



de kern van
het beroep van
klantmanager

JULI 2017



de kern van het beroep van klantmanager

Wat is de essentie van het beroep van ‘klantmanager sociale voorziening’? Waar staat een klantmanager voor? Wat is specifiek aan het beroep van klantmanager in vergelijking tot andere beroepen in het sociaal en economisch domein? Wat zijn overeenkomsten, wat is generiek? In deze notitie gaan we op zoek naar de kern van het beroep van klantmanager en geven we een eerste aanzet tot een beroepscode.

OMSCHRIJVING VAN HET BEROEP

De term ‘beroep’ refereert aan datgene wat iemand doet en aan degene die het beroep uitoefent. Buitenstaanders waarderen het vakmanschap van de beroepsbeoefenaar en erkennen dat er specialistische kennis en vaardigheden voor nodig zijn om het beroep te kunnen uitoefenen. Deze erkenning is een noodzakelijke voorwaarde voor de beroepsidentiteit, waarmee het beroep zich kan onderscheiden van andere beroepen. Door socialisatie en opleiding maakt men zich het beroep eigen en internaliseert men de beroepsidentiteit. Beroep en beroepsidentiteit hangen nauw samen, wat maakt dat ze in de tijd een stabiel karakter kennen.

FUNCTIEBESCHRIJVING VAN DE KLANTMANAGER

Een beroep is niet hetzelfde als een baan of een functie.

- Een baan is een juridisch construct met rechten en plichten, vastgelegd in een arbeidsovereenkomst die gebaseerd is op artikel 610, boek 7 van het Burgerlijk Wetboek.
- Een functie is een bedrijfskundige (HR-) term die verwijst naar de taken die iemand moet uitvoeren, de rollen die iemand op zich moet nemen en de verantwoordelijkheden.

De functiebeschrijvingen van klantmanagers lopen erg uiteen en daarmee ook de rollen en taken die zij uitvoeren (Polstra e.a. 2014).

- Sommige beperken zich tot slechts een rol en enkele taken.
- Andere omvatten het complete takenpakket van de klantmanager (zie ‘Standaard voor vakvolwassenheid voor klantmanagers’, Polstra 2013).
- Een te ver doorgesloten specialisatie kan ertoe leiden dat men zich minder identificeert met het beroep. Taakconcentratie kan er ook toe leiden dat men minder bekwaam wordt op andere taakgebieden, wat mogelijk gevolgen kan hebben voor de beroepskwalificaties.

ISCO 2008

Het CBS hanteert de International Standard Classification of Occupation 2008 (ISCO 2008) om beroepen te definiëren. Klantmanagers sociale voorziening vallen onder de hoofdgroep Openbaar bestuur, veiligheid en juridische beroepen en de beroepsgroep Overheidsambtenaren en -bestuurders. Ze oefenen het beroep ambtenaren sociale verzekeringen uit. Het ISCO 2008 omschrijft dit beroep als: *‘Government social benefits officials examine applications for government, financial or service programmes to determine eligibility and amount of benefit or appropriate services, referring exceptional or important cases to senior government officials or managers.’*

SNIJVLAK VAN DRIE DOMEINEN

Het beroep van klantmanagers wordt uitgevoerd in het publieke domein en wordt sterk beïnvloed door landelijke en lokale politieke ontwikkelingen. Klantmanagers voeren namens het college van B en W de Participatiewet en lokale verordeningen uit. Klantmanagers toetsen de claim van de burger op ondersteuning van de gemeente en regelen dat deze ondersteuning wordt verstrekt. Rechten en plichten van uitkeringsgerechtigden spelen daarin een belangrijke rol. Het werk van klantmanagers heeft als doel te bevorderen dat burgers (zo veel mogelijk) maatschappelijk actief zijn, het liefst zodanig dat zij zelfstandig in hun bestaan kunnen voorzien. De klantmanager beperkt zich in zijn analyse van de situatie van de klant niet tot het terrein van Werk en Inkomen, maar betreft alle levensgebieden erbij en zoekt naar oplossingen in zowel het sociaal als het economisch domein. Burgers hebben de plicht zich hiervoor zoveel mogelijk in te spannen. Zolang zij over te weinig financiële middelen beschikken, verstrekken klantmanagers een op de situatie passende financiële ondersteuning om te voorkomen dat de bestaansvoorziening in de knel komt.

Klantmanagers oefenen hun beroep uit op het snijvlak van drie domeinen:

1. het sociaal domein van welzijn, zorg en wonen
2. het economisch domein van arbeidsmarkt, werkgeversdienstverlening en matching van de vraag van werkgevers met het aanbod aan werkzoekenden
3. het publiek domein van wet- en regelgeving

De beroepsbasis van klantmanagers is echter het publiek domein. Zijn beslissingen zijn voor bezwaar en beroep vatbaar, zoals vastgelegd in artikel 6.4 van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Deze wet regelt ook het mandaat van de klantmanager om namens het college van B en W te beslissen over de uitvoering van de Participatiewet.

Het vak van klantmanager wordt in toenemende mate uitgevoerd in de context van het sociaal domein, zonder daarbij het economisch domein uit het oog te verliezen. Hieraan ten grondslag ligt de acceptatie dat een aanzienlijk deel van de bijstandpopulatie meervoudige problematiek heeft. Van deze groep valt niet te verwachten dat zij een plek op de arbeidsmarkt kan veroveren. Gemeenten hebben door de decentralisaties meer verantwoordelijkheid gekregen in het sociaal domein en zijn meer in staat zijn verbindingen te leggen. Hierdoor kunnen ze voor deze burgers meer betekenen.

OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN MET ANDERE BEROEPEN

Als publieke professionals onderscheiden klantmanagers zich van professionals die werkzaam zijn in het sociaal domein: maatschappelijk werkers, buurtwerkers, jeugdwerkers, sociaal juridisch dienstverleners, wijkverpleegkundigen etc. Professionals in het sociaal domein vallen niet onder de Awb. Maar al deze beroepen hebben wel veel gemeen. Het ISCO 2008 noemt dan ook de *social worker & counseling professionals* als gerelateerde beroepen. Bij al deze beroepen gaat het erom (op verschillende manieren verwoord) mensen tot hun recht te laten komen in de samenleving. Eraan bijdragen dat iedereen zijn talent ontwikkelt, leert, werkt en/of maatschappelijk actief is en zorgt voor eigen gezondheid en welbevinden.

Eigen kracht en zelfsturing zijn uitgangspunten. De burger wordt ondersteund om (meer) autonomie en maatschappelijke zelfstandigheid te bereiken. Men zou kunnen zeggen dat dergelijke centrale waarden generiek zijn voor alle professionals in het sociaal domein. En dat dit ook geldt voor klantmanagers Werk en Inkomen.

Klantmanagers sociale voorziening met arbeidsre-integratiedienstverlening in hun taakstelling doen grotendeels hetzelfde als bijvoorbeeld re-integratiecoaches, jobcoaches en loopbaanadviseurs. In al deze beroepen is er sprake van het stellen van een diagnose over de mogelijkheden en belemmeringen van de burger bij het vinden van een baan en het opstellen en uitvoeren van een arbeidsre-integratieplan. Re-integratiecoaches, jobcoaches en loopbaanadviseurs worden geschaard onder de beroepsgroep zakelijke dienstverleners. Zij zijn geen publieke professionals. Ze oefenen hun beroep wel uit binnen het wettelijke kader van de Participatiewet, maar omdat ze geen ambtenaar zijn, voeren zij de Participatiewet zelf niet uit.

DE VIER WERELDEN VAN KLANTMANAGEMENT

Klantmanagers hebben in hun werk te maken met vier werelden (Polstra 2011):

1. de wereld van de wet- en regelgeving
2. de wereld van de lokale politieke arena
3. de wereld van arbeid (betaald dan wel onbetaald)
4. de wereld van de mens (het ondersteunen, begeleiden, stimuleren en motiveren van burgers)

Deze werelden hebben ieder hun eigen dynamiek, codes, taal en logica. Daarbij komt dat ze sterk in beweging zijn. In grote lijnen gaat de beweging van een stelsel dat berust op rechten en plichten naar een stelsel dat sterker berust op wederzijdse plichten en verantwoordelijkheden tussen mensen onderling, waarbij de overheid een aanvullende rol heeft. Er is sprake van een verschuiving van een paradigma van rechten, plichten en controle naar een paradigma van verantwoordelijkheid en vertrouwen.

Naarmate de klantmanager meer vakvolwassen is, zal hij beter in staat zijn klanten mee te nemen in de nieuwe paradigma's van eigen en onderlinge verantwoordelijkheid, in complexe situaties een verbinding te leggen tussen de verschillende domeinen en in staat zijn het initiatief te nemen tot ketenafspraken met samenwerkingspartners in die domeinen. Desondanks zullen tegengestelde belangen dilemma's veroorzaken, waar een klantmanager mee om moet kunnen gaan.

EERSTE AANZET TOT EEN BEROEPSCODE

Beroepscodes, zoals die er zijn van bijvoorbeeld maatschappelijk werkers, sociaal agogen en artsen, bieden houvast daar waar de beroepsbeoefenaar geconfronteerd wordt met morele afwegingen en dilemma's. Klantmanagers kunnen voor hun morele kompas nog niet koersen op een beroepscode. Deze zal in de komende jaren door de beroepsgroep zelf ontwikkeld moeten worden.

Een gangbare opzet bij andere beroepen, die ook goed bruikbaar is voor een beroepscode van klantmanagers, is een code waarin het volgende is beschreven:

- de basishouding (bijvoorbeeld betrokkenheid tonen, empathisch zijn, etc);
- de houding ten opzichte van de klant (denk aan zelfsturing, eigen kracht ondersteunen, het spanningsveld in de verhouding burger - wet);
- de houding ten opzichte van de organisatie (rapporteren, administreren, de verhouding bureaucratie en het doel van de beroepsuitoefening, spanning beleid – uitvoering, meedenken);
- de houding ten opzichte van professionalisering (methodisch werken vanuit bewezen effectieve methoden op het gebied van re-integratie, preventie en voorlichting);
- de houding ten opzichte van netwerkpartners (samenwerken, integrale benadering in het opstellen en uitvoeren van één geïntegreerd plan).

EEN GLOBAAL BEROEPSPROFIEL

De 'Standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers' is ontwikkeld op basis van een analyse van functiebeschrijvingen (Polstra 2013). Ze gaat uit van tien taken van de klantmanagers Werk en Inkomen. Per taak worden subtaken onderscheiden en vervolgens drie niveaus beschreven van basis, vakbekwaam en vakvolwassen. Daarmee is de standaard geschikt als instrument voor professionalisering. Eerder hebben we aangegeven dat beroep en functie (inclusief taken) niet hetzelfde zijn. Waar functies specifiek zijn, is het beroep generiek. Dit vraagt om een extra slag om vanuit de taken te komen tot een beroepsprofiel, waarin de essentiële rollen zijn beschreven die de klantmanager vervult, ongeacht zijn functie als re-integratieconsulent, kwaliteitsmedewerker, inkomensconsulent, matcher of participatiecoach, etc.

Het volgende beroepsprofiel bestaat uit rollen, competenties en taken.

VIJF ROLLEN

We onderscheiden vijf rollen:

1. De onderzoekende professional

Een klantmanager onderzoekt de vraag van de burger om ondersteuning door de gemeente en neemt bij het verhelderen alle levensdomeinen onder de loep, de eigen mogelijkheden van de burger, diens netwerk en het aanbod van voorzieningen c.q. de vraag naar arbeid. Op basis van de bevindingen trekt hij een afgewogen conclusie waarover hij het gesprek voert met de burger (en zijn naasten).

In het gesprek worden wederzijdse verwachtingen besproken. De klantmanager ondersteunt de klant bij het opstellen van een re-integratieplan. Dat plan bevat heldere doelstellingen en een stappenplan gericht op verbetering van de situatie van de klant. Het Plan van Aanpak heeft betrekking op de levensdomeinen waar actie op nodig is.

2. De ondersteunende professional

De klantmanager biedt de burger methodische en resultaatgerichte begeleiding en assistentie bij het opstellen van een stappenplan gericht op verbetering van diens situatie. De klantmanager ondersteunt bij het uitvoeren door middel van coaching, motiveren, feedback geven, confronteren en andere bewezen effectieve methoden en technieken. Zo nodig gaat de klantmanager over tot handhaving bij het niet nakomen van de afgesproken verplichtingen.

3. De samenwerkende professional

De klantmanager werkt samen met anderen binnen en buiten de eigen organisatie. Hij neemt het initiatief tot keten- en samenwerkingsafspraken en neemt een strategische positie in het netwerk van professionals in, gericht op de doelstelling van het Plan van Aanpak dat met de klant is gemaakt.

4. De monitorende professional

De klantmanager volgt het proces en stelt bij waar nodig. Hij signaleert knelpunten in de voortgang en onderneemt zo nodig acties. Het rapporteren en bijhouden van de voortgang in datasystemen is een belangrijk onderdeel.

5. De lerende professional

Deze rol heeft betrekking op het vermogen van een klantmanager om zijn vakmanschap te onderhouden en deze voortdurend te verbeteren. Hij evalueert het eigen gedrag en beroepsmatig handelen en gaat actief op zoek naar feedback van collega's en klanten. Ook moet hij in staat zijn respectvol feedback te geven aan collega's en klanten.

COMPETENTIES

Om de vijf rollen te vervullen moet een klantmanager beschikken over een aantal competenties. Voor een beschrijving van die competenties is aansluiting gezocht bij de dimensies van de 'Competentiebox Gemeenten' van het A+O fonds Gemeenten.

De Competentiebox Gemeenten onderscheidt vier dimensies:

1. persoonlijke gedragsvaardigheden (het zijn). Deze bestaan uit persoonsgebonden kenmerken waarin mensen kunnen verschillen. Relevante competenties voor de klantmanager zijn Flexibiliteit en Zelfreflectie.
2. conceptuele vaardigheden (het denken). Deze hebben zowel betrekking op het analyseren van bestaande situaties als op het vermogen om zelf nieuwe zaken te bedenken. Relevante competenties voor de klantmanager zijn Analytisch vermogen en Creativiteit.

3. relationele vaardigheden (de interactie met anderen). Deze hebben te maken met alle aspecten van interactie met anderen om tot een bepaald doel te komen. Relevante competenties voor de klantmanager zijn Regisseren, Netwerken, Coachen en Inlevingsvermogen.
4. operationele vaardigheden (het doen). Hierbij gaat het om de vaardigheid iets uit te voeren. Het doen staat centraal. De operationele competenties zijn Plannen en organiseren en Resultaatgerichtheid.

Voorop staat dat een **lerende houding** voorwaarde is om het vak uit te kunnen voeren in de continu veranderende werelden.

KENNIS

Naast deze competenties moet de klantmanager beschikken over kennis. Het gaat om kennis van:

- de Participatiewet en andere wetten in het sociaal domein. Kennis van het beleid van de lokale/regionale overheid op deze beleidsterreinen. Kennis en visie hebben op integrale voorwaardelijke dienstverlening
- de doelgroep
- diagnose-instrumenten en methodisch verantwoorde interventies
- individuele en groepsdynamische processen
- de sociale kaart
- wetgeving over privacy
- de (regionale) arbeidsmarkt en de ontwikkelingen ervan

TAKEN

De taken uit de 'Standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers' zijn generieker omschreven, zodat de omschrijving ook van toepassing is op klantmanagers Inkomen en klantmanagers binnen de context van het sociaal domein. We onderscheiden tien taken.

1. Het voeren van een intakegesprek

Het verstrekken en verzamelen van informatie die voor inkomensondersteuning, maatschappelijke participatie en/of arbeidsre-integratie belangrijk is, uitwisselen van verwachtingen en maken van afspraken.

De klantmanager:

- Verstrekt en verzamelt informatie die van belang is voor het in behandeling nemen van aanvragen voor levensonderhoud.
- Analyseert de situatie van de burger op alle levensgebieden.
- Verzamelt informatie over de afstand tot de arbeidsmarkt en de mate van maatschappelijke participatie.
- Geeft voorlichting over rechten en plichten, rechtmatigheid en maatregelwaardig gedrag.
- Bespreekt wederzijdse verwachtingen.

2. Assessment/diagnose

Het in beeld brengen van de wensen, mogelijkheden en beperkingen van de burger op alle levensgebieden, uitgaande van zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid. Het ondersteunen van de burger om wensen, motieven, mogelijkheden, sterke en minder sterke kanten te leren kennen en te formuleren.

De klantmanager:

- Koppelt deze gegevens aan een passende vorm van inkomensondersteuning of voorziening voor levensonderhoud - rekening houdend met de woon- en leefsituatie en voorliggende voorzieningen - en/of een passend aanbod van voorzieningen in de sociale infrastructuur van instellingen en organisaties.

- Beoordeelt de verkregen informatie met betrekking tot de vraag op de arbeidsmarkt, de sociale kaart en/of de kansen op het vergroten van de maatschappelijke participatie.
- Bespreekt met de burger het eigen oordeel over zelfredzaamheid, eigen kracht en ondersteuning vanuit het sociaal netwerk en eventueel professionele hulp.

3. Het afspreken van doelen en actiebeslissingen

Het ondersteunen van de burger bij het bepalen van doelen en prioriteiten, het vaststellen van actiepunten en het maken van samenwerkingsafspraken met in- en externe uitvoeringspartners.

De klantmanager:

- Ondersteunt de burger volgens de principes van zelfsturing bij het maken van een Plan van Aanpak. Betreft daarbij het sociale netwerk en de samenwerkingspartners in het sociaal domein.
- Koppelt de bevindingen over de financiële situatie, woon- en leefsituatie aan het recht op bijstand en/of voorliggende voorziening. Vormt zich een oordeel over het recht op een voorziening voor levensonderhoud, de hoogte en de vorm van bijstand. Neemt persoonlijke omstandigheden mee in de overweging. Neemt hierop een besluit.
- Gebruikt de discretionaire ruimte om maatwerkoplossingen tot stand te brengen.
- Werkt samen met interne samenwerkingspartners (denk aan kwaliteitsmedewerkers, backoffice inkomen, handhaving/sociale recherche).
- Werkt effectief samen met andere professionals in het sociaal domein.
- Is in staat eigen acties en die van anderen op elkaar af te stemmen.
- Toont initiatief in de ketensamenwerking.

4. Uitvoering

Het stimuleren, motiveren, begeleiden en bemiddelen van de klant naar participatie en werk.

De klantmanager:

- Volgt actuele ontwikkelingen op het beleidsterrein Werk en Inkomen en het sociaal domein.
- Onderhoudt contacten met ketenpartners, zoals werkgevers en instanties in het sociaal domein.
- Coacht de klant op weg naar meer zelfstandigheid, maatschappelijke participatie en arbeidsparticipatie.
- Begeleidt en ondersteunt individuele klanten en/of groepen.

5. Bewaken van afspraken

Het volgen en bijstellen van afgesproken acties, signaleren van knelpunten en zo nodig actie ondernemen.

De klantmanager:

- Monitort de voortgang en de acties van de burger en (indien van toepassing) diens sociale omgeving en de betrokken interne en externe partners.
- Signaleert veranderingen in de woon- en leefsituatie die van invloed zijn op de vorm en hoogte van de bijstand.
- Zet de daarop van toepassing zijnde actie(s) en vervolgacties uit naar aanleiding van afgegeven hersteltermijnen.
- Bewaakt gemaakte afspraken met zowel klant als in- en externe samenwerkingspartners over inkomensdienstverlening, maatschappelijke participatie en/of arbeidsre-integratie.
- Monitort en controleert de gemaakte afspraken actief. Spreekt betrokkenen erop aan wanneer afspraken niet worden nagekomen, maakt zo nodig nieuwe afspraken.
- Gaat op zoek naar de best mogelijke manier om de doelen te bereiken, weegt opties tegen elkaar af.
- Mobiliseert mensen en middelen, is hierin overtuigend.

6. Evalueren

Het samen met de burger en interne en externe samenwerkingspartners evalueren of het voorgenomen resultaat is gehaald en de processen zijn verlopen zoals bedacht.

De klantmanager:

- Beoordeelt samen met de burger of de gewenste doelen zijn gehaald.
- Analyseert oorzaken van gehaalde resultaten.
- Herziet samen met de burger doel- en actie bepalingen.

7. Handhaven

Het controleren, bewaken en toepassen van de rechtmatigheid van wet- en regelgeving.

De klantmanager:

- Signaleert maatregelwaardig gedrag en brengt dit in samenspraak met de burger en (indien van toepassing) samenwerkingspartners in het sociaal domein tot een oplossing.
- Voert handhavingsgesprekken in het kader van niet-nakomen van de afspraken en overtreding van wettelijke voorschriften. Legt een eventueel daaruit voortvloeiende maatregel op. Houdt daarbij rekening met individuele omstandigheden.
- Is in staat maatwerkoplossingen te vinden en te motiveren.

8. Rapporteren

Het rapporteren van de dagelijkse werkzaamheden in de gehanteerde computersystemen (zoals genomen besluiten, verslaglegging van gesprekken en resultaten, caseloadbeheer, relatiebeheer en eventuele financiële overzichten).

De klantmanager:

- Voert juiste gegevens in de database in. Denk aan ingangsdatum, einddatum, voorschot, hersteltermijn, genomen besluiten, etc.
- Rapporteert kort en bondig.

9. Bijdrage aan beheer en beleid van de organisatie

Het intern communiceren over activiteiten die van belang zijn voor de coördinatie en afstemming van werkzaamheden. Het leveren van een praktische en organisatorische bijdrage aan het functioneren van de organisatie en het vertegenwoordigen van de organisatie.

De klantmanager:

- Toont belangstelling voor de organisatie.
- Handelt binnen de kaders.
- Maakt gebruik van de discretionaire bevoegdheid.
- Deelt kennis en ervaring.
- Denkt mee met verbeteringen (toevoegen werkprocessen aanvragen levensonderhoud).

10. Bevorderen van eigen deskundigheid

Het op peil houden van de eigen deskundigheid, het signaleren van leemtes in de eigen deskundigheid en het gebruikmaken van interne en externe mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering.

De klantmanager:

- Neemt deel aan intervisie.
- Reflecteert op eigen handelen.
- Is in staat feedback te geven en te ontvangen.

BRONNEN

- Competentiebox Gemeenten
- International Standard Classification of Occupation 2008 (ISCO)
- Burgerlijk Wetboek, boek 7, art 610: Arbeidsovereenkomst
- Algemene wet bestuursrecht, algemene bepalingen over bezwaar en beroep
- Polstra, L. (2011) Laveren tussen belangen, Groningen: Kenniscentrum Arbeid
- Polstra, L. (2013) Standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers, Utrecht: BvK/Divosa/Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen
- Polstra, L., D. Borninkhof & R. Zwart (2014) Stap voorwaarts in de professionalisering van de re-integratiesector. Sociaal bestek, juni/juli, p. 60-62.

COLOFON

Auteurs

Louis Polstra, lector arbeidsparticipatie Hanzehogeschool Groningen
Hanneke Bakker, projectleider Professionalisering, Divosa

Vormgeving

Marion Klerken, YON-Vormgeefwerk

Versie

Juli 2017

