TNO rapport voor
ZonMw

Procesevaluatie ontwikkeling afwegingskader. Verdieping en verbreding methodisch werken bij de gemeente Leiden

TNO innovation for life

Juni 2021

Procesevaluatie ontwikkeling afwegingskader. Verdieping en verbreding methodisch werken bij de gemeente Leiden

Rapport voor	ZonMw	
Datum	11 juni 2021	
Auteur(s)	Astrid Hazelzet, Wilma Otten	
Projectnummer	060.40703	
Rapportnummer	TNO 2021 R11039	
Contact TNO	Astrid Hazelzet	Wilma Otten
Telefoon	+31621134524	+31629272654
E-mail	Astrid.hazelzet@tno.nl	Wilma.otten@tno.nl
Mmv gemeente Leiden:	Emmy van Gemert , Klaas Decuypere, Silvia van der Kleij, Guusje Mulder, John van der Starre, Jesse Zuidema, (afd. Werk en Inkomen gemeente Leiden); Marieke van Vliet (porject JA); Gabriëlle van der Loo (afd. Ondersteuning PMO); Angelique van Delft, Esther Laman (Re-integratie & Werkgeversdienstverlening)	

Gezond Leven
Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
info@tno.nl

© 2021 TNO

Alle rechten voorbehouden.
Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.
Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1 Inleiding 1
1.1 Ambitie gemeente Leiden: meer methodisch werken 1
1.2 Ontwikkeling van een afwegingskader logische vervolgstap 1
1.3 Afwegingskader in relatie tot methodisch werken 2
1.4 Projectstructuur 2
1.4.1 Werkgroep 2
1.4.2 Veranderteam 3
1.4.3 Community of Practice 3
1.4.4 Betrokkenheid van klanten 3
1.5 Vragen procesevaluatie 3
1.6 Totstandkoming van het rapport en leeswijzer 4
1.7 Alle eindproducten van het project op een rijtje 4

2 Ontwikkeling van het afwegingskader 5
2.1 Afwegingen formuleren door casuïstiek over aanmelden bij R&W te analyseren 5
2.2 Vaststellen relatieve belang kenmerken werkzoekende voor de afweging 7
2.3 Ontwerp handreiking afwegingskader 8
2.4 Testen handreiking op kleine schaal 10
2.5 Consultatie professionals sociaal wijkteam Slaaghwijk 11
2.6 Interviews klanten 12
2.7 Expertsessie 14

3 Implementatie van het afwegingskader 15
3.1 Fase 1. Weten 15
3.2 Fase 2. Begrijpen 15
3.3 Fase 3. Willen 16
3.4 Fase 4. Doen 16
3.5 Fase 5. Blijven doen 17

4 Bevorderende factoren en knelpunten bij de ontwikke-ling en implementatie van het afwegingskader 19
4.1 Analysekader 19
4.2 Succesfactoren 20
4.2.1 Frequente bijeenkomsten werkgroep, goede voorbereiding en nauwkeurige verslaglegging 20
4.2.2 Samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en respect voor elkaars perspectieven 20
4.2.3 Vorming ambassadeursgroep 20
4.2.4 Inhoudelijke uitwisseling werkt verbindend 20
4.2.5 Wetenschappelijke inzichten verrijkten praktijkkennis en boden structuur 21
4.2.6 Aansluiting afwegingskader op werkprocessen 21
4.2.7 Werkgroepleden aanspreekpunt voor het afwegingskader 21
4.2.8 Bottom-up aanpak 21
4.2.9 Gefaseerde implementatie, klein beginnen 22
4.3 Belemmerende factoren 22
4.3.1 Meerwaarde CompetenSYS wordt door klantmanagers nog onvoldoende gezien 22
4.3.2 Veranderteam als drager van methodisch werken minder zichtbaar 23
4.3.3 Focus op rechtmatigheid 23
4.4 Corona, we kunnen er niet om heen 23

5 Aandachtspunten voor vervolg 24
5.1 Aandachtspunten voor gemeente Leiden 24

© 2021 TNO

5.1.1 Concretisering van methodisch werken 24
5.1.2 Coaching klantmanagers 24
5.1.3 Balans tussen rechtmatigheid en doelmatigheid 25
5.1.4 Monitor gebruik 25
5.1.5 Ontwerp beheersysteem 25
5.1.6 Onderzoek mogelijkheden gebruik afwegingskader door sociaal wijkteam 25
5.1.7 Blijf feedback ophalen bij klanten 25
5.2 Advies aan andere gemeenten 26

Literatuur 27

Bijlage 1 Theoretische modellen 29
1.1 Het integratieve gedragsmodel 29
1.2 Model van kwetsbaarheid van Wanberg 30

Bijlage 2 Vragenlijst klantmanager W&I 31

© 2021 TNO

1 Inleiding

1.1 Ambitie gemeente Leiden: meer methodisch werken

De afdeling Werk en Inkomen (W&I) van de gemeente Leiden is sinds 2015 bezig met een verbreding van haar werkzaamheden, waarbij naast rechtmatigheid ook de begeleiding naar werk (doelmatigheid) de aandacht krijgt. W&I zoekt sindsdien naar manieren om het methodisch handelen van haar klantmanagers te stimuleren. Zo volgden drie senioren in 2016 de opleiding Effectief Ontwikkelingsgericht Leidinggeven van Divosa (Van den Eerenbeemt, Putnik & Hazelzet, 2017). Om methodisch werken bij klantmanagers van W&I verder kracht bij te zetten startte in 2017 het project 'Professionalisering en methodisch werken van klantmanagers' bij W&I. Daarnaast werd eind 2018 een diagnostisch instrument ingekocht (CompetenSYS) op basis van een set beoordelingscriteria die klantmanagers van W&I zelf vaststelden. Ook werd een aanpak ontwikkeld voor casuïstiekbesprekingen (Hazelzet, Boermans & Vooijs, 2018). Vanaf februari 2019 werken de klantmanagers bij iedere nieuwe klant met CompetenSYS. Het gevolg is dat er andere eisen worden gesteld aan het handelen van klantmanagers: analyseren en interpreteren van de verzamelde informatie en in overleg met de klant bepalen welke stappen nodig zijn voor zo regulier mogelijk werk. Velen van de klantmanagers vinden het best lastig de omslag te maken naar ondersteuning en begeleiding van klanten omdat vanouds hun handelen sterk leunde op wetshandhaving en controle.

1.2 Ontwikkeling van een afwegingskader logische vervolgstap

Bij de afdeling W&I begeleiden klantmanagers een brede groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op basis van de verzamelde informatie met onder andere CompetenSYS beoordelen zij of de klant direct of op termijn kan werken. Indien de klantmanager oordeelt dat de klant dat kan, dan wordt hij/zij aangemeld bij de afdeling Re-integratie en Werkgeversdiensten (R&W) van het re-integratiebedrijf van de gemeente Leiden (DZB) die de werkzoekende of (a) direct aan het werk helpt via Leidse Kracht, of (b) verschillende trainingen en workshops aanbiedt om werknemersvaardigheden te versterken voordat bemiddeling naar werk mogelijk is. Als de klantmanager oordeelt dat werken vooralsnog niet haalbaar is, omdat er te veel obstakels zijn, dan begeleidt de klantmanager de klant in een traject om deze obstakels weg te nemen. Daartoe worden Klant in Beeld (KIB) gesprekken gevoerd. Daarbij wordt intensief samengewerkt met partners in het sociaal domein. Voorbeelden van partijen zijn de Stadsbank (schuldhulpverlening), Incluzio (vrijwilligerswerk), scholen, politie, GGZ, GGD, het Veiligheidshuis en het sociaal wijkteam. Tijdens het project Methodisch werken dat startte in 2017 kwam naar voren dat klantmanagers van W&I nog moeite hebben hun argumenten voor de beoordeling of een klant direct of op termijn kan werken te expliciteren. Bovendien redeneren zij vaak vanuit uiteenlopende, persoonlijke referentiekaders. Dit werkt mogelijk willekeur en wellicht een onder- of overschatting van mogelijkheden van klanten om te werken in de hand. Daarnaast zijn de klantmanagers van W&I en consulenten van R&W het niet altijd met elkaar eens over of een klant geschikt is om een traject te volgen gericht op werk. Het kwam nogal eens voor dat door W&I aangemelde klanten bij R&W worden teruggemeld door R&W, omdat R&W geen passende ondersteuning kon bieden. De verwachting was dat een uniform denkkader voor klantmanagers van W&I en consulenten van R&W helpt om het 'rondpompen' van klanten zoveel mogelijk te voorkomen.

Het doel van het huidig project 'Verbreden en verdiepen van methodisch werken' is de ontwikkeling en implementatie van een afwegingskader dat klantmanagers van W&I

© 2021 TNO

handvatten biedt voor beantwoording van een cruciale vraag, nl. of de klant – op termijn – kan werken (of niet). Het afwegingskader biedt een raamwerk voor een systematische beoordeling van de geschiktheid van de klant voor het volgen van een traject gericht op het vinden van werk. Het helpt klantmanagers van W&I hun beoordeling om een klant aan te melden bij R&W of niet, met argumenten te onderbouwen.

1.3 Afwegingskader in relatie tot methodisch werken

Boermans, Van de Logt en Blonk (2020) omschrijven methodisch werken als volgt:
Het betreft een: "… systematische, transparante en doelgerichte manier van werken, met cyclische evaluatie om uitkeringsgerechtigden te activeren en te re-integreren op de arbeidsmarkt." (p. 4). "Methodisch werken in het sociale domein is gebaseerd op de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus…. Op basis van de PDCA-cyclus kent de methodische werkwijze vier fasen die de klantmanagers bij de begeleiding van een cliënt telkens doorloopt." (p. 5):

1. 'intake' – bestaande uit beeldvorming (verzamelen van informatie over de cliënt), screening (vorming van een eerste beeld over de noodzaak van ondersteuning van de cliënt) en oordeelsvorming (interpretatie informatie over de cliënt);
2. 'opstellen trajectplan' – bestaande uit het overwegen van re-integratie instrumenten die het beste passen en besluitvorming (keuze en vastleggen route naar werk);
3. 'uitvoeren trajectplan' – bestaande uit begeleiding (uitvoeren van het plan van de cliënt), monitoring en bijsturing (reflectie op de voortgang die wordt geboekt en aanpassingen plan);
4. 'terugblik op de werkwijze' – bestaande uit de evaluatie van de begeleiding/traject, op basis waarvan geleerd kan worden wat heeft gewerkt en wat niet heeft gewerkt.

De ontwikkeling van het afwegingskader geeft een verdieping op fase 1) intake die wordt uitgevoerd door W&I. Het afwegingskader helpt de klantmanager een aanmelding van de klant bij R&W te onderbouwen met argumenten die zijn terug te voeren op de informatie die is verzameld (o.a. in gesprek met klant en met CompetenSYS) over klantkenmerken en omstandigheden die in de afweging moeten worden meegenomen.

1.4 Projectstructuur

1.4.1 Werkgroep

Het project kende een looptijd van 23 maanden: de kick-off vond op 8 juli 2019 plaats en het project werd 30 april 2021 afgerond. We kozen in dit project voor een bottom-up ontwikkeling. Er werd een werkgroep geformeerd die zich ontpopte als de drijvende kracht voor de ontwikkeling van het afwegingskader. Het management van de afdeling W&I verwacht van alle klantmanagers dat zij een actieve bijdrage leveren aan de beweging naar meer methodisch werken en vakmanschap. Deelname aan de Werkgroep is een manier om dat te doen. De werkgroep bestond uit de volgende personen: een senior, klantmanagers werkzaam in vijf verschillende teams die samen de afdeling W&I vormen, een kwaliteitsmedewerker, twee consulenten van R&W en twee onderzoekers van TNO. De plaatsvervangend manager van W&I was met enige regelmaat aanwezig bij een bijeenkomst van de werkgroep. Vanaf december 2020, toen de implementatie van het afwegingskader op de agenda kwam en de resultaten van de focusgroepen met klanten bekend waren, werd de werkgroep aangevuld met twee medewerkers beleidsuitvoering uit het Cluster Participatie & Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Leiden. Twee klantmanagers kregen gedurende de looptijd van het project een andere baan en werden vervangen door twee collega's. De werkgroep is

© 2021 TNO

gedurende de gehele looptijd van het project 25 keer bij elkaar geweest (gemiddeld ongeveer een keer per maand).

1.4.2 Veranderteam

Het Veranderteam (VT) is de drager van de beweging naar meer methodisch werken van klantmanagers van W&I (Hazelzet et al., 2018). Het VT werd vier jaar geleden geformeerd in het kader van het project 'Professionalisering en methodisch werken van klantmanagers bij W&I'. Bij de start van dit project was de bezetting als volgt: per team van W&I nam er een klantmanager deel, twee managers, twee senioren, een kwaliteitsmedewerker en twee collega's van het re-integratiebedrijf Leiden. Binnen het huidige VT zijn werkgroepen gevormd met ieder een eigen opdracht. In het kader van dit ontwikkeltraject is het VT aangevuld met een medewerker beleidsuitvoering en een medewerker van de communicatieafdeling (op afroep aanwezig). Het VT is verantwoordelijk voor: (a) het volgen van de voortgang van het project, (b) kiezen van vervolgacties, (c) eventueel bijsturen, (d) het verzorgen van de interne en externe communicatie, (e) de beoordeling van (tussentijdse) resultaten /producten en (f) het opstellen en uitvoeren van het implementatieplan. Het VT kwam gedurende het project één keer per vier weken en sinds 2021 één keer per zes à acht weken keer bij elkaar.

1.4.3 Community of Practice

De gemeente Leiden vormde met Werkzaak Rivierenland en de gemeente Amsterdam een leernetwerk ('kleine Community of Practice'[1]). Deze drie gemeenten voerden een project uit in het kader van de vierde subsidieronde van het ZonMw-Kennisprogramma Vakkundig aan het Werk (VahW). Het doel van het leernetwerk was om opgedane kennis te delen, te toetsen en te verrijken. Het leernetwerk kwam drie keer bij elkaar (februari, september en november 2020). Daarbij waren ook vertegenwoordigers van SAM en Divosa op uitnodiging aanwezig. Tegen het eind van de looptijd van de drie projecten heeft het leernetwerk het plan opgevat om gezamenlijk een VIMP subsidie (Verspreidings- en Implementatie Impuls) voor te bereiden. In januari 2021 heeft hierover een eerste overleg plaatsgevonden met ZonMw. Er is grote bereidheid om via het leernetwerk de ervaringen met de (verdere) implementatie van de keuzehulpen (ontwikkeld door Werkzaak en gemeente Amsterdam) en het afwegingskader (gemeente Leiden) te blijven uitwisselen. Overwogen wordt of deelname aan het leernetwerk door andere gemeenten die vergelijkbare tools hebben ontwikkeld zoals de gemeente Leeuwarden, Werksaam (West-Friesland) en RSD De Liemers een zinvolle aanvulling is op het proces/leernetwerk.

1.4.4 Betrokkenheid van klanten

Door de coronamaatregelen konden de focusgroep bijeenkomsten met klanten geen doorgang vinden. Als alternatieve werkwijze is gekozen voor telefonische interviews met twintig klanten. De focus van de interviews lag op de ervaringen van de klant met het aanmelden bij R&W.

1.5 Vragen procesevaluatie

Deze procesevaluatie geeft antwoord op de volgende vragen:

1. Hoe is de ontwikkeling van het afwegingskader aangepakt?
2. Welke activiteiten zijn ondernomen om het afwegingskader te implementeren?

[1] Een vergelijkbare beschrijving van de Community of Practice is opgenomen in het rapport 'Keuzehulp Werkzaak Rivierenland. Procesevaluatie van een bottom-up ontwikkeling.', van Hazelzet, Otten, Bijl, & Van der Wal (2021).

© 2021 TNO

3. Welke inzichten heeft het project opgeleverd:
    a. Wat zijn de bevorderende factoren bij de ontwikkeling en implementatie van het afwegingskader?
    b. Welke knelpunten hebben zich voorgedaan bij de ontwikkeling en implementatie van het afwegingskader?
4. Wat zijn de aandachtspunten voor vervolgacties:
    a. Hoe kan de gemeente Leiden een vervolg geven aan het project?
    b. Waar moeten gemeenten die ook een afwegingskader willen ontwikkelen op letten?

1.6 Totstandkoming van het rapport en leeswijzer

De onderzoekers van TNO hebben dit rapport opgesteld op basis van de gedetailleerde notulen van alle werkgroep bijeenkomsten en persoonlijke aantekeningen. De werkgroep leden en het management van W&I (senioren en plaatsvervangend teammanager van de afdeling W&I) gaven feedback op de concept-rapportage van TNO die vervolgens door de onderzoekers zijn verwerkt in de definitieve versie die voor u ligt.

De opbouw van dit rapport is als volgt.
In hoofdstuk 2 wordt de vraag ‘Hoe is de ontwikkeling van het afwegingskader aangepakt?’ behandeld. We beschrijven de stappen die zijn gezet om tot de ontwikkeling van het afwegingskader te komen. Hoofdstuk 3 beantwoordt de vraag: ‘Welke activiteiten zijn ondernomen in het licht van de implementatie van het afwegingskader? Hoofdstuk 4 beschrijft de inzichten die het project heeft opgeleverd en geeft antwoord op de vraag wat de succesfactoren en knelpunten waren bij de ontwikkeling en implementatie van het afwegingskader (vraag 3, zie paragraaf 1.5). Het rapport wordt afgesloten met hoofdstuk 5 waarin aandachtspunten worden geformuleerd over hoe de gemeente Leiden de verdere implementatie van het afwegingskader kan aanpakken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een advies aan andere gemeenten die een afwegingskader willen ontwikkelen.

1.7 Alle eindproducten van het project op een rijtje

De ontwikkeling en implementatie van de handreiking afwegingskader[2] vormde de hoofdmoot van het project. De handreiking afwegingskader is via de ZonMw website te downloaden. Deze procesevaluatie, het tweede eindproduct van het project, doet als gezegd verslag van de stappen die zijn gezet bij de ontwikkeling en implementatie van het afwegingskader en presenteert de succesfactoren en belemmerende factoren die zich daarbij hebben voorgedaan. Het derde eindproduct van het project betreft een PPT-verslag van twintig interviews die zijn afgenomen bij klanten van de gemeente Leiden. Het rapport geeft inzicht in wat klanten vinden van de informatie die wordt gegeven over de aanmelding bij R&W. Het PPT-verslag is ook te vinden op de website van ZonMw Vakkundig aan het Werk.

[2] Afwegingskader en handreiking afwegingskader worden door elkaar gebruikt.

© 2021 TNO

2 Ontwikkeling van het afwegingskader

Omdat tijdens de ontwikkeling van een interventie de basis wordt gelegd voor een succesvolle implementatie beschouwt Movisie (2019) de ontwikkeling van een interventie als een onderdeel van de implementatie. In de toolkit die Movisie (2019) ontwikkelde wordt gesproken van 'Fase 0. Ontwikkelen'. In dit hoofdstuk gaan we in op de ontwikkelstappen die zijn gezet om tot het afwegingskader te komen. In hoofdstuk 3 worden de activiteiten beschreven die in het kader van de andere vier implementatiefasen, namelijk Weten (fase 1), Begrijpen (fase 2), Willen (fase 3), Doen (fase 4) en Blijven doen (fase 5) zijn uitgevoerd.

2.1 Afwegingen formuleren door casuïstiek over aanmelden bij R&W te analyseren

De kennis en ervaringen van de klantmanagers van W&I en consulenten van R&W waren het startpunt voor de ontwikkeling van het afwegingskader: de eerste stap was het achterhalen van argumenten om een klant wel of niet aan te melden bij R&W[3]. De werkgroep leden werkzaam bij W&I selecteerden en analyseerden aan de hand van een instructie van TNO vier casussen van klanten: 1. twee 'evidente' beoordelingen ofwel twee klanten bij wie niet werd getwijfeld (een duidelijke aanmelding bij R&W en een klant die daar duidelijk nog niet voor in aanmerking kwam) en 2. twee klanten waarbij werd getwijfeld of de klant in aanmerking komt voor een traject bij R&W. De consulenten van R&W selecteerden 'evidente' casussen van een klant die in aanmerking komt voor een traject bij R&W en een klant die moest worden teruggemeld bij W&I. Het werkgroep lid werkzaam bij het project JA[4] selecteerde evidente casussen en twijfelgevallen van klanten die net 27 jaar waren geworden.
De werkgroep leden kregen de opdracht om als voorbereiding op twee werksessies de casussen aan de hand van de volgende vier vragen te analyseren:

1. Op basis van welke informatie heb je besloten door te verwijzen of niet? Dit kunnen kenmerken zijn van de klant (zijn/haar beperkingen, belemmeringen en omstandigheden), kenmerken van het begeleidingstraject of nog andere kenmerken.
2. Wat was de bron van die informatie: de klant, jouw inschatting (zoals jouw ervaringen met soortgelijke klanten), wetenschappelijke inzichten, output CompetenSYS, informatie van andere deskundige(n) en/of een combinatie van deze bronnen?
3. Welke informatie was doorslaggevend voor jouw beoordeling, zo doorslaggevend dat je niet twijfelde aan je beoordeling re-integratie dan wel participatie?
4. Wie waren de betrokken beslissers? Heb je nog andere professionals erbij betrokken of geraadpleegd? Heb je met de klant overlegd over de beslissing en op welke manier? Wie nam de uiteindelijke beslissing en waarom?

Onder begeleiding van TNO werden in twee werksessies argumenten uitgewisseld die door de werkgroep leden werden meegewogen bij aanmelding van de klant bij R&W of niet, dan wel terugmelding bij W&I of niet. Daarbij werd het integratieve gedragsmodel toegepast op werkzoekgedrag van cliënten (zie Blonk, 2018) aangevuld met het model van kwetsbaarheid van Wanberg, Hough en Song (2002) gebruikt. In Bijlage 1 worden de modellen nader toegelicht.

[3] Aanmelden of niet bij R&W en in aanmerking komen voor een traject bij R&W worden in dit rapport door elkaar gebruikt.

[4] Project JA van de gemeente Leiden begeleidt jongeren tussen 18 en 17 jaar uit Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude.

© 2021 TNO

De werkgroep keek in twee aparte bijeenkomsten terug op de uitkomsten van de werksessies waarin casussen van klanten werden besproken. Deze werden samengevat in een aantal 'basisafwegingen/kernpunten in de afweging' die gaandeweg in bijeenkomsten werden aangescherpt tot de volgende:

- 'Doorverwijzing naar R&W, tenzij'.
- 'Motivatie om aan het werk te gaan is leidend: ontneem de klant niet zijn/haar gewenste toekomstperspectief', echter gebrek aan motivatie is geen reden op zichzelf om niet door te verwijzen, probeer te achterhalen wat de trigger is voor de motivatie (denk bv. aan de klant die er alles aan wil doen om zijn dochter te blijven zien)'.
- 'Toets of motivatie voor een traject/baan realistisch is: kijk naar werkervaring, opleiding, belemmeringen, zelfregulering en of klant proactief is.'
- 'Belemmeringen zijn op zichzelf geen reden om klant niet door te verwijzen': het is van belang om te weten of deze minder zijn geworden (verbetering is opgetreden), zijn verergerd of stabiel zijn gebleven, of terugval mogelijk is en in combinatie werkaan-passingen vereisen die niet verwacht kunnen worden van een werkgever.'
- 'Bij inschakeling externe deskundigheid: neem nog geen beslissing over aanmelden bij R&W of niet.'
- 'Bied jongeren een kans, jonge leeftijd is een reden om er alles aan te doen om de klant aan het werk te krijgen.'
- 'Een aantal kenmerken en omstandigheden zouden – in principe – geen rol mogen spelen bij de afweging aanmelden bij R&W of niet omdat R&W daar een goed aanbod op heeft'. Als voorbeelden werden genoemd:
  - zwak sociaal netwerk en gezinssituatie;
  - leeftijd (wel leeftijdsgrens sollicitatieplicht UWV aanhouden die bepaalt dat sollicitatieplicht niet meer wordt opgelegd aan klanten vanaf 1e jaar voor AOW-leeftijd);
  - gebrekkige sollicitatievaardigheden, algemene of vakvaardigheden en beperkte werkervaring; en
  - praktische belemmeringen: justitieel verleden, kinderopvang, voedselbank.

TNO ordende deze kernpunten in een eerste versie van een 'beslisboom' die was opgebouwd uit een aantal opeenvolgende vragen ('beslisstappen') die de klantmanager systematisch moet aflopen alvorens een eerste idee te krijgen van aanmelding klant bij R&W of niet. In een bijeenkomst van de werkgroep lichtte TNO de eerste versie van de beslisboom toe. Vervolgens bespraken de werkgroepleden in tweetallen de gewenste aanpassingen die daarna plenair werden besproken. TNO verwerkte de opgehaalde informatie in een tweede versie van de beslisboom, die vervolgens weer werd voorgelegd aan de werkgroep. Aan de hand van vragen van TNO (bv. 'kan je combinaties bedenken van (praktische) belemmeringen waarbij je niet aanmeldt bij R&W?') kwam een uitwisseling van argumenten tot stand waarmee TNO de beslisboom aanscherpte. Een aangepaste versie van de beslisboom werd vervolgens weer met de leden van de werkgroep besproken. Zo ontstond gaandeweg een steeds beter beeld van de klantkenmerken en omstandigheden die meegenomen moeten worden bij de afweging of de klant in aanmerking komt voor een traject bij R&W gericht op werk of nog niet.

Conclusie

Het bespreken van de casuïstiek van klanten van de werkgroepleden heeft goed gewerkt; het leidde tot een eerste inzicht in belangrijke klantkenmerken en omstandigheden die moeten worden meegewogen bij het besluit om aan te melden bij R&W. Bovendien was het een goede manier om via de inhoudelijke lijn met elkaar (W&I en R&W) in gesprek te komen over betere werkafspraken.

© 2021 TNO

2.2 Vaststellen relatieve belang kenmerken werkzoekende voor de afweging

Uit de analyse van de casussen en discussies in de werkgroep kwamen verschillende kenmerken van klanten naar boven die een rol speelden bij de afweging om aan te melden bij R&W. We wilden weten of deze kenmerken ook door andere W&I klantmanagers en R&W consulenten belangrijk werden gevonden en ook welke kenmerken belangijker waren dan andere kenmerken. Hiertoe formuleerden we in de werkgroep tien kenmerken en mogelijke uitkomsten (zie box 1).
Via een digitale vragenlijst (zie bijlage 2) werd aan de klantmanagers van W&I en consulenten van R&W gevraagd hoe belangrijk deze kenmerken volgens hen zijn bij de afweging om de klant aan te melden bij R&W respectievelijk de door W&I aangemelde klant aan te nemen. Op twee manieren werd naar het belang gevraagd: (a) een directe vraag hoe belangrijk men het kenmerk vond op een 5-puntsschaal die liep van 'niet belangrijk' naar 'heel belangrijk' en (b) een indirecte manier door 14 casussen voor te leggen waarin deze kenmerken systematisch varieerden. Een voorbeeld van een casus die werd voorgelegd staat in box 1. Deze indirecte manier betreft een 'discreet keuzeonderzoek' (bijv. Offerhaus et al., 2015), omdat men per casus moet aangeven of men deze persoon aanmeldt bij R&W (klantmanagers) of aanneemt bij R&W (consulenten). Op basis van deze discrete keuzes kan het relatieve belang van de kenmerken statistisch worden berekend ('conjuncte analyse').

Box 1. Tien kenmerken van klanten en een voorbeeldcasus

De tien kenmerken van klanten:

a. **Motivatie om aan de slag te gaan**: echt óf niet gemotiveerd;
b. **Schulden**: wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
c. **Woonsituatie** (bijvoorbeeld dakloos, vervuild huis): wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
d. **Verslaving** (alcohol en/of drugs): wel óf niet;
e. **Taalbeperking**: wel óf niet;
f. **Verstandelijke beperkingen** (bijvoorbeeld, geen startkwalificatie, laag IQ): wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
g. **Lichamelijke beperkingen**: (bijvoorbeeld, slecht zicht, problemen met bewegen): wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
h. **Psychische/psychosociale** beperkingen: (bijvoorbeeld, angst, beperkte sociale vaardigheden, beperkte zelfregulering): wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
i. **Sociale problematiek**: (bijvoorbeeld, mantelzorg, weinig of "foute" vrienden/familie): wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
j. **Vorig(e) traject(en) bij R&W**: wel óf niet.

Voorbeeld casus uit discrete keuze experiment
De klant wil niet, is niet gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft geen schulden die belemmerend werken, geen belemmerende woonsituatie en is niet verslaafd. De klant heeft een taalbeperking. De klant heeft beperkte verstandelijke vermogens, lichamelijke en psychische klachten die belemmerend werken. De klant heeft geen sociale problematiek die belemmerend is. De klant heeft niet eerder in (een) traject(en) gezeten.

De vragenlijst werd in maart 2020 door 25 klantmanagers van W&I en 23 consulenten van R&W beantwoord. TNO analyseerde en rapporteerde de resultaten. Vier kenmerken kwamen bij zowel het directe als indirecte belang-oordeel als belangrijkste naar voren: verslaving, motivatie, psychische belemmeringen en de woonsituatie van de klant. De overige zes

© 2021 TNO

kenmerken werden als minder belangrijk gezien en dat belang varieerde per manier van beoordelen. Bij het directe belang-oordeel scoorden alle kenmerken rond de 3 (‘redelijk belangrijk’) of hoger. Naast kijken naar de gemiddelde score op het belang, keken we ook naar de variatie in de oordelen. Dan bleken de meningen over het directe belang sterk verdeeld bij motivatie, schulden, verstandelijke beperkingen en vorig(e) traject(en) bij R&W. Sommigen vonden dat niet belangrijk en anderen juist wel.
Verslaving was duidelijk het belangrijkste kenmerk en bij het indirecte belang-oordeel bleken consulenten verslaving veel zwaarder mee te wegen dan klantmanagers. Een consulent: “Ik zie de verslaving van de klant als een groot obstakel waar eerst specialistische hulp voor moet worden ingezet alvorens een traject op te starten bij R&W.“ Bij het directe belang-oordeel bleken klantmanagers van W&I verstandelijke beperkingen veel belangrijker te vinden dan consulenten van R&W.
De vragenlijst vond men lastig om in te vullen, omdat de casussen vrij abstract waren en men meer achtergrondinformatie over de casussen miste. Een klantmanager: “De terminologie laat nog veel ruimte voor 'vrije invulling' de ene psychische belemmering is de andere niet.”

De resultaten zijn besproken in twee bijeenkomsten van de werkgroep en verwerkt in de beslisboom. De resultaten bevestigden dat de kenmerken ook door andere klantmanagers en consulenten als belangrijk werden gezien voor de afweging wel of niet aanmelden. Daarnaast leverden deze resultaten en de gevonden verschillen tussen W&I en R&W input voor verdere discussie over de kenmerken en hoe daarmee om te gaan bij de afweging. Besloten is de kenmerken ‘vorig(e) traject(en) bij R&W’ en ‘sociale problematiek’ niet mee te nemen. De laatste vertoonde te veel overlap met psychische / psychosociale beperkingen.

Conclusie
De resultaten van de vragenlijst naar het belang van klantkenmerken bij de afweging om de klant aan te melden bij R&W tonen aan dat ook klantmanagers en consulenten die geen deel uitmaken van de werkgroep belangrijke kenmerken vinden. Daarnaast bleken de meningen over het belang van kenmerken te variëren. Bijvoorbeeld, consulenten van R&W vonden verslaving belangrijker dan klantmanagers van W&I. Deze verschillen van inzichten werden in de werkgroep besproken en de uitwisseling van argumenten werd gebruikt om de toelichtingen op de beslisboom te verrijken.

2.3 Ontwerp handreiking afwegingskader

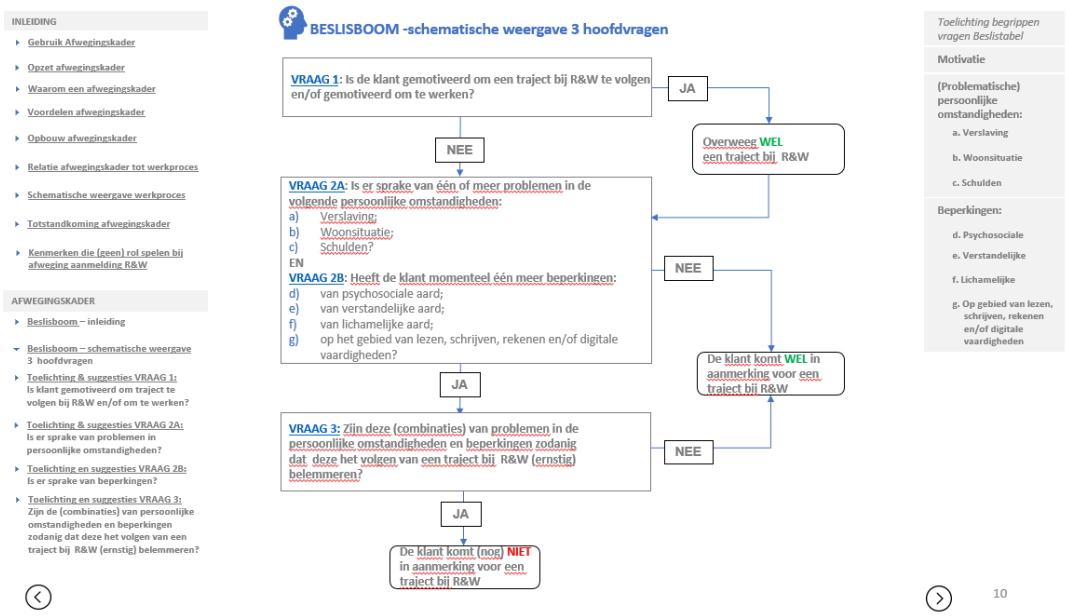
De beslisboom vormde de basis voor een eerste conceptversie van de ‘handreiking afwegingskader’. De kern van het afwegingskader bestaat uit drie vragen die worden weergegeven in de beslisboom. Vraag 1 gaat over de motivatie, vraag 2 over de overige zeven klantkenmerken (zie box 1, paragraaf 2.2) en vraag 3 over combinaties van kenmerken. Bij elke vraag worden suggesties, overwegingen en tips gegeven die helpen bij de beantwoording van de betreffende vraag (JA- of NEE-antwoord). In het vragenlijstonderzoek is niet gevraagd naar combinaties van kenmerken, maar deze worden vaak wel gezien bij klanten. Daarom is in de werkgroep een aantal voorbeelden uitgewerkt van combinaties van kenmerken die tot een JA- of NEE-antwoord op vraag 3 kunnen leiden.

Door de vragen die zijn opgenomen in de beslisboom stuk voor stuk te beantwoorden, bouwt men gaandeweg een argumentatie op voor de afweging om de klant wel of niet aan te melden bij R&W.

© 2021 TNO

Vanuit het besef dat het afwegingskader alleen gebruikt wordt als deze nuttig, bruikbaar en aantrekkelijk is, werd veel aandacht besteed aan het ontwerp. In een werksessie met de werkgroep, aangevuld met een aantal collega-klantmanagers werden de belangrijkste functionaliteiten, visueel ontwerp en gewenste opbouw van de handreiking geïdentificeerd. TNO ontwierp een doorklikbaar pdf-bestand met aan de linkerkant van elke pagina links naar de verschillende onderdelen (inhoudsopgave). Op elke pagina staat aan de rechterkant een opsomming van omstandigheden en klantkenmerken die moeten worden meegewogen in de afweging aanmelden of niet. Als de gebruiker daarop klikt, wordt een uitleg gegeven over het betreffende klantkenmerk. De beslisboom met vragen is opgenomen in figuur 1. Als de gebruiker in het linkerkader onder het kopje Afwegingskader een vraag aanklikt dan verschijnt een toelichting op de vraag en suggesties over wanneer aan een JA- of NEE-antwoord kan worden gedacht (zie figuur 3). De handreiking afwegingskader is via de ZonMw website te downloaden.

Figuur 1. Snapshot van de handreiking afwegingskader



Figuur 1. Snapshot beslisboom handreiking afwegingskader

Deze conceptversie is in twee bijeenkomsten van de werkgroep besproken. Hierin werden verschillende hoofdlijnen bediscussieerd, zoals *"Dwingende toon 'moeten' of wat voorzichtiger formuleren 'adviseren', wat is de juiste toon?", "Relatie afwegingskader en CompetenSYS meer omschrijven en in linker berm apart aandacht aan besteden." en "duidelijker maken dat vraag 2 gaat over inventariseren problemen en vraag 3 over het nemen van de beslissing. Meer info hoe je kunt kiezen op basis van gehele plaatje?"* De TNO'ers brachten wetenschappelijke kennis in, terwijl de werkgroepleden de praktijkkennis naar voren brachten en de consequenties voor de werkafspraken tussen W&I en R&W benoemden. Hieronder staan een aantal reacties van de werkgroepleden op deze conceptversie van de handreiking afwegingskader:

© 2021 TNO

> “Mooi document, wel lang. Nodigt niet direct uit tot lezen. Heel gestructureerd, veel doorklikken. Wel goed te gebruiken. Goede weergave wat eerder besproken is.”
>
> “Heel overzichtelijk, wel lang. Zeker om een eerste keer alles door te nemen. Beslisboom is een goede samenvatting. Als je het eenmaal een keer hebt doorgenomen, kun je daarna doorklikken naar wat je nodig hebt. Prima.”
>
> “Heel mooi document, wat heel prettig leest. Dacht eerst ook even wat lang, maar door doorklikken ging het toch best wel.”
>
> “Eerste indruk: heel overzichtelijk. Leest heel makkelijk, wel lang. Ik ben bang dat veel klantmanagers het niet zullen lezen. Het heeft veel raakvlakken met CompetenSYS. Het is compleet, het bevat alle info die we nodig hebben.”

De uitwisseling van standpunten en conclusies werden in een uitgebreid verslag vastgelegd. Dit eerste concept van de handreiking afwegingskader werd in juni 2020 ook besproken met het Veranderteam (VT). De suggesties uit de werkgroep en het VT werden door TNO verwerkt in een nieuwe conceptversie, die gebruikt werd om de handreiking op kleine schaal te testen.

Conclusie
De opbouw van de handreiking afwegingskader met als kern de beslisboom, de doorklikmogelijkheden en de toegankelijk geschreven uitleg werden door de leden van de werkgroep gewaardeerd. De handreiking is zonder al te veel instructie vooraf te gebruiken door klantmanagers en consulenten die niet betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van het afwegingskader. Mogelijk is de handreiking nog wat aan de lange kant.

2.4 Testen handreiking op kleine schaal

Bij het ontwerp van de handreiking afwegingskader was het uitgangspunt dat deze zonder veel instructie vooraf werkbaar moet zijn. Voor de test op kleine schaal kozen we de volgende werkwijze: de werkgroepleden wierven twee collega’s, ervaren of minder ervaren. De collega’s werd gevraagd twee casussen te selecteren. TNO schreef een instructie voor de selectie van de casussen:

1. De casus speelt nog in 2020;
2. Alle achtergrondinformatie van de klant is verzameld (rapport CompetenSYS beschikbaar en/of Klant In Beeld verslagen). Immers, een goed beeld van de klant is een voorwaarde om met de handreiking afwegingskader te kunnen werken;
3. Er was sprake van een lastige beslissing om de klant wel of niet aan te melden.

De klantmanagers en consulenten gingen met hun collega’s ‘hardop denkend’ aan de gang met de handreiking. TNO leverde een format (‘hard op denk’ protocol) om de collega’s die meededen aan de test uit te nodigen hardop uit te spreken wat ze in hun hoofd dachten. Ook werd hen gevraagd de goede punten en punten voor verbetering aan te geven. Ondanks corona zaten de werkgroepleden en collega’s fysiek bij elkaar. Dit stelde de werkgroepleden beter in staat om de non-verbale reacties van hun collega’s waar te nemen.

Over het algemeen reageerden de klantmanagers van W&I en consulenten van R&W positief op de handreiking afwegingskader. Een greep uit de reacties:

© 2021 TNO

- Duidelijk, gebruikersvriendelijk, wijst zich vanzelf.
- Lay-out duidelijk, prettig om te kunnen doorklikken.
- Relevante kenmerken zijn in de beslisboom opgenomen.
- Naast aanmelden bij R&W, zijn er ook andere opties, zoals BuZz en Incluzio.
- Bij twijfel aanmelden overweeg 3-gesprek (klantmanager, consulent en klant) in te plannen.
- Toelichtingen zetten aan het denken, zoals de rol van taal, GGD-advies en schuldhulp-verlening.
- Informatieve voorbeelden over wel of niet aanmelden.
- Biedt houvast voor argumenten om wel of niet aan te melden.
- Bij twijfelgevallen erg handig.
- Digitale versie handig, papieren versie niet want dan verlies je het overzicht (kan niet doorklikken).
- De beslisboom is heel duidelijk, je moet de klant wel goed kennen om de vragen te kunnen beantwoorden.

Men gaf suggesties voor verbeteringen van de handreiking die in de werkgroep zijn besproken en daarna door TNO zijn verwerkt.

In februari 2021 zijn twee klantmanagers uitgenodigd om in de werkgroep een casus van een klant met complexe problematiek (twijfelgevallen aanmelden bij R&W) te presenteren aan de hand van het afwegingskader. De conclusie was dat de hoofdvragen van de beslisboom de klantmanagers helpen de beoordeling te structureren. En het afwegingskader gaf een mooi kader voor de uitwisseling van argumenten van leden van de werkgroep die vonden dat de klant kon worden aangemeld en leden van de werkgroep die een Participatietraject bij W&I meer geschikt achtten.

Conclusie
De test op kleine schaal heeft duidelijk gemaakt dat de handreiking afwegingskader duidelijk en gebruikersvriendelijk is en zonder al te veel instructie kan worden gebruikt. De hoofdvragen van de beslisboom, de kern van het afwegingskader, structureren de beoordeling en nodigen de klantmanager uit de beoordeling te expliciteren met argumenten.

2.5 Consultatie professionals sociaal wijkteam Slaaghwijk

De handreiking afwegingskader werd voorgelegd aan professionals van het sociaal wijkteam (SWT) Slaaghwijk, Stichting de Binnenvest (opvang dak- en thuislozen), de Stadsbank en welzijnsorganisatie Stichting BuZz. Tijdens de eerste twee bijeenkomsten (juni en oktober 2020) werkten zij onder begeleiding van TNO de betekenis van ‘problematische’ verslaving, schulden, sociale problemen en woonsituatie nader uit. De opbrengsten werden verwerkt in de toelichtingen op vraag 2A en 2B van de beslisboom. Tijdens een derde bijeenkomst (december 2020) brachten de professionals casussen in die aan de hand van de drie hoofdvragen van de beslisboom (de kern van het afwegingskader) werden beoordeeld. Hun reactie op het afwegingskader was zonder uitzondering positief: ‘helder en duidelijk’, ‘fijn voor uniformiteit’, ‘ruimte voor individuele inschatting’, en ‘uitgebreide manier om naar mensen te kijken’.

© 2021 TNO

Conclusie

Na afloop van de derde bijeenkomst werden de volgende conclusies getrokken:

- ***Groter besef bij SWT dat W&I niet alleen de uitkering verzorgt maar ook probeert klanten naar werk te begeleiden.***
- ***handreiking afwegingskader is ook bruikbaar voor professionals van het SWT.***
- ***Men wil de handreiking zelf gaan gebruiken, bijvoorbeeld in casuïstiekbespreking waarin meerdere disciplines worden betrokken.***
- ***Motivatie is een belangrijk aspect: als klant SWT aangeeft graag te willen werken en blijkt dat een klant een uitkering heeft, dan is het in het belang van de klant dat het SWT contact opneemt met W&I.***
- ***Meer klanten dan gedacht komen in aanmerking voor werk. Mogelijk draagt de handreiking bij aan het meer objectief maken van de mogelijkheden van de klant om - ondanks de problemen waar hij of zij mee te maken heeft - op termijn te werken.***
- ***Interesse om vervolgstap te zetten: behoefte aan nadere afstemming tussen SWT en W&I met R&W.***

2.6 Interviews klanten

Aanvankelijk was het de bedoeling om de handreiking te vertalen naar een informatiefolder voor klanten. Een panel van 6-8 klanten zouden in de maanden maart-april 2020 twee keer bij elkaar komen om mee te helpen bij de vertaalslag van handreiking naar informatiefolder. Op 31 maart 2020 stond een focusgroep gepland waar twee onderzoekers van TNO met twee medewerkers beleidsuitvoering uit het Cluster Participatie & Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Leiden zouden spreken met zes klanten van W&I, waarvan twee ervaring hadden met R&W. Het focusgroep interview zou gaan over hun ervaringen met de gemeente Leiden zodat we een klantreis konden maken en ook leerden wat verbeterd kon worden. Op die manier wilden we achterhalen wat er in de informatiefolder voor klanten moest komen. Vanwege corona kon dit niet doorgaan; de gemeente Leiden besloot dat alle medewerkers zoveel mogelijk thuis moesten werken, waardoor de klantmanagers hun klanten alleen telefonisch konden spreken als dat al lukte. Klanten bleken slecht bereikbaar te zijn en hun gebrekkige beheersing van de Nederlandse taal bemoeilijkten een goed telefonisch gesprek met de klantmanager. Ook de reguliere groepsgewijze voorlichtingsbijeenkomsten voor nieuwe klanten en workshops konden door corona geen doorgang meer vinden. Door de druk op de uitvoering van corona gerelateerde maatregelen (TOZO, later TONK) nam de druk op de uitvoering erg toe.

Na de versoepelingen in de zomer 2020 werden de focusgroepen gepland in oktober 2020. Ook deze konden niet doorgaan omdat in die tijd de coronamaatregelen weer werden aangescherpt. In het najaar van 2020 heeft de gemeente Leiden in overleg met TNO besloten om klanten telefonisch te interviewen over hun ervaringen met de aanmelding bij R&W. De klantmanagers zouden de interviews afnemen, aangezien zij ervaring hebben met het telefonisch spreken van klanten. De focus van de interviews werd specifiek gericht op de ervaringen van de klant met het aanmelden bij R&W. In december 2020 zijn 25 klanten benaderd waarvan 20 klanten wilden deelnemen. Vijf klantmanagers hebben de interviews afgenomen, zij interviewden overigens niet hun eigen klanten.

Zeven geïnterviewde klanten zaten al voor corona in de bijstand, elf stroomden in tijdens corona. Een klant heeft voor corona in de bijstand gezeten en kwam er tijdens corona opnieuw in terecht. Bij één klant was niet duidelijk wanneer hij in de bijstand is terecht gekomen.

© 2021 TNO

Veertien van de twintig geïnterviewde klanten hadden ten tijde van het interview al een gesprek gehad met R&W en waren al gestart met een traject naar werk. Aan alle klanten werd gevraagd of het duidelijk was waarom ze bij R&W waren aangemeld, wat ze daarvan vonden en wat men van de begeleiding van R&W verwachtte. Wanneer men al bij R&W was geweest werd gevraagd of hun ervaringen overeenkwamen met de informatie die zij van hun klantmanagers kregen over het aanbod van R&W en wat zij daarvan vonden. De klantmanagers maakten een verslag van de gesprekken. Een medewerker beleidsuitvoering uit het Cluster Participatie & Maatschappelijke Ontwikkeling analyseerde de verslagen en vatte de belangrijkste uitkomsten samen in een PowerPoint-verslag. Dit verslag is naast de handreiking afwegingskader en deze procesevaluatie het derde product van het project.

De belangrijkste uitkomsten:

- Voor bijna alle klanten is het duidelijk waarom ze zijn aangemeld bij R&W (n=17). Opmerkelijk is dat sommigen menen dat dit een verplichting is die hoort bij de uitkering i.p.v. een stap op weg naar werk.
- Meer dan de helft van de geïnterviewde klanten staat positief tegenover de aanmelding bij R&W (n=14). Een klant gaf aan: “Ik ben blij dat iemand mij helpt op zoek te gaan naar werk.” Een paar klanten (n=3) keken er met wat meer gemengde gevoelens op terug, één klant is het er niet mee eens en twee klanten hebben er geen mening over. Eén klant verwoordde dat als volgt: “Nou ik had niet zoveel keus, ik kreeg gewoon die brief. Dus er was niet echt een mogelijkheid om het er wel of niet mee eens te zijn”.
- Iets meer dan de helft (n=13) van de klanten hebben goede verwachtingen van de begeleiding door R&W. Een klant zei: “ik verwacht dat R&W tips/ tricks en ideeën kan meegeven waar ik zelf niet aan heb gedacht bij het zoeken naar werk.” Een aantal klanten weten niet wat ze kunnen verwachten of hebben weinig vertrouwen dat het hen iets zal opleveren (n=7).
- De antwoorden op de vraag ‘Sluit uw ervaring bij R&W aan op de informatie die u er van uw klantmanager over kreeg?’ zijn wat wisselend. De meesten vinden van wel (n=9), een aantal (n=4) zijn het daar niet mee eens en één persoon weet het niet zeker.
- De meeste klanten hebben er vertrouwen in dat het traject bij R&W hen verder gaat helpen (n=10). Een klant vertelde: “Ik ben gestart met een thuisopleiding als onderwijsassistent, dus ik denk wel dat dat mij verder gaat helpen. Ik heb dat verder niet met mijn klantmanager besproken. Ze belt wel af en toe hoe het gaat, als het weer tijd is dat ik mijn bankafschriften moet inleveren.” Een andere klant zegt: “Ik ben nu bezig met een opleiding en ik hoop daarna een baan te vinden. Het traject heeft me verder geholpen dan dat ik had verwacht. Ik vind mijn begeleidster erg aardig.”
- Bij veel klanten lijkt het contact met de klantmanager van W&I weg te vallen zodra ze zijn aangemeld bij R&W. Bij een aantal klanten leidt dit tot onzekerheid over bij wie ze moeten zijn voor wat.

Deze resultaten van de klantinterviews zijn in de werkgroep van februari 2021 besproken. Vooral de overdracht van klantmanager naar consulenten is besproken, omdat sommige klanten dat onduidelijk vonden. Daarom werd de suggestie gedaan dat de klantmanager voortaan nog een keer met de klant belt om te vragen hoe het bij R&W is gegaan. Dit hoeft niet standaard bij alle klanten te worden gedaan omdat niet alle klanten goed bereikbaar zijn noch hier behoefte aan hebben dan wel liever met één contactpersoon te maken hebben. De resultaten van de interviews zijn met een toelichting op het intranet van de gemeente Leiden gezet en ook besproken in de teams van klantmanagers. Op deze manier kunnen alle klantmanagers kennis nemen van de ervaringen van de klanten.

© 2021 TNO

Conclusie

De uitkomsten van de interviews geven een mooi inkijkje in wat de geïnterviewde klanten vinden van de informatie die wordt verstrekt rondom aanmelding bij R&W, wat zij daarvan vinden en wat zij verwachten van R&W. Over het algemeen zijn de klanten daarover tevreden, hoewel er ook een aantal verbeterpunten zijn. De uitkomsten van de interviews zette de werkgroep aan het denken wat betreft alternatieve manieren om klanten te informeren in tijden van corona die de organisatie van informatiebijeenkomsten en workshops bemoeilijken. Besloten is om een aantal digitale flyers te ontwikkelen die ook fysiek meegegeven kunnen worden. Flyers over bijvoorbeeld aanvragen uitkering, rechten en plichten, CompetenSYS, aanmelden bij R&W, weer naar het werk en kinderopvang. Geopperd is om zodra fysieke ontmoetingen bij W&I weer mogelijk zijn klanten te betrekken bij de ontwikkeling van de flyers en deze op de website van de gemeente te zetten.

2.7 Expertsessie

In april 2021 hebben een aantal werkgroepleden en twee onderzoekers van TNO de handreiking voorgelegd aan experts van SAM en het ministerie van SZW. Een expert van Divosa is in een separaat gesprek bevraagd over het afwegingskader. De experts gaven (positieve) feedback op de handreiking. Zij vroegen zich af hoe andere gemeenten gebruik kunnen maken van de kennis die de gemeente Leiden heeft opgedaan met de ontwikkeling van de handreiking. Hoewel het afwegingskader specifiek voor de context in Leiden is ontwikkeld werd geconcludeerd dat er generieke elementen zijn die andere gemeenten kunnen gebruiken bij hun beoordeling van de ondersteuning die een klant nodig heeft. Het afwegingskader is in feite een operationalisatie van het begrip ‘afstand tot de arbeidsmarkt’.

Conclusie

De meerwaarde van de handreiking afwegingskader is dat dit document de beoordeling of een klant in aanmerking komt voor een traject bij R&W expliciteert en verdiept. Het is een handreiking - het woord zegt het al - het is niet dwingend maar reikt suggesties aan voor JA- en NEE-antwoorden die de klantmanagers helpen een redenatie op te bouwen en overwegingen voor een aanmelding expliciet te maken. De handreiking bestaat uit een set van vragen die verwijzen naar klantkenmerken die door de klantmanagers van W&I en consulenten van R&W relevant worden geacht voor de beoordeling. De kracht van het afwegingskader is dat niet de kenmerken op zichzelf doorslaggevend zijn voor een aanmelding bij R&W maar de weging van de kenmerken en omstandigheden in relatie tot elkaar.

© 2021 TNO

3 Implementatie van het afwegingskader

Vanaf september 2020, toen de revisierondes van de handreiking waren afgerond, is in de werkgroep gesproken over de implementatie van de handreiking. Ook in overleggen van de Teammanagers Senioren (TMSR) is apart aandacht gegeven aan de activiteiten die nodig zijn om het afwegingskader goed te laten landen in de praktijk.

In oktober 2020 stelde TNO een eerste versie op van een implementatieplan, gebaseerd op de Toolkit Implementatie van Movisie (2019) die vijf implementatiefasen onderscheidt. Vervolgens zijn de openstaande punten van het implementatieplan door TNO op een actielijst geplaatst, die vanaf de 13e bijeenkomst tot en met de laatste bijeenkomst van de werkgroep in april 2021 systematisch is doorlopen. Vanaf oktober 2020 (14e bijeenkomst) is een aantal medewerkers met het oog op de implementatie van het afwegingskader toegevoegd aan de werkgroep: een senior van W&I, twee medewerkers beleidsuitvoering uit het Cluster Participatie & Maatschappelijke Ontwikkeling en ook de plaatsvervangend teammanager W&I sloten zo nu en dan aan bij de overleggen van de werkgroep.

We gaan nu per fase in op de activiteiten die zijn uitgevoerd in het licht van de implementatie van de handreiking.

3.1 Fase 1. Weten

☞ *"Maak een goed communicatieplan, waarin de doelgroep bij herhaling en via meerdere kanalen, wordt geïnformeerd over de interventie" (Toolkit Implementatie Movisie,, p. 16)*

Senioren van W&I informeerden hun teams over de ontwikkeling van het afwegingskader. In juli 2020 is de nieuwste versie van de handreiking afwegingskader gepresenteerd in alle vijf teams van W&I. Daarin is de handreiking gepositioneerd in het bredere kader van methodisch werken. In de teams is uitgelegd hoe de handreiking zich verhoudt tot methodisch werken en CompetenSYS. Alle consulenten en coördinatoren van R&W zijn geïnformeerd door twee werkgroepleden. Afgesproken werd dat de leden van de werkgroep fungeren als ambassadeurs en vraagbaak voor collega's van W&I, JA en R&W.

3.2 Fase 2. Begrijpen

☞ *"Maak een gebruikersvriendelijk handboek en andere materialen." (Toolkit Implementatie Movisie, p. 18)*

In deze fase is het belangrijk dat de klantmanagers kennis hebben van het afwegingskader en deze begrijpen. In het vorige hoofdstuk is te lezen dat TNO met de klantmanagers van W&I en consulenten van R&W werkten aan een beslisboom die later is uitgewerkt in de vorm van een handreiking.
Tijdens interactieve sessies die eind juni/begin juli 2020 in alle teams van W&I plaatsvonden, is het methodisch werken nogmaals besproken (Plan-Do-Check-Act) en wat er nog nodig is om meer methodisch te werken. Na een toelichting op de handreiking afwegingskader heeft men in break-out sessies een casus besproken aan de hand van het afwegingskader. Bij de afsluiting van de casusbespreking werd een conclusie getrokken voor wel/niet aanmelden bij R&W en welke argumentatie daaraan ten grondslag ligt. De presentatie werd voorbereid door

© 2021 TNO

een medewerker beleidsuitvoering en drie werkgroepleden en werd gegeven door een lid van de werkgroep en de medewerker beleidsuitvoering.

3.3 Fase 3. Willen

- ☞ *"Verstrek per doelgroep informatie over de voor- en nadelen en kosten en baten." (Toolkit Implementatie Movisie, p. 20)*

Door doelgroepspecifieke informatie te verstrekken wordt een positieve attitude versterkt, hetgeen ertoe kan leiden dat de intentie om het afwegingskader te gebruiken wordt gestimuleerd.
Om klantmanagers te motiveren het afwegingskader te gebruiken is er gedurende het project gecommuniceerd over het afwegingskader. Zo zijn positieve ervaringen van werkgroepleden in de vorm van een interview gepubliceerd op het Intranet van de gemeente Leiden, heeft het management in een nieuwsflits er aandacht voor gevraagd en zijn met een bericht op Intranet de resultaten van de vragenlijst (o.a. het discrete keuze experiment) beschreven.

3.4 Fase 4. Doen

- ☞ *"Selecteer de juiste professionals".*
- ☞ *"Biedt een training die past bij de interventie en de gebruikers".*
- ☞ *"Zorg voor ondersteuning en coaching on the job."* (uit Toolkit Implementatie, p. 22)

In overleg met het management is gekozen voor een gefaseerde implementatie. Eind november 2020 startte twee teams met de handreiking. Het doel was hiermee op kleine schaal ervaring op te doen, enthousiasme te kweken die zou overslaan naar de andere teams en belemmeringen weg te nemen die klantmanager ervaren met het gebruik. Daarnaast gingen zes nieuw aangenomen klantmanagers onder begeleiding van een 'buddy' (lid van de werkgroep) werken met het afwegingskader. Vanaf november 2020 zijn alle consulenten van R&W het afwegingskader gaan gebruiken: alle terugmeldingen naar W&I worden begeleid met een argumentatie die is opgebouwd aan de hand van de handreiking. Project JA zet vanaf februari 2021 het afwegingskader in wanneer klanten van 27 jaar en ouder worden aangemeld bij W&I en team garantiebanen.

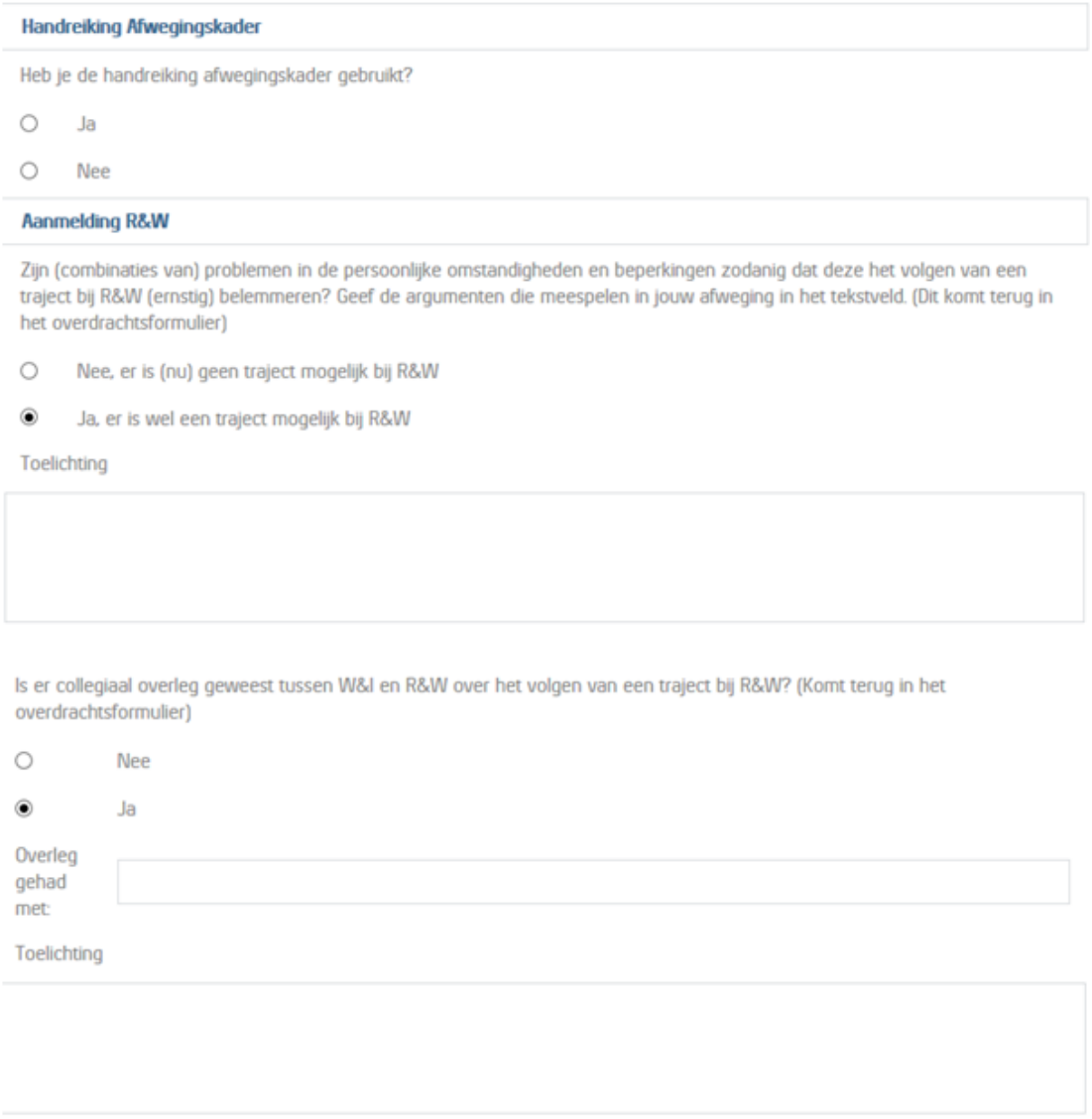
De afspraak is dat vanaf mei 2021 alle klantmanagers met de doelgroep 27+ de handreiking gebruiken bij nieuwe klanten bij wie is vastgesteld dat ze recht hebben op een uitkering. Het is de bedoeling dat alle klantmanagers van W&I de handreiking gebruiken bij bestaande klanten als voorbereiding op het Klant in Beeld gesprek (KIB-gesprek) waarbij zich af moeten vragen of de vragen in het afwegingskader kunnen worden beantwoord met de verzamelde informatie, of de informatie eenduidig en/of er nog specifieke onderwerpen zijn die met de klant moeten worden besproken?

Overige activiteiten in het kader van Fase 4. Doen:

- Instructie geschreven hoe de handreiking afwegingskader te gebruiken.
- W&I, Project JA en R&W hebben de plaats/het gebruik van de handreiking in hun werkprocessen beschreven en gedragen door het management.
- handreiking is via Schulinck beschikbaar voor klantmanagers W&I en via I-schijf voor consulenten R&W.

© 2021 TNO

- In CompetenSYS zijn tekstblokken ingebouwd (zie figuur 2) waarin klantmanagers bijvoorbeeld hun redenering voor wel of niet aanmelden kunnen noteren. R&W werkt met Compas waarin trajectplan en eindrapportage zijn opgenomen.



Figuur 2. Snapshot van de tekstblokken in CompetenSYS waarin klantmanagers hun redenering wel of niet aanmelden kunnen toelichten.

3.5 Fase 5. Blijven doen

- ☞ *"Zorg voor structurele organisatorische en financiële randvoorwaarden."*
- ☞ *"Monitor & evalueer."*
- ☞ *Verbeter de interventie en implementatieactiviteiten waar nodig."* (uit Toolkit Implementatie, p. 26)

Met het blijven doen wordt bedoeld dat de interventie geïntegreerd wordt in bestaande routines en verankerd in de organisatie (zie ook stap 4). Begin december 2020 is gekeken naar het

© 2021 TNO

gebruik van het afwegingskader; deze bleek bij 29 klanten te zijn gebruikt. In januari 2021 is het afwegingskader in totaal bij 73 klanten (44 bijgekomen ten opzichte van december 2020) gebruikt. In de tweede week van mei 2021 is het afwegingskader bij 319 klanten gebruikt. Dit aantal overtrof de verwachting. Hierbij moet wel worden aangetekend dat de onderbouwing van de keuze wel of niet aanmelden nog vaak ontbrak. Bijvoorbeeld, toen klantmanagers van de eerste twee teams gingen werken bleek dat klantmanagers bij de argumentatie nog veel standaardzinnen gebruikten, bv. “Er is geen reden om de klant niet aan te melden bij R&W”. In de werkgroep is afgesproken dat de toepassing van het afwegingskader vier keer per jaar als gespreksonderwerp aan de orde komt in de ontwikkelgesprekken die senioren en kwaliteitsmedewerker voeren met klantmanagers van hun team. De afspraak is dat de Stuurgroep CompetenSYS het gebruik van de handreiking gaat monitoren.

Conclusie

Het is belangrijk om op tijd aandacht te hebben voor de implementatie van een nieuwe werkwijze, in dit geval het werken met de handreiking afwegingskader. In feite begint de implementatie al door bij de ontwikkeling van het afwegingskader de wensen en ervaringen van de mensen in de praktijk, de klantmanagers en consulenten, als startpunt te nemen. Gezien de omstandigheden bij W&I (werkdruk t.g.v. de uitvoering van de coronamaatregelen, het verloop onder personeel en problemen met de afname van CompetenSYS doordat klanten door corona niet meer naar de gemeente konden komen) is bewust gekozen voor een gefaseerde implementatie, waarbij twee teams van W&I de spits afbeten.

© 2021 TNO

4 Bevorderende factoren en knelpunten bij de ontwikkeling en implementatie van het afwegingskader

4.1 Analysekader

In deze paragraaf gaan we in op de factoren die in positieve zin hebben bijgedragen aan de ontwikkeling en implementatie van het afwegingskader en de knelpunten die zich daarbij hebben voorgedaan. Deze hebben we geordend naar drie van de vier hoofdfactoren die van invloed zijn op de implementatie van een nieuwe werkwijze (Fleuren, Paulussen, Van Dommelen, Van Buren (2014). Het gaat hierbij om kenmerken van:

1. de *gebruiker,* bv. attitude, sociale norm, eigen effectiviteit, kennis en vaardigheden, taakopvattingen en sociale steun bij gebruik van de innovatie (hier: afwegingskader).
2. de *innovatie*, het afwegingskader, bv. complexiteit, aansluiting op huidige werkwijzen, relevantie voor eigen werk, relatief voordeel afwegingskader ten opzichte van oude manier van werken.
3. de *organisatie*, bv. stabiliteit van de organisatie, ondersteuning van het management, beschikbaarheid van een aanspreekpunt dat het afwegingskader coördineert, de beschikbaarheid van tijd en middelen zoals training en personeelsverloop.

De vierde factor, de sociaal-politieke omgeving laten we in dit rapport buiten beschouwing; dit is voor dit project een minder relevante factor omdat het afwegingskader een verdieping is op het professioneel handelen en niet direct wordt beïnvloed door wet- en regelgeving en financiering. Wel nemen we in de beschouwing de invloed van invoerstrategieën mee. Een invoerstrategie kan top down worden opgelegd of bottom-up worden benaderd.

In de volgende paragrafen gaan we in op de factoren die in positieve zin bijgedragen hebben aan de ontwikkeling van het afwegingskader (paragraaf 4.2.1 tot en met 4.2.9) en de knelpunten die zich daarbij hebben voorgedaan (paragraaf 4.3.1 en 4.3.4).

Tabel 1. Ordening succesfactoren en belemmeringen bij de ontwikkeling en implementatie van het afwegingskader op basis van het model van Fleuren et al., 2014.

	Succesfactoren	Belemmeringen
Projectaanpak algemeen	- Frequente bijeenkomsten werkgroep, goede voorbereiding en nauwkeurige verslaglegging (zie par. 4.2.1) - Samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en respect voor elkaars perspectieven (par. 4.2.2)	- Corona (par. 4.3.4)
Kenmerken gebruiker	- Vorming ambassadeursgroep (par. 4.2.3) - Inhoudelijke uitwisseling werkt verbindend (par. 4.2.4)	- Meerwaarde CompetenSYS wordt door klantmanagers nog onvoldoende gezien (par. 4.3.1)
Kenmerken vernieuwing (afwegingskader)	- Wetenschappelijke inzichten verrijkten praktijkkennis en boden structuur (par. 4.2.5) - Aansluiting afwegingskader op werkprocessen (par. 4.2.6)	

© 2021 TNO

	Succesfactoren	Belemmeringen
Kenmerken organisatie	- Werkgroepleden aanspreekpunt voor afwegingskader (par. 4.2.7)	- Veranderteam als drager van methodisch werken minder zichtbaar (par. 4.3.2) - Focus op rechtmatigheid (par. 4.3.3)
Innovatiestrategie	- Bottom up aanpak (par. 4.2.8) - Gefaseerde invoering, klein beginnen (par. 4.2.9)	

4.2 Succesfactoren

4.2.1 *Frequente bijeenkomsten werkgroep, goede voorbereiding en nauwkeurige verslaglegging*

De hoge frequentie van de bijeenkomsten van de werkgroep werkte stimulerend. De werkgroep kwam gedurende het project minstens één keer in de maand bij elkaar. De gedegen voorbereiding, verslaglegging en actielijst (wat, wie en wanneer) zorgden ervoor dat de werkgroepleden de rode draad van het project vasthielden. De onderzoekers van TNO maakten een uitgebreid verslag van de bijeenkomsten. De verslagen werden gebruikt bij het ontwerp en aanscherpingen van de handreiking en bij het opstellen van de procesevaluatie. De werkgroepleden volgden de actiepunten over het algemeen consciëntieus op, waardoor in het project goede voortgang werd geboekt.

4.2.2 *Samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en respect voor elkaars perspectieven*

Klantmanagers van W&I en JA, consulenten van R&W en TNO-onderzoekers werkten samen op basis van gelijkwaardigheid; discussies in de werkgroep tussen klantmanagers W&I en consulenten R&W waren constructief en leidden steeds meer tot wederzijds begrip. Door een sfeer te creëren waarin iedereen zich veilig genoeg voelde om zaken aan de orde te stellen en elkaars perspectieven te respecteren groeide het onderling vertrouwen tussen de werkgroepleden van W&I en R&W.

4.2.3 *Vorming ambassadeursgroep*

Een andere succesfactor is de intensieve betrokkenheid van de leden van de werkgroep bij de ontwikkeling en test van het afwegingskader op kleine schaal. Hierdoor is er een groep gebruikers ontstaan die het nut inziet van het afwegingskader, de kennis en vaardigheden heeft om er mee te werken, zicht hebben op hoe het afwegingskader geplaatst kan worden in de context van methodisch werken en de samenhang met CompetenSYS overziet. De leden van de werkgroep speelden een belangrijke rol bij de overdracht van hun kennis en ervaringen met het afwegingskader naar collega's. Een lid van de werkgroep verzorgde een presentatie in twee teams van W&I. Alle nieuwe klantmanagers kregen tijdens hun inwerkperiode door een van de werkgroepleden een uitleg over hoe het afwegingskader te gebruiken.

4.2.4 *Inhoudelijke uitwisseling werkt verbindend*

Het denken vanuit de eigen werkprocessen van klantmanagers van W&I en consulenten van R&W waar in het begin van het project nog enigszins sprake was, verdween gaandeweg toen er aan de hand van casusbesprekingen een inhoudelijke uitwisseling op gang kwam. De werkgroepleden ontwikkelden geleidelijk een gemeenschappelijk beeld van klantkenmerken die relevant zijn voorde beoordeling of een klant in aanmerking komt voor een traject bij R&W. Een ander belangrijk aspect van de constructieve samenwerking in de werkgroep was dat de

© 2021 TNO

kennis en ervaring van klantmanagers en consulenten leidend waren voor het ontwerp en aanpassingen die werden aangebracht in de handreiking afwegingskader.

4.2.5 Wetenschappelijke inzichten verrijkten praktijkkennis en boden structuur

Het integratieve gedragsmodel toegespitst op werkzoekgedrag van cliënten (Blonk, 2018; Van Hooft, 2016) en met name het model van kwetsbaarheid van Wanberg et al., (2002) bood een duidelijk kader voor de ontwikkeling van het afwegingskader. De modellen zijn gebruikt om de gevarieerde praktijkkennis die de klantmanagers en consulenten bij de ontwikkeling van het afwegingskader inbrachten, te ordenen en overzichtelijk te houden. Door praktijkkennis en wetenschappelijke inzichten te integreren ontstond een gemeenschappelijk beeld over uitgangspunten wanneer een aanmelding bij R&W passend is. De uitgangspunten vormden de basis voor een eerste concept van een beslisboom. Opvallend is dat de professionals van W&I en R&W naar aanleiding van de casuïstiekbesprekingen motivatie (kernconcept van het integratieve gedragsmodel) een centrale plek gaven in het afwegingskader. En omdat de concepten van het integratieve gedragsmodel voor een deel aansluiten op de informatie die met CompetenSYS worden uitgevraagd, kon bij de ontwikkeling van het afwegingskader goed aangesloten worden op de terminologie van CompetenSYS. Door consequent eenduidige termen te gebruiken ontstond er een uniforme taal en een gedeelde kennisbasis over kenmerken en omstandigheden die moeten worden meegewogen bij aanmelding en terugmelding van klanten. Dit bevordert een goede afstemming tussen W&I en R&W over klanten. Bovendien draagt het bij aan met en van elkaar leren, waardoor verdere verdieping van het methodisch handelen van de klantmanagers wordt gestimuleerd.

4.2.6 Aansluiting afwegingskader op werkprocessen

De aanleiding om dit project uit te voeren was de constatering dat het te vaak voorkwam dat door W&I aangemelde klanten bij R&W werden teruggemeld door R&W, omdat R&W geen passende ondersteuning kon bieden. Dit ‘rondpompen’ van klanten is onwenselijk, niet in de laatste plaats voor de klant zelf. Tijdens het gehele project heeft de werkgroep veel aandacht besteed aan concretisering van de werkafspraken tussen W&I en R&W wat betreft aanmelding en terugmelding van klanten. Met welke informatie moet de klant worden aangemeld? Hoe moet de terugmelding in zijn werk gaan? Er werden onder andere hobbels in de ICT systemen geconstateerd: een verkeerd of ontbrekend ‘vinkje’ kon er toe leiden dat een klant niet kon worden aangemeld bij R&W, zonder dat W&I daar weet van had. Zo mogelijk werden geconstateerde knelpunten meteen door de werkgroepleden verholpen. Als dat niet mogelijk was dan werden deze besproken met het (hogere) management.

4.2.7 Werkgroepleden aanspreekpunt voor het afwegingskader

Het is in dit rapport al een aantal keren aan de orde geweest: de leden van de werkgroep hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het afwegingskader. Zij kennen het afwegingskader goed en waren de ambassadeurs van het afwegingskader. Zij zijn in staat om nieuwe klantmanagers te coachen in het gebruik en kunnen ook andere collega’s wegwijs maken in het afwegingskader.

4.2.8 Bottom-up aanpak

Het (hogere) management gaf de werkgroep volop de ruimte om het afwegingskader te ontwikkelen. Een bottom-up vernieuwing kenmerkt zich als een continu en open proces van ontwikkeling en invoering (Burnes, 1996, 2004; Dawson, 1994). De wensen en ervaringen uit de praktijk zijn het startpunt en men sluit zoveel mogelijk aan bij de praktijk. De professionals ontwikkelen de vernieuwing zelf, eventueel met ondersteuning van onderzoekers of ontwikkelaars. Deze professionals zijn vaak meer geneigd om ambassadeurs van de invoering te worden. Precies deze ontwikkeling hebben we gezien in het project: de praktijkkennis van

© 2021 TNO

de professionals was leidend bij de ontwikkeling van het afwegingskader, de klantmanagers en consulenten waren intensief betrokken bij de ontwikkeling en het testen op kleine schaal. TNO bracht wetenschappelijke inzichten in die een kader boden voor de onderlinge uitwisseling en discussies. Zo ontwikkelde TNO op basis van de eerste uitgangspunten van het te ontwikkelen afwegingskader die de werkgroepleden vaststelden aan de hand van de casuïstiekbesprekingen een eerste versie van een beslisboom, de kern van het afwegingskader. Deze werd voorgelegd aan de werkgroep, op basis van de verzamelde feedback paste TNO de beslisboom aan. Een vragenlijst onder alle klantmanagers en consulenten gaf bredere onderbouwing voor de kenmerken die in de beslisboom waren verwerkt, en weer input voor de discussie in de werkgroep. Vervolgens werd in kleine stapjes de beslisboom nader uitgewerkt in drie hoofdvragen en toelichtingen, TNO deed daartoe een voorzet, de werkgroep gaf feedback, TNO verwerkte die, etc. Zo werd gestaag -in gezamenlijkheid- gewerkt aan een gedragen afwegingskader. De geschetste aanpak werd gewaardeerd door de leden van de werkgroep.

4.2.9 Gefaseerde implementatie, klein beginnen

Er is bewust gekozen voor een gefaseerde uitrol. Twee enthousiaste teams die zich spontaan aanmeldden beten de spits af. Vanaf mei 2021 werkten alle teams van W&I met de handreiking afwegingskader. De werkgroep opperde het idee dat het afwegingskader ook gebruikt kan worden bij de casuïstiekbesprekingen. Zo worden klantmanagers en consulenten extra ondersteund bij het gebruik en kunnen zij hulp vragen van collega's als iets nog niet duidelijk is.

4.3 Belemmerende factoren

4.3.1 Meerwaarde CompetenSYS wordt door klantmanagers nog onvoldoende gezien

De implementatie van CompetenSYS was bij de start van het huidig project in juli 2019 nog niet voltooid. Een aantal klantmanagers zag destijds de meerwaarde niet in van CompetenSYS voor hun eigen werk en vond de afname veel tijd kosten. De ervaren werkdruk kent vele aspecten (o.a. het verloop van personeel en corona). Bij elke vernieuwing, of het nu gaat om de implementatie van CompetenSYS of de nieuwe vormgeving van Klant in Beeld gesprekken (speelde ook ten tijde van het project), geven klantmanagers aan dat de werkdruk hen belemmert zich een vernieuwing eigen te maken. Omdat later in het project het afwegingskader werd gekoppeld aan het gebruik van CompetenSYS, werd de terughoudendheid van sommige klantmanagers om CompetenSYS te gebruiken een hobbel voor de implementatie van het afwegingskader. In juni 2020 werd nogmaals door de werkgroep geconstateerd dat een brede groep klantmanagers nog geen beeld had bij de concrete invulling van methodisch werken en niet gemotiveerd was om CompetenSYS te gebruiken. Zolang methodisch werken voor klantmanagers een abstract begrip is en de afname van CompetenSYS wordt gezien als 'iets erbij' zonder dat klantmanagers inzien dat zij daar voordeel bij hebben zou het een grote opgave zijn om klantmanagers te motiveren om het afwegingskader te gebruiken, zo stelde de werkgroep vast. Er werden daarom gesprekken gepland om daar binnen de teams over te praten. Uit deze gesprekken kwam naar voren dat klantmanagers het bijna ondoenlijk vinden om klanten tijdens de lockdown te bewegen CompetenSYS thuis in te vullen, zonder begeleiding van een klantmanager. Veel klanten hebben nl. moeite om CompetenSYS zelfstandig in te vullen omdat zij onvoldoende digitaal vaardig zijn en de Nederlandse taal onvoldoende beheersen. Daarnaast gaf een werkgroeplid in alle teams een presentatie over de handreiking afwegingskader. En de wijze waarop het nut van methodisch werken bij de klantmanagers over het voetlicht kan worden gebracht en de plek daarin van CompetenSYS waren bij de overleggen van de senioren en het

© 2021 TNO

management terugkerende agendapunten. Immers, methodisch werken, het gebruik van CompetenSYS en de implementatie van de handreiking afwegingskader is niet alleen een kwestie van een bottom-up proces maar moet ook uitgedragen worden door het (hogere) management.

4.3.2 *Veranderteam als drager van methodisch werken minder zichtbaar*

Het was de bedoeling dat de implementatie van het afwegingskader zou worden gedragen en uitgevoerd onder regie van het Veranderteam (VT). Drie jaar na oprichting is het VT zoekende naar nieuw elan en de invulling van hun rol bij het verder brengen van methodisch werken. Voor klantmanagers die deel uit maken van het VT is niet duidelijk wat precies van hen wordt verwacht en men vindt het VT te weinig besluitvaardig en zichtbaar voor collega-klantmanagers. Het gevolg van de afnemende dynamiek in het VT was dat het diffuus werd wie nu feitelijk de verantwoordelijkheid droeg voor de implementatie van het afwegingskader en meer in bredere zin methodisch werken.

4.3.3 *Focus op rechtmatigheid*

De werkgroep constateerde dat de inbedding van methodisch werken in het handelen van klantmanagers bemoeilijkt wordt door de focus van veel klantmanagers op het toetsen van rechtmatigheid. Ook in het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers wordt vooral op rechtmatigheid de aandacht gevestigd, zoals dat ook geldt voor de controle en feedback van de kwaliteitsmedewerkers. Kortom, meer methodisch werken vraagt in de aansturing en werkprocessen om een betere balans tussen de aandacht voor rechtmatigheid en doelmatigheid.

4.4 Corona, we kunnen er niet om heen

De keuze van de gemeente Leiden om massaal thuis te werken en klanten alleen telefonisch te begeleiden heeft belemmerend gewerkt bij de implementatie van het afwegingskader. Door de uitvoering van coronasteunmaatregelen werden de klantmanagers extra belast waardoor zij minder tijd en rust voelden om zich te verdiepen in het afwegingskader. Als je thuiswerkt kun je niet even snel een collega aanschieten met een vraag of als senior een één-op-één gesprekje voeren met een klantmanager over hoe het gaat. De onderlinge betrokkenheid ebde wat weg en de spirit om er met elkaar de schouders onder te zetten werden met het aanhouden van de coronabeperkingen merkbaar minder. Daarnaast speelde een rol dat door corona de Klant in Beeld (KIB) gesprekken nauwelijks meer gevoerd werden, terwijl het de bedoeling was het gebruik van het afwegingskader daaraan te koppelen. Het plan was dat de klantmanagers van twee teams van W&I het afwegingskader zouden gebruiken bij nieuwe klanten en bij de KIB-gesprekken, na twee maanden geëvalueerd zou worden, eventuele belemmeringen en weerstand weggenomen zouden worden en met de bedoeling daarna het gebruik als een olievlek over de andere teams uit te breiden. Door de coronamaatregelen bleek dat niet haalbaar.

Ook de betrokkenheid van de klanten is door corona anders gelopen: de geplande focusgroepen konden daardoor geen doorgang vinden. Als alternatief is ervoor gekozen klanten telefonisch te interviewen en een PowerPoint-verslag op te stellen van de belangrijkste uitkomsten.

© 2021 TNO

5 Aandachtspunten voor vervolg

5.1 Aandachtspunten voor gemeente Leiden

In paragraaf 5.1 wordt een aantal aandachtspunten geformuleerd voor het vervolg, gericht op de gebruiker (paragraaf 5.1.1 tot en met 5.1.3), de innovatie/het afwegingskader (paragraaf 5.1.4 en 5.1.5) en de organisatie (paragraaf 5.1.6 en 5.1.7).

5.1.1 Concretisering van methodisch werken

Aanbevolen wordt om met de klantmanagers van W&I in gesprek te blijven over wat methodisch werken voor hen betekent, hoe zij hier in hun werk concreet inhoud aan kunnen geven en wat in dat licht het nut is van CompetenSYS en het afwegingskader. Concretisering van gedragingen, aansprekend geformuleerd en typisch voor een methodische werkwijze geeft klantmanagers handvatten voor concreet gedrag (naar Michie et al., 2013, Behaviour Change Technique 4.1 Instruction How to perform behavior, hoort bij Shaping Knowledge). Een voorbeeld van een formulering: “Klantmanagers die methodisch werken verzamelen op een systematische manier informatie over de situatie en omstandigheden van een klant die er echt toe doen bij het kunnen vinden van werk. Klantmanagers die methodisch werken oordelen niet vanuit hun onderbuik gevoel over of een klant op termijn kan werken, maar beantwoorden consequent een aantal vragen die hen helpt de beslissing wel of niet aanmelden met argumenten te onderbouwen. De argumenten zijn herleidbaar naar de informatie die is verzameld. En als klantmanagers aandacht hebben voor de onderbouwing, dan zijn zij ook beter in staat om de klant, collega’s en consulenten van R&W uit te leggen waarom wordt besloten aan te melden..” Door klantmanagers te betrekken bij het concreet formuleren van de voordelen van methodisch werken en de plek daarbinnen van het werken met CompetenSYS en het afwegingskader gaat dit nog meer leven. En door het concreet op te schrijven en die stukjes te publiceren op Intranet, posters of ander materiaal te maken krijgen de klantmanagers als vanzelf een duwtje in de ‘goede’ richting.

5.1.2 Coaching klantmanagers

Eén van de kenmerken die bepalend is voor methodisch werken is het geloof in eigen kunnen, ook wel aangeduid als eigen-effectiviteit (o.a. Hazelzet & Otten, 2017; Boermans et al., 2021). Het is goed dat er informatiebijeenkomsten zijn georganiseerd over het afwegingskader en dat in een aantal teams nadere uitleg is gegeven over het afwegingskader. Deze activiteiten hebben de basis gelegd voor vervolgstappen. Nog onvoldoende duidelijk is wie zich gaat bezig houden met de inhoudelijke coaching van klantmanagers bij het gebruik van het afwegingskader. Voor een goede inbedding van het afwegingskader zijn coaching van klantmanagers bij methodisch werken en aandacht voor het belang van doelmatigheid essentieel. Het gebruik van de handreiking kan de focus op doelmatigheid versterken. Daar kunnen nog stappen in worden gezet. Klantmanagers die nog niet gewerkt hebben met het afwegingskader zullen zeker in het begin behoefte hebben aan instructie en feedback. Er is niet één manier van coaching, het is van belang om met klantmanagers individueel te overleggen waar zij tegen aan lopen en waar hun behoeften aan ondersteuning liggen. Die behoeften kunnen betrekking hebben op het gebruik van het afwegingskader maar ook breder op het gebied van methodisch werken en het werken met CompetenSYS.

Daarnaast kan bij de casuïstiekbesprekingen het afwegingskader worden gebruikt, zodat klantmanagers gaandeweg er meer ervaring mee opdoen, elkaar feedback kunnen geven en zo met elkaar ontdekken dat het afwegingskader helpt bij de explicitering van argumenten.

© 2021 TNO

5.1.3 Balans tussen rechtmatigheid en doelmatigheid

Het project heeft duidelijk gemaakt dat er klantmanagers zijn die in hun werk voornamelijk de focus leggen op rechtmatigheid. Ook bleek dat sommige werkprocessen (zoals het inwerken van nieuwe medewerkers) zijn ingericht op doelmatigheid. W&I zit nog in een fase waarin de balans wordt gezocht tussen de tijd die wordt besteed aan rechtmatigheids- en doelmatigheidstaken. We adviseren het management van W&I om te blijven communiceren over het belang van methodisch werken en hoe het werken met CompetenSYS en het afwegingskader daar invulling aan kan geven. We bevelen W&I en R&W een persoonlijke benadering aan waarin wordt nagegaan wat iedere klantmanager daarbij nodig heeft. Het is aan het management om klantmanagers te faciliteren en te ondersteunen in hun persoonlijke zoektocht om meer methodisch te werken.

5.1.4 Monitor gebruik

Tegen het einde van het project is het gelukt om een module in CompetenSYS in te laten bouwen waarmee informatie over het gebruik van het afwegingskader verzameld wordt. We adviseren W&I en R&W gezamenlijk een werkwijze uit te werken (Stuurgroep CompetenSYS kan daarin het voortouw nemen) waarmee een cyclus op gang wordt gebracht van monitoren, duiding van de gegevens over het gebruik (in kwantitatieve en kwalitatieve zin) en vertaling in verbetermaatregelen. Het gaat daarbij om:

- Kwantitatieve gegevens: bijvoorbeeld het aantal klanten bij wie het afwegingskader is gebruikt, aantal twijfelgevallen en het gebruik van het afwegingskader in relatie tot het aantal aanmeldingen bij R& W en het aantal terugmeldingen. Er moet overigens nog wel een besluit worden genomen of bij alle klanten die worden aangemeld bij R&W of alleen bij twijfelgevallen de argumentatie moet worden genoteerd.
- Kwalitatieve informatie: monitoring van de inhoudelijke kwaliteit van de beoordelingen waarbij bijvoorbeeld wordt gekeken naar de opbouw, consistentie en helderheid van de argumentatie.

5.1.5 Ontwerp beheersysteem

Mogelijk dat klantmanagers en consulenten op enig moment tot de conclusie komen dat de handreiking moet worden aangescherpt of aangepast. Het is belangrijk om goed te beschrijven hoe de wensen bij klantmanagers en consultenten over gewenste aanpassingen worden opgehaald. De werkgroep opperde het idee om systematisch leerzame casussen te verzamelen (bv. twijfelgevallen en terugmeldingen R&W). Een ‘beheerteam’ kan vervolgens deze casussen bespreken en besluiten tot een bijstelling van het afwegingskader. We adviseren W&I uit te werken wie zitting nemen in zo’n beheerteam, hoe de besluitvorming over de aanpassing plaatsvindt, wie deze doorvoert en wie daarover via welke kanalen communiceert.

5.1.6 Onderzoek mogelijkheden gebruik afwegingskader door sociaal wijkteam

Inhoudelijke besprekingen met het sociaal wijkteam zijn goed bevallen. Bij de bespreking van een aantal casussen kwam verrassend genoeg aan het licht dat er klanten zijn die in aanmerking komen voor een traject bij R&W. Aangeraden wordt om samen met het SWT te bespreken hoe het afwegingskader de afstemming en samenwerking met W&I en R&W kan versterken, zodat klanten die willen en kunnen werken de juiste ondersteuning krijgen.

5.1.7 Blijf feedback ophalen bij klanten

Als corona voldoende onder controle is en klanten weer bij de gemeente uitgenodigd kunnen worden, kunnen via focusgroep bijeenkomsten ervaringen opgehaald worden bij klanten over wat zij van de beoordeling over het wel of niet aanmelden bij R&W en de toelichting daarop vonden. Daarnaast ligt het voor de hand dat de klantmanagers en consulenten in de

© 2021 TNO

gesprekken aandacht schenken aan hoe de klant aankijkt tegen de verwijzing en ook na verloop van tijd daar samen met de klant nog een keer op terugblikken.

5.2 Advies aan andere gemeenten

De kern van het afwegingskader is de focus op transparantie van het beoordelingsproces: door de vragen van de beslisboom systematisch te doorlopen bouwt de klantmanager gaandeweg een redenatie op over of de klant kan worden aangemeld bij R&W of niet. De handreiking geeft de klantmanager tips en suggesties over wanneer gedacht kan worden aan een JA- en wanneer aan een NEE-antwoord. Deze toelichtingen zijn gebaseerd op praktijkinzichten van klantmanagers van W&I en JA, consulenten van R&W en professionals uit het sociaal wijkteam, aangevuld met wetenschappelijke inzichten van TNO'ers.

We weten dat klantmanagers het over het algemeen best lastig vinden hun argumenten die leiden tot een oordeel over de afstand tot de arbeidsmarkt te expliciteren (Sol & Kok, 2014; naar Spierts, Van Pelt, Van Rest, & Verweij 2017). Dat geldt dus niet alleen voor klant-managers van de gemeente Leiden maar zal ook gelden voor klantmanagers bij andere gemeenten. Ondanks de verschillende werkwijzen en contexten van gemeenten denken wij dat de set van kenmerken die zijn opgenomen in het afwegingskader een goed vertrekpunt is voor andere gemeenten die een methode willen ontwikkelen waarmee klantmanagers worden geholpen hun beoordelingen en beslissingen over klanten te beargumenteren. Het kunnen onderbouwen, uitleggen en ter discussie stellen van je beoordeling over een wezenlijk aspect in het leven van mensen, namelijk wel of niet kunnen participeren in werk, is een belangrijke graadmeter van vakmanschap en professionaliteit.

© 2021 TNO

Literatuur

Ajzen I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211.

Blonk, R.W.B. We zijn nog maar net begonnen. Oratie Tilburg University. 2018.

Boermans, S., Van de Logt, J., Blonk, R.W.B. (2020). Gewogen maatwerk. Onderzoek naar implementatie van een interventie om methodisch handelen te bevorderen. Rapport voor ZonMw Programma Vakkundig aan het Werk. TNO: Leiden. Publ. Nr. 11492/060.42456.

Burnes, B. (1996). No such thing as… a “one best way” to manage organizational change. Management decision.

Burnes, B. (2004). Managing change: A strategic approach to organisational dynamics. Pearson Education.

Dawson, P. M. (1994). Organizational change: A processual approach. Paul Chapman Publishing.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison - Wesley.

Fishbein, M. (2008). A reasoned action approach to health promotion. Medical Decision Making, 28(6), 834-844.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2011). Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. Taylor & Francis.

Fleuren, M. A. H., Paulussen, T. G. W. M., Dommelen, van P. Buren, S. van (2014). Towards a measurement instrument for determinants of innovations. International Journal for Quality in Health Care 2014; pp. 1–10.

Hazelzet, A.M., Boermans, S.M. & Vooijs, I.M. (2018). Methodisch werken bij Team Werk en Inkomen Gemeente Leiden. Eindrapport project. Leiden: Publ.nr. TNO. R18057. Vertrouwelijk.

Hazelzet, A., & Otten, W. (2017). Methodisch werken: waarom wel, waarom niet? Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij sociale diensten bevorderen. Leiden: TNO. Publ.nr. 17043/060.24330.

Hazelzet, A. M., Otten, W., Bijl, D.A., & van der Wal, J. (2021). Project keuzehulp Werkzaak Rivierenland. Procesrapportage van een bottom-up ontwikkeling. TNO Rapport R10680. Leiden: TNO

Michie. S. et al., (2013). The Behavior Change Technique Taxonomy (v1) of 93 Hierarchically Clustered Techniques: Building an International Consensus for the Reporting of Behavior Change Interventions. Ann. behav. med. (2013) 46:81–95.

Movisie (2019). Toolkit implementatie. Eerste hulp bij verspreiding en implementatie van sociale interventies voor interventie-ontwikkelaars en organisaties.. www.movisie.nl

Offerhaus, P.M., Otten W., Boxem-Tiemessen J.C.G., De Jonge A.; Van der Pal–de Bruin K.M., Scheepers P.L.H., Lagro-Janssen A.L.M. (2015). Variation in intrapartum referral rates in primary midwifery care in the Netherlands: A discrete choice experiment. Midwifery, http://dx.doi.org/10.1016/j.midw.2015.01.005i

© 2021 TNO

Sol, C.C.A.M. & Kok, K. (2014). 'Fit or unfit': theorie en praktijk van re-integratie (RVO 11). Amsterdam: Academisch Medisch Centrum/Universiteit Utrecht/Universiteit van Amsterdam.

Spierts, M., van Pelt, M, van Rest, Verweij, S. (2017). Visie en bekwaamheid maken het verschil. Over professionele besluitvorming in het sociaal werk. Utrecht: Movisie

Van den Eerenbeemt, J., Putnik, K. & Hazelzet, A.M. (2017). Leergang Effectief en Ontwikkelingsgericht Leidinggeven: Evaluatierapport. Leiden: TNO. Publ. Nr. R16114/060.20712/01.02.

Van Hooft, E.A.J. (2016). Motivation and Self-regulation in Job search: A Theory of Planned Job-Search Behavior. In U.-C. Klehe, & E.A.J. van Hooft (Eds.), Oxford Handbook on Job Loss and Job Search. New York: Oxford University Press.

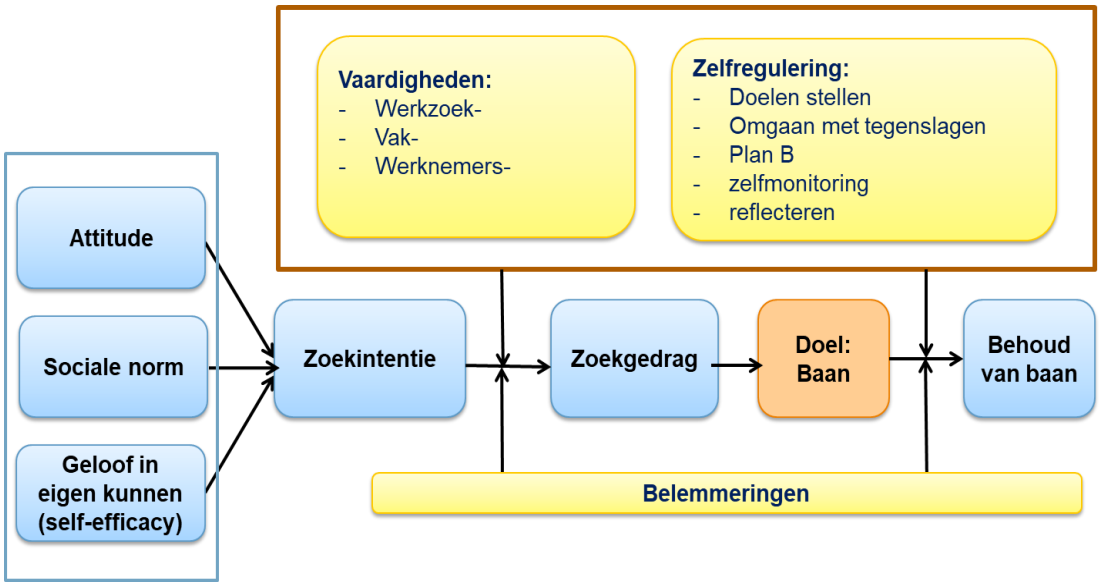
Wanberg, R.C., Hough, L.M., & Song, Z. (2002). Predictive Validity of a Multidisciplinary Model of Reemployment Success. Journal of Applied Psychology, 87, 1100-1120.

© 2021 TNO

Bijlage 1 Theoretische modellen

1.1 Het integratieve gedragsmodel

Het 'Integrative Model of Behavioral Prediction' (Fishbein, 2008; Fishbein & Ajzen, 2011[5]) is als eerste theoretisch raamwerk gekozen. Het is een model dat uitgebreid is getest en toegepast op verschillende onderwerpen en gedragingen, ook op het werk zoeken en vinden (bijv. Blonk 2018; Van Hooft, 2016). Wij hanteren de versie van het Integratieve GedragsModel (IGM) van Blonk (2018) weergegeven in figuur 1.1. Het IGM hanteert de drie kernbegrippen die in de re-integratie van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie centraal staan: motivatie, gedrag en perspectief ofwel willen, kunnen en het te bereiken en vast te houden doel. Het model beschrijft hoe deze begrippen samenhangen en de concepten die daarop van invloed zijn (attitude, sociale norm, geloof in eigen kunnen, vaardigheden, zelfregulering en belemmeringen). Interessant aan het IGM is dat het een goede kapstok geeft om in de kopkrakers te laten doorklinken dat het interveniëren op veranderbare concepten een kernaspect is van het begeleiden naar werk van werklozen (wat) en dat je dat op verschillende manieren kan doen (hoe). Het IGM is een model waarmee de situatie en omstandigheden van de cliënt inzichtelijk kunnen worden gemaakt, het helpt de professional de informatie over de cliënt te wegen en op basis daarvan de interventies te structureren (Boermans, Van de Logt & Blonk, 2020).



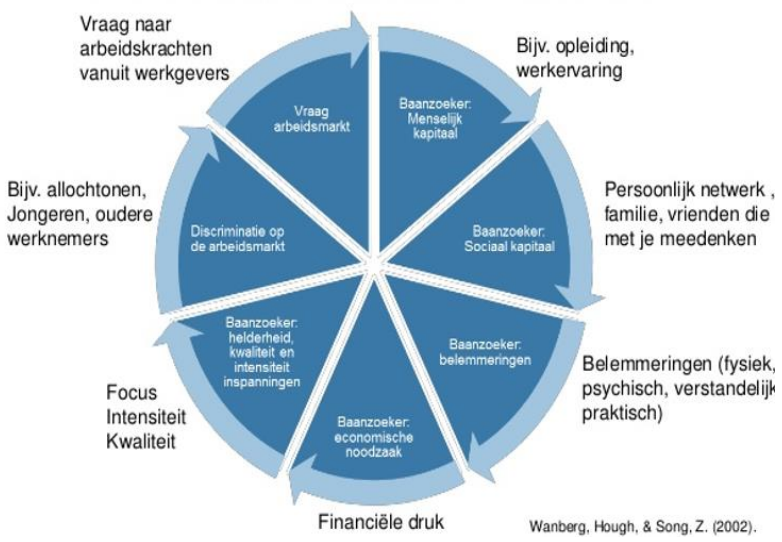
Figuur 1.1 Integratieve gedragsmodel toegepast op werkzoekgedrag (naar Blonk, 2018)

[5] Dit model is de opvolger van het model van gepland gedrag (Ajzen, 1991), wat weer een vervolg is op het model van beredeneerd gedrag (Fishbein & Ajzen, 1975).

© 2021 TNO

1.2 Model van kwetsbaarheid van Wanberg

Het concept belemmeringen uit het IGM hebben we aangevuld met het model van kwetsbaarheid van Wanberg, Hough, en Song (2002). Figuur 1.2 geeft weer dat vijf van de zeven concepten van dat model betrekking hebben op kenmerken van het individu (Menselijk Kapitaal, Sociaal Kapitaal, Economische beloning, Belemmeringen (praktisch, psychisch, fysiek, verstandelijk) en twee concepten hebben betrekking op werkgevers (Discriminatie, Vraagversterking arbeidsmarkt).



Figuur 1.2 Model van kwetsbaarheid van Wanberg et al., (2002)

© 2021 TNO

Bijlage 2 Vragenlijst klantmanager W&I

MAIL TEKST voor R&W consulenten

De consulenten van de afdeling Re-integratie & Werkgeversdiensten (R&W) staan bij elke klant voor de keuze om deze aanmelding door de afdeling Werk & Inkomen (W&I) aan te nemen of niet. In het project “Verdieping en verbreding van methodisch werken” gaan we na welke overwegingen een rol spelen bij deze keuze om een aangemelde klant aan te nemen. Hiervoor hebben we jullie hulp nodig, want jullie maken deze keuze een paar keer per week. In een werkgroep hebben we een aantal overwegingen vastgesteld die we nu aan jullie willen voorleggen. Deze overwegingen zijn verwerkt in korte casussen die we via een digitale vragenlijst aanbieden. Deze informatie gebruiken we om een handreiking te maken die jullie ondersteunt bij de keuze om een aangemelde klant aan te nemen bij R&W.

We schatten dat het invullen ongeveer 20 minuten duurt. Je vult deze vragenlijst anoniem in. Je antwoorden zijn niet te herleiden naar jou als persoon. Klik op onderstaande link om te starten. Vul de vragenlijst in voor 3 maart 2020.

Link vragenlijst

Het project wordt uitgevoerd door de afdelingen W&I en R&W in samenwerking met TNO en gefinancierd door het ZonMw-programma ‘Vakkundig aan het werk’. Voor vragen over het project en de vragenlijst kun je terecht bij:

Afdeling W&I
Emmy van Gemert
Angelique van Delft
Esther Laman

TNO
Astrid Hazelzet
Wilma Otten

© 2021 TNO

VRAGENLIJST R&W

introductietekst

De consulenten van de afdeling Re-integratie & Werkgeversdiensten (R&W) staan bij elke klant voor de keuze om deze aanmelding door de afdeling Werk & Inkomen (W&I) aan te nemen of niet. In deze vragenlijst willen we weten welke overwegingen voor jou een rol spelen om een aangemelde klant aan te nemen. We doen dit door je 14 casussen voor te leggen. Eerst stellen we je nog algemene vragen.

We schatten dat het invullen ongeveer 20 minuten duurt. Je vult deze vragenlijst anoniem in. Jouw antwoorden zijn niet te herleiden naar jou als persoon.

Wij willen je alvast hartelijk bedanken voor het beantwoorden van de vragen. Jouw bijdrage is belangrijk voor hoe de handreiking er uiteindelijk uit komt te zien!

© 2021 TNO

We beginnen met een aantal algemene vragen over jezelf en jouw afdeling en werk.

1. Ik ben een
   - ❑ man
   - ❑ vrouw

2. Mijn leeftijd is … jaar

3. Mijn hoogst genoten opleiding is
   - ❑ Basisonderwijs
   - ❑ VMBO, MBO 1, AVO onderbouw
   - ❑ HAVO, VWO, MBO
   - ❑ HBO, WO bachelor, namelijk studierichting
     ……..
   - ❑ WO master, Doctor, namelijk studierichting
     ……..

4. Hoe lang werk je als klantmanager/consulent (reken ook jaren mee die je mogelijk hebt gewerkt bij andere gemeente)?
   - ❑ 0-4 jaar
   - ❑ 5-9 jaar
   - ❑ 10-14 jaar
   - ❑ 15-20 jaar
   - ❑ Meer dan 20 jaar

5. Ik werk bij de afdeling
   - ❑ Werk & Inkomen
   - ❑ Re-integratie & Werkgeversdiensten
   - ❑ Anders, namelijk ……..

6. Ik werk als
   - ❑ Klantmanager
   - ❑ Consulent
   - ❑ Anders, namelijk ……..

7. Ik ben betrokken (geweest) bij projecten rond Methodisch Werken
   - ❑ Ja
   - ❑ Nee

© 2021 TNO

Je krijgt een aantal casussen van klanten waarmee een ‘klant in beeld’ gesprek is geweest door een klantmanager van W&I. De klantmanager heeft besloten deze klant aan te melden bij R&W. De situaties in deze casussen variëren op een aantal kenmerken die een belemmering kunnen zijn voor een re-integratie traject. Een aantal zijn langdurende of zelfs permanente belemmeringen. Hieronder staan de kenmerken waarop de casussen variëren:

a. **Motivatie om aan de slag te gaan**: echt óf niet gemotiveerd;
b. **Schulden:** wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
c. **Woonsituatie** (bijvoorbeeld dakloos, vervuild huis): wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
d. **Verslaving** (alcohol en/of drugs): wel óf niet;
e. **Taalbeperking:** wel óf niet;
f. **Verstandelijke beperkingen** (bijvoorbeeld, geen startkwalificatie, laag IQ): wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
g. **Lichamelijke beperkingen:** (bijvoorbeeld, slecht zicht, problemen met bewegen): wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
h. **Psychische/psychosociale beperkingen:** (bijvoorbeeld, angst, beperkte sociale vaardigheden, beperkte zelfregulering): wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
i. **Sociale problematiek:** (bijvoorbeeld, mantelzorg, weinig of “foute” vrienden/familie): wel óf geen belemmering voor re-integratie traject;
j. **Vorig(e) traject(en) bij R&W:** wel óf niet.

Geef hieronder eerst aan hoe belangrijk je de verschillende kenmerken vindt bij jouw beslissing om de door W&I aangemelde klant aan te nemen.

		niet be-lang-rijk	weinig be-lang-rijk	redelijk be-langrijk	belang-rijk	heel be-be-lang-rijk
a.	Motivatie om aan de slag te gaan	❑	❑	❑	❑	❑
b.	Schulden	❑	❑	❑	❑	❑
c.	Woonsituatie	❑	❑	❑	❑	❑
d.	Verslaving	❑	❑	❑	❑	❑
e.	Taalbeperking	❑	❑	❑	❑	❑
f.	Verstandelijke beperkingen	❑	❑	❑	❑	❑
g.	Lichamelijke beperkingen	❑	❑	❑	❑	❑
h.	Psychische/psychosociale beperkingen	❑	❑	❑	❑	❑
i.	Sociale problematiek	❑	❑	❑	❑	❑
j.	Vorig(e) traject(en) bij R&W	❑	❑	❑	❑	❑

© 2021 TNO

Op de volgende schermen lees je steeds een casus die varieert op de 10 kenmerken die je net hebt beoordeeld. We vragen je steeds om te kiezen of jij de klant in de casus zou aannemen na aanmelding door W&I. In totaal beoordeel je 14 casussen.

Lees elke casus zorgvuldig, want anders zie je wellicht de verschillen tussen de casussen over het hoofd.

Het is van belang, dat je bij alle casussen aangeeft wat je beslist. Pas dan kunnen wij bepalen wat relatief belangrijke kenmerken zijn in de keuze om een aanmelding van W&I aan te nemen.

Wij beseffen dat de werkelijkheid veel rijker is dan wij in de casus kunnen beschrijven. Toch vragen wij je om af te gaan op de gegevens in de casus. Na afloop van de 14 casussen is er ruimte voor aanvullende opmerkingen.

Stel je voor dat een klantmanager van W&I na een 'klant in beeld' gesprek heeft besloten deze klant aan te melden bij jou als R&W consulent.

© 2021 TNO

Casus 1

De klant wil niet, is niet gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft geen schulden die belemmerend werken, geen belemmerende woonsituatie en is niet verslaafd. De klant heeft een taalbeperking. De klant heeft beperkte verstandelijke vermogens, lichamelijke en psychische klachten die belemmerend werken. De klant heeft geen sociale problematiek die belemmerend is. De klant heeft niet eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

Casus 2

De klant is een willer, is echt gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft schulden en een woonsituatie die belemmerend werken. De klant is niet verslaafd. De klant heeft een taalbeperking. De klant heeft geen beperkte verstandelijke vermogens, psychische klachten of sociale problematiek die belemmerend werken. De klant heeft lichamelijke klachten die belemmerend zijn. De klant heeft niet eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

Casus 3

De klant wil niet, is niet gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft schulden die belemmerend zijn, maar geen belemmerende woonsituatie. De klant is verslaafd. De klant heeft geen taalbeperking. De klant heeft geen beperkte verstandelijke vermogens, psychische klachten of sociale problematiek die belemmerend werken. De klant heeft lichamelijke klachten die belemmerend zijn. De klant heeft al eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

Casus 4

De klant is een willer, is echt gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft geen schulden die belemmerend werken, geen belemmerende woonsituatie en is niet verslaafd. De klant heeft een taalbeperking. De klant heeft geen beperkte verstandelijke vermogens, psychische klachten of lichamelijke klachten die belemmerend werken. De klant heeft sociale problematiek die belemmerend is. De klant heeft al eerder in (een) traject(en) gezeten.

© 2021 TNO

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

Casus 5

De klant wil niet, is niet gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft geen schulden die belemmerend werken en is niet verslaafd. De klant heeft een belemmerende woonsituatie. De klant heeft geen taalbeperking en geen beperkte verstandelijke vermogens die belemmerend werken. De klant heeft lichamelijke klachten, psychische klachten en sociale problematiek die belemmerend zijn. De klant heeft al eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

Casus 6

De klant is een willer, is echt gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft geen schulden die belemmerend werken. De klant heeft een belemmerende woonsituatie en is verslaafd. De klant heeft geen taalbeperking, geen beperkte verstandelijke vermogens, lichamelijke klachten of sociale problematiek die belemmerend werken. De klant heeft psychische klachten die belemmerend zijn. De klant heeft niet eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

Casus 7

De klant wil niet, is niet gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft schulden en een woonsituatie die belemmerend werken. De klant is niet verslaafd. De klant heeft geen taalbeperking, lichamelijke klachten of psychische klachten die belemmerend werken. De klant heeft beperkte verstandelijke vermogens en sociale problematiek die belemmerend zijn. De klant heeft niet eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

© 2021 TNO

Casus 8

De klant is een willer, is echt gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft schulden die belemmerend zijn. De klant heeft geen belemmerende woonsituatie en is niet verslaafd. De klant heeft geen taalbeperking, geen lichamelijke klachten of sociale problematiek die belemmerend werken. De klant heeft beperkte verstandelijke vermogens en psychische klachten die belemmerend zijn. De klant heeft al eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

Casus 9

De klant is een willer, is echt gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft schulden die belemmerend zijn en een belemmerende woonsituatie. De klant is verslaafd. De klant heeft een taalbeperking, beperkte verstandelijke vermogens, lichamelijke klachten, psychische klachten en sociale problematiek die belemmerend werken. De klant heeft al eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

Casus 10

De klant wil niet, is niet gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft schulden die belemmerend zijn en is verslaafd. De klant heeft geen belemmerende woonsituatie. De klant heeft een taalbeperking. De klant heeft geen beperkte verstandelijke vermogens of lichamelijke klachten die belemmerend werken. De klant heeft psychische klachten en sociale problematiek die belemmerend zijn. De klant heeft niet eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

© 2021 TNO

Casus 11

De klant is een willer, is echt gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft geen schulden die belemmerend zijn en geen belemmerende woonsituatie. De klant is verslaafd. De klant heeft geen taalbeperking. De klant heeft beperkte verstandelijke vermogens, lichamelijke klachten en sociale problematiek die belemmerend werken. De klant heeft geen psychische klachten die belemmerend zijn. De klant heeft niet eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

Casus 12

De klant wil niet, is niet gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft geen schulden die belemmerend zijn. De klant heeft een belemmerende woonsituatie en is verslaafd. De klant heeft een taalbeperking en beperkte verstandelijke vermogens die belemmerend werken. De klant heeft geen lichamelijke klachten, psychische klachten of sociale problematiek die belemmerend zijn. De klant heeft al eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

Casus 13

De klant wil niet, is niet gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft geen schulden die belemmerend zijn en geen belemmerende woonsituatie. De klant is verslaafd. De klant heeft een taalbeperking, beperkte verstandelijke vermogens en sociale problematiek die belemmerend werken. De klant heeft geen lichamelijke klachten of psychische klachten die belemmerend zijn. De klant heeft al eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

© 2021 TNO

Casus 14

De klant wil niet, is niet gemotiveerd om aan de slag te gaan. De klant heeft geen schulden die belemmerend zijn en is niet verslaafd. De klant heeft een belemmerende woonsituatie. De klant heeft een taalbeperking en psychische klachten die belemmerend werken. De klant heeft geen beperkte verstandelijke vermogens, lichamelijke klachten, of sociale problematiek die belemmerend zijn. De klant heeft niet eerder in (een) traject(en) gezeten.

Neem je deze aanmelding van W&I aan?

- ❑ Nee
- ❑ Ja

Als je jouw antwoorden bij de casussen wil toelichten, kan dat hieronder.

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

Dit is het einde van de vragenlijst, hartelijk dank voor het invullen. Tips, opmerkingen of vragen over de vragenlijst of het project “Verdieping en verbreding van methodisch werken” kun je hieronder kwijt.

Tips of andere opmerkingen:

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

© 2021 TNO