

Interview praktijkvoorbeeld decentralisaties en HR - Horst aan de Maas 15-9-2014

Gesprekspartners:

Marlé Nijhuis - Teammanager a.i. Werk, Inkomen en Zorg

May Linskens - HRM consultant

Traject in Horst aan de Maas lijkt op zelfsturing, maar er is vanaf het begin strak op gestuurd.

De gemeente liep al voorop in de uitvoering van de WMO. Nadat de koers op het gebied van Zorg en Ondersteuning voor de toekomst globaal was vastgesteld hadden de WMO-consulenten in 2012 een training vraagverheldering en een training oplossingsgericht werken gevolgd, samen met enkele medewerkers van de welzijnsinstelling Synthese en MEE, die partners waren in de pilot. Sindsdien werken ze volgens die methodiek, met een mooi resultaat: veel van de WMO-aanvragen wordt sindsdien op een andere manier ingevuld, zonder dat de gevraagde voorziening hoeft te worden verleend.

Gemiddeld worden er t.b.v. de WMO in 2014 54 vraagverhelderingsgesprekken per maand gevoerd, waar de hulpvraag in 26% is opgelost door inzet eigen kracht in plaats van een WMO voorziening. Het aantal hulpvragen stijgt. In 2013 was het aantal gesprekken gemiddeld 49 per maand. Het aantal uitstaande voorzieningen daalt echter, t.o.v. januari 2013 staan er momenteel 3% minder individuele voorzieningen uit.

Verder is er sprake van een forse afname van het aantal bezwaarschriften (zie bijlage, uitgesplitst voor WMO en WWB. De start van de vraagverhelderingsgesprekken is aangegeven).

Naast de interne ontwikkelingen werden ook burgers goed geïnformeerd en meegenomen in de nieuwe benadering. Er is veel zorg besteed aan de communicatie rondom het programma "Goed voor elkaar". Regelmatig werden burgers en gemeenteraad via diverse bijeenkomsten "bijgepraat". Er is gewerkt met factsheets; o.a. Vraagverheldering, Participatiewet, Werk Inkomen en Zorg. Ook zijn er voor de inwoners folders gemaakt, zoals 'Voorbereiding op uw vraagverhelderingsgesprek', 'Maatschappelijke Ondersteuning', 'Werkgeversdienstverlening' en de special 'Eigen kracht werkt!'

Deze succesvolle aanpak voor de WMO is vervolgens ook ingevoerd voor alle consulenten van Werk en Inkomen: re-integratie, schuldhulpverlening en Bbz.

Dat ook dit succesvol is, blijkt uit het feit dat de klanttevredenheid enorm is gestegen en het aantal klachten sterk is gedaald. Voor de betreffende medewerkers betekent het echt een transformatie: van het checken van rechtmatigheid van aanvragen naar het zelfstandig (binnen kaders) beoordelen, pro-activiteit, meedenken, verbinden en hulpvragers in hun kracht zetten.

De aanpak is geïnitieerd door de verantwoordelijke wethouder, die als visie formuleerde: de burger van Horst aan de Maas weet hoe hij/zij benaderd wordt door de gemeente. Zij staat er dus niet alleen achter, maar juicht de ontwikkelingen toe en enthousiasmeert.

De leidinggevende heeft door daadkracht, transparantie over haar aanpak en vasthoudendheid dit resultaat kunnen bereiken. Ze spreekt de medewerkers aan en complimenteert, gaat confrontaties niet uit de weg en "doet wat ze zegt en zegt wat ze doet".

Horst aan de Maas werkte van oudsher met vijf kerncompetenties, maar voor de nieuwe manier van werken was het noodzakelijk die verder toe te spitsen en uit te breiden. De teammanager heeft dit samen met HRM ter hand genomen, waarna er 10 functiegerichte competenties zijn benoemd, die door Movisie zijn ontwikkeld.

Medewerkers zijn vooraf niet betrokken bij de keuze c.q. definiëren van de competenties. Wel zijn deze uitgebreid toegelicht. Overigens waren de benoemde competenties zeer herkenbaar voor de consultants.

Om die nieuwe competenties te kunnen concretiseren op gedragsniveau, werd binnen de organisatie een vervolgtraject gestart: alle medewerkers van de afdeling Werk & Inkomen (dus niet alleen de consultants) werd gevraagd om een persoonlijk ontwikkelplan (pop) te maken op basis van die competenties, en de leerdoelen en acties “SMART” te formuleren.

Dat bleek toch een zodanig lastige klus, dat gekozen is een tussenstap in te bouwen. Samen met de medewerkers zijn toen alle competenties op het gewenste gedragsniveau beschreven. Door een student arbeids- en organisatiekunde zijn vervolgens aan de gedragscomponenten schaalniveaus toegevoegd, met daaraan gekoppeld een aantal vragen, waarmee de medewerkers hun ontwikkelniveau konden ‘scoren’. Dat deden ze met een zgn. reflectieformulier, waardoor bij de medewerker zelf het beoogde inzicht ontstond ten aanzien van de vraag “waar sta ik nu” (nulmeting). Daarbij kreeg de leidinggevende inzicht in het beeld dat de medewerker van zichzelf had.

De ingevulde reflectieformulieren werden door de leidinggevende met de medewerker besproken. Vervolgens werd een eerste aanzet gemaakt voor een individueel ontwikkeltraject op maat per medewerker.

Om nog beter in kaart te krijgen wat er nodig was qua investering in de medewerkers en om de individuele ontwikkeltrajecten op een juiste manier vorm te geven, is vervolgens bij alle medewerkers van Werk, Inkomen en Zorg een ontwikkelassessment op maat uitgevoerd door een extern bureau.

De vraag aan dit bureau was om per medewerker op alle competenties aan te geven:

- aanwezig
- niet (helemaal) aanwezig, maar binnen een jaar te ontwikkelen en wat is hiervoor nodig
- niet aanwezig en onvoldoende ontwikkelbaar of niet ontwikkelbaar binnen een jaar
- bij dit laatste werd gevraagd om aan te geven welke functie(s) bij de aanwezige competenties zou kunnen passen

De medewerkers werden vanaf het begin meegenomen in het traject. Zo ontvingen ze bijv. de offerte voor de assessments, waarin doel en gewenst resultaat van de assessments stond beschreven.

Die transparantie was van belang om misverstanden, ruis en/of onduidelijkheid weg te nemen over de motieven van het management voor deze stappen, angst voor verlies van baan in de context van bezuinigingen die, naast alle veranderingen, ook op de gemeente afkomen.

De assessmentresultaten waren voor de medewerkers de input voor het eigen persoonlijk ontwikkelplan, dat nu - aangepast aan de uitslag van het assessment – wel SMART gemaakt kon

Daarnaast is, na ontvangst van de resultaten van het assessment, een nieuw offertetraject in gang gezet, met als centrale vraag “hoe krijgen we de gewenste competenties ontwikkeld”. Dit resulteerde in tijdelijke korte individuele coachingstrajecten met als doel dat medewerkers, na afloop van de coaching zelfstandig en zonder verdere extra externe ondersteuning, i.c. de (functiegerichte) competenties beheersen en laten zien, dan wel uitvoering geven aan de dienstverlening volgens het nieuwe concept.

Op grond van de uitkomsten van het assessment zijn enkele medewerkers –in goed overleg– in een andere functie geplaatst.

Het persoonlijk ontwikkelplan is een levend, dynamisch document van de medewerker zelf. Daarin kunnen ontwikkelbehoeften steeds worden bijgesteld. Er wordt gewerkt met training en coaching on the job. Ook vinden er regelmatig intervisie en casusbesprekingen plaats. Daarnaast hebben alle consultants deelgenomen aan een workshop ‘personal branding’ (“wat straal ik uit”, “hoe kom ik over”).

Verscheidene medewerkers hebben door die intensieve begeleiding duidelijk een persoonlijke en professionele groei doorgemaakt en zichzelf overtroffen. Dat effect kreeg nog eens een extra ‘boost’ doordat de mooie resultaten die in Horst aan de Maas werden behaald ook buiten de gemeente bekend werden en medewerkers werden gevraagd om er presentaties over te geven. Tijdens die presentaties ontvangen de medewerkers ook veel positieve feedback. Onder andere de regionale commissie fraudebestrijding was zeer geïnteresseerd in de aanpak, omdat uit de resultaten in Horst aan de Maas blijkt dat investeren in de relatie en de verbinding met de burger ook een effectieve manier van fraudepreventie blijken.

Accountants binnen de gemeente zijn al vroeg in het proces betrokken geraakt. Omdat kwaliteit leidend is in de aanpak van de gemeente en een van de paradigma’s van Horst aan de Maas is ‘vertrouwen’, had controle niet de eerste prioriteit. Met de accountant is o.a. afgesproken dat niet alle stukken ter onderbouwing van opgegeven vermogen aangeleverd behoeven te worden. De afspraak is dat er periodiek steekproeven worden gehouden (1 op de 8 aanvragers). Uit de lage fraudecijfers blijkt dat de goede relatie en het opgebouwde vertrouwen vaak beloond wordt met eerlijkheid van de kant van de burger.

De WMO en W&I-consulenten werken vanuit dezelfde klantvisie, met dezelfde methodiek (vraagverheldering en oplossingsgericht werken) en met dezelfde competenties als basis. Op die manier zijn de consultants ook allemaal als generalist inzetbaar.

De werkwijze na ontvangst van een hulpvraag is als volgt: er vindt een vraagverhelderingsgesprek plaats bij de burger thuis. Medewerkers blijken intussen goed in staat om aan te geven waar de dienstverlening uit kan bestaan en wat men wel én niet kan verwachten. Op basis van dat gesprek wordt een verslag gemaakt en afgesloten met een gezamenlijk opgesteld leefzorgplan (voor de Wmo) of plan van aanpak (bij Werk & Inkomen). Dit wordt naar de aanvrager gestuurd met de vraag of het zo klopt en hoe men het gesprek heeft ervaren. Indien nodig wordt het verslag bijgesteld. Deze werkwijze resulteert in de meeste gevallen in overeenstemming en uitvoering van de gemaakte afspraken. Hierdoor is het zelden nodig om nog een beschikking op te stellen (waarop bezwaar en beroep mogelijk is) en worden vanaf het begin de verwachtingen bij de burger ‘gemanaged’.

Bijlagen:

- Competentieprofiel klantmanager
- Format vraagverheldering Werk & Inkomen
- Informatiefolder methodiek oplossingsgericht werken
- Cijfermatige onderbouwing effectiviteit aanpak WMO en W&I