

# ***Hoe werken wij?***

**Klantmanagement bij de dienst SOZawe**

**Monique Beukeveld**

Bureau Onderzoek Gemeente Groningen, september 2007

Bureau Onderzoek heeft als kernactiviteiten instrumentontwikkeling voor en uitvoering van beleidsgericht onderzoek, het toegankelijk maken van grote hoeveelheden data uit verschillende bronnen, gegevensanalyse, projectevaluatie en dienstverlening bij overheidsmarketing.



## Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.1 Klantmanagement	5
1.2 Opbouw van het rapport	8
<b>2. Best practice: eerste en tweede ronde</b>	<b>9</b>
2.1 Best practice	10
Eerste contact met de klant	10
Houding en gedrag van de klant	12
Betrouwbaarheid	14
Motiveren/activeren	15
Handhaven	16
Interne samenwerking	18
Externe samenwerking	19
<b>3. Zorg</b>	<b>21</b>
3.1 Definitie van zorg	21
3.2 Best practice	22
<b>4. Uitstroom</b>	<b>31</b>
4.1 Definitie van uitstroom	31
4.2 Best practice	32
<b>5. Slotbeschouwing</b>	<b>43</b>



## 1. Inleiding

Met het experiment 'Methodiekontwikkeling bij Groningen@Work' heeft de dienst SOZAWE een begin gemaakt met het ontwikkelen van een methodiek voor het benaderen van klanten: het klantmanagement. De huidige organisatieontwikkelingen zijn voor de directie en het OMT aanleiding geweest om het klantmanagement als project dienstbreed in te zetten.

In 2005 koos de dienst SOZAWE een nieuw motto: *Alle stadgers actief! SOZAWE werkt mee.* Hiermee zegt de dienst twee dingen:

Ten eerste is het belangrijk alle stadgers actief te laten deelnemen aan het maatschappelijke leven.

Ten tweede ligt de verantwoordelijkheid bij de mensen zelf, de dienst SOZAWE ondersteunt.

Het doel van SOZAWE is zoveel mogelijk stadgers actief en zo weinig mogelijk mensen in de bijstand. Men wil het maximale maatschappelijke rendement bereiken door een individuele benadering van de klant, een doeltreffend poortwachtersbeleid, het intensiveren van de reïntegratie-inspanningen en het investeren in participatie.

Veel meer dan voorheen zal het dagelijks werk van de medewerker bepaald worden door wat de individuele klant nodig heeft. De klantvriendelijke medewerker blijft klantvriendelijk, maar wordt veel meer een klantgerichte dienstverlener. Zo heeft klantmanagement alles te maken met de missie en visie van de dienst SOZAWE. Daarbij staan de waarden professioneel, slagvaardig en betrouwbaar werken centraal.

Deze rapportage biedt daarvoor het kader.

Hier is een woord van dank op zijn plaats aan alle consulenten die input hebben geleverd voor deze rapportage.

### 1.1 Klantmanagement

Zonder gemeenschappelijk perspectief op de klanten van de dienst SOZAWE ontstaat er zoveel ruimte in de handelwijze van de consulenten dat de benadering van de klant afhankelijk is van de individuele consulent. (Voor het gemak spreken we bij alle betrokken medewerkers over consulenten). Hoe de klant tegemoet wordt getreden, is voor een groot deel afhankelijk van een eenduidig en transparant kader en de interpretatie daarvan door de consulent.

De doelstellingen van het project Klantmanagement zijn:

- Klantgerichter, omdat de klant uitgangspunt van handelen is.
- Transparanter en daardoor betrouwbaarder vanwege een eenduidige handelwijze van medewerkers.
- Professioneler, want met een eenduidige methodiek is minder sprake van willekeur.
- Meer aandacht voor de medewerkers die rechtstreeks bij de uitvoering van het beleid zijn betrokken. Met het ontwikkelen van een methodiek gaat het om het handelen van de consultants en hun ervaringen met succesvolle resultaten.

Bij klantmanagement staat het handelen naar de klant centraal. Het gaat dus niet om de beschrijving van het proces waarlangs de klant zich in onze organisatie beweegt.

***Duo-interview: zorgt voor reflectie en heldere taakverdeling***

Het is een uitdaging om ten behoeve van de klant te werken aan een methodiek die door alle consultants wordt gehanteerd, ongeacht het team waarin men werkt. Uitgangspunt blijft het leveren van maatwerk aan de klant. Het moet resulteren in professionele verbetering en intercollegiale toetsing. Daartoe is in het najaar van 2006 dienstbreed gestart met duo-interviews. Alle consultants hebben aan drie rondes duo-interviews kunnen deelnemen.

Het doel van het duo-interview is:

*Inzicht bieden in het handelen van de medewerkers:  
hoe doe je het en waarom doe je het zo?*

De gekozen interviewvorm zorgt voor een heldere taakverdeling tussen de interviewende en de geïnterviewde consultant.

De interviewende consultant dient zich te onthouden van commentaar op wat de geïnterviewde consultant naar voren brengt. Het gaat erom een analyse te maken van de inhoudelijke argumentatie van het handelen. Bovendien is het voor de interviewende consultant bij de voorbereiding aanleiding te reflecteren op het onderwerp in de zin van:

*“Hoe doe ik het zelf?”* De geïnterviewde consultant wordt door de vragen ‘gedwongen’ tot reflectie op zijn handelen. Vervolgens moet het antwoord tijdens het interview geïnterpreteerd worden in het licht van het onderwerp, de eerder gestelde en mogelijke andere vragen.

Wederom een proces van reflectie.

### *De uitvoering*

De verschillende teams, Noord/Oost, Groningen op de Ladder, WeerWerk, Inburgering, Zelfstandigen, West, Centrum/Zuid, Jongerenloket en Groningen@Work, hebben een demonstratie en instructie ('demonstructie') van de betrokken trainers gekregen over het te voeren 'interview'. In deze demonstratie zijn de consulenten interviewtechnieken bijgebracht waarmee men heeft kunnen oefenen. Hierbij is ingegaan op de wijze van **open** vragen stellen: de **hoe**-vraag staat hierbij centraal.

Consulenten konden zich vervolgens drie keer inschrijven op een dag en tijdstip voor het duo-interview. In de eerste ronde is gekozen voor duo's uit hetzelfde team maar uit verschillende functiegroepen: consulenten werk en bijstandsconsulenten. In de eerste ronde hebben uiteindelijk 55 duo's elkaar geïnterviewd. In de tweede ronde is gekozen om consulenten uit dezelfde functiegroep elkaar te laten interviewen. In de derde ronde is er op advies van de consulenten voor gekozen om over de grenzen van de teams heen te gaan. Consulenten van verschillende teams hebben elkaar geïnterviewd.

Het duo-interview is met behulp van een mp3-speler opgenomen als informatiebron voor de onderzoeker. Na afloop van het interview maken de consulenten een evaluatieverslag aan de hand van een evaluatieformulier. Hierin doen ze verslag van hun ervaringen met betrekking tot het interview met hun collega.

In totaal zijn er 38 duo-interviews geanalyseerd, dus 76 interviews van twintig minuten. Onderwerpen waarover de consulenten met elkaar hebben gesproken, zijn:

- Het eerste contact met de klant
- Houding en gedrag van de klant
- Betrouwbaar zijn
- Motiveren/activeren
- Handhaven
- Interne samenwerking
- Externe samenwerking
- Zorg
- Uitstroom

### *De status van de rapportage*

Dit rapport biedt een analyse van drie rondes duo-interviews. Per ronde zijn tien duo-interviews geanalyseerd, en eenmalig acht interviews over zorg. Uit onderzoek is gebleken dat rond dit aantal het verzadigingspunt wordt bereikt. Dat betekent dat het analyseren van meerdere interviews weinig nieuwe informatie zal opleveren. Getracht is de tien meest informatieve interviews te analyseren. De input voor de beschrijving van de best practice bestaat alleen uit de interviews die de consultants met elkaar hebben gehouden. We geven een beschrijving van de best practice die we vervolgens aan de kapstok “professioneel, slagvaardig en betrouwbaar werken” zullen hangen. Deze rapportage biedt een handreiking voor verdere gesprekken en verdieping.

### *De opbrengst*

De opbrengst van de interviews wordt na elke ronde voorgelegd aan de teams van de betrokken afdelingen, bestaande uit de consultants en hun direct leidinggevende. Deze terugkoppeling heeft twee doelen: het eventueel aanbrengen van verdieping en uitbreiding, wat in feite een tweede reflectieronde is. En in het verlengde daarvan het delen van resultaten, zodat er methodische aanwijzingen kunnen worden geformuleerd.

## **1.2 Opbouw van het rapport**

Het rapport is als volgt opgebouwd.

In *hoofdstuk 2* van het rapport gaan we in op de best practice van het thema Uitstroom. We bespreken uit die ronde de handelwijzen die we niet eerder zijn tegengekomen. In *hoofdstuk 3* staan de thema's uit de eerste twee interviewrondes centraal. De analyse van de tweede ronde geeft een aanvulling op de eerste. In *hoofdstuk 4* staat het thema Zorg centraal. In *hoofdstuk 5* geven we een slotbeschouwing.



## 2. Best practice: eerste en tweede ronde

Tussen oktober 2006 en januari 2007 heeft de eerste ronde duo-interviews plaatsgevonden. In de eerste ronde hebben consultants uit verschillende functiegroepen uit hetzelfde team elkaar geïnterviewd, in totaal 55 duo's.

In maart en april 2007 heeft de tweede ronde duo-interviews plaatsgevonden. In de tweede ronde hebben medewerkers in dezelfde functiegroepen elkaar geïnterviewd. Er zijn interviews gehouden tussen consultants uit hetzelfde team, maar ook hebben consultants van verschillende teams elkaar geïnterviewd. Consultants konden zich inschrijven op een dag en tijdstip voor het duo-interview. Aan hen is bij de tweede keer de keuze gelaten of zij er ter ondersteuning een trainer bij aanwezig wilden hebben. In totaal hebben zes duo's hiervoor gekozen.

In de tweede ronde hebben 47 duo's zich voor een interview ingeschreven, waarvan uiteindelijk veertig duo's elkaar hebben geïnterviewd. Naar aanleiding van het interview hebben de consultants aan de hand van een evaluatieformulier een verslag gemaakt. Hierin beschrijven ze hoe ze het interview hebben ervaren.

Per duo zijn twee onderwerpen uit een cluster besproken. Voor de analyse en beschrijving van de best practice zijn per ronde tien duo-interviews uitgewerkt. Hierbij gaat het dus per ronde om twintig interviews van twintig minuten. De gesprekken die zijn uitgewerkt en geanalyseerd, gaan over de volgende thema's. De onderwerpen zijn vooraf met behulp van een inventarisatie onder de verschillende teams en functies vastgesteld.

- Het eerste contact met de klant
- Houding en gedrag van de klant
- Motiveren/activeren
- Handhaven
- Betrouwbaar zijn
- Interne samenwerking
- Externe samenwerking

De interviews maken duidelijk hoe verschillende consultants handelen bij hetzelfde onderdeel van het werkproces. Vervolgens wordt er gekozen voor de best practice in het handelen. De keuze valt op de

werkwijze die het meest aansluit bij de missie en visie en van de dienst SOZAWE: Professioneel, betrouwbaar en slagvaardig. En daarover bestaat consensus binnen het team en de organisatie.

## **2.1 Best practice**

In de volgende paragrafen geven we methodische aanwijzingen vanuit de best practice om de kwaliteit van handelen te verbeteren met betrekking tot de dienstverlening aan klanten. We geven de best practice weer die we in de duo-interviews tegenkomen. We hebben gemerkt dat de wijze van handelen zoals die in de eerste ronde naar voren is gekomen ten aanzien van het klantmanagement, in de tweede ronde wordt bevestigd. We hebben dan ook alleen de handelwijzen die we in de tweede ronde voor het eerst tegenkwamen meegenomen in de rapportage.

### **Eerste contact met de klant**

Op verschillende manieren wordt de klant door consulenten ontvangen. De ene consulent is al in de ontvangsthal van de dienst SOZAWE om de klant bij binnenkomst welkom te heten. De andere consulent wacht op het bericht van de balie dat de klant zich heeft gemeld.

#### ***Heet de klant welkom***

Van belang is om een uitstraling naar de klant te verzorgen waarmee je zelf ook benaderd zou willen worden. De consulent geeft de klant een hand, heet hem vriendelijk welkom, knoopt een gesprekje aan en biedt hem iets te drinken aan. Bovendien toont hij respect en spreekt de klant met 'u' aan.

*"In de praktijk zal de klant vaak zeggen: zeg maar 'je'. Dat is dan prima."*

#### ***Bereid je goed voor op het gesprek***

De consulent laat de klant merken dat hij kennis heeft van de al verzamelde informatie waardoor hij de juiste vragen kan stellen. De consulent vertelt in het kort wat hij weet.

*"... dat de klant niet het gevoel krijgt dat hij iets voor de zoveelste keer moet vertellen."*

***Neem een open houding aan***

De consulent stelt zichzelf voor, geeft daarbij aan wat zijn functie is en wat hij daarin doet. De consulent heeft een actieve houding, kijkt de klant aan, luistert naar de klant en gaat in op wat hij zegt. Hij voert daarbij een lopend gesprek in plaats van een vraag-antwoord gesprek. Door het voeren van zo'n lopend gesprek kan de consulent een meer open houding aannemen. Natuurlijk zijn er wel vastgestelde onderwerpen die in het gesprek aan de orde moeten komen.

*"... omdat ik een checklist met de belangrijkste onderwerpen voor het gesprek op papier heb, kan ik in het gesprek aandacht schenken aan de persoon die voor me zit."*

***Wees duidelijk over de doelstelling van het gesprek***

De consulent geeft aan waarom hij de klant heeft uitgenodigd en legt uit wat de bedoeling is van het gesprek. Laat de klant vervolgens toelichten waarom hij de betreffende aanvraag heeft gedaan.

De consulent is duidelijk in wat hij verwacht van de klant en wat de klant van de consulent kan verwachten. Dat de klant naast rechten ook verplichtingen heeft. Om de duidelijkheid te waarborgen dient met regelmaat te worden gecheckt of de verwachtingen over en weer nog helder zijn.

***Wees betrouwbaar***

De consulent doet in een gesprek niet altijd direct toezeggingen. Misschien kan hij die bij nader inzien toch niet waarmaken. De consulent spreekt af wanneer hij hierop terugkomt. Om de snelheid erin te houden zorgt hij ervoor dat hij er niet teveel tijd overheen laat gaan.

*"... daar kom ik altijd op terug, want ik wil daar soms zelf ook even over pruttelen."*

***Maak een vervolgspraak***

Hierdoor houd je contact met de klant. Het biedt de klant duidelijkheid over wat er van hem wordt verwacht. Dat betekent ook dat de klant zijn afspraken moet nakomen. Wanneer hij dit niet doet, spreekt de consulent hem hierop aan en verbindt er waar nodig consequenties aan.

*"Als je klanten geen aandacht geeft, dan verwatert het en dan geloven ze er niet meer in. Het contact is ontzettend belangrijk."*

## Houding en gedrag van de klant

### *Speel in op het non-verbale gedrag van de klant*

Wanneer de klant er ontspannen bij zit en gemakkelijk vertelt, zegt dit iets over de klant zelf, maar ook over de openheid en betrouwbaarheid die je als consulent uitstraalt. Wanneer klanten nerveus gedrag vertonen, kun je dit benoemen.

*“Ik kan zien dat u tegen het gesprek opziet..... Dan hoor je ook wel dat mensen een nacht hebben wakker gelegen. Dat ze het heel eng vinden....”*

*“Meestal klopt het wel wat je ziet, en zeggen mensen soms: ‘ik vind het wel fijn om erover te praten, het lucht me wel op’.”*

### *Vraag door op hetgeen de klant vertelt*

Om de informatie van de klant te krijgen die je als consulent nodig hebt, is doorvragen onvermijdelijk. Ook wanneer gedrag van de klant het zoeken naar werk in de weg staat, zal de consulent doorvragen naar achterliggende redenen maar ook naar de acties die zijn ondernomen om werk te vinden.

Bij weerstand van de klant om te antwoorden op een bepaalde vraag legt de consulent uit waarom hij dit vraagt.

Bij de klanten van afdeling Inburgering is goede uitleg en doorvragen extra belangrijk. Vanwege de taalbarrière zal de consulent meer dan anders moeten inzetten op duidelijkheid en doorvragen om te weten of de klant goed heeft begrepen wat wordt gevraagd en gezegd. Hierbij wordt goed gelet op het non-verbale gedrag.

### *Spreek de klant duidelijk aan op zijn gedrag*

In een gesprek kan een klant boos reageren of weerstand bieden. Door dit gedrag te benoemen neemt de consulent, als de klant wil luisteren, al vaak een deel van dit gedrag weg. Met een duidelijke uitleg over de procedure zal de klant eerder bereid zijn dit te accepteren. De consulent probeert altijd vriendelijk te blijven, maar geeft duidelijk zijn grenzen aan.

*“Ik houd het bij mezelf... ‘ik merk dat u het moeilijk vindt mij informatie te geven, hoe komt dat?’.....”*

*“Als iemand mij gaat intimideren door te schreeuwen, accepteer ik dat niet. Als dat niet bij te sturen is, dan maak ik op een tactische manier een eind aan het gesprek met een zin als ‘Ik bel u op korte termijn en dan maken we een nieuwe afspraak’.”*

#### ***Wijs de klant op zijn eigen verantwoordelijkheid***

Als consulent kun je de klant wijzen op de mogelijkheden die er voor hem zijn, maar de klant zal zelf stappen moeten ondernemen om verder te komen. De consulent vraagt naar de inspanningen van de klant, bijvoorbeeld richting werk.

#### ***Focus op de mogelijkheden van de klant***

De consulent gaat in op de mogelijkheden van de klant. Een consulent geeft een van de mogelijkheden weer om dit te doen:

*“Ik maak hiervoor gebruik van een test: leidend motieven. Het mooie is dat je de uitkomsten meteen met de klant kunt bespreken en direct ziet wat iemand wel kan.”*

*“Ik focus me op wat iemand kan, ieder mens kan wel iets. Wat iemand dwarszit, komt vanzelf wel aan de orde.”*

De consulent geeft de klant een realistisch beeld terug ten aanzien van de wensen en behoeften van de klant. De consulent helpt in het gesprek de klant met het verder concretiseren van dit beeld.

#### ***Probeer emoties van klanten te kanaliseren***

Consulenten kunnen in gesprekken emoties als boosheid en verdriet of zelfs agressie tegenkomen, zowel in de spreekkamer als aan de telefoon. Op het kanaliseren van deze emoties zijn vooral gedrag en houding van de consulent van invloed.

*“Als een klant vreselijk gaat huilen, dan zeg ik: ‘ik merk dat het heel veel losmaakt, neem even een time-out, een glaasje water. De klant tot zichzelf laten komen en dan kijken of het gesprek verder gevoerd kan worden of dat je een vervolgspraak maakt.’”*

*“Ik heb niet vaak te maken met agressie, als ik het tegenkom, schrik ik wel. Ik probeer het gesprek gaande te houden en geef aan: ‘Ik wil graag het gesprek op een andere manier voortzetten, als dat niet lukt, breken we het gesprek af’.”*

*Ik merk dat, hoe langzamer en rustiger ik ga praten, des te sneller het lukt om iemand te kalmeren. Mensen moeten veel meer moeite doen om jou te volgen."*

*"Ten aanzien van agressief of boos gedrag zeg ik er vaak ook bij wat het met mij doet. Dat ik me daar niet prettig bij voel. Klanten zijn daar meestal verrast door en reageren met: 'O, maar dat hoeft niet hoor'."*

*"... maar klanten kunnen natuurlijk ook doorrazen, vooral aan de telefoon. Dan is het het beste om het gesprek netjes te beëindigen, en dan zeg ik: misschien moeten we even wat afkoelingstijd hebben en een nieuwe afspraak maken."*

## **Betrouwbaarheid**

### ***Zeg wat je doet en doe wat je zegt***

*"Betrouwbaar zijn is dat je je aan afspraken houdt en dat je geen toezeggingen doet die je niet na kunt komen. Dat mensen kunnen vertrouwen op wat je zegt en dat wat je doet, ook zo is, dat je duidelijk bent naar een klant over wat hij van jou kan verwachten."*

### ***Leg afspraken met de klant vast***

Door de stappen die je in het traject met de klant onderneemt en gemaakte afspraken goed en duidelijk vast te leggen kun je hiernaar verwijzen bij onduidelijkheden. Hierdoor houd je voor jezelf ook duidelijkheid over onder meer de snelheid van je handelen.

De klant heeft de mogelijkheid om het dossier in te zien, dus houd het vooral bij feitelijkheden.

Bovendien is door het vastleggen de klant overdraagbaar aan collega's.

*"Ik maak een samenvatting van het gesprek aan het eind. En ik vertel wat ik in het rapport ga schrijven."*

*"Ik zet de dingen zo in het rapport neer dat de klant zich erin herkent. Bijvoorbeeld: 'ik vind de presentatie van de klant nog onvoldoende om uit te stromen'. Dan weet de klant dat hij er onverzorgd uitziet."*

***Neem de klant serieus***

De klant is een persoon en geen nummer. Bijvoorbeeld: laat de klant niet wachten op een afspraak, maar zorg dat je vijf minuten voorafgaand aan de afspraak aanwezig bent. Afspraak is afspraak.

Een van de consultants verwoordt het serieus nemen van de klant ten aanzien van huisbezoeken als volgt:

*“Ik vond het heel normaal om bij mensen op huisbezoek te gaan. Toen ik daar eens over nadacht, bedacht ik dat ik dat zelf misschien vervelend zou vinden als iemand bij mij op huisbezoek zou komen. Sindsdien ga ik serieuzer om met het houden van een huisbezoek. Ben me er meer bewust van dat het ook vervelend kan zijn voor klanten en dat je dat soms even kunt aanklaarten.”*

**Motiveren/activeren*****Wijs de klant op zijn eigen verantwoordelijkheid***

De consultant brengt de huidige situatie, knelpunten en kwaliteiten in beeld, maar laat de klant zoveel mogelijk zelf nadenken over wat hij nodig heeft om het doel te bereiken. Het zijn dan zijn eigen ideeën waarmee je samen verder kunt. De consultant laat de klant ook zoveel mogelijk zelf aangeven waar zijn kwaliteiten liggen.

*“Ik houd de lijn wel vast, maar de klant moet zelf komen. Ik vraag: ‘wat vraag je dan van mij’? Hij moet aangeven wat hij nodig heeft. Dan is het helemaal niet erg dat er in een gesprek stiltes vallen.”*

*“Ik geef de klant opdrachten mee na een gesprek, bijvoorbeeld vacatures zoeken, en kom daar in het volgende gesprek op terug. Dat geeft de klant een actieve rol waardoor hij ook het gevoel heeft dat je niet alleen maar zit te praten, maar ook beiden iedere keer iets doet.”*

*“Als mensen schulden hebben, dan merk je dat de aandacht vooral naar de schulden gaat en dat ze weinig energie hebben om ook werk te zoeken. Terwijl werk uiteindelijk de oplossing is om uit de schulden te komen. Daarin moet je faciliteiten kunnen bieden.”*

***Maak gebruik van de kansen en mogelijkheden van de klant***

De consulent legt de nadruk op mogelijkheden en kansen van de klant om zijn motivatie te bevorderen. Hij draagt een en ander op een positieve manier over.

*“Tegenover het verkrijgen van een uitkering staan verplichtingen, dat is de basis waarop iemand in actie moet komen. Is dat niet het geval, dan maak ik de weerstand bespreekbaar waar ik de kansen en mogelijkheden van de klant tegenover zet.”*

***Werk aan het zelfvertrouwen van de klant***

Vooraf klanten die verder van de arbeidsmarkt afstaan, kunnen de angst hebben om weer aan het werk te gaan. Twijfel over hun eigen kunnen en hoe ze hun positie op dit moment op de arbeidsmarkt zien. Verminderd zelfvertrouwen moet niet worden verward met gebrek aan motivatie.

***Wees verdacht op cruciale informatie aan het eind van het gesprek***

Consulenten ervaren dat wanneer het gesprek met de klant ten einde is, er juist dan belangrijke informatie op tafel komt (mitsen en maren). Een van de consulenten noemt dit het ‘hand-op-de-deurknopgesprek’.

**Handhaven*****Neem bij verzuim contact op met de klant***

Als een klant niet komt opdagen op de afgesproken tijd, kan een telefoontje opheldering geven over de reden van verzuim. Of de klant verlaat is of de afspraak vergeten is, (in beide gevallen niet moedwillig). Wacht nog even of maak een nieuwe afspraak.

*“... ik zeg dat ik het vervelend vind dat hij te laat is en vraag wat de reden is. Dan zeg ik dat ik het vervelend vind dat ik gewacht heb en dat ik verwacht dat hij de volgende keer op tijd komt.”*

***Laat ongeoorloofd verzuim consequenties hebben***

Wanneer het verzuim ongeoorloofd blijkt of gegevens bij navraag niet worden geleverd, gaat de consulent het wettelijke traject in. Er worden dan consequenties aan verbonden.



**Voorkom met duidelijkheid zoveel mogelijk verzuim en fraude**

Informeer de klant duidelijk over de verplichtingen en voorwaarden voor het verkrijgen van een uitkering. Spreek tegen de klanten de verwachting uit dat ze afspraken nakomen en leg vooral ook uit wat de consequenties zijn als de klant nalaat wat is afgesproken.

*“Meestal doe ik dat in waarschuwendende zin: kijk uit met maandverklaringen, lever ze op tijd in. Je krijgt een hoop gedoe als je het niet op tijd inlevert.”*

*“... aangeven dat de verplichtingen gecontroleerd worden. Bij het controleren daarvan weer dezelfde afspraken herhalen en kijken of ze die wel of niet nagekomen zijn.”*

Laat de klant desnoods zelf een samenvatting geven van hetgeen er is verteld. Een consulent van afdeling Inburgering geeft hierbij aan:

*“Mijn ervaring is dat mensen vanuit hun culturele achtergrond keurig ‘ja’ kunnen knikken. Ik laat ze dan zelf een samenvatting geven van wat ze moeten doen. Het gaat toch om verplichtingen zoals maandverklaringen en als dat niet gebeurt, dan krijgen mensen geen geld. Het is vooral in hun eigen belang dat ze het begrijpen.”*

**Vraag bij fraudesignalen zoveel mogelijk door**

Bij fraudesignalen wil je weten of de klant de waarheid vertelt. Daarom is goed doorvragen van groot belang om hier achter te komen.

*“Waar ik op gespitst ben, zijn onderhuur, andere inkomsten en kloppen de cijfers van de klanten wel”.*

*“Voor goed doorvragen heb je ook lef nodig. Ik heb soms het idee dat collega’s niet alles vragen aan de klant, omdat ze bang zijn voor reacties of conflicten. Ik vraag de klant hoe de dingen zitten. En als klanten met een slap verhaal komen, zeg ik ook dat ik het ongeloofwaardig vind.”*

*“Als de woonsituatie onduidelijk blijft, ga ik op huisbezoek.”*

**Wanneer je individualiseert, zorg je dat je dit kunt motiveren**

Wanneer de omstandigheden aanleiding geven om af te wijken van wet en regelgeving, is het van belang goed te rapporteren waarom je dat doet. De term ‘op individuele gronden’ is niet afdoende, maar je geeft aan op welke individuele gronden.

*“Dat maakt controleerbaar hoe mensen werken, want uiteindelijk hebben we er allemaal baat bij dat er één lijn is die we volgen.”*

*“Het toekennen van een nieuwe wasmachine uit de bijzondere bijstand op individuele gronden, terwijl het beleid tweedehands is. Dan ben je niet betrouwbaar. Consulents hebben daar last van en de klanten zelf ook want je creëert er heel veel onrust mee.”*

### **Interne samenwerking**

Maak gebruik van de kennis en deskundigheden van collega's. Vooral bij lastige zaken kan het handig zijn om collega's mee te laten denken. De meerwaarde is dat je ideeën en tips aangereikt kunt krijgen waar jezelf niet aan hebt gedacht. Bovendien kun je bij twijfel je eigen ideeën toetsen aan die van je collega's en deze al dan niet bevestigd zien. Bij klanten die de Nederlandse taal niet (voldoende) beheersen wordt waar nodig de hulp van collega's ingeschakeld die als tolk kunnen fungeren.

### **Zorg voor goede informatievoorziening**

Een consulent kan op verschillende manieren contact zoeken met collega's: face-to-face, telefonisch of via de mail. Afhankelijk van de vraagstelling kiest de consulent voor een van de mogelijkheden. Als de consulent informatie mist vraagt hij er naar bij de betreffende persoon.

*“E-mail kun je goed gebruiken voor informatieoverdracht, afspraken maken en basisinformatie doorgeven en op de hoogte houden van de gang van zaken. Maar als je echt iets door wilt spreken is het handiger om rond de tafel te zitten.”*

### **Kom afspraken na**

De consulent is betrouwbaar naar zijn collega's. Hij doet wat hij zegt en komt zijn afspraken na.

Als de interne wachttijd langer is dan nodig, staat dit niet alleen een goede samenwerking maar ook de klantvriendelijkheid in de weg. Lang niet altijd worden verwachtingen in een samenwerkingsverband naar elkaar uitgesproken. Voorkom irritaties over elkaars handelwijze en spreek duidelijk je verwachtingen uit naar de samenwerkingspartners. Geef daarbij ook aan wat zij van jou als consulent kunnen verwachten.

## **Externe samenwerking**

### ***Zorg voor goede informatievoorziening***

In geval van ontbrekende informatie vraagt de consulent die op bij de betreffende persoon van de betreffende instelling. De consulent vraagt ook om een terugkoppeling, al dan niet op eigen initiatief, zodat hij de klant goed kan blijven volgen.

De consulent houdt de betreffende persoon van de externe partij op de hoogte van ter zake doende ontwikkelingen op klantniveau. Hij stuurt bijvoorbeeld bevestigingen van gemaakte afspraken.

### ***Houd de lijnen kort***

Wanneer de consulent vaste contactpersonen heeft bij een andere instelling, houdt hij de lijnen zo kort mogelijk.

*“Je kunt heel zwart-wit zeggen: ik vind iemand niets omdat ik voortgangsrapportages niet met regelmaat terugkrijg. Als je niet vraagt waarom... het kan zijn dat ze op een hele andere manier met de klant bezig zijn, maar wel goed. Daarom onderhoud ik het contact.”*



### 3. Zorg

Een deel van de interviews in de tweede ronde ging over het onderwerp 'zorg'. In de interviews is gesproken over zorg in brede zin: wat is zorg en hoe gaan consulenten met zorg om?

In dit hoofdstuk beschrijven we de best practice op basis van de acht duo-interviews (zestien gesprekken) die zijn gevoerd over dit onderwerp.

We bespreken onder meer de definitie van zorg, de best practice ten aanzien van het signaleren van zorg, de aanpak en rol van de consulenten.

*“Soms heb ik het idee dat je met klanten een kluwen garen aan het ontwarren bent, waar wat losse eindjes uitkomen. Sommige mensen leggen hun hele leven meteen op tafel. Dan zijn de eindjes heel makkelijk te grijpen en wil hij dat je ze pakt.”*

#### 3.1 Definitie van zorg

De definitie van zorg is onder consulenten niet eenduidig. Er is een grote variëteit bij het formuleren van een definitie. De ene consulent geeft een smalle definitie van zorg:

*“mensen met een multiproblematiek.”*

De ander heeft een ruime opvatting van het begrip zorg:

*“Zorg is alles wat wij niet kunnen bieden en waar toch wel problemen voor de klant mee kunnen zijn.”*

Een enkele consulent legt een link met de beschikbaarheid voor de arbeidsmarkt.

*“... dat er dusdanige psychische of psychosociale redenen zijn waardoor de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt belemmerd kan worden.”*

Zorg is geen eenduidig begrip. We spreken over “zorgklanten”, als er (tijdelijk) geen perspectief is op deelname aan een traject richting uitstroom vanwege multiproblematiek. Consulenten ervaren dat er in hun caseload steeds meer van deze zorgklanten overblijven. Klanten

waar eerst en alleen de aandacht gericht moet zijn op het analyseren van de problematiek, en het inschakelen van de juiste hulpverlening. De noodzaak van het signaleren van zorg, het analyseren en bepalen van de aanpak, het bepalen van de rol van de consulent wordt dus groter. Omdat zorg breder is dan alleen multiproblematiek zal elke consulent 'zorg' tegenkomen in het contact met de klanten.

Bij klanten die bezig zijn binnen één van de peilers Werken, Meedoen en Erbij horen, zal ook sprake zijn van zorg. Deze zorg is van minder complexe aard, waardoor deelname aan een traject samen kan gaan met de aandacht voor zorg en het aanpakken van de problematiek.

### 3.2 Best practice

Hieronder geven we methodische aanwijzingen vanuit de best practice om de kwaliteit van handelen te verbeteren met betrekking tot de dienstverlening aan klanten. Het gaat over signalen en criteria voor zorg en over de rol en de aanpak van de consulenten.

#### Signaleren van zorg

Hoe signaleer je bij klanten dat er sprake is van een probleem? Welke criteria hanteren consulenten daarvoor? Wanneer zet je 'zorg' in? Het meest duidelijk is het als een klant zelf aangeeft dat er problematiek speelt. Veel klanten melden bij een consulent dat ze hulp nodig hebben of dat er al hulpverlening is ingezet. Bijvoorbeeld dat ze in behandeling zijn bij de GGz. Of dat ze schulden hebben. Maar vaak is het niet zo duidelijk. Hoe signaleer je als consulent dat er sprake is van zorgbehoefte?

#### *Wees alert als klanten zich passief opstellen en zich terugtrekken*

Klanten kunnen de indruk wekken dat ze plannen hebben en actief aan de slag zijn of gaan. Tot de consulent ontdekt dat er niets van terecht komt. Hier kan problematiek achter zitten. Dit zie je bijvoorbeeld bij G@W. Klanten die in een gesprek de indruk wekken actief aan de slag te gaan, maar uiteindelijk tot niets komen. Door de setting van G@W waar de klant iedere dag aanwezig is, wordt dit snel duidelijk. Bij klanten die regelmatig bij een consulent in de spreekkamer komen, zal dit langer onopgemerkt kunnen blijven.

*“Er zijn ook klanten die zeggen dat ze graag wat willen doen, maar dan niets doen en dat niet laten zien. Dan ga ik ook uitzoeken waarom. Zijn er schulden? Is er een drank- of drugsprobleem? Of zijn er andere dingen in het leven die niet geoorloofd zijn?”*

#### **Vraag door en confronteer**

Sommige klanten geven een onduidelijk hulpsignaal af. Bijvoorbeeld een afspraak afzeggen vanwege een vage reden. Vraag door om te achterhalen wat er daadwerkelijk aan de hand is. Realiseer je bij het doorvragen hóe je dat doet.

*“Als het niet duidelijk is wat er aan de hand is, maar je intuïtief aanvoelt dat er iets is, wat doe je dan? Ik vind het altijd heel lastig. Dat komt ook omdat ik een soort belemmering heb om altijd maar door te vragen, als het om privé-zaken gaat. Omdat ik de privacy van mensen heel belangrijk vind. Je hebt als bijstandsconsulent toch een soort machtspositie, want je gaat over hun geld. En mensen hebben vaak het gevoel dat ze alles tegen je moeten zeggen, omdat ze anders problemen krijgen. Ik vind dat altijd een heel lastig dilemma.”*

#### **Kijk, luister en ruik**

In het contact met de klant kun je al veel waarnemen door te kijken naar het gedrag van de klant, naar hem te luisteren en soms letterlijk door te ruiken. Enkele consulenten geven aan vaak al een indruk te hebben dat er van alles aan de hand is met de klant voor er een gesprek plaatsvindt.

*“Ik zie iets, constateer iets, voel iets, je weet het ook heel vaak niet. Maar als je het idee hebt dat er iets niet klopt, dan zeg je dat en dan probeer je terug te grijpen op wat je ziet, voelt of denkt. En dan probeer je een verklaring boven tafel te krijgen voor het gedrag.”*

Als een bijstandsconsulent samen met een consulent werk gesprekken voert, is het ideaal om de taken te verdelen. De één voert het gesprek en de ander observeert.

*“We doen heel veel gesprekken samen. Wat ik leuk vind, is als we samen een gesprek doen waarbij de één praat en de ander alleen maar observeert. En ik moet zeggen dat, wanneer je alleen maar observeert, je veel dingen kunt zien, horen en ruiken af en toe ook. Je kunt drank ruiken, een onverzorgde indruk, viezigheid ....”*

***Let op de lichaamstaal***

Vaak zegt lichaamstaal meer dan woorden. Hoe iemand er bij zit, wat iemand uitstraalt.

*“Het eerste signaal zit vaak in de lichaamshouding van klanten. En ik heb de eigenaardige gewoonte, tegenovergesteld volgens mij aan andere consulenten, ervoor te zorgen dat ik drie, vier minuten van tevoren beneden ben. Dan loop ik rond en observeer, ... , soms heb je dan al een beeld van iemand.”*

Dit gaat natuurlijk verder in de spreekkamer. Hoe reageert iemand non-verbaal op een bepaald gespreksonderwerp? Heb je de indruk dat de klant op zijn gemak is, iets liever niet wil vertellen, of juist popelt om zijn verhaal te doen? Wees hier scherp op en maak er gebruik van door de klant te confronteren met je waarneming.

***Achterhaal de oorzaken van het niet nakomen van afspraken***

Consulenten geven aan dat er vaak problematiek verscholen zit achter het niet nakomen van afspraken. Geef niet te snel een schriftelijke waarschuwing of maatregel, maar verdiep je in de oorzaak van het niet nakomen van de afspraak.

*“In eerste instantie ga je afspraken met klanten maken, en als klanten die afspraken niet nakomen, ga je je afvragen waarom niet? En kun je er - al doorvragend - achter komen.”*

*“Als iemand een maandverklaring niet inlevert en normaal gesproken doet hij dat toch regelmatig, dan krijg ik ook een signaaltje zo van: wat zou er met deze klant aan de hand zijn.”*

*“Dat ze afspraken niet nakomen, terwijl je daarvoor heel duidelijk afspraken hebt gemaakt, je weet ook wat zij daarmee te winnen hebben. Dus is het raar dat ze niet komen.”*

***Wees alert op de vragen die de klant stelt***

Klanten krijgen vaak een uitnodiging voor een gesprek over een bepaald onderwerp. Bij de bijstandsconsulent is dat vaak een gesprek over rechtmatigheid of bijzondere bijstand. Bij consulenten werk gaat het gesprek vaak over een traject of het zoeken van een baan. Klanten kunnen in deze ‘concrete’ gesprekken vragen stellen over aanverwante onderwerpen, waaruit blijkt dat er bepaalde problematiek speelt. Ga hier serieus op in en achterhaal de reden van de vraag.



***Wees alert bij klanten die zich na uitstroom opnieuw melden***

Een deel van de klanten die uitstromen naar werk, meldt zich opnieuw voor een uitkering. Soms blijkt een aflopend contract de reden van de nieuwe melding. Vaak blijkt dat er meer aan de hand is, problematiek die tot op dat moment niet is gezien.

*“Als je dan vraagt waarom dat uitzendwerk niet meer doorgaat, komt er vaak een achterliggende gedachte aan het licht. Ze kunnen zich niet concentreren of ze hebben ruzie gemaakt met de baas.”*

***Beschouw signaleren van zorg als belangrijk onderdeel van je taak***

Het lijkt een open deur. Maar misschien is het wel de eerste voorwaarde voor het zien en oppakken van signalen om zorg ook daadwerkelijk als een onderdeel van je taak te zien. De focus voor consulenten werk ligt op het werken aan werk. Signaleren van zorg is een wezenlijk onderdeel van de taak van de consulent. Verhelder de problematiek, breng in kaart of en in hoeverre de problematiek het werken aan werk uitsluit, en schakel interne of externe deskundigen in. Als de zorgvraag te groot blijkt, draagt de consulent de klant voor dit onderdeel over aan de hulpverlening.

Als een klant schulden heeft, kan de hulpverlening met betrekking tot deze schulden plaatsvinden naast het werken aan werk. Als er sprake is van complexe psychische problematiek, wordt werken aan werk onmogelijk en zal de klant eerst verwezen moeten worden naar de hulpverlening. Daarbij komt het Persoonlijk Herstelplan (PHP) in beeld.

***Aanpak en rol van de consulent***

Het signaleren dat er sprake is van zorg, is een eerste stap. Daarna komen de aanpak en de rol van de consulent aan de orde en welke vervolgstappen ingezet worden. Het daadwerkelijke probleem van de klant dient zich meestal niet pasklaar aan. Het is aan de consulent om het probleem af te pellen en tot de kern te komen. En dan ben je er nog niet. Dan gaat het om de juiste aanpak. Verwijs je de klant naar een hulpverlener, naar een interne zorgconsulent, en vervul je zelf een rol in het geheel?

***Neem de tijd bij een vermoeden van problematiek***

Een voorwaarde voor openheid van de klant is vertrouwen. Het is niet reëel om te veronderstellen dat een klant bij een vermoeden van problematiek na één vraag van de consulent zijn hele verhaal op tafel

legt. Dit vraagt een houding van de consulent waardoor een basis van vertrouwen en veiligheid wordt gecreëerd. Dit proces vraagt tijd. Bij Groningen@Work, waar consulenten de klanten dagelijks zien, is dit principe van tijd nemen en een relatie opbouwen eenvoudiger te realiseren dan voor consulenten die hun klanten oproepen in de spreekkamer.

Een praktisch dilemma voor consulenten kan zijn dat de spreekkamer voor een ogenschijnlijk korte en concrete afspraak is vastgelegd. Als opeens problematiek naar boven komt, zal de afspraak onvermijdelijk langer duren terwijl de spreekkamer alweer voor een volgende afspraak is gereserveerd. Maak de afweging om een vervolgspraak te maken, het op te lossen met de collega die de spreekkamer na jou heeft gereserveerd, of wijk uit naar een andere ruimte om het gesprek voort te zetten.

#### ***Bied actief ondersteuning aan***

Hulp vragen is voor veel klanten niet eenvoudig. Consulenten kunnen klanten helpen door actief ondersteuning aan te bieden. Vaak is het voor klanten een grote stap om hulp te zoeken. Consulenten kunnen deze stap verkleinen door aan te bieden bijvoorbeeld de MJD te bellen of contact te leggen met de GGz.

*“In principe ben ik wel voor zelfredzaamheid. Maar ja, als je gewoon echt aan allerlei dingen merkt dat mensen het echt niet snappen en niet kunnen ....”*

#### ***Leg daar waar mogelijk de bal weer bij de klant***

Een belangrijk uitgangspunt is de eigen verantwoordelijkheid van de klant. Als consulent neem je af en toe de verantwoordelijkheid over door bijvoorbeeld het initiatief te nemen om een hulpverlenende instantie in te schakelen. Daarna legt de consulent de verantwoordelijkheid weer bij de klant om daadwerkelijk met externe hulp de problematiek aan te pakken. Wees je er van bewust dat dit tijdelijk is. Geef daar waar mogelijk de verantwoordelijkheid terug aan de klant.

#### ***Overweeg een huisbezoek***

Veel consulenten geven aan dat een huisbezoek een schat aan informatie op kan leveren. Behalve een blik op de thuissituatie, ervaren consulenten dat klanten tijdens een huisbezoek meer op hun gemak zijn. Bij een vermoeden van problematiek kan een huisbezoek, eventueel samen met een zorgconsulent, een goed instrument zijn.

*“Als je op huisbezoek gaat, kijk je rond, dan zie je dingen en dan vallen dingen op. Dat probeer je ook aan de klant terug te geven: vindt u dit een gezonde situatie? Vindt u dit een situatie waarin u het alleen redt? Kunt u het alleen af?”*

Realiseer je bij een huisbezoek dat je je in het privé-domein van de klant bevindt. Klanten kunnen zich in hun thuissituatie meer op hun gemak voelen en daardoor kan de problematiek sneller helder zijn. Er zullen ook klanten zijn die het juist een bedreigend idee vinden als consulenten ze thuis opzoeken. Wees je bewust van je machtspositie als consulent.

#### ***Wees alert op het probleem achter het probleem***

Achter veel financiële problemen gaat een ander probleem schuil, ervaren consulenten. Klanten die de huur niet betalen vanwege bijvoorbeeld psychische problemen, of relatieproblemen. Probeer te achterhalen of er dieper liggende oorzaken zijn van bepaalde problemen. Voor de derde keer een betalingsregeling treffen heeft geen zin als de ‘echte’ problematiek niet wordt aangepakt.

#### ***Overwin de weerstand van de klant***

Klanten zullen vaak niet meteen erkennen dat ze hulp nodig hebben. Toegeven dat je een probleem hebt en aanvaarden van hulp is voor veel klanten een grote stap. Consulenten ervaren dat er meer draagvlak is voor het bespreken van de problematiek en het eventueel inzetten van hulpverlening als de financiën zijn geregeld. Investeer eerst in het vaststellen en uitbetalen van de uitkering.

#### ***Vertrouw op je professionele inschatting***

Wanneer is de problematiek dusdanig dat je hulp van derden inschakelt? Hoe bepaal je dat de een meer hulp nodig heeft dan de ander? Hiervoor zijn geen pasklare antwoorden. Behalve dat veel afhangt van ervaring, rolopvatting en professionele inschatting van de consulent. Overigens ervaren consulenten hierbij als belangrijke factor: ken je klant.

*“Er zijn personen van wie ik denk: als ik geen contact leg met een maatschappelijk werker, dan zullen ze dat ook nooit doen. Ja, dat is een inschatting die je maakt. Als je de klant goed kent, denk ik dat je die inschatting prima kunt maken.”*

Sommige consulenten omschrijven het als 'een gevoel' en geven aan dat ze het met hun gevoel vaak goed inschatten.

***Schakel in uitzonderingsgevallen hulp in tegen de wil van de klant***

Het dilemma van zelfredzaamheid speelt voor consulenten regelmatig een rol. Af en toe komen consulenten in situaties dat ze niet anders kunnen dan hulp inschakelen, ook al ziet de klant dat zelf niet zitten. Zo komen consulenten situaties tegen waarin zij het maatschappelijk werk willen inschakelen, terwijl de klant dat niet wil.

*“Als ik echt vind dat het niet goed gaat, ga ik het wel doen. En dat zeg ik dan ook tegen de klant. En dan is het uiteindelijk maar afwachten hoe het gaat. Maar over het algemeen pakt het wel goed uit.”*

Of consulenten komen tijdens een huisbezoek een woningvervuiling tegen. Zo vertelt een consulent over een klant die haar huis helemaal had volgebouwd met spullen na het overlijden van haar moeder. De consulent heeft vervolgens tegen de zin van de klant de OGGz ingeschakeld en deze hulpverleners hebben de klant begeleid bij het weer leefbaar maken van haar woning. Achteraf was deze klant de consulent zeer erkentelijk voor het inschakelen van hulp.

Een ander vlak waarop soms tegen de wil van de klant zorg wordt ingezet is bij gezinssituaties waarin er kinderen in de knel komen. Maak een professionele afweging op basis van je inschatting van het risico en de ernst van de situatie.

***Maak gebruik van de interne zorgconsulenten***

Enkele teams hebben de beschikking over zorgconsulenten die gedetacheerd zijn vanuit een externe instantie. De beschikbaarheid van deze zorgconsulenten werkt zeer goed, heeft een lage drempel voor consulent en klant. Consulenten schakelen ook regelmatig de hulp van de zorgconsulenten in bij een huisbezoek. Consulenten ervaren een meerwaarde in de aanwezigheid van de zorgconsulent. Deze meerwaarde zit in de beschikbaarheid van de zorgconsulent: de consulent weet op welke dagen de zorgconsulent aanwezig is. Daarnaast heeft de zorgconsulent qua gesprekstechnieken andere kennis en vaardigheden en korte lijnen met de hulpverlenende instanties. Ook de onafhankelijkheid van de zorgconsulent noemen consulenten als meerwaarde.

*“... dat hij net even wat beter de dingen eruit kan halen waar wat kan zitten.”*

### ***Check of hulp is ingezet***

Als klanten aangeven dat er problemen spelen, verdient het aanbeveling te checken of de hulpverlening daadwerkelijk is ingeschakeld.

*“Ik heb wel klanten in mijn caseload met ernstige psychische problemen. Dat zijn mensen, daar zit al zorg op. Maar dat ga ik dan ook na. Daar wil ik dan wel zeker van zijn dat dat ook zo is.”*

### ***Beschouw jezelf als regisseur***

Als je de klant verwijst naar de hulpverlening, zorg er dan voor dat je op de hoogte blijft van de stand van zaken. Plan vervolgspraken met de klant, en zorg voor terugkoppeling van de hulpverlenende instantie aan jou. Op deze manier blijf je op de hoogte en kun je inschatten wanneer belemmeringen zodanig zijn weggenomen dat een klant weer kan deelnemen aan een regulier traject of toe is aan vervolgstappen in het bestaande duale traject.

*“Je kunt niet alles zelf, je bent een beetje een soort spilfunctie daarin.”*

### ***Besef dat je geen hulpverlener bent***

Sta stil bij je rol als consulent en verwijs, na signaleren van problematiek, door naar de juiste hulpverlener. Je bent er niet om het probleem zelf op te lossen. Als je als consulent een band hebt opgebouwd met de klant, soms na jarenlange begeleiding, is de kans aanwezig dat de consulent in de rol van hulpverlener kruipt. Betrokkenheid en medeleven kunnen het moeilijk maken de grens van de taak van de consulent helder te blijven zien. Wees hier alert op en schakel tijdig hulpverlening in. De primaire rol van de consulent is signaleren, analyseren en doorverwijzen.

*“Ik kan ze doorverwijzen, maar ik ga niet zelf allemaal dingen regelen. Dan is wel weer de grens bereikt voor mij qua zorg. Je kunt er ook te ver in doorschieten, denk ik. Maar goed, waar ligt die grens? Dat vind ik dan wel weer moeilijk om te bepalen.”*

***Relativeer***

Je kunt als consulent niet de hele wereld redden. Er zijn altijd complexe situaties met klanten waarin je rol als consulent beperkt is. Het enige wat je kunt doen, is verwijzen en volgen. Als consulent levert het af en toe frustraties op wanneer er jarenlang weinig tot geen voortgang in de situatie van de klant te zien is en je beseft dat de klant mogelijk z'n leven lang afhankelijk zal blijven van een uitkering.

*"Ik heb een aantal klanten, nou ja, je mag mensen niet opgeven, maar daar hoop je van dat ze het licht nog gaan zien, anders blijft het zoals het is. Binnen deze dienst is het nog steeds niet mogelijk om hardop te zeggen dat je een brief moet sturen met: '.... u krijgt tot uw 65<sup>e</sup> een uitkering."*

***Wees je bewust van je eigen normen en waarden***

Als consulent neem je in je werk je eigen normen en waarden mee. Sommige consulenten kennen zichzelf goed genoeg om te onderkennen dat ze meer zwart-wit zijn in hun handelen dan collega's. Als je je hier van bewust bent, zijn er situaties waarin je een collega om advies kunt vragen. Ook kun je overwegen een gesprek samen met een collega of teamleider te doen.

*"... zou je met mij mee willen gaan, want ik weet eigenlijk niet of dit goed komt, want ik ben strakker en zie het meer zwart-wit."*

***Overweeg een drie-gesprek***

Er zijn verschillende situaties waarin het een toegevoegde waarde heeft om een klantgesprek samen met een collega te voeren. Dit kan een gesprek zijn met een bijstandsconsulent en een consulent werk, maar ook met een zorgconsulent. Overwegingen kunnen zijn: een complexe zorgsituatie waarin een zorgconsulent aanhaakt.

Maar ook situaties zoals in het voorgaande beschreven: onduidelijke situaties waarin de ene consulent het gesprek voert en de ander observeert, situaties waarin je je collega om feedback of advies vraagt.

## 4. Uitstroom

De duo-interviews in de derde ronde waren gericht op het onderwerp Uitstroom. Alle duo's hebben elkaar op dit onderwerp bevroegd. De dienst SOZAWE heeft uitstroom van klanten als belangrijk effect ingezet in het kader van het ontwikkelingsprogramma Alle stadgers actief. Daarmee is het een van de kerntaken van de consultants. Maar hoe laten consultants hun klanten uitstromen?

### 4.1 Definitie van uitstroom

Wanneer we het over uitstroom hebben, heeft iedereen het dan over hetzelfde? Uit de interviews blijkt dat ook uitstroom door consultants niet eenduidig wordt gedefinieerd. Dit heeft blijkbaar ook te maken met de verschillende klantengroepen waarmee consultants werken. De een vindt dat je alleen praat over uitstroom als de klant regulier werk heeft gevonden en dat een opleiding ook tot uitstroom gerekend moet worden. Een ander vindt dat je niet van iedereen kan verwachten dat men volledig uitstroomt naar regulier werk, maar dat ook vrijwilligerswerk daarom tot uitstroom gerekend moet worden. Weer een ander maakt onderscheid tussen duurzame uitstroom en kortdurende uitstroom.

*“Uitstroom is langdurige uitstroom van minimaal anderhalf jaar. Elke keer als ik uitstroom invul en het is geen langdurige uitstroom, dan weet ik dat ze terugkomen. Is dat wel uitstroom? Dat is mijn vraag. Dat is mijn struggle met de term uitstroom.”*

*“...mooie uitstroom is duurzame uitstroom, dusdanig passende uitstroom voor de klant dat hij langdurig op een plek kan zijn.”*

*“Werkervaring is werkervaring. Ook al is het voor een paar weken. Dat staat beter op iemands cv dan dat de persoon in die periode niets heeft gedaan.”*

*“Mensen moeten in hun eigen levensonderhoud kunnen voorzien: uit de uitkering.”*

*“Bij de oudere groep is het lastiger. Het is vaak niet reëel om te verwachten dat iemand van 60 nog uitstroomt, zodat hij weer in zijn eigen*

*levensonderhoud kan voorzien. Voor die groep denk ik aan uitstroom in de richting van vrijwilligerswerk."*

*"Er zijn ook klanten die voor een deel kunnen uitstromen en dan nog steeds een aanvulling moeten krijgen. Je hoeft van mij niet volledig uit de uitkering te zijn."*

*"Iedereen die kan werken, moet werken; voor degene die dat niet kan, moeten we ons inzetten en kijken wat we voor die persoon kunnen betekenen."*

## **4.2 Best practice**

Hieronder geven we methodische aanwijzingen vanuit de best practice. Om bij te dragen aan de verbetering van de kwaliteit van handelen met betrekking tot de dienstverlening aan klanten. De insteek die we ten aanzien van uitstroom hanteren, is werken aan werk met voor iedereen een kans.

*"Als je 57 bent, dan kun je nog jaren werken. Het traject duurt natuurlijk langer dan bij iemand van 28 die net is afgestudeerd. Die zal sneller uitstromen. Maar moeten we dan maar zeggen: laat maar zitten? We vinden het wel prima, het scoort niet? Nee, dat vind ik niet. Dat is in het verleden al te vaak gebeurd."*

### ***De focus van het gesprek ligt op uitstroom***

Start het eerste gesprek meteen met de focus op uitstroom. Consulents vertellen de klanten het doel van het gesprek. Dat de klant in het kader van uitstroom is opgeroepen om te kijken naar zijn situatie. De volgende vraag is dan wat de huidige situatie is. Wat houdt de klant tegen om niet aan het werk te gaan en wat heeft hij nodig om te kunnen uitstromen naar werk? Voor het gericht kunnen begeleiden naar werk zijn een aantal aspecten van belang, zoals houding, motivatie en verwachtingspatroon van de klant. Door te vragen wat iemand doet om aan het werk te komen, kun je al een beeld krijgen van de genoemde aspecten.

*"In het gesprek begin ik met: u bent opgeroepen om deel te nemen aan het arbeidsproces en u heeft een sollicitatieverplichting om aan het werk te komen. We gaan werken aan uitstroom naar werk en daarin kan ik ook iets betekenen."*



*“Ik begin in de intake bij scholing: zet alles weg op een tijdlijn. Daarmee kun je een gesprek opbouwen. En door het leven van iemand heen kijken.”*

#### **Leg de verantwoordelijkheid bij de klant**

Als consulent stimuleer je de klant en kun je hem wijzen op de mogelijkheden die er voor hem zijn. De klant zal zelf stappen moeten ondernemen om verder te komen. Uitgangspunt zijn de kansen, mogelijkheden en ideeën van de klant. Daarbij richt de consulent zich op de inspanningen die de klant pleegt om de ideeën ten uitvoer te brengen. Eigen verantwoordelijkheid heeft te maken met zelfstandigheid en bewustwording. Stel vragen als “waar ben je goed in?” en “wat heb je nodig?”

Een consulent geeft het voorbeeld van een klant die een goed gevoel over werk nodig had om weer in haar kracht te komen. Deze klant is door een consulent op werkstage gezet...

*“... ze krijgt daar verantwoordelijkheden waar ze zoveel kracht van krijgt.”*

Laat de klant zoveel mogelijk zelf onderzoeken of hetgeen hij voor ogen heeft, ook mogelijk is. Hoe meer klanten zelf kunnen, des te sterker ze worden om te bereiken wat ze willen en kunnen. Klanten kunnen vaak meer dan ze zelf denken.

*“Ik laat de mensen zaken zelf uitzoeken. Als ze iets willen, zoeken ze het zelf uit en komen ze maar met een voorstel. Is het een studie? Hoeveel lessen zijn het? Wat kost het? Bij wie ga je het doen? Dan weet ik ook dat ze het graag willen.”*

*“Ik zeg altijd: ik ben niet de oplossing, dat ben jezelf. Je bent er zelf bij. Dat zet mensen wel aan het denken.”*

Een van de consulenten geeft aan dat het belangrijk is dat mensen in hun eigen kracht komen en in zichzelf gaan geloven. Dit bereiken ze door zelf actief te zijn.

*“ Ik kan iedereen wel ergens neerzetten, maar dan zie ik de persoon na een maand weer terug. Dan heb ik er meer werk van dan profijt. Je kunt het over kwantiteit hebben, maar ik wil het ook over kwaliteit hebben. Kwaliteit is dat ik mensen voor een langere periode uit kan laten stromen. Als ik langer met ze bezig ben, weet ik dat hun uithoudingsvermogen langer is op de werkplek ....”*

*“Als een klant de opleiding “helpende welzijn” heeft en per se als kinderleidster wil werken, laat ik haar bij het COP of de SKSG informeren of zij met die opleiding met kinderen kan werken. Ik kan ze wel vertellen dat ze niet in aanmerking komen, maar dan horen ze het van mij. Als de instelling het zelf tegen de persoon zegt, dan werkt dat vaak beter.”*

**Leer je klant kennen: vraag door**

De dienst SOZawe richt zich op de individuele klant. Dit betekent een individuele benadering waardoor de consulent de mogelijkheden en beperkingen van de klant leert kennen. Bij een intakegesprek ken je elkaar nog niet. Daar ligt een basis om vrij zakelijk en nuchter snel dingen boven water te krijgen. Maar het komt ook voor dat je soms het persoonlijke aspect meer op de voorgrond zal moeten zetten:

*“Een klant die ik oproep is soms niet enthousiast, omdat hij al een jaar zonder werk zit. Dan heb ik het in eerste instantie niet over solliciteren, maar snijd een ander onderwerp aan. Dan wordt het ijs meer gebroken. Zo komt de klant de volgende keer anders binnen. Soms moet je juist eerst op het persoonlijke aspect gaan zitten en niet op het controleaspect.”*

*“Je ziet aan mensen of ze op hun gemak zijn. Veel mensen vertellen veel in een eerste gesprek. Veel vertrouwenszaken. Dan denk ik, dat zit wel goed. Dat is een basis waarop je verder kunt.”*

Consulenten benadrukken de mogelijkheden van de klant, maar houden daarbij rekening met zijn beperkingen. Het is een kwestie van doorvragen om erachter te komen wat iemand denkt, heeft gedaan, wat zijn belemmeringen zijn en hoe gemotiveerd hij is.

*“Midas Dekkers zei in een boek: artsen praten mensen ziek. Dat doen wij soms ook. U heeft dit en u heeft dat. Dan kunnen mensen uiteindelijk niets meer. Je kunt ook zeggen: dit kunt u. Ga daar eens mee aan de slag. De negatieve dingen, misschien komt u die een keer tegen, maar misschien gaat dat dan ook wel goed.”*

*“Als een klant aangeeft: Ik deug nergens voor en ik word altijd afgewezen, dan is het traject zwaarder. Maar ik ben positief ingesteld: jammer, we hebben het geprobeerd. We gaan op naar het volgende.”*

Leer je klant kennen, zodat je hem op het juiste traject kunt zetten om daadwerkelijk tot uitstroom te komen. Zorg dat je zicht krijgt op de levensgebieden zodat je van daaruit kunt werken aan uitstroom. Denk mee in het oplossen van praktische problemen van de klant om de belemmeringen te verkleinen. Vraag specifiek door en leg een situatie voor:

*“Stel je voor, maandag stap je op je fiets en dan? Hoe zie je dat voor je? Hoe ga je de deur uit? Wat laat je achter? Is er een gezin of niet?”*

Haak in op hetgeen de klant vertelt en stel controlevragen.

*“Je bent voortdurend bezig dat je allebei dezelfde richting op gaat. Zodra de een harder gaat dan de ander, zit je fout. Heb je dat ook gedaan? Waarom wel? Waarom niet?.”*

*“Houd woord. Doe je beloftes? Kom ze dan na. Zeg wat je ziet. Dat is wel eens confronterend. Maar je kunt confronterend zijn en een helpende hand bieden.”*

*“Ga geen strijd aan met de klant. Te snel een maatregel opleggen kan dit tot gevolg hebben. Daar schiet je niets mee op. Dat is mijn allerlaatste middel. Ik vraag liever: waarom reageer je niet op de vacature? .”*

#### **Leer je klant kennen: overweeg een huisbezoek**

Maak gebruik van de mogelijkheid om op huisbezoek te gaan. Zoals al eerder gemeld, kan dit een schat aan informatie opleveren. Vooral wanneer je als consulent de indruk hebt dat er problemen zijn waar je geen vinger achter kunt krijgen, kan een huisbezoek een goed instrument zijn. Kondig een huisbezoek bij de klant altijd aan en noem de reden, bijvoorbeeld:

*“We willen kijken hoe je woont, om een indruk te krijgen hoe je leeft.”*

Haak in op de dingen die je opvallen. Mensen bloeien vaak op als ze kunnen vertellen over hun hobby's etc. Daarmee breek je het ijs. Een consulent geeft het volgende resultaat van een huisbezoek weer:

*“Volgens mij heb ik daarmee vertrouwen gekregen. Hij brak open, vertelde ook wat hij overdag allemaal deed, hoe dat ging, dat vrienden langskwamen ....”*

Als je op huisbezoek gaat, kom je bij de mensen thuis....

*“Respecteer dat, je komt bij anderen over de vloer. Maar daarmee laat je zien dat je als consulent ook mens bent.”*

#### **Luister en observeer**

Uitgangspunt is wat je hoort en wat je ziet in een gesprek met de klant. Komt iemand op tijd of te laat, zit de klant rechtop of ineengedoken? Klopt het verhaal wat men vertelt met de houding die men laat zien?

*“Toon belangstelling voor de klant; goed luisteren naar wat de klant zegt en van daaruit reageren.”*

#### **Maak een heldere en duidelijke diagnose**

Een heldere en duidelijke diagnose vergemakkelijkt de overdracht naar een vervolgtraject. Ook vooral nu het aanbod van projecten en trajecten voor de klant is uitgebreid met bijvoorbeeld projecten als Meedoen en Erbij horen. Een heldere diagnose voorkomt herhaling in het betreffende vervolgtraject, waardoor meer snelheid in het proces kan worden gelegd.

#### **Benut de mogelijkheden van het Werkplein**

Nu het Werkplein is vormgegeven binnen de dienst SOZAWE, is de samenwerking met het CWI dicht bij huis. Benut deze samenwerking om de uitstroom van klanten te bevorderen. Korte lijnen met het CWI betekenen snelheid in het proces. Je kunt klanten bijvoorbeeld sneller een beroepentest laten doen. Samenwerking met het CWI is de kracht om de klant bij een vacature te krijgen.

*“Zowel ik werk met de klant: goede cv, weet wat je wilt. Stuk intensief begeleiden om de klant klaar te maken te vertellen wat hij wil, weet waar hij naar toe moet en hoe hij daar moet komen. Voorbereiding treffen om bij de vacatures van het CWI aan te sluiten.”*

*“... ik heb vacatures gezien bij het CWI, dan loop ik met ze mee ernaartoe. Niet altijd alles afschuiven op de klant. Dan gebeurt het niet.”*

#### **Beschouw de cv als het visitekaartje van de klant**

Belangrijk voor werken aan werk is kennis te hebben van werkervaring, opleiding en beroepsinteresse van de klant. De eerste stap in het traject is de cv. Vraag of de klant zijn cv meeneemt naar het eerste gesprek. Vraag

wat er volgens de klant ontbreekt, wat maakt dat hij niet aan het werk is. Dit biedt een goed uitgangspunt om het uitstroomtraject voor de klant verder in te zetten.

### ***Maak gebruik van kennis en kwaliteit van je collega's***

Een van de consulenten geeft aan dat een cv zicht kan geven op eventuele verouderde kennis van de klant op zijn vakgebied. Bijvoorbeeld een consulent die een klant heeft in de grafische sector. De consulent is bij collega's te rade gegaan die daar kennis van hebben. Zij hebben haar tips aan de hand gedaan waar de consulent met de klant mee aan de slag is gegaan. De klant is nu werkzaam binnen de ICT. Ken de kwaliteiten van je collega's, maak gebruik van de kennis in de organisatie om een klant verder te helpen want....

*"... soms ligt de kennis veel dichterbij huis dan je denkt."*

Een andere consulent gaat in de cv van de klant uit van de sterkste kwaliteiten:

*"Ik werk met een test waarmee iemands profiel op de arbeidsmarkt duidelijk wordt. Ga in je cv uit van je sterkste kwaliteit. Dat kan opleiding zijn, maar ook werkervaring. Heb je geen werkervaring, dan kan je profiel of motivatie op die plek komen."*

*"Het is handig als klanten hun cv digitaal hebben, omdat ze die dan snel kunnen verspreiden. Maar niet iedereen is handig met een pc."*

### ***Sluit aan bij bestaande projecten***

Wanneer klanten (nog) niet de mogelijkheden hebben om uit te stromen naar regulier werk, is het belangrijk hen waar mogelijk te verwijzen naar projecten die aansluiten bij hun profiel en mogelijkheden. Het project Meedoen is bijvoorbeeld bedoeld voor klanten die (nog) niet direct aan hun arbeidsinschakeling kunnen werken. De verwachting van deze klanten is dat ze maatschappelijk zinvolle activiteiten uitvoeren.

*"Er zijn een aantal klanten van ons die aan het project Meedoen deelnemen. En dat gaat hartstikke goed. Terwijl, als je ze een jaar geleden gesproken had, dan hadden ze aangegeven dat ze niets kunnen."*

*"Ik heb klanten in mijn caseload die langdurig werkloos zijn. Zij werken op dit moment aan motiveren via het project Meedoen. Ik regel beroepskeuzetests*

*en arbeidsongeschiktheidsonderzoeken, zodat ik weet wat er aan de hand is. In hoeverre zijn ze geschikt voor het arbeidsproces."*

Draag je enthousiasme over aan de klant. Hiermee moedig je klanten aan om deel te nemen aan bijvoorbeeld het project Meedoen. De ervaring leert dat dit project mensen zelfvertrouwen geeft.

#### ***Attendeer de klant op stimulansmogelijkheden***

"Alle stadgers actief" betekent ook investeren in participatie waarbij mensen die geen regulier werk hebben, toch actief zijn en iets voor hun omgeving betekenen. Een van de mogelijkheden is om klanten te attenderen op de onkostenvergoeding die verbonden is aan vrijwilligerswerk. Dit kan werken als een stimulans om activiteiten te ondernemen.

*"Sinds de onkostenvergoeding zijn veel meer mensen activiteiten gaan verrichten. Dan zie je wat mensen ineens kunnen. Als je het op die manier kunt stimuleren evenals bij het project Meedoen." ... "Mensen nemen sneller zelf initiatief."*

#### ***Overweeg een driegesprek***

Een gesprek tussen bijstandsconsulent, consulent werk en een klant kan bij de focus op uitstroom een toegevoegde waarde hebben. De ervaring leert dat een gesprek met de consulent werk weer vragen oproept betreffende de rechtmatigheid van de bijstand. Daarbij kan de bijstandsconsulent gelijk vragen beantwoorden. Ook is het voor beide functiegroepen belangrijk om te weten waar de problemen liggen, en wat klanten er zelf aan doen. Je kunt elkaar aanvullen.

Het inzetten van een driegesprek is bovendien zinvol bij lastige situaties waarin de ene consulent het gesprek voert en de ander observeert. Maar in een driegesprek vinden ook leermomenten plaats. Bijvoorbeeld: welke gesprekstechnieken gebruikt de ene consulent, die de ander kan gebruiken in zijn eigen praktijk?

*"Ik heb samen met mijn collega gesprekken gevoerd met de klant. Ik heb gekeken hoe hij de gesprekken aangaat, wat hij aan mensen vraagt, gesprekstechnieken. Ik heb later ook een aantal dingen toegepast wat goede resultaten tot gevolg had. Zoals open vragen stellen, dan krijg je veel meer informatie. Doorvragen, 'je was keukenhulp, omschrijf eens je werkzaamheden, wat heb je gedaan, werkte je samen met collega's?' Dan krijg je veel meer te horen over wat de klant kan."*

### ***Werk samen met je duocollega***

Alle functiegroepen zijn in hun werk gericht op uitstroom naar werk. Je bent samen verantwoordelijk voor de klant. Je houdt als bijstandsconsulent en consulent werk het traject van de klant in de gaten. Stel elkaar op de hoogte van belangrijke beslissingen ten aanzien van het traject van de klant.

*“Het aspect werk neem ik als bijstandsconsulent mee in het gesprek met de klant. Ik besluit het gesprek met de mededeling dat ik het ga bespreken met mijn collega en dat hij op korte termijn wordt opgeroepen. Binnen anderhalve week is de klant door de consulent werk opgeroepen.”*

*“Ik heb mevrouw Jansen gesproken en ik ben van mening dat, als ze nog wat instrumenten, wat handvaten van ons krijgt aangereikt, ze zou kunnen uitstromen. Dat maak ik dan bekend bij mijn koppelgenoot.”*

*“Laat je informeren door je collega. Het is niet zo dat als je als bijstandsconsulent een uitkering toekent, dat je dan niet meer naar de klant omkijkt.”*

### ***Blijf de klant volgen***

Het is belangrijk om de voortgang in het proces naar uitstroom in de gaten te houden. Roep de klant daarom regelmatig op. Neem als uitgangspunt dat je de klant minimaal een keer per maand spreekt. Sluit het gesprek af met een vraag aan de klant voor het volgende gesprek. Bijvoorbeeld: Wat wil je bereiken, wat is je doel? Je wilt gaan werken, hoe ziet dat er uit?

*“Dat hij ook weet dat wij er serieus mee bezig zijn hem uit te laten stromen.”*

*“Op het moment dat iemand zegt: ik wil niet, dan moet je hem niet loslaten, maar juist vasthouden.”*

### ***Gebruik soms de mogelijkheid om een klant over te dragen***

Niet iedereen kan goed met elkaar overweg. Soms is dat tussen klant en consulent het geval. Dat kan de communicatie in de weg staan. Als het je niet lukt om vertrouwen te wekken bij een klant, of als je in elkaars weerstand zit, modder niet te lang door. Vooral niet als dat het proces van uitstroom in de weg staat. Je moet als collega's elkaar kunnen vragen of je een klant over kunt dragen.

*“Ik heb ook iemand gehad waaruit bleek dat het mij niet zou lukken. Daarin ben ik mezelf gigantisch tegengekomen. Dan denk ik: het moet, het zal me lukken. Dan ga ik daar veel te krampachtig mee om. Dan ga ik aan iemand trekken. Ik denk: ik wil jou over de drempel krijgen. Die heb ik op een gegeven moment los moeten laten. Die persoon heeft het dan ook helemaal met mij gehad. Wat ik had moeten doen? Ik had die klant over moeten dragen aan een collega. Ik had sneller moeten handelen en zeggen: hier houdt onze samenwerking op. Ik had professioneler moeten handelen. Hij kon het niet, maar ik wel.”*

### **Zorg voor korte lijnen met zorginstellingen**

Als er belemmeringen zijn, problemen op het gebied van zorg, schakel dan een zorgconsulent in of neem direct contact op met de betreffende instelling om vertraging te voorkomen. Sluit aan bij trajecten die de betreffende instelling heeft uitgezet. Dit wordt meegenomen in het tijdsbestek en traject richting uitstroom.

*“Als wij een stap zetten, moeten we dat in overleg met de hulpverlenende instantie doen. Dat we elkaar niet in de weg zitten, maar elkaar ondersteunen. Als wij een stap nemen, moet dat passen in het traject bij de GGz.”*

Maak bovendien gebruik van andere instellingen om problemen te achterhalen en ideeën voor te leggen.

*“We hebben een zorgconferentie georganiseerd rond een gezin. We hebben nu verschillende invalshoeken waar we gebruik van kunnen maken. We maken nu gebruik van het wijkoverleg om gezamenlijk te kijken wat we met de betreffende klant kunnen.”*

### **Zorg dat je de sociale kaart kent**

De sociale kaart kan breed worden opgevat. Het mooie is als je weet wat een werkplek kan bieden en wat voor begeleiding daarop zit. Als je de mensen kent, kun je een goede match maken.

*“Mijn ervaring is dat het goed werkt als je bij een plaatsingsgesprek zit van een werkstage. Dan leg je de afspraken vast. Als ik inschat dat iemand het zelfstandig kan, dan komen we naderhand toch vaak onduidelijkheden tegen.”*



Maar zorg bijvoorbeeld ook dat je kennis hebt van de vacatures zodat je klanten daarop kunt attenderen.

*“Bij een nieuwe intake weet ik wat de vacatures zijn en leg dit de klant voor. De klant laat zien wat hij heeft gedaan.”*

***Wees alert als een klant weer terugkomt***

Er zijn klanten die zich na uitstroom opnieuw melden voor een uitkering. Onderzoek meteen wat de reden is dat de klant is teruggekomen. Is hij uitgevallen bij de werkgever? Was het een mismatch? Of is er iets anders aan de hand?

*“Als iemand terugkomt, kijk je hoe het is gegaan, wat er is misgegaan in de baan. Je hebt het verhaal van de klant en dat van de werkgever. Die leg je naast elkaar en bespreek je met de klant. Wat heeft de klant nog te leren?”*

***Speel in op de (nabije) toekomst van de klant***

Er zijn klanten die niet meteen op de arbeidsmarkt inzetbaar zijn vanwege een duidelijke reden als zwangerschap of zorgverlof voor jonge kinderen. Stel het gesprek met de klant over uitstroom niet uit, maar maak een afspraak op korte termijn om een traject uit te zetten.

*“Wat vind je ervan als we elkaar in oktober spreken, samen met mijn collega om samen te kijken of je in dat en dat project - na uitleg wat het was - mee kunt draaien? Want je jongste kind is vier, dan krijg je wat meer ruimte.”*



## 5. Slotbeschouwing

In het project Klantmanagement staat het professionele handelen centraal. Professioneel handelen betekent: systematisch, doordacht, doelgericht en transparant. Dit alles binnen de grenzen van het beleidskader en de organisatorische randvoorwaarden. Het kader dat aan het handelen van consultants ten grondslag ligt, is hetzelfde uitstralen naar de klant en toch voldoende ruimte creëren om maatwerk te leveren. Hoe wordt een en ander nu in de praktijk toegepast? Dit vraagt om transparantie en reflectie op het eigen handelen.

### De rode draad

In deze rapportage hebben we een beschrijving gegeven van methodische handelwijzen die de consultants tegenover elkaar hebben verwoord in de duo-interviews. Deze hebben geleid tot een aanzet van de 'best practice' binnen de beleidskaders van de dienst SOZAWE. Een aantal handelwijzen worden steeds weer binnen de verschillende thema's door consultants benadrukt en zijn cruciaal om de klant zo goed mogelijk te kunnen bedienen. Deze handelwijzen richten zich op de uitgangspunten van het professionele handelen.

Daarbij is het eerste contact met de klant van groot belang voor het opbouwen van een professionele relatie met de klant. Heet de klant welkom. Dat betekent dat de consultant ervoor zorgt dat hij zich op zijn gemak kan voelen door een open houding aan te nemen, de klant serieus te nemen en door maatwerk te verrichten. Iedere klant heeft zijn eigen verhaal, mogelijkheden en beperkingen. Uitgaan van de mogelijkheden van de klant is wat deze consultants voorstaan, maar zij houden daarbij rekening met de beperkingen.

Klantmanagement maakt geen onderscheid tussen doelgroepen. Het gaat om maatwerk op de individuele klant waarop methodische handelwijzen van toepassing zijn.

Een ander uitgangspunt is de eigen verantwoordelijkheid van de klant. De klant kan zelf vaak meer dan hij denkt. Benadrukt wordt om de klanten zoveel mogelijk zelf te laten nadenken wat ze nodig hebben om het doel te bereiken. Het zijn dan hun eigen ideeën waar je samen mee verder kunt. Bovendien laat de consultant klanten ook zoveel mogelijk zelf aangeven waar hun kwaliteiten liggen.

Doorvragen op hetgeen de klant vertelt, loopt eveneens als een rode draad door de interviews. Om de informatie van de klant te krijgen die je als consultant nodig hebt om hem te leren kennen, is doorvragen onvermijdelijk. Hierbij is het dan ook van belang goed te letten op de houding en het non-verbale gedrag van de klant. Het is dus een kwestie van doorvragen om erachter te komen wat iemand denkt, heeft gedaan, wat zijn kwaliteiten en belemmeringen zijn en hoe gemotiveerd hij is.

Korte lijnen, goede informatievoorziening en goede interne en externe samenwerking leveren een grote bijdrage aan professioneel handelen ten opzichte van de klant. Transparantie naar je collega's en andere instellingen kan ervoor zorgen dat er korte lijnen ontstaan; je kunt aansluiten bij al bestaande trajecten wat een meerwaarde oplevert voor het maatwerk voor je klant. Een andere meerwaarde is dat je van je collega's kunt leren en dat je wat je geleerd hebt, kunt toepassen in je eigen praktijk.

