

# De ambulant begeleider van 2020

## **Welke rollen zijn er voor de ambulant begeleider van de toekomst en welke vaardigheden passen hier bij?**

MARTINE FUITE, FEMKE ROOD EN ROBBIN HAAIJER

Passend onderwijs bepaalt het toekomstige speelveld voor ambulante begeleidingsdiensten. Zeker nu vanuit het ministerie grote veranderingen worden afgedwongen, gaat er veel gebeuren in het veld. De invoering van Passend onderwijs brengt verschuivende geldstromen, bezuinigingen en budgetteringen met zich mee. Ook voor cluster 2. Ambulante begeleidingsdiensten zullen door de geplande afschaffing van de gedwongen winkelnering in een 'vrije' markt opereren, waarin het aanbod wordt bepaald door de marktvraag. De beweging van meer aanbodgericht naar meer vraaggericht zal van ambulante begeleiders deels andere vaardigheden vragen. Alhoewel cluster 2 met andere financieringsstromen te maken heeft in vergelijking met cluster 3 en 4, zal deze beweging ook merkbaar zijn voor de ambulante begeleidingsdiensten binnen cluster 2. Voor de ambulant begeleiders vraagt dit extra aandacht voor de ontwikkeling van hun 'zogenaamde' tweede professionaliteit. In dit artikel worden deze verschillende professionaliteiten besproken en op waarde geschat.

### **De ontwikkelingen in het veld**

De aanbieders en gebruikers van ambulante begeleiding krijgen de komende jaren te maken met aanzienlijke veranderingen. De bekostiging van het (voortgezet) speciaal onderwijs en de leerling-gebonden financiering wordt – in het kader van Passend onderwijs – gebudgetteerd en herverdeeld over de regio's. Alhoewel veel nog onduidelijk is, betekent dit hoogstwaarschijnlijk dat het regulier onderwijs voor meer zorgleerlingen Passend onderwijs mag verzorgen. Hierin kan de ambulante begeleiding een belangrijke rol spelen, mits het lukt meerwaarde te bieden en goed in te spelen op de behoefte van de school. Kortom, de markt voor ambulante begeleiding verandert en daarmee dus ook de eisen die aan ambulante begeleidingsdiensten en ambulant begeleiders worden gesteld. Dit leidt tot de vraag wat de marktvraag naar ambulante begeleiding precies is.

### **De vraag naar ambulante begeleiding**

De markt voor ambulante begeleiding ontwikkelt zich dus meer en meer als een vrije markt. Een markt waarin de

vraag het aanbod bepaalt en de wensen en behoeften van 'klanten' mede bepalend zijn voor een succesvol aanbod. De eerste vraag is dan of er vraag is naar iets als ambulante begeleiding. Onderzoek wijst uit dat er ook in de toekomst vraag is naar een vorm van ambulante begeleiding. De handelingsverlegenheid van leraren en scholen zal naar hun eigen verwachting blijven, leerlingen en ouders ervaren de meerwaarde van huidige ambulante begeleiding en een

### **Clusteroverstijgende initiatieven**

Op verschillende plekken in Nederland is sprake van clusteroverstijgende samenwerking van diensten ambulante begeleiding in de clusters 2, 3 en 4. Binnen deze diensten zijn de gevolgen van de ontwikkelingen binnen de clusters 3 en 4 op sommige punten al merkbaar voor het werk binnen cluster 2. De effecten van deze samenwerking uiteten zich onder andere in de verwachtingen die ten aanzien van cluster 2 begeleiding worden gesteld. Dit kan verschillende vraagstukken opleveren. Hoe gaat men bij intensieve samenwerking met 3 en 4 binnen cluster 2 bijvoorbeeld om met een school die behoefte heeft aan een flexibele inzet van middelen? Binnen cluster 3 en 4 zal dit mogelijk zijn, maar de bekostiging van cluster 2 laat dit in principe niet toe.



versterking van de zorgstructuur in het regulier onderwijs is (nu meer dan ooit) noodzakelijk.

Hoe de ambulante begeleiding in de toekomst vorm moet krijgen, is minder helder. De huidige en toekomstige (markt)vraag is divers, diffuus en gedifferentieerd. De verschillende klantgroepen (leraren, leerlingen, IB'ers, schoolleiders, PO, VO, MBO) stellen niet dezelfde vragen aan de ambulante begeleiding en hebben verschillende behoeften. Zo is de vraag vanuit het primair onderwijs een andere vraag dan die van het voortgezet onderwijs en stelt ook het MBO andere eisen aan de ambulante begeleiding en een ambulant begeleider. Daarnaast worden ook binnen bijvoorbeeld het primair onderwijs andere vragen gesteld aan AB'ers door leerkrachten, IB'ers en directeuren. En ook de vraag van ouders is weer een andere.

Op basis van eerder onderzoek maken we op de markt voor ambulante begeleiding onderscheid tussen een meer leerling-gerichte of systeemgerichte aanpak en een meer procesgerichte of resultaatgerichte focus. Leerling-gerichte ambulante begeleiding richt zich op het begeleiden van de individuele leerling met een individuele hulpvraag. Bij systeemgerichte ambulante begeleiding ligt de focus voornamelijk op een breder systeem dan alleen de individuele leerling, bijvoorbeeld advisering gericht op de bredere zorgstructuur. Een ander onderscheid is het evenwicht tussen proces- en resultaatgericht werken. Binnen begeleidingstrajecten is veel aandacht voor het proces van begeleiding en de ontwikkeling van de individuele leerling. Dit betekent enerzijds dat binnen de ambulante begeleiding

een (vertrouwens)relatie met de betrokkenen binnen het cliëntsysteem noodzakelijk is om het proces van begeleiding te optimaliseren. Anderzijds is het van belang dat deze relatie functioneel blijft waarbij doelen worden nagestreefd, opbrengsten worden behaald, ofwel, resultaatgericht is.

### De aanbodkant van ambulante begeleiding

En wat is dan het aanbod? Uit de resultaten van een groot aantal kwaliteits- en tevredenheidsonderzoeken binnen cluster 2 blijkt dat direct betrokkenen, net als binnen de



Figuur 1. De vraag naar AB is divers, diffuus en gedifferentieerd



clusters 3 en 4, zeer positief zijn over de ambulante begeleiding. Ouders en leraren weten meer over de mogelijkheden en beperkingen van de leerlingen en de wijze waarop ze hiermee om kunnen gaan. Leerlingen, scholen en ouders zijn daarnaast positief over de houding van ambulant begeleiders. De opbrengsten in de vorm van het toerusten van de leerkracht voor de omgang met zorgleerlingen (de leerkracht kan in de toekomst vergelijkbare leerlingen zonder hulp van een ambulant begeleider begeleiden) worden lager beoordeeld.

Ambulante begeleidingsdiensten besteden – zo blijkt – minder aandacht aan de intake en het expliciteren van wederzijdse verwachtingen bij de aanvang van het begeleidingstraject. Er is te weinig aandacht voor het vaststellen van de gewenste opbrengsten van een begeleidingstraject. In het bijzonder de mate waarin leraren worden toegerust om in de toekomst zonder hulp van een AB'er een vergelijkbare leerling te begeleiden, maar ook voor opbrengsten in de vorm van de professionalisering van het team en de optimale benutting van de zorgstructuur. Ook kunnen de opbrengsten beter geëvalueerd worden en daarmee de aantoonbare meerwaarde van de ambulante begeleiding. Kortom, de verschillende betrokkenen zijn over het algemeen tevreden over de geboden ambulante begeleiding. De geboden ambulante begeleiding is echter niet altijd gelijk aan de gewenste ambulante begeleiding. En dit is juist met huidige ontwikkelingen richting een meer vrije markt een belangrijke voorwaarde voor succes.

## De ambulante begeleiding van de toekomst

Vraag en aanbod sluiten niet optimaal op elkaar aan. De vraag is doorgaans sterk uiteenlopend. Het aanbod kenmerkt zich daarentegen – uitzonderingen daargelaten – vanaf de invoering van de Leerling Gebonden Financiering

## Kwaliteits- en tevredenheidsmetingen

In 2009 en 2010 hebben bij meer dan honderd diensten ambulante begeleiding uit de clusters 2, 3 en 4 kwaliteits- en tevredenheidsmetingen plaatsgevonden. Bij deze diensten zijn vragenlijsten ingevuld door leerlingen, ouders, betrokkenen binnen de scholen (IB'ers, zorgcoördinatoren en leraren), ambulant begeleiders en leidinggevenden en coördinatoren van de diensten. Op basis van de resultaten van deze metingen is een gemiddelde (benchmark) opgesteld, waaruit men een aantal conclusies ten aanzien van de stand van zaken in de ambulante begeleiding kan trekken. Een overzicht van de gemiddelde resultaten per doelgroep en cluster is beschikbaar via [www.vanbeekveldenterpstra.nl](http://www.vanbeekveldenterpstra.nl).

(LGF) veelal door vastomlijnde begeleidingstrajecten met een beperkte mate van flexibiliteit. Er is sprake van een marktperfectie. Hoe kan je hiermee omgaan als ambulante begeleidingsdienst en als ambulant begeleider? In een veld dat sterk in beweging is en waarin sterk uiteenlopende vragen worden gesteld aan ambulante begeleidingsdiensten en ambulante begeleiders. Ofwel, wat is de ambulante begeleiding van de toekomst?

Los van de ambities en focus van de dienst vragen de ontwikkelingen om meer aandacht voor kwaliteit en meerwaarde voor de opdrachtgever c.q. klant. Binnen cluster 2 dient men daarom expliciet aandacht te besteden aan de specifieke kwaliteiten van ambulant begeleiders cluster 2. Deze moeten beter zijn of anders dan wat een (generalistische) begeleider uit cluster 3 of 4 kan bieden. Een optimale afstemming op de wensen en behoeften van klanten, oftewel klantgerichtheid, is hierbij essentieel. De ambulant begeleider van vandaag is daarom niet per definitie ook de ambulant begeleider van de toekomst.

Klantgerichtheid vraagt expliciete aandacht voor de complexe relatie tussen de klant c.q. opdrachtgever en de dienstverlener. Onderdelen hiervan zijn: informatieverstrekking, communicatie, service, maar ook menselijke aspecten als: verwachtingen, behoeften en ideeën. Dit vraagt om een andere en aanvullende professionaliteit van ambulant begeleiders.

Bij de verschillende typen professionaliteit (zie kader) horen ook verschillende rollen van ambulant begeleiders. Ambulant begeleiders zijn op dit moment veelal werkzaam vanuit de expertrol en bieden meerwaarde op grond van hun specifieke kennis, expertise en deskundigheid (de zogenaamde eerste professionaliteit). Aannemelijk is dat de tweede professionaliteit, onder invloed van de ontwikkelingen die zich voordoen, steeds belangrijker wordt. Ook de derde professionaliteit dient binnen een dienst op één of andere manier geborgd te worden. Bij elke professionaliteit horen verschillende rollen die ambulant begeleiders aannemen.

### Welke aanvullende professionaliteit heeft de ambulant begeleider van de toekomst nodig?

Vakmanschap, kennis en kunde (de eerste professionaliteit) blijven zeer belangrijk voor ambulant begeleiders. Deze moeten dan ook in de toekomst worden onderhouden. Daarnaast zou in de professionele groei meer aandacht kunnen worden besteed aan de verdere ontwikkeling van de tweede professionaliteit, om hiermee de zogenaamde eerste professionaliteit tot haar recht te laten komen.

#### Eerste professionaliteit onderhouden

Ambulant begeleiders moeten uiteraard deskundig blijven

### 1e, 2e en 3e professionaliteit

1e professionaliteit: Vakmanschap (expert), kennis en kunde

2e professionaliteit: Attitude, communicatie, reflectie

3e professionaliteit: Kunnen analyseren en werken met beschikbare (elektronische) data

Niet alleen vakmanschap (kennis en kunde) is relevant bij het goed uitoefenen van je beroep. Uiteraard vormt dit het fundament van je dienstverlening, maar de tweede professionaliteit is niet minder belangrijk. In een dienstverlenend beroep in het onderwijs is los van je kennis en kunde, niet minder relevant 'wie je bent'. Authenticiteit, reflectie, goede communicatie en een positieve attitude. De derde professionaliteit verwijst naar de vaardigheden om met (elektronische) data te werken.

| 1e professionaliteit                                                                                                                                            | 2e professionaliteit                                                                                                                                                                 | 3e professionaliteit                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expert</li> <li>• Begeleider</li> <li>• Coach</li> <li>• Trainer</li> <li>• Adviseur</li> <li>• Bemiddelaar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhandelaar</li> <li>• Acquisiteur</li> <li>• Netwerker</li> <li>• Relatiemanager</li> <li>• Ontwikkelaar</li> <li>• Mediator</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur</li> <li>• Controller</li> <li>• Marketeer</li> <li>• Kwaliteitsbewaker</li> <li>• Onderwijsadministrateur</li> <li>• Onderwijscontroller</li> </ul> |

om meerwaarde te kunnen bieden in het regulier onderwijs. De geboden dienstverlening moet daarbij anders óf beter zijn dan wat men in het regulier onderwijs zelf al heeft. Ook in de toekomst zullen AB'ers daarom oplossingsgericht moeten adviseren. Hierbij is een analytische en praktische houding nodig. Luisteren is essentieel, maar oplossingsgericht adviseren vraagt daarnaast dat ambulant begeleiders sterk zijn in bemiddelen, overtuigen, ondersteunen en uitleggen. Voor de ambulant begeleider van de toekomst is het noodzakelijk te zorgen voor behoud van deze aspecten en kwaliteiten van ambulante begeleiding.

#### Tweede professionaliteit uitbreiden

De tweede professionaliteit zal verder ontwikkeld moeten worden. Alleen voldoende beheersing van deze professionaliteit, stelt ambulant begeleiders in staat om goed in te spelen op de vraag van de klant c.q. opdrachtgever. Het gaat daarbij om het vinden van een juiste balans tussen het helpen de klant haar vraag te expliciteren en daarmee de juiste antwoorden te kunnen geven, en het handelen vanuit het eigen belang van de ambulant begeleider en de ambulante begeleidingsdienst.

Een aantal aspecten van deze tweede professionaliteit werken we verder uit.

#### Verwachtingsmanagement

Het vragen naar de verwachtingen en wensen van de klant is in een vrije markt essentieel. Op basis van de verwach-

tingen, wensen en hulpvraag van de verschillende betrokkenen kan het proces op maat worden ingericht (resultaat- of procesgericht en leerling- of systeemgericht) en kunnen de bijbehorende opbrengsten explicieter worden geformuleerd. Verwachtingsmanagement is daarnaast zeer belangrijk voor het afbakenen van de invulling van de begeleiding.

## *Acquisitievaardigheden*

Succesvol acquireren vraagt specifieke vaardigheden. Daarnaast is het ontwikkelen van een persoonlijke en authentieke acquisitiestijl belangrijk. Het opstellen van een professionele offerte hoort bij het acquisitieproces. Hierin bestaat in ieder geval aandacht voor de invulling van de ambulante begeleiding, de rol van de begeleider (en de andere betrokkenen bij het proces) en de opbrengsten en kosten van het traject.

## BIJ DE VERSCHILLENDE TYPEN PROFESSIONALITEIT HOREN OOK VERSCHILLENDE ROLLEN VAN AMBULANT BEGELEIDERS

### *Resultaatgericht onderhandelen*

Onderhandelen is een ander proces dan verkopen en vergt dus ook andere vaardigheden. Bij het onderhandelen over de invulling van het traject is het streefresultaat gericht op het beste resultaat voor beide partijen. In de contracteringsfase worden de belangrijkste afspraken over de begeleiding gemaakt. Een goed onderhandelingsklimaat stelt je in staat het beste resultaat te behalen met behoud van de relatie.

### *Systeeminzicht*

Klantgerichte ambulant begeleiders hebben inzicht in de verschillende klantengroepen (scholen, ouders, leerlingen, besturen, samenwerkingsverbanden) en de verschillende belangen van deze groepen. Inlevingsvermogen speelt een belangrijke rol. Men moet zich kunnen verplaatsen in de klant en de klachten en problemen in een vroeg stadium kunnen herkennen. Ook het bewustzijn van de eigen rol binnen de ambulante begeleidingsdienst en de verbinding met de organisatie spelen hierbij een rol.

### *Zakelijk gevoel*

Ambulant begeleiders hebben een zeker zakelijk gevoel nodig om succesvol om te kunnen gaan met de balans tussen de belangen van de ambulante begeleidingsdienst en de belangen van de klant. Zij moeten onafhankelijk zijn met een herkenbare professionele identiteit. Ambulant begeleiders kunnen begrip op brengen voor de klant en de andere

betrokkenen zonder hun zakelijke gevoel uit het oog te verliezen.

### *Relatiemanagement*

Relaties zijn onmisbaar voor het succes en de continuïteit van een organisatie. Relatiemanagement is het opbouwen, verdiepen en verstevigen van langdurige en waarde creërende relaties. Het structureel evalueren van de opbrengsten, resultaten en meerwaarde van de ambulante begeleiding speelt hierbij een rol.

## Wat betekent dit?

Kennis, expertise en kunde blijven ons inziens een onmisbare schakel voor 'goede' of 'excellente' ambulante begeleiding. Deze eerste professionaliteit is echter niet meer voldoende om ook succesvol te kunnen opereren op de markt voor ambulante begeleiders. Succesvolle ambulante begeleiders zullen in de toekomst immers veel meer in staat moeten zijn om klanten ook te helpen hun vraag te expliciteren. Om vervolgens met de klant afstemming te bereiken over de te behalen resultaten en opbrengsten en om op basis daarvan een passend begeleidingstraject vast te stellen. In dit proces zullen ambulant begeleiders in staat moeten zijn om soms tegengestelde belangen bij elkaar te brengen, scherp te onderhandelen en scherp feedback te geven op de wensen en behoeften van de opdrachtgever zonder dat de relatie met de opdrachtgever hieronder leidt.

Voor ambulante begeleidingsdiensten en ambulant begeleiders vraagt dit – in de komende periode – een aanvullende en misschien wel andere focus ten aanzien van hun professionalisering. Succes in de toekomst betekent nu al investeren in de tweede professionaliteit en de competenties en vaardigheden die daar bij horen.

### **Informatie over de auteurs**

De auteurs zijn allen werkzaam bij Van Beekveld & Terpstra

Organisatieadviesbureau:

- mevrouw drs M. Fuite, adviseur (Martine.Fuite@vbent.org)
- mevrouw F. Rood MSc, adviseur (Femke.Rood@vbent.org)
- de heer drs R. Haaijer, plaatsvervangend directeur en senior adviseur (Robbin.Haaijer@vbent.org).

### **Literatuur**

Van Beekveld & Terpstra, **Samen werken aan je eigen maatschappelijke opdracht**, april 2010

Kloppenborg, R., Heemelaar, M., Janssen, M., en Brinkman, F., (1999). **Methodiek Sociaal Pedagogische Hulpverlening**. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten.

Fuite, M., Rood, F. en Haaijer, R., Aantoonbaar betere ambulante begeleiding, **BasisschoolManagement**, Jaargang 24, Nr 4, april 2010