



de standaard
voor vakvolwassenheid
van klantmanagers

NOVEMBER 2013



de standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers

De Standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers (hierna: De Standaard Vakvolwassenheid) bestaat uit de beschrijving van:

A) DE PRIMAIRE TAKEN VAN DE KLANTMANAGER EN B) DE GEVRAAGDE COMPETENTIES.

A) De primaire taken moeten niet verward worden met het werkproces. Werkproces en taken vertonen wel veel overeenkomsten. Beide zijn terug te voeren tot het probleemoplossend model: diagnose, opstellen plan, uitvoering en evaluatie. Werkprocessen worden echter door de organisatie opgesteld en voorgeschreven. De taken in deze standaard gaan uit van wat een professionele klantmanager doet om tot het gewenste resultaat te komen. De Standaard Vakvolwassenheid bestaat uit een omschrijving per niveau van taken en competenties.

WE ZIJN GEKOMEN TOT DE VOLGENDE INDELING VAN TAKEN:

1. Het houden van een intake (verbijzondering van de probleemanalyse);
2. Het in beeld brengen van de vraag van de werkgever en de mogelijkheden en belemmeringen werkzoekenden;
3. Het afspreken van doel- en actie bepalingen met werkgever/werkzoekende;
4. Het uitvoeren van afgesproken acties;
5. Het bewaken van afspraken gedurende de uitvoering van de doel- en actie bepalingen (verbijzondering van de probleemanalyse);
6. Het handhaven wanneer de afspraken door de werkgever/werkzoekende niet nagekomen worden;
7. Het evalueren of de uitvoering van de doel- en actie bepalingen al dan niet gehaald wordt.

SECUNDAIRE HANDELINGEN VAN DE TAAK ZIJN:

8. Het rapporteren van de verrichte werkzaamheden;
9. Het leveren van een bijdrage aan beheer en beleid van de organisatie;
10. Het bevorderen van de (eigen) deskundigheid.

B) We onderscheiden drie niveaus bekwaamheid: Basis, Vakbekwaam en Vakvolwassen.

NIVEAU 1: BASIS

Het Basisniveau is nodig om het beroep überhaupt te kunnen uitoefenen, maar nog niet in volledige zelfstandigheid; enige vorm van ondersteuning is nodig.

NIVEAU 2: VAKBEKWAAM

Op het niveau Vakbekwaam is de klantmanager in staat zelfstandig het beroep uit te oefenen.

NIVEAU 3: VAKVOLWASSEN

Het niveau Vakvolwassen is het hoogste niveau; de klantmanager oefent niet alleen zelfstandig zijn beroep uit maar is ook bij machte bij te dragen aan beroepsontwikkeling en/of innovaties binnen de eigen organisatie.

DAARNAAST ONDERSCHIEDEN WE ACHT BASISCOMPETENTIES:

- communicatieve vaardigheden
- coachen
- flexibiliteit
- probleemanalyse
- doel- en resultaatgericht
- plannen en organiseren
- netwerken
- creativiteit

TEKENS IN DE 1^E KOLOM

Zoals aangegeven is er bij de uitwerking een onderscheid gemaakt tussen:

- **A**ttitude = persoonskenmerken (het zijn)
- **B**ehaviour = vaardigheden (het kunnen)
- **C**ognition = kennis (het weten)
- **D**rives = motivatie (het willen)

De letters A, B, C en D zijn terug te vinden in de eerste kolom.

DEFINITIES:

- Interne partners: werkzoekenden, collega's, management, bestuur en lokale politiek.
- Externe partners: werkgevers, zorginstellingen, scholen en overige instellingen.
- Werkzoekende: een burger die een beroep doet op ondersteuning vanuit de sociale dienst bij het vinden van betaald dan wel onbetaald werk (vrijwilligerswerk en/of dagbesteding).
- Arbeidsmarkt: de plek waar vraag naar en aanbod van betaald werk samenkomen. Het streven is dat zo veel mogelijk burgers zelfstandig in hun inkomen kunnen voorzien door een betaalde baan.
- Participatiemarkt: de plek waar de vraag naar en het aanbod van onbetaald, maar wel maatschappelijk zinvolle arbeid samenkomen. Al dan niet formele vrijwilligersorganisaties, verenigingen, buurt- en clubhuizen opereren op deze markt, evenals de werkzoekende voor wie (nog) geen plek op de arbeidsmarkt is weggelegd.

N.B. De klantmanager wordt in de hij-vorm beschreven.

Primaire taken

1. HET VOEREN VAN EEN INTAKEGESPREK

De klantmanager verstrekt informatie over mogelijkheden voor participatie en re-integratie en doel- en actie bepalingen die daar naartoe leiden. Hij gaat na of de werkzoekende tot de doelgroep van de sociale dienst hoort, verzamelt (feitelijke) informatie die voor het traject belangrijk is. Verwachtingen over ieders rol in het traject worden uitgewisseld en er worden afspraken gemaakt. Kortom er wordt een begin gemaakt met het vormen van een beeld van de klant.

A,B,C,D	BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
A	Een open en geduldige houding. Duidelijk zijn.	Een open en geduldige houding. Duidelijk zijn.	Een open en geduldige houding. Duidelijk zijn.
B	Voorlichting geven over arbeidsparticipatie, re-integratie, wet- en regelgeving. Feitelijke informatie verzamelen over de afstand tot de arbeidsmarkt. Wederzijdse verwachtingen bespreken.	Zelfstandig voorlichting geven over arbeidsparticipatie, re-integratie, wet- en regelgeving en de gevolgen daarvan kunnen weergeven aan de werkzoekende. Feitelijke informatie verzamelen en interpreteren van de afstand tot de arbeidsmarkt. Wederzijdse verwachtingen bespreken en afspraken daarover maken.	Zelfstandig voorlichting geven over arbeidsparticipatie, re-integratie, wet- en regelgeving en de gevolgen daarvan kunnen weergeven aan de werkzoekende. Feitelijke informatie verzamelen en interpreteren van de afstand tot de arbeidsmarkt. Wederzijdse verwachtingen bespreken en afspraken daarover maken.
C	Wet- en regelgeving kennen. Kennis over doelgroep sociale dienst.	Wet- en regelgeving kennen. Kennis van voorliggende voorzieningen. Kennis over doelgroep sociale dienst.	Wet- en regelgeving kennen. Kennis van voorliggende voorzieningen. Kennis over doelgroep sociale dienst en over specifieke klantcategorieën.
D	Openstaan voor de werkzoekende.	Openstaan voor de werkzoekende en inleven in de ander.	Openstaan voor de werkzoekende en inleven in de ander.

2. HET IN BEELD BRENGEN VAN DE VRAAG VAN DE ARBEIDSMARKT/PARTICIPATIEVRAAG EN DE MOGELIJKHEDEN VAN DE WERKZOEKENDE

Inzicht krijgen in de vraag van de arbeidsmarkt of participatiemarkt en de daarbij behorende organisatieculturen met betrekking tot de mogelijkheden van de werkzoekende. Het in beeld brengen van de wensen, motieven en reële perspectieven van de werkzoekende. De vaardigheden, de in persoon gelegen factoren, manier van leren, de persoonlijkheid van de klant, de sociale achtergrond en het sociale en professionele netwerk waarin de werkzoekende zich bevindt worden in beeld gebracht.

A,B,C,D	BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
A	Zorgvuldig en duidelijk zijn.	Zorgvuldig, open en duidelijk zijn.	Zorgvuldig, open, empatisch en duidelijk zijn.
B	<p>Wensen, motieven, mogelijkheden en beperkingen van de werkzoekende in beeld brengen.</p> <p>Vacatureaanbod analyseren.</p> <p>Verkregen informatie beoordelen met betrekking tot de vraag van arbeidsmarkt c.q. participatiemarkt.</p> <p>Conclusie trekken ten aanzien van het doel en de te ondernemen acties.</p>	<p>Systematisch een verdieping aanbrengen in de mogelijkheden, wensen, motieven, in persoon gelegen factoren, sociale en culturele achtergrond en het geheel in een reëel perspectief plaatsen.</p> <p>Inschatten belastbaarheid van werkzoekende.</p> <p>Indien nodig inschakelen externe expertise (b.v. arbeidsdeskundigen, arts, etc).</p> <p>Vacatureaanbod analyseren en de werking van matching weten te implementeren in eigen werkwijze.</p> <p>Verkregen informatie analyseren (hoofd- en bijzaken onderscheiden) en beoordelen met betrekking tot de vraag van arbeidsmarkt c.q. participatiemarkt.</p> <p>Conclusie trekken ten aanzien van het doel en de te ondernemen acties, inclusief zelfredzaamheid van werkzoekende.</p>	<p>Systematisch een verdieping aanbrengen van de mogelijkheden, wensen, motieven, in persoon gelegen factoren, sociale en culturele achtergrond en netwerk van de werkzoekende (met meervoudige problemen).</p> <p>Inschatten belastbaarheid van werkzoekende.</p> <p>Indien nodig inschakelen externe expertise (b.v. arbeidsdeskundigen, arts, etc).</p> <p>Belangentegenstellingen verduidelijken.</p> <p>Het bij elkaar kunnen brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt/participatiemarkt en dit weten te vertalen naar de kansen en mogelijkheden van de werkzoekende. Daarbij kunnen analyseren van het vacatureaanbod en de werking van matching weten te implementeren in eigen werkwijze. Weten hoe te handelen op het spelersveld van de arbeidsmarkt/participatiemarkt waarbij kennis van netwerken en acquisitie een voorwaarde is.</p> <p>Samenhang aanbrengen in verkregen informatie. De informatie analyseren (hoofd- en bijzaken onderscheiden) en beoordelen met betrekking tot de vraag van arbeidsmarkt c.q. participatiemarkt.</p> <p>Conclusie trekken ten aanzien van het doel en de te ondernemen acties, inclusief zelfredzaamheid van werkzoekende. Acceptatie creëren over de conclusie bij werkzoekende.</p>
C	<p>Kennis hebben van participatie- en re-integratieaanbod.</p> <p>Kennis hebben van arbeids- en participatiemarkt.</p> <p>Kennis hebben van werknemersvaardigheden.</p>	<p>Kennis hebben van participatie- en re-integratieaanbod en van lacunes in dit aanbod.</p> <p>Kennis hebben van de ontwikkelingen op arbeids- en participatiemarkt.</p> <p>Kennis hebben van werknemersvaardigheden, inzicht hebben in de branches, organisaties en bedrijfsculturen.</p>	<p>Kennis hebben van participatie- en re-integratieaanbod, van lacunes in dit aanbod en deze weten op te vullen met alternatief aanbod.</p> <p>Kennis hebben van arbeids- en participatiemarkt en kunnen inspelen op de veranderingen binnen deze markten en de toekomstige ontwikkelingen.</p> <p>Kennis hebben van werknemersvaardigheden, inzicht hebben in de branches, organisaties en bedrijfsculturen.</p>
D	<p>De werkgever/werkzoekende willen ondersteunen.</p> <p>Geïnteresseerd willen zijn in de beleving van de werkgever/werkzoekende.</p>	<p>De werkgever/werkzoekende willen ondersteunen.</p> <p>Geïnteresseerd willen zijn in de beleving van de werkgever/werkzoekende.</p>	<p>De werkgever/werkzoekende willen ondersteunen.</p> <p>Geïnteresseerd willen zijn in de beleving van de werkgever/werkzoekende.</p>

3. HET AFSPREKEN VAN DOEL- EN ACTIEBEPALINGEN

Tussendoelen, einddoel en prioriteiten worden benoemd. Actiepunten worden vastgesteld en aandachtspunten voor de begeleiding worden weergegeven. Er worden afspraken gemaakt over een tijdelijke samenwerking met in- en externe partners die betrokken zijn bij de uitvoering.

A,B,C,D	BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
A	Plannen en organiseren.	Plannen en organiseren.	
B	<p>(Tussen)doel- en actiebespalingen benoemen op basis van het verkregen beeld over de vraag van de arbeidsmarkt/participatiemarkt en de mogelijkheden van de werkzoekenden.</p> <p>Afspraken maken met in- en externe partners over toeleiding naar activering en/of werk volgens vastgestelde doel- en actiebespalingen.</p>	<p>(Tussen)doel- en actiebespalingen benoemen op basis van het verkregen beeld over de vraag van de arbeidsmarkt/participatiemarkt en de mogelijkheden van de werkzoekenden. Het stellen van prioriteiten en het maken van een reële tijdsplanning.</p> <p>Afspraken maken met in- en externe partners over toeleiding naar activering en/of werk volgens vastgestelde doel- en actiebespalingen en indien nodig het initiëren van nieuwe contacten ten behoeve van de uitvoering.</p> <p>Commitment creëren met betrokken in- en externe partners ten behoeve van de uitvoering.</p> <p>Inschatten van inzet van hulpverlening bij bemiddeling naar werk of activering.</p>	<p>(Tussen)doel- en actiebespalingen benoemen op basis van het verkregen beeld over de vraag van de arbeidsmarkt/participatiemarkt en de mogelijkheden van de werkzoekenden. Het stellen van prioriteiten en het maken van een reële tijdsplanning in overeenstemming met werkgever en werkzoekende.</p> <p>Afspraken maken met in- en externe partners over toeleiding naar activering en/of werk volgens vastgestelde doel- en actiebespalingen en indien nodig het initiëren van nieuwe contacten of nieuwe re-integratieactiviteiten ten behoeve van de uitvoering.</p> <p>Commitment creëren en afspraken maken over het commitment met betrokken in- en externe partners.</p> <p>Uitzetten van duale trajecten bemiddeling/activering in combinatie met hulpverlening.</p>
C	<p>Kennis hebben van participatie- en re-integratieaanbod.</p> <p>Kennis hebben van arbeids- en participatiemarkt.</p> <p>Kennis hebben van werknemersvaardigheden.</p>	<p>Kennis hebben van participatie- en re-integratieaanbod en van lacunes in dit aanbod.</p> <p>Kennis hebben van de ontwikkelingen op arbeids- en participatiemarkt.</p> <p>Kennis hebben van werknemersvaardigheden, inzicht hebben in de branches, organisaties en bedrijfsculturen.</p>	<p>Kennis hebben van participatie- en re-integratieaanbod, van lacunes in dit aanbod en deze weten op te vullen met alternatief aanbod.</p> <p>Kennis hebben van arbeids- en participatiemarkt en kunnen inspelen op de veranderingen binnen deze markten en de toekomstige ontwikkelingen.</p> <p>Kennis hebben van werknemersvaardigheden, inzicht hebben in de branches, organisaties en bedrijfsculturen.</p>
D	Helderheid en overzicht willen creëren.	Helderheid en overzicht willen creëren.	Helderheid en overzicht willen creëren.

4. UITVOERING

De klantmanager stimuleert, motiveert, begeleidt en bemiddelt de klant naar arbeidsparticipatie en werk.

A,B,C,D	BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
A	Motiverende houding.	Motiverende en coachende houding.	Motiverende en coachende houding.
B	<p>Volgen van actuele ontwikkelingen op de regionale arbeids- en participatiemarkt.</p> <p>Werkzoekende matches aan de vraagkant van arbeids- en participatiemarkt.</p> <p>Motiveren en stimuleren van de individuele werkzoekende.</p> <p>Coachen van de werkzoekende bij het bewustwordingsproces van het eigen handelen.</p> <p>Contacten onderhouden met instanties, werkgevers en scholingsorganisaties.</p> <p>Individuele instructies geven.</p>	<p>Volgen van actuele ontwikkelingen op de regionale arbeids- en participatiemarkt en het initiëren van nieuwe contacten in deze markten.</p> <p>Werkzoekende matches aan de vraagkant van arbeids- en participatiemarkt.</p> <p>Motiveren en stimuleren van de individuele werkzoekende. Om kunnen gaan met weerstand.</p> <p>Coachen van de werkzoekende door verantwoordelijkheid te geven en bewust te maken van de eigen mogelijkheden. Zo nodig confronterend handelen, grenzen weten aan te geven, bevorderen van de zelfredzaamheid en regie houden in de uitvoering.</p> <p>Benaderen, contact onderhouden met en verwijzen naar instanties, werkgevers en scholingsorganisaties.</p> <p>Individuele en groepsgewijze instructies geven.</p>	<p>Volgen van actuele ontwikkelingen op de regionale arbeids- en participatiemarkt en het acquireren van nieuwe organisaties ten behoeve van de toeleiding en bemiddeling naar werk en/of participatie.</p> <p>Werkzoekende bemiddelen naar de vraagkant van arbeids- en participatiemarkt en maken van afspraken over loonwaarden en loonkostensubsidie.</p> <p>Motiveren en stimuleren van de werkzoekende. Weerstand weten te overwinnen.</p> <p>Coachen van de werkzoekende door verantwoordelijkheid te geven en bewust te maken van de eigen mogelijkheden. Zo nodig confronterend handelen, grenzen weten aan te geven, bevorderen van de zelfredzaamheid en regie houden in de uitvoering. Coachen op zelfredzaamheid, belemmerende overtuigingen en omgaan met crisissituaties.</p> <p>Benaderen, contact onderhouden, verwijzen en acquireren van instanties, werkgevers, ketenpartners en scholingsorganisaties. Belangenvertegenwoordiging van de werkgever en relatiebeheer met werkgevers.</p> <p>Individuele en groepsgewijze instructies geven over en eventueel ontwerpen.</p>
C	<p>Basiskennis over motivatiestrategieën.</p> <p>Kennis hebben van solliciteren, cv maken, zoekgedrag en arbeidsmarkt.</p> <p>Op de hoogte zijn van de sociale kaart.</p> <p>Kennis hebben over participatie en re-integratieactiviteiten.</p>	<p>Kennis hebben van motivatiestrategieën, coachen en zelfredzaamheidsbenadering.</p> <p>Kennis hebben over arbeidsvoorwaarden, onkostenvergoedingen, lonen en loonwaarden. Weten wanneer een specialist geraadpleegd moet worden.</p> <p>Kennis hebben van solliciteren, cv maken, zoekgedrag, arbeidsmarkt, de Wet Poortwachter.</p> <p>Op de hoogte zijn van mogelijkheden en lacunes van de sociale kaart.</p> <p>Kennis hebben over soorten interventies en methodieken bij activering en re-integratieactiviteiten.</p>	<p>Kennis hebben van motivatiestrategieën, coachen en zelfredzaamheidsbenadering.</p> <p>Kennis hebben over arbeidsvoorwaarden en onkostenvergoedingen, lonen en loonwaarden en subsidiemogelijkheden. Weten wat binnen het eigen bereik afgehandeld kan worden of wanneer een specialist ingeschakeld moet worden.</p> <p>Kennis hebben van solliciteren, cv maken, zoekgedrag, analyseren van werkplekken en functies, verzuimbeleid van de werkgever kennen, op de hoogte zijn van de Wet Poortwachter, mogelijkheden van de arbeidsmarkt in kaart weten te brengen, op de hoogte zijn van arbeidsmarktbeleid, kennis van de trends op de arbeidsmarkt.</p> <p>Op de hoogte zijn van mogelijkheden en lacunes van de sociale kaart. Ontwikkelen dan wel bijhouden van de sociale kaart.</p> <p>Kennis hebben over mogelijkheden en beperkingen van interventies en methodieken bij activering en re-integratieactiviteiten.</p>
D	Resultaten willen halen, ondernemerschap willen tonen.	Resultaten willen halen, ondernemerschap willen tonen.	Resultaten willen halen, ondernemerschap willen tonen.

5. BEWAKEN VAN AFSPRAKEN

De uitvoering van de afgesproken acties wordt door de klantmanager gevolgd en bijgesteld waar nodig is. De klantmanager signaleert knelpunten bij de uitvoering en onderneemt zo nodig actie.

A,B,C,D	BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
A	Accuraat en gedisciplineerd.	Accuraat en gedisciplineerd.	Accuraat en gedisciplineerd.
B	Bewaken van gemaakte afspraken met werkzoekende en in- en externen.	Bewaken, nagaan en controleren van gemaakte afspraken met werkzoekende en in- en externen. Wanneer de afspraken niet worden nagekomen de betrokkenen erop aanspreken en nieuwe afspraken maken.	Bewaken, nagaan, controleren van de gemaakte afspraken met werkzoekende en in- en externen. Wanneer de afspraken niet worden nagekomen de betrokkenen erop aanspreken en nieuwe afspraken maken. Signalen van structureel falen neerleggen bij verantwoordelijke in de organisatie.
C	Op de hoogte zijn van de lokale maatregelverordening.	Op de hoogte zijn van de lokale maatregelverordening en contractafspraken.	Op de hoogte zijn van de lokale maatregelverordening en contractafspraken.
D	Betrouwbaar willen zijn. Resultaat en doelgericht willen zijn. Overzicht willen hebben.	Betrouwbaar willen zijn. Resultaat en doelgericht willen zijn. Overzicht willen hebben.	Betrouwbaar willen zijn. Resultaat en doelgericht willen zijn. Overzicht willen hebben.

6. EVALUEREN

De klantmanager evalueert of het voorgenomen resultaat van arbeidsparticipatie is gehaald en de processen zo zijn gelopen zoals het van tevoren is bedacht. Tijd en investering worden daarbij meegenomen.

A,B,C,D	BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
A	Accuraat. Hoofdzaken van bijzaken onderscheiden.	Accuraat. Hoofdzaken van bijzaken onderscheiden.	Accuraat. Hoofdzaken van bijzaken onderscheiden.
B	Een begin maken met het beoordelen of de gewenste (tussentijdse) doelen gehaald worden bij eenvoudige acties. Evalueren van doel- en actie bepalingen.	Beoordelen of de gewenste (tussentijdse) doelen gehaald worden bij complexe acties. Evalueren en herzien van doel- en actie bepalingen.	Beoordelen of de gewenste (tussentijdse) doelen gehaald worden bij complexe acties. Evalueren en herzien van doel- en actie bepalingen. Analyseren van oorzaken van gehaalde resultaten.
C	Kennis hebben van de arbeids- en participatiemarkt.	Kennis hebben van ontwikkelingen op de arbeids- en participatiemarkt.	Kennis hebben van ontwikkelingen op de arbeids- en participatiemarkt.
D	Nieuwsgierig willen zijn (is 't gelukt houding).	Nieuwsgierig willen zijn (is 't gelukt houding).	Nieuwsgierig willen zijn (is 't gelukt houding).

7. HANDHAVEN

De klantmanager controleert, bewaakt en past de rechtmatigheid van wet- en regelgeving toe.

A,B,C,D	BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
A	Duidelijk en correct. Consequent.	Duidelijk en correct. Consequent. Zelfverzekerd.	Duidelijk en correct. Consequent. Zelfverzekerd. Empatisch.
B	Raadplegen en interpreteren van informatiesystemen en hierover overleggen met handhavingsspecialist. Voeren van handhavingsgesprek in het kader van niet-nakomen van de re-integratieverplichtingen en eventueel daaruit voortvloeiend een maatregel opleggen.	Raadplegen en interpreteren van informatiesystemen, zelfstandig de aard van de fraudesignalen inschatten en zo nodig inschakelen handhavingsspecialist. Voeren van handhavingsgesprek in het kader van niet-nakomen van de re-integratieverplichtingen en eventueel daaruit voortvloeiend een maatregel opleggen. Het afleggen van een huisbezoek volgens de daartoe voorgeschreven afspraken (informed-consent)	Raadplegen en interpreteren van informatiesystemen, zelfstandig de aard van de fraudesignalen inschatten en zo nodig overleggen met handhavingsspecialist over te ondernemen stappen. Voeren van handhavingsgesprek in het kader van niet-nakomen van de re-integratieverplichtingen en eventueel daaruit voortvloeiend een maatregel opleggen. Het afleggen van een huisbezoek volgens de daartoe voorgeschreven afspraken (informed-consent) Overleggen met handhavingsspecialist of sociale recherche over handhavingbeleid.
C	Kennis van wet- en regelgeving. Kennis van maatregelverordening.	Kennis van wet- en regelgeving. Kennis van maatregelverordening.	Kennis van wet- en regelgeving. Kennis van maatregelverordening.
D	Eerlijk willen zijn. Rechtvaardigheid.	Eerlijk willen zijn. Rechtvaardigheid.	Eerlijk willen zijn. Rechtvaardigheid.

secundaire taken

8. RAPPORTEREN

De klantmanager rapporteert de dagelijkse werkzaamheden in de gehanteerde computersystemen zoals verslaglegging van intake- en diagnosegesprek, doel- en actiebeslissingen, voortgangsgesprekken, resultaten, caseloadbeheer, relatiebeheer, opleggen van maatregelen en indien nodig financiële overzichten.

A,B,C,D	BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
A	Accuraat. Gedisciplineerd.	Accuraat. Gedisciplineerd.	Accuraat. Gedisciplineerd.
B	Anderen op de hoogte houden van de uitvoerende werkzaamheden. Verslag maken van de acties die in de uitvoering ondernomen zijn met in- en externe partners. Uitwerken van een maatregel.	Anderen op de hoogte houden van de uitvoerende werkzaamheden en waar nodig initiatieven nemen om vervolgacties uit te zetten. Verslag maken van de acties die in de uitvoering ondernomen zijn met in- en externe partners. Uitwerken van een maatregel. Rapporteren in juridisch correct taalgebruik.	Anderen op de hoogte houden van de uitvoerende werkzaamheden en waar nodig initiatieven nemen om vervolgacties uit te zetten. Verslag maken van de acties die in de uitvoering ondernomen zijn met in- en externe partners. Uitwerken van een maatregel. Rapporteren in juridisch correct taalgebruik. Meedenken bij het aanpassen van procedures/rapportages n.a.v. bijvoorbeeld wetswijzigingen.
C	Kennis hebben van office software en registratiesystemen waarmee gewerkt wordt. Kennis hebben van wet- en regelgeving.	Kennis hebben van office software en registratiesystemen waarmee gewerkt wordt. Kennis hebben van wet- en regelgeving.	Kennis hebben van office software en registratiesystemen waarmee gewerkt wordt. Kennis hebben van wet- en regelgeving.
D	Willen delen van informatie. Feitelijk willen zijn.	Willen delen van informatie. Feitelijk willen zijn.	Willen delen van informatie. Feitelijk willen zijn.

9. BIJDRAGE AAN BEHEER EN BELEID VAN DE ORGANISATIE

De klantmanager communiceert via interne kanalen over activiteiten die van belang zijn voor de coördinatie en afstemming van werkzaamheden. Hij levert een praktische en organisatorische bijdrage aan het functioneren van zijn organisatie en vertegenwoordigt deze.

A,B,C,D	BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
A	Belangstellend.	Belangstellend. Kritisch zijn.	Belangstellend. Kritisch zijn.
B	<p>Toont belangstelling voor de organisatie.</p> <p>Respecteert de bestaande afspraken, procedures en beslissingen van de organisatie.</p> <p>Denkt mee in verschillende overlegvormen en deelt eigen ervaring.</p> <p>Denkt mee aan de verbetering van de werking van de participatie- en re-integratieactiviteiten.</p>	<p>Toont belangstelling voor de organisatie, signaleert knelpunten en weegt in de eigen acties en voorstellen de voor- en nadelen voor de organisatie.</p> <p>Respecteert de bestaande afspraken, procedures, beslissingen van de organisatie en schat bij eigen acties en beslissingen de ruimere gevolgen voor de organisatie in. Toetst en bewaakt hierbij de kwaliteiten van het eigen werk.</p> <p>Denkt mee, deelt kennis en ervaringen en levert een actieve bijdrage in de verschillende overlegvormen.</p> <p>Denkt mee aan de verbetering van de werking van de participatie-, re-integratie- en hulpverleningsactiviteiten, initieert nieuwe projecten en is inventief bij het inslaan van nieuwe wegen ten behoeve van de participatie- en re-integratieactiviteiten.</p>	<p>Toont belangstelling voor de organisatie, signaleert knelpunten en weegt in de eigen acties en voorstellen de voor- en nadelen voor de organisatie en neemt daarbij standpunten in die gericht zijn op het beter functioneren van de organisatie.</p> <p>Respecteert de bestaande afspraken, procedures en beslissingen van de organisatie en schat bij eigen acties en beslissingen de ruimere gevolgen voor de organisatie in en verdedigt de keuzes van de organisatie ten aanzien van collega's, eigen medewerkers en derden. Toetst en bewaakt hierbij de kwaliteiten van het eigen werk, team en organisatiedoelstellingen.</p> <p>Denkt mee, deelt kennis en ervaringen, levert een actieve bijdrage in de verschillende overlegvormen en kan eigen standpunten goed verwoorden en verdedigen zelfs als het 'politiek' minder passend is. Geeft blijk de belangen van de organisatie te onderkennen en conform te handelen.</p> <p>Denkt mee aan de verbetering van de werking van de participatie-, re-integratie- en hulpverleningsactiviteiten, initieert, geeft vorm en voert in samenwerking met anderen nieuwe projecten uit en is innovatief ten behoeve van de participatie- en re-integratieactiviteiten.</p>
C	Inzicht in diverse belangen.	Inzicht in diverse belangen. Kennis van maatschappelijke ontwikkelingen.	Inzicht in diverse belangen. Kennis van maatschappelijke ontwikkelingen en trends en dit weten te integreren op de eigen werkvloer.
D	Het beste uit jezelf willen halen. Resultaatgericht willen zijn.	Het beste uit jezelf willen halen. Resultaatgericht willen zijn.	Het beste uit jezelf willen halen. Resultaatgericht willen zijn. Buiten je eigen kaders willen denken. Vanuit organisatorisch belang willen denken.

10. DE EIGEN DESKUNDIGHEID BEVORDEREN

De klantmanager houdt, daartoe gefaciliteerd door zijn leidinggevende, de eigen deskundigheid op peil. Hij signaleert leemtes in zijn deskundigheid en maakt gebruik van mogelijkheden binnen en buiten de organisatie voor deskundigheidsbevordering.

A,B,C,D	BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
A	Open staan voor anderen. Onderzoekende houding.	Open staan voor anderen. Onderzoekende houding.	Open staan voor anderen. Onderzoekende houding.
B	Neemt deel aan casuïstiek- en intervisiebijeenkomsten. Reflecteren op eigen houding en beleving in en van het werk. Gebruikmaken van bestaande ontwikkelingsmogelijkheden.	Brengt eigen casussen in bij casuïstiek- en intervisiebijeenkomsten. Reflecteren op eigen houding en beleving in en van het werk. Gebruikmaken van bestaande dan wel eigen ontwikkelingsmogelijkheden. Bewust zijn van eigen normatief kader. Creëert op eigen initiatief ruimte om op eigen beroepshouding te reflecteren met collega's en leidinggevende.	Brengt eigen casussen in bij casuïstiek- en intervisiebijeenkomsten en heeft een actieve bijdrage bij het begeleiden van deze besprekingen. Reflecteren op eigen houding en beleving in en van het werk. Eigen weg vinden in bestaande, eigen of nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden. Bewust zijn van eigen normatief kader en daarin eigen grenzen van deskundigheid kennen. Creëert op eigen initiatief ruimte om op eigen beroepshouding te reflecteren met collega's en leidinggevende en stelt eigen kennis en ervaring beschikbaar voor het werk. Levert een bijdrage aan de beroepsontwikkeling.
C	Kennis van De Standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers.	Kennis van De Standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers.	Kennis van De Standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers en ontwikkelingen binnen aanpalende beroepsvelden.
D	Leren als uitdaging zien.	Leren als uitdaging zien.	Leren als uitdaging zien.

competenties

Bij de uitvoering van de taak van de klantmanager komen de volgende elementen naar voren: communiceren, procesmanagement, ondernemen, analyse en besluitvorming en motivatie. Deze elementen worden in onderstaande competenties in willekeurige volgorde toegelicht.

Met de pijl naar rechts onder Basis willen we aangeven dat alles wat bij Basis staat ook geldt voor het niveau Vakbekwaam en bij Vakbekwaam ook voor het niveau Vakvolwassen.

COMMUNICATIEVE VAARDIGHEDEN

De klantmanager wisselt op een toegankelijke wijze informatie uit zodat iedere betrokkene altijd op de hoogte is en betrokken blijft bij de voortgang van de trajecten. De klantmanager informeert en communiceert met de individuele klanten en groepen, formele en informele (partner)organisaties, andere professionele disciplines en relevante beleidspartijen over de voortgang van activiteiten en de factoren die daarop van invloed zijn. Formuleert ingewikkelde zaken kernachtig en weet woorden trefzeker te kiezen.

BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
<ul style="list-style-type: none"> → Mondelinge boodschap overbrengen. → Schriftelijke boodschap overbrengen. → Zegt wat hij doet en doet wat hij zegt. → Geeft gevraagd informatie en laat zich adviseren. → Checkt of informatie goed is overgekomen. → Samenvatten. → Creëert wederzijdse sfeer van openheid en vertrouwen. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Geeft gevraagd en ongevraagd informatie. → Sluit taalgebruik aan bij de doelgroep en ontwikkelingsniveau. → Vraagt door bij onhelderheden. → Geeft advies op vragen van anderen. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Adviseert directief. → Speelt in op signalen.

COACHEN

De klantmanager kan mensen vanuit verschillende doelgroepen beïnvloeden met betrekking tot hun activering en re-integratieactiviteiten, zodanig dat zelfinzicht en probleemoplossend vermogen vergroot worden. Mensen vanuit de doelgroepen tot prestaties brengen door stelselmatig terug te koppelen, samen met hen oorzaken van successen en falen na te gaan, mogelijkheden tot verbetering te onderzoeken en verder aanwijzingen te geven en of advies te geven. Geeft sturing aan individuele mensen of aan een groep in het kader van de verdere ontwikkeling, passend bij de (werk) situatie.

BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
<ul style="list-style-type: none"> → Maakt de klant duidelijk wat er van hem verwacht wordt en ondersteunt hem om dit te realiseren. → Ondersteunt de klant om zich bewust te worden van eigen sterke en zwakke punten. → Stimuleert en geeft de klant ruimte om met eigen ideeën, voorstellen en oplossingen te komen. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Geeft specifieke en constructieve feedback aan de klant over hun eigen houding en gedrag. → Draagt geen oplossingen aan, maar vergroot het probleemoplossend vermogen van de klant. → Pakt (ongewenst) gedrag aan. → Zorgt dat eigen initiatieven van de klant worden omgezet in concrete activiteiten. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Geeft de klanten eigen verantwoordelijkheid voor hun traject. → Past geëigende interventies toe in nieuwe en onvoorspelbare situaties.

FLEXIBILITEIT

Verandert het eigen gedrag indien zich problemen of kansen voordoen teneinde een gesteld doel te bereiken.

BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
<ul style="list-style-type: none"> → Speelt in op veranderende prioriteiten. → Schakelt tussen verschillende bezigheden. → Is snel inzetbaar bij aangrenzende werkzaamheden. → Past gedrag aan bij veranderende omstandigheden. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Past een plan aan om een doel te bereiken. → Geeft waar nodig toe en kan van koers veranderen. → Staat open voor veranderingen en verbeteringen. → Ziet verandering als uitdaging. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Springt op een adequate manier op zaken in, zodat de voortgang gewaarborgd wordt. → Maakt gebruik van meerdere beïnvloedingstechnieken. → Laat meerdere stijlwisselingen zien wanneer de situatie daarom vraagt.

PROBLEEMANALYSE

De klantmanager signaleert problemen, herkent belangrijke informatie, zoekt relevante informatie en legt verbanden tussen de gegevens. Spoort mogelijke oorzaken van problemen op en zoekt naar ter zake doende gegevens.

BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
<ul style="list-style-type: none"> → Onderscheidt hoofd en bijzaken. → Zoekt naar relevante informatie door vragen te stellen of door schriftelijke informatie bijeen te zoeken. → Zoekt naar de oorzaak van het probleem. → Trekt gegronde conclusies uit beschikbare informatie. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Vraagt door wanneer niet alle informatie voorhanden is. → Constateert samenhang tussen verschillende problemen. → Maakt onderscheid tussen feiten en daaraan gekoppelde emoties. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Dringt vlot tot de kern van de zaak door door de juiste vragen te stellen en de juiste bronnen te gebruiken. → Constateert samenhang tussen verschillende problemen en belangen, onderkent hierin de grote lijnen en de gemeenschappelijke noemer. → Doorgrondt het probleem in zijn volle complexiteit en kan het (her) definiëren in begrijpelijke taal.

DOEL EN RESULTAATGERICHT

De klantmanager formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
<ul style="list-style-type: none"> → Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de doelen bereikt zullen worden. → Formuleert de eigen doelen in termen van concreet gedrag (SMART) en committeert zich daaraan. → Evalueert regelmatig de stand van zaken ten opzichte van de beoogde doelstelling. → Zoekt spontaan alternatieven wanneer acties niet tot resultaat leiden. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Gaat regelmatig op zoek naar de best mogelijk manier om de doelen te bereiken en weegt opties tegenover elkaar af. → Mobiliseert mensen, middelen ook wanneer hij hiertoe anderen moet overtuigen. → Weet goed om te gaan met hindernissen en tegenslagen. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Spreekt anderen aan op het bereiken van de doelstelling als dit nodig is.

PLANNEN EN ORGANISEREN

De klantmanager stemt activiteiten van zichzelf (en anderen) op elkaar af en bepaalt hun volgorde zodat doeleinden efficiënt en effectief gerealiseerd worden.

BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
<ul style="list-style-type: none">→ Plant eigen werk effectief.→ Stelt duidelijk prioriteiten.→ Houdt rekening met de nodige uitvoeringstijd.→ Stuurt op het realiseren van de eigen (caseload) taakstelling. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none">→ Houdt in de eigen planning rekening met de begrippen 'dringend' en 'belangrijk'.→ Maakt goede werkschema's en tijdsplanningen.→ Geeft tijdig aan wanneer de planning niet gehaald wordt. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none">→ Anticipeert op eigen werk en op dat van anderen, houdt met de eigen planning rekening met werkzaamheden van anderen.→ Behoudt het overzicht over de uitvoering ten overstaan van de planning.→ Besteedt aandacht aan langetermijnplanning en bouwt voldoende flexibiliteit in om adequaat op veranderingen te kunnen inspelen.

NETWERKEN

De klantmanager bouwt een netwerk van (in)formele contacten op dat voor de organisatie functioneel is of kan worden.

BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
<ul style="list-style-type: none">→ Neemt zelf contact op voor het verkrijgen van informatie, steun of samenwerking.→ Spreekt (onbekende) mensen makkelijk en vriendelijk aan, legt snel nieuwe contacten.→ Werkt regelmatig samen met collega's uit andere disciplines in functie van een specifiek probleem. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none">→ Zoekt samenwerking met interne en externe partners uit wederzijds belang.→ Brengt zichzelf in herinnering bij de ander door attent te zijn en persoonlijke aandacht te geven. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none">→ Zoekt gericht contact met anderen die een rol kunnen spelen in de uitbouw van een invloedrijk netwerk.

CREATIVITEIT

De klantmanager komt met verschillende mogelijkheden voor het oplossen van problemen die met de werkzaamheden verband houden. Nieuwe werkwijzen of nieuwe toepassingen bedenken in een voortdurend veranderende werkomgeving.

BASIS	VAKBEKWAAM	VAKVOLWASSEN
<ul style="list-style-type: none">→ Bedenkt binnen bestaande concepten een eigen werkwijze.→ Is vindingrijk met het bedenken van oplossingen.→ Bekijkt vanuit verschillende kanten een vraagstuk.→ Brengt veel ideeën in bij het brainstormen.→ Zoekt naar verbeteringen in het eigen werk als het werk daarom vraagt.→ Praat in termen van mogelijkheden in plaats van problemen. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none">→ Voelt snel aan waar het in de kern om draait.→ Kijkt naar het werk vanuit verschillende invalshoeken en komt op basis daarvan tot nieuwe oplossingen of op nieuwe ideeën.→ Ziet nieuwe toepassingsmogelijkheden voor bestaande activering en of re-integratie-instrumenten.→ Komt snel met nieuwe inzichten.→ Is ontvankelijk voor originele en bijzondere benaderingen. <p>+ →</p>	<ul style="list-style-type: none">→ Creëert regelmatig nieuwe oplossingen of uitgangspunten.→ Treedt buiten de gebaande paden en denkt 'out of the box'.→ Verbindt concepten en werkwijzen uit verschillende werkgebieden met elkaar.→ Bedenkt oplossingen met een organisatiebreed karakter.

Gebruikersadvies

De Standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers is ontwikkeld om een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de re-integratiedienstverlening. De standaard kan op verschillende manieren en door verschillende personen in diverse situaties gebruikt worden.

- **De klantmanager kan de eigen kwaliteit en ontwikkeling als professional in kaart brengen.** De Standaard Vakvolwassenheid beschrijft wat er van een klantmanager verwacht wordt. In een ideale wereld zit elke klantmanager op alle facetten van zijn beroep op niveau 3. In de werkelijkheid zal een klantmanager bij de ene taak op niveau 2 zitten en bij de andere op niveau 3. Of zelfs op niveau 1, bijvoorbeeld als wet- en regelgeving verandert. Door zijn eigen kwaliteiten te vergelijken met de niveaus weet hij waar zijn ontwikkelingspunten liggen. Sterktes en zwaktes worden geëxpliciteerd zodat gericht geïnvesteerd kan worden in de eigen ontwikkeling (Persoonlijk Ontwikkel Plan) om te komen tot een vakvolwassen beroepskracht.
- **Voor de leidinggevende kan de Standaard Vakvolwassenheid een leidraad zijn binnen de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken.** Bij functionerings- en beoordelingsgesprekken is naast de resultaten die de klantmanager boekt ook van belang zicht te krijgen op de kwaliteiten van de klantmanager die tot die resultaten kunnen leiden. De Standaard Vakvolwassenheid geeft inzicht in die kwaliteiten en de ontwikkelmogelijkheden ervan. Voor de manager geeft het instrument dus richting in het voeren van ontwikkelings- en functioneringsgesprekken met zijn of haar medewerkers. De manager kan de praktijkervaringen die de klantmanager inbrengt relateren aan de bekwaamheden. Aldus ontstaat er een min of meer objectief beeld van waar de medewerker staat.
- **De Standaard Vakvolwassenheid kan gebruikt worden ten behoeve van een ontwikkelingsassessment.** Het management (of de HRM-afdeling) kan de Standaard Vakvolwassenheid gebruiken om de vakvolwassenheid van hun klantmanagementafdeling in beeld te krijgen. De Standaard Vakvolwassenheid geeft aan wat een klantmanager moet weten, kennen en kunnen. In een ontwikkelingsassessment kan beoordeeld worden in welke mate medewerkers lacunes hebben in hun kennis en vaardigheden. Aldus worden indicaties zichtbaar of er wel of niet bijgeschoold moet worden. Dit kan zijn op bijvoorbeeld het gebied van gespreksvaardigheden, het volgen van cursussen wet- en regelgeving bij bijvoorbeeld de Bestuursacademies, of op het gebied van coachen of het volgen van trainingen betreffende werkgeversbenadering en arbeidsmarktcommunicatie.
- **Kaders.** Voor het management kan de Standaard Vakvolwassenheid een indicatie geven over welke kaders er gesteld kunnen of moeten worden ter bevordering van de professionalisering van het functioneren van de klantmanager. De Standaard Vakvolwassenheid kan aldus gaan dienen als beleidsinstrument bij het verder professionaliseren van de dienst. Dit zowel met het oog op het huidige functioneren als met het oog op toekomstige ontwikkelingen en kan daarmee richtinggeven aan het vergroten van de kwaliteit van het personeel.

- **De Standaard Vakvolwassenheid kan gebruikt worden ten behoeve van een selectieassessment (EVC-tool).** Er bestaat geen beroepsopleiding voor klantmanagers. Velen hebben een SJD-, MWD of HRM-opleiding afgerond. Maar er zijn ook academisch geschoolde klantmanagers (vooral sociale wetenschappen), maar ook klantmanagers met een PABO-opleiding, kunstzinnige vorming, enzovoorts. Vaak hebben zij elders werkervaring opgedaan, bijvoorbeeld als intercedent bij een uitzendbureau of trajectbegeleider bij een re-integratiebedrijf voordat ze solliciteren op de functie van klantmanager. Met de Standaard Vakvolwassenheid kunnen de eerder verworven competenties van deze professionals uit de verschillende werkvelden, met een schat aan werkervaringen, worden beoordeeld en erkend.
- **Richtlijnen voor hogescholen.** Een van de onderdelen van het Programma Effectiviteit & Vakmanschap (uitvoering: Divosa en VNG) is het ontwikkelen van zogeheten werkleerateliers, waarin sociale diensten en hogescholen samenwerken op het gebied van onderzoek en onderwijs. In Groningen en Helmond wordt hiermee geëxperimenteerd. Want hoewel er geen opleiding voor klantmanagers is, wordt er in hogescholen wel in de vorm van specialisaties en minoren aandacht besteed aan het thema arbeidsre-integratie. De Standaard Vakvolwassenheid biedt de hbo-opleidingen de mogelijkheid om de eindtermen vast te stellen. Hetzelfde geldt voor de eindtermen van een stagiaire. Om als beginnende klantmanager aan de slag te kunnen gaan, moet de stagiaire op het eind van de stage minimaal voldoen aan het basisniveau.
- **Toetsing voor detacheringbedrijven bij het plaatsen van mensen naar gemeenten.** Voor bedrijven die re-integratieprofessionals detacheren bij de gemeentelijke sociale dienst is de Standaard Vakvolwassenheid een indicatie voor de gewenste kwaliteit. Detacheringbedrijven kunnen zo meer kwalitatief goede en bekwame mensen aanbieden bij gemeenten. Zowel voor de gemeente als opdrachtgever als voor de detacheringbedrijven als opdrachtnemer schept de Standaard Vakvolwassenheid duidelijkheid over elkaars verwachtingen ten aanzien van de kwaliteit van de uitvoering van de detachering.

Vanuit het Programma Effectiviteit & Vakmanschap worden HRM-instrumenten ontwikkeld (o.a. assessmenttools) ten behoeve van de toepassing van de Standaard Vakvolwassenheid. Deze zijn vanaf 2014 beschikbaar.

COLOFON

Auteur

Louis Polstra (lector Arbeidsparticipatie Hanzehogeschool Groningen): l.polstra@pl.hanze.nl

Redactie

Marie-Christine Cornel-Reniers (secretaris Beroepsvereniging voor Klantmanagers):
info@beroepsverenigingvoorklantmanagers.nl

Gina Jongma (procesmanager Divosa): gjongma@divosa.nl

Vormgeving

Marion Klerken, YON-Vormgeefwerk

Versie

November 2013

