

Werving, selectie en doorontwikkeling van professionals/generalisten in gebiedsteams Stand van zaken eind oktober 2014

Gemeenten gebruiken bij de werving, selectie en doorontwikkeling van professionals/generalisten in gebiedsteams verschillende instrumenten. De VNG, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en het Programma Sociale Teams hebben een inventarisatie gemaakt van de verschillende praktijken. Er circuleren een aantal profielen voor professionals in gebiedsteams, waarvan de competenties Sociaal werker Maatschappelijke Ondersteuning van Movisie en het competentieprofiel van de Generalist de meeste bekende zijn. De competenties van Movisie zijn feitelijk een aanscherping van de beroepsstructuur van de belangrijkste sociaal agogische beroepen. Competenties zijn aangescherpt aan de hand van eisen en ontwikkelingen die de WMO aan het veld stelt. Zie <https://www.movisie.nl/publicaties/competenties-maatschappelijke-ondersteuning>. Het competentieprofiel van de generalist is ontwikkeld in opdracht van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling Amsterdam en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). De competenties zijn ontwikkeld aan de hand van 10 best persons te onderzoeken op hun competenties aan de hand van de TMA methode. De TMA methode brengt talenten en drijfveren van personen in kaart. Zie <http://www.integrale-aanpak.nl/Instrumenten/250769.aspx?t=Competentieprofiel%20De%20Generalist>. De profielen vullen elkaar aan. In de praktijk gebruiken veel organisaties deze profielen als basis voor eigen, meer op de lokale situatie toegesneden profielen. Ook maken gemeenten gebruik van andere methodieken met vergelijkbare doelen, zoals de online talent management aanpak (zie <http://www.onlinetalentmanager.nl/>) die bijvoorbeeld door de As50 gemeenten (Bernheze, Veghel, Uden, Oss), Gemert-Bakel, Best, Helmond en het Mobiliteitscentrum Werken in West-Brabant wordt gebruikt.

Deze notitie heeft niet de pretentie volledig te zijn en wil ook geen keuze maken voor de een of de andere methodiek. Wel wil de notitie een actueel beeld geven van de praktijk bij gemeenten. We blijven dan ook geïnteresseerd in praktijk van andere gemeenten. Voorbeelden hiervan kunt u mailen naar praktijkvoorbeelden@vng.nl. De inventarisatie zullen we maandelijks actualiseren, als daar aanleiding toe is. Hieronder de beschrijvingen van een aantal gemeenten.

Horst aan de Maas

Horst aan de Maas is in 2012 gestart ontwikkeling van een nieuwe werkwijze voor WMO en WWB medewerkers. De WMO consulenten (en medewerkers van de welzijnsinstellingen) hebben in 2012 een training vraagverheldering en oplossingsgericht werken. Daarbij is ook een werkwijze en profiel ontwikkeld dat nu eveneens gebruikt wordt voor de werving van medewerkers in de gebiedsteams die per 1/1/2015 operationeel zijn. Bij de selectie van medewerkers is gebruik gemaakt van het competentieprofiel van Movisie. Daarna zijn competenties samen met de medewerkers op gedragsniveau geconcretiseerd en wordt oa gebruik gemaakt van een reflectieformulier waarmee de medewerker zicht krijgt op waar hij/zij staat qua professionele ontwikkeling. Om nog beter in kaart te brengen wat er nodig is qua investering in de medewerkers is een ontwikkelassessment op maat uitgevoerd. Dat leidt tot een persoonlijk ontwikkelplan. In het hele proces veel aandacht voor training en coaching on the job en vinden er regelmatig intervisie en casuïstiekbesprekingen plaats. Een uitgebreide weergave van de aanpak in Horst aan de Maas is hier te vinden.

Het uitgewerkte voorbeeld van Horst aan de Maas is hier <http://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/sociale-zaken/hr-en-decentralisaties/aanpak-competentieontwikkeling-horst-aan-de-maas.aspx> te vinden.

Amsterdam, Delft, Eindhoven, Groningen, Leeuwarden, Zwolle : de generalist en de Talent Management Analyse (TMA)

Een aantal gemeenten gebruikt bij de werving en selectie het competentieprofiel van de generalist, waarbij ook de T(alent) M(angement) A(nalyse) methode wordt gebruikt. De TMA heeft tot doel inzicht te bieden in de mate waarin gevraagde competenties. In de TMA worden talenten van de kandidaat in kaart gebracht, bijvoorbeeld: extravertie, volharding, orde&structuur, doelgerichtheid, eigenwaarde. Wanneer de TMA analyse van de kandidaat "over" het ideaalprofiel van de functie wordt gelegd wordt het ontwikkelingspotentieel zichtbaar.

Het gebruik van de methodiek verschilt per gemeente en hangt ook samen met de organisatorische keuzes die worden gemaakt bij de inrichting van de wijkteams.

Groningen en Leeuwarden voeren eerst selectiegesprekken met kandidaten, passen daarna de TMA toe om vervolgens definitief te beslissen. Amsterdam, Eindhoven en Delft starten de procedure met de TMA en gebruiken die mede als input voor het selectiegesprek. Zwolle gebruikt de TMA niet voor selectiedoelen, maar alleen als ontwikkelinstrument. Groningen en Eindhoven geven aan naast de TMA behoefte te hebben aan informatie over het werk en denkniveau van kandidaten. In Amsterdam is de TMA ook ingezet bij de voorbereidingen op de reorganisatie in 2009. De TMA is daarbij ingezet als ontwikkelinstrument, in combinatie met een test op taal & rekenvaardigheden en analytisch vermogen.

In Leeuwarden en Eindhoven maken burgers onderdeel uit van de selectiecommissies. Dit geeft een nieuwe en andere dynamiek aan de selectie-gesprekken. Het gesprek aan de keukentafel vindt als het ware al plaats tijdens de selectieprocedure.

In alle gemeenten worden de kandidaten voor de gebiedsteams geworven onder de organisaties die deelnemen aan de gebiedsteams en zijn dus afkomstig uit maatschappelijk werk, jeugdzorg, GGZ/ verslavingszorg, opbouwwerk, de gemeente (WMO, W&l, schuldhulp). Of medewerkers vervolgens in dienst komen van de gemeente, een stichting/coöperatie of worden gedetacheerd verschilt per gemeente. Afhankelijk van deze keuzes verloopt ook de werving verschillend. In Delft selecteren partners in de stad al kandidaten en beslist de gemeente. In andere gemeenten is de selectiecommissie gemengder (Leeuwarden, Eindhoven). De afwegingen die hierbij gemaakt worden hebben te maken met

- eerdere ervaringen met buurt, wijk of andere vormen van integraal werken,
- het doel van het team: eerste lijn meer op preventie, tweede lijn meer op multi-problemaanpak en al dan niet werken met doelgroepen
- de mate van invloed die de gemeente wil hebben op beleid en financiën,

Als het gaat om de ontwikkeling van de medewerkers en het team passen gemeenten wordt de TMA, vaak in combinatie met 360 feedback, in alle gemeenten gebruikt. Bij de concrete invulling van de gevraagde ontwikkeling worden allerhande methoden ingezet : intervisie, teamtraining, coaching, casuïstiekbespreking, dagelijkse briefing) methoden toe. De rode draad hierin is dat sterk wordt ingezet op reflecteren en leren in de werkpraktijk van alle dag (in tegenstelling tot het "oude" opleiden buiten de deur). Vaak speelt de direct leidinggevende van het team een belangrijke rol bij het organiseren van het dagelijkse leren op individueel en teamniveau. Zie ook het profiel voor de teamleider in Amsterdam,

Teamleren wordt wel als belangrijk gezien, en is in veel gemeenten nog volop ontwikkeling. Ook kennisoverdracht over het brede scala aan onderwerpen waar de generalist mee te maken kan krijgen heeft ene plaats in de opleiding en leeraanpak. WIJ Eindhoven betreft ook burgers bij het opzetten van de het collectief leertraject. Eindhoven heeft de leertrajecten op individueel en teamniveau uitgewerkt. Als basis voor de coaching voor generalisten, zijn de werkprocessen geanalyseerd en is het handelingsrepertoire van generalist beschreven. Amsterdam werken gemeente en de Hogeschool Amsterdam samen om leerlijnen en modules te ontwikkelen als onderdeel van de zoektocht naar wat de beste professional is in een wijkteam.

Meer uitgebreide weergaven van praktijken in Amsterdam, Delft, Eindhoven, Groningen, Leeuwarden en Zwolle zijn hier <http://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/sociaal-domein/hr-en-decentralisaties.aspx> te vinden.

Enschede

Enschede heeft een aanpak gevolgd waarbij werving, selectie en doorontwikkeling in (zeer) nauwe samenwerking met partners in de wijk (welzijn, thuiszorg, jeugdzorg, GGZ) is vormgegeven. Daarbij zijn eerst de wijkteammanagers geworven onder de medewerkers van eerdergenoemde organisaties. De betrokken organisaties hebben gezamenlijk het competentieprofiel voor de wijkteammanager ontwikkeld. Daarbij is ook gebruik gemaakt van profielen vanuit de verschillende sectoren. De belangrijkste resultaatgebieden voor de managers zijn budgetverantwoordelijkheid, netwerken (scholen, huisarts etc.) kunnen opbouwen en beheren en de wijkcoaches begeleiden/sturen in het veranderingsproces (van verschillende manieren van werken, naar 1 manier van werken, hoe begeleid je dat?).

De selectiegesprekken vonden plaats met een commissie die bestond uit de gemeente, de SMD, een vertegenwoordiger van de verschillende organisaties en P&O (met een onafhankelijke rol). De kandidaten moesten een pitch houden. Hoe zie ik de veranderingen die gevraagd worden? Wat neem ik mee om de veranderingen te realiseren? De wijkteammanagers hebben vervolgens de selectiegesprekken voor de wijkcoaches gedaan. Ook hierbij is gebruik gemaakt van een pitch. Bij het profiel voor de wijkcoaches is aansluiting gezocht bij de 8 bakens van Welzijn Nieuwe Stijl, zie <http://www.invoeringwmo.nl/onderwerpen/bakens-welzijn-nieuwe-stijl>. Dat is gecombineerd met de competentieprofielen van de verschillende organisaties. Enschede werkt met een T profiel: generalist naar de wijk, binnen het team specialist. Kern competenties zijn vakbekwaam- klantgericht (met eigen kracht van de burger als uitgangspunt) – analytisch vermogen- resultaatgericht – integraal werken. Het profiel voor de wijkcoaches is bijgevoegd.

Er is een scholingsplan voor de wijkteams en coaches.

In het kader van de teambuilding hebben alle wijkcoaches de JTI-test gebruikt. Wat voor iemand ben jij? Hoe werk je samen? Dat is de basis voor de teamontwikkeling en eigen ontwikkeling, zowel in vaardigheden als in eigen specialisme. Half oktober start een training gericht op het werkproces, hoe je de eigen kracht van burgers aanboort en gebruikt en gebruik maakt van de sociale netwerken. De verdere scholing/ondersteuning wordt daarna vormgegeven. Enschede is nog bezig met de vraag wie de dagelijkse werkbegeleiding het best kan geven. De inschatting is dat dit niet past binnen het takenpakket van de wijkteammanager gezien zijn andere taken en de omvang van de teams. Daarom speelt de gedachte om de functie van "werkbegeleider" in het leven te roepen. Nog niet duidelijk is wie deze functie gaat vervullen. Gedacht wordt aan gedragswetenschappers of om senior wijkcoaches deze taak te geven. De wijkteammanager blijft eindverantwoordelijk.

Het voorbeeld van Enschede is hier <http://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/sociale-zaken/hr-en-decentralisaties/werving-selectie-en-doorontwikkeling-van-generalisten-in-gebiedsteams-de-praktijk-in-enschede.aspx> te vinden.