

Methodisch werken: waarom wel, waarom niet?

*Onderzoek naar factoren die methodisch
werken van klantmanagers bij sociale
diensten bevorderen*

Onderzoek gefinancierd door het Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

› Methodisch werken: waarom wel, waarom niet?

Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij sociale diensten bevorderen

Rapport voor:	Divosa, Beroepsvereniging voor Klantmanagers
Datum	24 augustus 2017
Auteurs	A.M. Hazelzet W. Otten
Projectnummer Rapportnummer	060.24330 R17043
Contact TNO Telefoon E-mail	Astrid Hazelzet 088 866 53 43 astrid.hazelzet@tno.nl

Onderzoek gefinancierd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

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

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2017 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

Voorwoord

Divosa-leden en hun medewerkers zetten zich elke dag in voor de best mogelijke dienst- en hulpverlening aan burgers die het - vaak tijdelijk - niet lukt om actief mee te doen in de samenleving. Divosa probeert hen daarbij zo goed mogelijk te ondersteunen.

Uit dit TNO-onderzoek blijkt dat veel klantmanagers al (deels) methodisch werken. Veel van hen zouden dat in de toekomst meer willen doen. Zij geven ook aan dat ze daar extra ondersteuning bij nodig hebben. Ik zie het daarom als onze opgave hen te bieden waar ze om vragen: voldoende informatie, tijd en de juiste formats.

Dit rapport van TNO over methodisch werken onderstreept nogmaals dat betere dienst- en hulpverlening aan werkzoekenden niet alleen iets is van professionals in de uitvoering. Het is een opgave voor ons allemaal.

Het is een samenspel van klantmanagers die voldoende kennis en kunde hebben; middenmanagement die hun medewerkers in staat stellen om methodisch te kunnen werken; hoger management dat stuurt op de professionalisering van de gehele context; en partijen als Divosa en de Beroepsvereniging voor Klantmanagers die gemeenten daarbij ondersteunen. Nieuwsgierigheid en openstaan voor nieuwe kennis zijn daarbij cruciaal om onze ambities te verwezenlijken.

Samen met belangrijke partners zijn we de afgelopen jaren begonnen met het bieden van de gevraagde ondersteuning. Het is goed om af en toe kritisch te kijken naar dit werk: doen we wat nodig is, doen we dat op de juiste manier en hoe kunnen we verbeteren? Dit TNO-onderzoek benadrukt het belang van onze inspanningen en biedt inzichten om de ondersteuning te verbeteren.

Dienst- en hulpverlening verbeteren vergt een lange adem. Ik zou het daarom prachtig vinden als we gezamenlijk en op alle niveaus de nieuwe inzichten gaan toepassen om zo ons doel sneller te bereiken. Voor onszelf maar vooral voor de inwoners voor wie we het verschil willen maken.

Vanaf deze plek wil ik graag van de gelegenheid gebruik maken om TNO te bedanken voor hun inzet die tot dit waardevolle rapport leidde. Daarnaast bedanken wij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid die goede adviezen gaf en dit onderzoek financieel mogelijk heeft gemaakt. Om te besluiten, het rapport was niet zo goed geworden zonder de hulp van de Beroepsvereniging voor Klantmanagers en het UWV.

Erik Dannenberg, voorzitter Divosa

Samenvatting

Inleiding

Het werk van klantmanagers van gemeenten in het domein van werk en inkomen is complexer geworden, waardoor hogere en andere eisen gesteld worden aan hun vakmanschap. Zo wordt van klantmanagers verwacht dat zij methodisch werken. Methodisch werken, ofwel “het planmatig uitvoeren van taken waarbij de klantmanager bij de begeleiding van een klant systematisch een aantal opeenvolgende stappen zet” (Hazelzet & Van der Torre, 2015, p. 6) geeft klantmanagers bij de uitvoering van die complexe taken veel houvast.

Methodisch werken gaat over het dagelijks handelen, dus het gedrag van de klantmanager. Dat gedrag kan beter begrepen (en veranderd) worden door inzicht te krijgen in determinanten van gedrag, die ontleend zijn aan theorieën over gedragsverandering. Doel van het onderzoek is factoren in beeld te brengen die van invloed zijn op de mate waarin klantmanagers methodisch werken. Op basis van de inzichten van dit onderzoek kunnen gemeenten en andere partijen zoals Divosa en de Beroepsvereniging van Klantmanagers gerichte aanpakken ontwikkelen om methodisch werken (verder) te stimuleren.

Aanpak

Een digitale vragenlijst is landelijk verspreid onder klantmanagers. In de vragenlijst onderscheiden we vier stappen van methodisch werken:

1. ‘Intake en diagnose’,
2. ‘Opstellen trajectplan’,
3. ‘Uitvoeren trajectplan, monitoren en eventueel bijstellen’, en
4. ‘Terugblik op werkwijze’.

Elke stap is uitgewerkt in verschillende taken.¹ De klantmanagers werd gevraagd in welke mate zij die taken nu uitvoeren en in de toekomst willen uitvoeren. Daarnaast is ingezoomd op factoren die van invloed zijn op de implementatie van methodisch werken. Deze factoren zijn gegroepeerd in kenmerken van (a) methodisch werken, (b) de klantmanager en (c) de organisatie waar de klantmanager werkt. De vragen die we hierover hebben gesteld, zijn gebaseerd op het Meet-Instrument Determinanten van Innovaties (MIDI; Fleuren et al., 2014). Ook is de klantmanagers gevraagd naar de ondersteuning die zij wensen om (meer) methodisch te kunnen werken. Ruim 350 klantmanagers begonnen met het invullen van de vragenlijst, 197 van hen vulden de vragenlijst grotendeels in. Op deze laatste groep zijn de resultaten gebaseerd. Twee derde van de klantmanagers is vrouw, vooral tussen de 30 en 60 jaar en heeft een hbo- of hogere opleiding gevolgd.

Resultaten

De resultaten geven antwoord op drie onderzoeksvragen.

1. Werken klantmanagers methodisch, hoe kijken zij aan tegen methodisch werken en willen zij daarin veranderen?

53% van de klantmanagers voert de gehele methodische cyclus van stap 1 tot en met stap 4 uit. Stap 1 ‘intake’ wordt het meest gezet (87%), de overige drie stappen worden in gelijke mate gedaan ($\pm 73\%$). Wanneer men een stap zet, worden de activiteiten in stap 1 ‘Intake en diagnose’ en 3 ‘Uitvoeren trajectplan’ meer gedaan dan de activiteiten in stap 2 ‘Opstellen trajectplan’ en stap 4 ‘Terugblik op werkwijze’. Vooral in stap 4 worden activiteiten het minst uitgevoerd. Klantmanagers baseren hun werk vooral op wat zij

¹ In dit rapport worden taken en activiteiten door elkaar gebruikt.

al weten en zoeken weinig naar nieuwe (wetenschappelijke) informatie (stappen 1 en 2) en gebruiken weinig protocollen en werkwijzers (stap 3). Het opstellen van concrete trajectplannen met heldere doelen bij stap 2 is geen gemeengoed.

Klantmanagers staan positief tegenover methodisch werken: men ziet vooral voordelen, men denkt op deze manier te kunnen werken en men ervaart een redelijk positieve sociale norm (dat wil zeggen positieve invloed van anderen om methodisch te werken). Sommige gemeenten bieden meer ondersteuning voor methodisch werken (zoals tijd, geld en middelen) dan andere gemeenten.

Klantmanagers willen veranderen, want zij geven aan in de toekomst vaker te willen werken volgens alle stappen van methodisch werken.

2. Wat bepaalt of klantmanagers methodisch werken?

De volgende kenmerken hebben een unieke samenhang² met methodisch werken:

- › *kenmerken van methodisch werken*: ‘aansluiting bij eigen werkwijze’;
- › *kenmerken klantmanager*:
 - a. het vertrouwen dat men methodisch kan werken (eigen-effectiviteit),
 - b. de observatie dat collega’s methodisch werken (descriptieve norm), en
 - c. dat relevante anderen vinden dat men methodisch moet werken (subjectieve norm);
- › *kenmerken organisatie*:
 - a. ‘makkelijk toegang tot informatie over methodisch werken’,
 - b. ‘voldoende materialen en voorzieningen om methodisch te werken’, en
 - c. ‘formeel afspraken vastleggen door het management over methodisch werken’.

3. Welke ondersteuningsbehoeften hebben klantmanagers bij methodisch werken en sluiten de bestaande kennisproducten hierop aan?

Klantmanagers zijn nauwelijks bekend met bestaande hulpmiddelen die hun werk kunnen ondersteunen. Beschikbare ondersteuning om methodisch te werken die wel bekend is, krijgt het rapportcijfer 6. Tijd en ruimte komen in alle stappen als de meest prominente behoeften naar voren, gebrek hieraan wordt ervaren vanwege een hoge caseload en de vele administratieve handelingen. Er is behoefte aan: een goed diagnose-instrument, bij de verschillende stappen specifiek ondersteunend materiaal, het ontwikkelen van kennis en vaardigheden (informeel en formeel leren), ondersteund door slimme ICT-systemen, waarin informatie over klanten en wat met hen gebeurt makkelijk kan worden ingevoerd en snel toegankelijk is. De deelname aan intervisie (gering) loopt niet in de pas met de behoefte daaraan (groot).

Aanbevelingen aan het (hogere) management en klantmanagers van gemeenten om methodisch werken te bevorderen zijn.

1. Geef methodisch werken concrete betekenis. Ga met elkaar na welke stappen en taken de klantmanagers nu al uitvoeren, of het wenselijk is dat zij meer taken op zich nemen en welke ondersteuning en randvoorwaarden nodig zijn om dat te kunnen.
2. Gebruik een goed werkend diagnostisch systeem, gekoppeld aan een digitaal klantvolgsysteem dat verschillende klantmanagers kunnen gebruiken.
3. Voer een diagnose uit om een beeld te krijgen hoe de gemeente er voor staat wat betreft de factoren die methodisch werken blijken te beïnvloeden.

² Uitkomsten van multivariate analyses geven inzicht in de samenhang van kenmerken met methodisch werken, waarbij rekening wordt gehouden met de andere kenmerken. Wanneer uit de multivariate analyses een significant verband naar voren komt tussen het betreffende kenmerk en methodisch werken, dan hebben we een kenmerk te pakken die een eigen, unieke samenhang heeft met methodisch werken.

4. Versterk de factoren die (uniek) samenhangen met methodisch werken. Meeste winst kan worden geboekt door factoren te versterken waarbij ruimte is voor verbetering. Verschillende technieken om determinanten van gedrag te veranderen kunnen ingezet worden, zoals een netwerk van enkele klantmanagers dat goede voorbeelden van methodisch werken laat zien of een visie vanuit het (hogere) management dat methodisch werken onderdeel is van vakmanschap.
5. Gebruik de huidige ondersteunings- en hulpmiddelen en neem de behoeften van klantmanagers als uitgangspunt bij het aanpassen van bestaande en nieuw te ontwikkelen middelen.
6. Zorg voor tijd en ruimte door de caseload van klantmanagers te verminderen.
7. Monitor en geef feedback over de kwaliteit van methodisch werken. Betrek voor de feedback ook de mening van klanten.
8. Ambieer een lerende organisatie, die continu bezig is met het verbeteren van de dienstverlening door te reflecteren op het handelen (proces) en op wat dat oplevert (resultaat) en gebruik maakt van nieuwe (wetenschappelijke) inzichten.

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Samenvatting.....	iii
1 Inleiding	1
1.1 Het werk van klantmanagers verandert	1
1.2 Focus van het onderzoek: methodisch werken.....	1
1.3 Methodisch werken betekent gedragsverandering: theoretisch raamwerk	3
1.4 Onderzoeksvragen	5
1.5 Opbouw van het rapport.....	5
2 Onderzoeksaanpak	7
2.1 Metingen methodisch werken	7
2.2 Determinanten van methodisch werken.....	8
3 Resultaten	11
3.1 Respons op de vragenlijst.....	11
3.2 Methodisch werken: algemeen beeld	13
3.3 Klantmanagers over methodisch werken.....	19
3.4 De samenhang tussen kenmerken en methodisch werken	24
3.5 Gewenste ondersteuning bij methodisch werken	27
3.6 Gebruikte ondersteuning bij het werk als klantmanager	29
4 Antwoorden en conclusies	33
4.1 Methodisch werken en veranderbereidheid	33
4.2 Factoren die samenhangen met methodisch werken	35
4.3 Gewenste en bestaande ondersteuning	37
4.4 Ten slotte.....	38
5 Aanbevelingen	39
5.1 Inhoud van methodisch werken	39
5.2 Diagnostisch systeem	40
5.3 Analyse determinanten	41
5.4 Versterk determinanten.....	41
5.5 Ondersteunings- en hulpmiddelen	44
5.6 Caseload	45
5.7 Monitoring en feedback.....	46
5.8 Lerende organisatie	46
Literatuur	49
Bijlage 1 Theoretische achtergrond model	51
Bijlage 2 Verspreiding	53
Bijlage 3 Vragenlijst.....	55
Bijlage 4 Statistische verantwoording	77
Bijlage 5 Focusgroep	79
Bijlage 6 Trainingen	87

1 Inleiding

1.1 Het werk van klantmanagers verandert

Het werk van de klantmanager³ in het sociale domein is sterk veranderd, complexer geworden en nog steeds aan verandering onderhevig. Van de klantmanager re-integratie wordt meer en meer verwacht dat zij⁴ samenwerkt met professionals in de domeinen zorg en jeugd: problemen van werkzoekenden strekken zich vaak uit over andere levensgebieden. Vaak is er niet alleen sprake van werkloosheid, maar ook van gezondheidsproblemen, sociaal isolement, opvoedingsproblemen en schulden (Blonk et al., 2015). Van professionals in het sociale domein wordt verwacht dat zij de situatie van burgers met multiproblematiek van verschillende kanten kunnen benaderen. Het gaat hierbij om het ontwikkelen van een zogeheten ‘holistische’ kijk op de burger of het huishouden.

De veranderingen in en complexiteit van het werk stellen steeds hogere en andere eisen aan het vakmanschap van klantmanagers. Dit vraagt van klantmanagers continu aandacht voor de ontwikkeling van het eigen vakmanschap. Het vraagt ook een zekere mate van reflectie op het eigen handelen: welke competenties worden van mij gevraagd?, wat moet ik kunnen?, wat gaat mij goed af en waar wil ik me nog in verbeteren? In Box 1.1 worden de begrippen ‘werken aan vakmanschap’ en ‘professionalisering’ toegelicht.

Box 1.1 Toelichting betekenis ‘werken aan vakmanschap’ en professionalisering

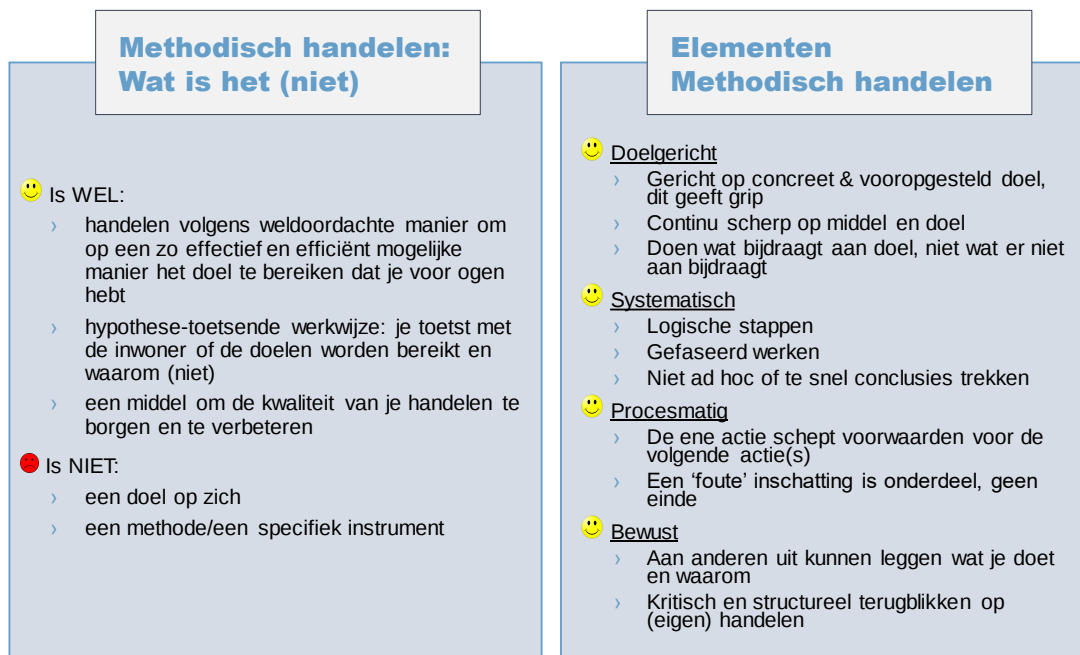
In dit rapport worden ‘werken aan vakmanschap’ en ‘professionalisering’ door elkaar gebruikt. Deze begrippen definiëren we als een continu proces, waarbij de klantmanagers nieuwe kennis, nieuwe vaardigheden, andere opvattingen en attitudes en/of ander gedrag verwerven en gebruiken om de kwaliteit van re-integratie te verbeteren (naar Hazelzet & Van der Torre, 2015). De klantmanager speelt een actieve rol als ‘eigenaar’ van de eigen professionele ontwikkeling en heeft de ambitie steeds beter te worden in het vak. De klantmanager kan hiertoe meedoen in ‘formele’ leeractiviteiten, zoals het volgen van een opleiding of cursus of in ‘informele’ leeractiviteiten zoals casuïstiekbespreking, feedback uitwisseling en meekijken bij een collega in de spreekkamer.

1.2 Focus van het onderzoek: methodisch werken

Methodisch werken, ofwel “het planmatig uitvoeren van taken waarbij de klantmanager bij de begeleiding van een cliënt systematisch een aantal opeenvolgende stappen zet” (Hazelzet & Van der Torre, 2015, p. 6) geeft klantmanagers bij de uitvoering van die complexe taken veel houvast. Dat methodisch werken van belang is, blijkt ook uit het feit dat er op dit thema meer kennis wenselijk en nodig is (Programmatekst ZonMw Kennisprogramma Vakkundig aan het werk, 2015). In figuur 1.1 geven we een nadere toelichting op methodisch werken.

³ Waar klantmanager staat, kunt u ook lezen casemanager, werkcoach of (werk)consulent.

⁴ Daar waar zij en haar staat, kan ook hij, hem en zijn gelezen worden.



Figuur 1.1 Methodisch handelen in een notendop

Het Kennisprogramma Vakkundig aan het werk geeft de volgende betekenis aan methodisch werken:

“Onder het concept ‘methodisch werken’ wordt verstaan: werken volgens een plan van aanpak, dat gebaseerd is op een goede diagnose. De diagnose zorgt voor realiseerbare doelen, het maken van een plan voor passende oplossingen, het werken volgens plan voor consistentie in de uitvoering en het evalueren van de resultaten op basis waarvan we leren wat heeft gewerkt en wat niet heeft gewerkt. Daarbij is ook eenduidige en volledige registratie van groot belang. Kennisdeling is hierbij een essentiële component. Het zorgt ervoor dat klantmanagers over dezelfde kennis, informatie en instrumenten beschikken, zodat er optimale resultaten kunnen worden geboekt. Een gedeelde werkwijze impliceert dat gegevens worden vastgelegd zodat inzichtelijk is welke stappen zijn genomen en waarom. Bij voorkeur worden daarbij de stappen doorlopen aan de hand van (bewezen) effectieve methodieken. Dit houdt in dat een professional datgene doet waarvan (wetenschappelijk) bewezen is dat het werkt en dat passend is bij de situatie van de cliënt en eigen praktijkinzicht.” (ZonMw-Programmatekst Kennisprogramma Vakkundig aan het werk (2015-2018), p.13 -14). De definitie in het Kennisprogramma hebben we gebruikt bij de definiëring van de activiteiten behorend bij de vier stappen van methodisch werken (zie toelichting in box 1.2).

Box 1.2 Methodisch werken in vier stappen

- 1. ‘Intake en diagnose’.** Beeldvorming, screening en oordeelsvorming. In de eerste stap staat centraal het verzamelen van informatie over de werkzoekende om een goed beeld te vormen van de werkzoekende. Dit vormt de basis voor het besluit dat de klantmanager moet nemen over de ondersteuning en/of het traject. En om een goed besluit te nemen heeft de klantmanager onder andere informatie nodig over verschillende aspecten die samenhangen met een succesvol re-integratietraject, namelijk (zie Blonk et al., 2015):
 - menselijk kapitaal, zoals opleiding(en), vaardigheden en werkervaring;
 - belemmeringen die de werkzoekende ervaart, zoals schulden, kinderopvang, psychische, lichamelijke en/of verstandelijke beperkingen, problemen met reizen;
 - het netwerk van de werkzoekende (gezin, familie, vrienden, hobby's);
 - de wijze waarop de werkzoekende werk zoekt, namelijk focus, intensiteit en vaardigheden;

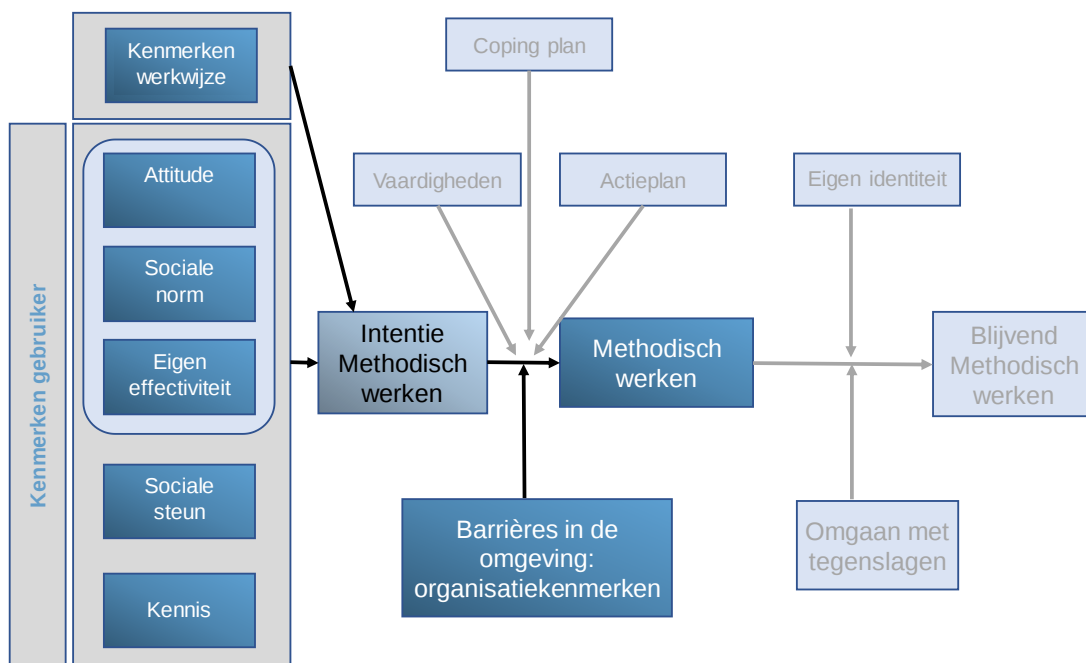
- › motivatie van de werkzoekende om een baan te vinden en inzicht in factoren die die motivatie beïnvloeden.
- 2. **‘Opstellen trajectplan’**. Op basis van de vorige stap neemt de klantmanager een besluit over een passende route naar zo regulier mogelijk werk. Aan de hand van de verzamelde informatie stelt de klantmanager met de werkzoekende een plan van aanpak op met concrete stappen (wat, wanneer, hoe en wie). Daarbij onderscheiden we leer- en prestatiedoelen. Bij leerdoelen staat het leren centraal. Daarbij gaat het om steeds beter worden in vaardigheden die helpen bij het vinden van werk, bijvoorbeeld het leren schrijven van een sollicitatiebrief. Bij prestatiedoelen staat de prestatie centraal, bijvoorbeeld een vast aantal sollicitaties per week.
- 3. **‘Uitvoeren trajectplan’**. De klantmanager voert het plan van aanpak uit. Zij begeleidt de werkzoekende, voert gesprekken, monitort diens voortgang en stuurt eventueel bij. Het gewenste resultaat is dat de werkzoekende zo regulier mogelijk werk gevonden heeft en/of dat andere doelen uit het plan van aanpak zijn behaald.
- 4. **‘Terugblik op werkwijze’**. Bij deze stap kijkt de klantmanager terug op hoe de begeleiding/het traject is verlopen, wat voor de werkzoekende goed werkte en wat beter had gekund. De klantmanager kan deze terugblikken gebruiken om van te leren, en zo nodig haar werkwijze aan te passen bij andere werkzoekenden die zij begeleidt.

De stappen zijn gebaseerd op verschillende publicaties over methodisch werken: “Investeren in Participeren” van het Kennisplatform werk en Inkomen (Koning et al., 2013), de “Standaard vakvolwassenheid voor klantmanagers” (Polstra, 2013) en het onderzoeksrapport “Vakkundig vervolg” van Groenewoud et al. (2014).

Doel van het onderzoek is factoren in beeld te brengen die van invloed zijn op de mate waarin klantmanagers methodisch werken. Daarnaast wilden we achterhalen hoe de klantmanagers aankijken tegen methodisch werken en of zij dat in de toekomst meer willen gaan doen. Tenslotte wilden we te weten komen welke ondersteuning klantmanagers nodig hebben om methodisch te kunnen werken.

1.3 Methodisch werken betekent gedragsverandering: theoretisch raamwerk

Methodisch werken gaat over de manier waarop een klantmanager haar vak uitoefent. Dit betreft het gedrag van de klantmanager en verandering daarin naar methodisch werken. Gedragsverandering is een stapsgewijs proces dat begint met motivatie, oftewel de intentie om het gedrag uit te voeren. De volgende stap is dat men het gedrag daadwerkelijk een paar keer probeert. Vervolgens bepalen deze ervaringen mede of men het gedrag volhoudt en het gewoontegedrag wordt. In figuur 1.2 is deze stapsgewijze gedragsverandering weergegeven.



Figuur 1.2 Theoretisch raamwerk onderliggend aan het plan van aanpak. De donkerblauwe vlakken zijn opgenomen in het huidige onderzoek

Figuur 1.2 beschrijft ook verschillende factoren die van invloed zijn op dit proces van gedragsverandering. In figuur 1.2 hebben we verschillende theorieën en benaderingen over gedragsverandering gecombineerd (zie bijlage 1 'Theoretische achtergrond model'). Uitgaand van een model dat factoren beschrijft die de implementatie van nieuwe werkwijzen bepalen, zijn drie groepen factoren te onderscheiden (Fleuren et al., 2014): (a) kenmerken van de nieuwe werkwijze (oftewel methodisch werken), (b) kenmerken van de gebruiker (oftewel de klantmanager) en (c) kenmerken van de organisatie, waar de klantmanager werkt. **Kenmerken van de werkwijze** zijn bijvoorbeeld of het een complexe werkwijze is of dat het past bij de huidige manier van werken. Deze werkwijze-kenmerken hebben invloed op de intentie om volgens de nieuwe werkwijze aan de slag te gaan.

De **kenmerken van de gebruiker** hebben ook invloed op de intentie. Ten eerste de volgende drie kenmerken die ook staan in het 'Integrative model' van Fishbein en Ajzen (2010):

- › de attitude, die aangeeft of men positief of negatief staat tegenover de werkwijze;
- › de sociale norm, die de invloed van anderen weergeeft; en
- › de eigen-effectiviteit, wat het vertrouwen in het uitvoeren van die werkwijze beschrijft.

Andere gebruikerskenmerken die de intentie beïnvloeden zijn bijvoorbeeld kennis over het gewenste gedrag en sociale steun bij het uitvoeren van het gedrag.

De derde groep **organisatiekenmerken** bepaalt vooral of de motivatie omgezet wordt in daadwerkelijk gedrag. De organisatie moet de nieuwe werkwijze wel mogelijk maken, door bijvoorbeeld beschikbaarheid van materialen, personeel, tijd en financiële middelen. Deze organisatiekenmerken passen in de grotere categorie 'barrières in de omgeving' uit het 'Integrative model'. In het 'Integrative model' wordt ook de factor 'vaardigheden om het gedrag uit te voeren' genoemd die mede bepaalt of motivatie omgezet wordt naar gedrag. Uit het HAPA model (Schwarzer & Luszczynska, 2008) komen de factoren 'actie planning' en 'coping planning' (zie voor nadere uitleg bijlage 1). De eerste verwijst naar een concreet plan met heldere stappen waar, wanneer en hoe het gedrag uit te voeren. Coping planning gaat over het bedenken van mogelijke barrières en hoe daarmee om te gaan.

Tot slot de stap naar gedragsbehoud. Bevorderende factoren op deze overgang zijn bijvoorbeeld als het nieuwe gedrag onderdeel wordt van de eigen identiteit. Een ander voorbeeld is dat men leert omgaan met tegenslagen, zoals terugval in het oude gedrag (“relapse prevention”).

In het huidige onderzoek nemen we niet alle factoren mee uit het theoretisch raamwerk. In het onderzoek richten we ons vooral op de vraag welke factoren beïnvloeden of klantmanagers methodisch werken. We richten ons dan ook op de donkerblauwe factoren in figuur 1.2.

1.4 Onderzoeksvragen

In dit rapport staan de volgende drie vragen centraal:

1. Werken klantmanagers methodisch, hoe kijken zij aan tegen methodisch werken en willen zij daarin veranderen?
2. Wat bepaalt of klantmanagers methodisch werken?
3. Welke ondersteuningsbehoeften hebben klantmanagers bij methodisch werken en sluiten de bestaande kennisproducten hierop aan?

1.5 Opbouw van het rapport

We hebben het rapport zo opgebouwd dat de hoofdstukken afzonderlijk van elkaar zijn te lezen. De lezer die niet zozeer geïnteresseerd is in de aanpak van het onderzoek en snel wil weten wat de resultaten zijn, kan hoofdstuk 2 overslaan en direct doorgaan naar hoofdstuk 3. We beginnen elke paragraaf van hoofdstuk 3 met een korte samenvatting van de resultaten die we daarna uitgebreider beschrijven. Voor de conclusies (hoofdstuk 4) en aanbevelingen (hoofdstuk 5) hoeft u niet per se de voorgaande hoofdstukken te hebben gelezen.

De structuur van het rapport is als volgt:

- › we beginnen hoofdstuk 2 met de onderzoeksopzet en metingen;
- › in hoofdstuk 3 presenteren we de kenmerken van de respondenten en de respons (§ 3.1). Daarna geven we antwoord op de *eerste onderzoeksvraag* (§ 3.2 en § 3.3);
- › de *tweede onderzoeksvraag* wordt beantwoord in § 3.4;
- › de *derde onderzoeksvraag* staat centraal in § 3.5 en § 3.6;
- › het rapport wordt afgesloten met hoofdstuk 4 conclusies en hoofdstuk 5 praktische aanbevelingen over hoe methodisch werken bevorderd kan worden. We zoomen onder andere in op het ontwikkelen en/of beschikbaar stellen van kennisproducten.

2 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek bestond uit een digitale vragenlijst die gemaakt is in Survalyzer (Collector versie 2015.Q2). De verspreiding van deze vragenlijst staat beschreven in bijlage 2 'Verspreiding'. In bijlage 3 'Vragenlijst' staan de concrete vragen zoals deze gesteld zijn. De statistische verantwoording staat in bijlage 4. Voorafgaand aan de webenquête is in november 2016 een focusgroepbijeenkomst gehouden met klantmanagers. Hierin stond de vraag centraal welke ondersteuningsbehoeften klantmanagers hebben bij het uitvoeren van hun werk en welke ondersteuning ze nu gebruiken. De resultaten van de focusgroep staan beschreven in bijlage 5. De resultaten van de focusgroep zijn gebruikt voor het opstellen van de vragenlijst. Hieronder worden de belangrijkste concepten en de wijze waarop die zijn gemeten besproken.

2.1 Metingen methodisch werken

We gingen na in welke mate klantmanagers nu methodisch werken en in hoeverre zij bereid zijn om in de toekomst methodisch te werken. Hiertoe is methodisch werken opgesplitst in vier stappen, waarbij elke stap weer uit een aantal taken bestaat:

1. 'Intake en diagnose': 6 taken;
2. 'Opstellen trajectplan': 11 taken;
3. 'Uitvoeren trajectplan, monitoren en eventueel bijstellen' (hierna: 'Uitvoeren trajectplan'): 10 taken; en
4. 'Terugblik op werkwijze': 9 taken.

In paragraaf 1.2 en box 1.2 staat beschreven welke stappen en taken we onderscheiden in methodisch werken. De taken zijn concrete gedragingen die klantmanagers in de betreffende stap uitvoeren. Deze beschrijving van methodisch werken is voorgelegd aan een aantal klantmanagers, waarna verbeteringen in de beschrijving van stappen en taken zijn doorgevoerd. In paragraaf 3.2 in de figuren 3.1 tot en met 3.4 staan de exacte taken per stap benoemd. Per stap werd de klantmanagers eerst gevraagd bij hoeveel klanten zij deze taken nu uitvoeren, waarbij tussen haakjes een percentage klanten werd genoemd, zodat zij een idee kregen wat bedoeld werd met de antwoordcategorieën: '(bijna) geen klanten' (0-10%), 'weinig klanten' (10-35%), 'ongeveer de helft van de klanten' (35-65%), 'veel klanten' (65-90%) en '(bijna) alle klanten' (90-100%). Voorafgaand aan de vragen over het uitvoeren van taken in een stap gaf men eerst aan of men wel of niet taken uitvoerde in de betreffende stap. Deed men dit niet, dan werd men doorverwezen naar de toekomstvragen over dezelfde stap. Daar werd ook eerst gevraagd of men in de toekomst wel of niet taken in de betreffende stap in de toekomst wilde uitvoeren. Zo niet, dan werd men verwezen naar de volgende stap.

Bij de vragen of men in de toekomst methodisch wil werken, liggen sociaal wenselijke antwoorden op de loer. Om dit te voorkomen werd klantmanagers eerst gevraagd naar de wijze waarop zij nu werken, waardoor zij zich realiseren welke barrières ze tegenkomen als zij de mate waarin zij methodisch werken vergroten. De veronderstelling is dat dit zou leiden tot een realistischer inschatting van methodisch werken in de toekomst.

De formulering van de vragen is daarnaast geïnspireerd door het concept "possible selves" van Markus en Nurius (1986). "Possible selves" geven iemands gedachten en gevoelens weer over wat men denkt dat men kan worden. Daarmee geven "possible selves" richting aan gedrag: het helpt doelen te stellen die men in de toekomst wil bereiken en biedt een interpretatiekader voor hoe men nu over zijn huidige gedrag denkt.

De antwoorden van de klantmanagers op vragen over de verschillende stappen en taken die zij in de praktijk uitvoeren hebben we gecombineerd:

- › de antwoorden over bij hoeveel klanten men de taken in één stap uitvoert zijn gemiddeld, zodat we per stap een score hadden hoe vaak taken in deze stap toegepast worden;
- › de scores over de vier stappen zijn weer gemiddeld, zodat we een score hadden die aangaf hoe vaak men in de praktijk methodisch werken toepast bij klanten (hierna: Methodisch werken in de praktijk).

Al deze nieuwe variabelen hadden goede scores op betrouwbaarheid (zie bijlage 4 'Statistische verantwoording').

Na het beantwoorden van de vragen over de mate waarin men taken in stappen uitvoerde, werd nog gevraagd naar een algemene inschatting hoe vaak men dacht methodisch te werken. "Als je methodisch werken ziet als het systematisch werken volgens voorgaande 4 stappen, in welke mate werk je dan over het algemeen methodisch?" Het antwoord kon variëren van '1 = (bijna) nooit', '2 = weinig', '3 = soms wel, soms niet', '4 = vaak', tot '5 = (bijna) altijd'. Deze meting noemen we 'Methodisch werken algemeen'. Beide metingen, 'Methodisch werken in de praktijk' en 'Methodisch werken algemeen', zijn invullingen van de factor 'Methodisch werken' in figuur 1.2.

Nadat de klantmanagers voor een stap hadden aangegeven welke taken men nu uitvoerde en wilde uitvoeren in de toekomst, werd hen gevraagd een rapportcijfer te geven voor de ondersteuning die men had om de betreffende stap uit te voeren. Vervolgens werd hen in een open vraag gevraagd naar de gewenste ondersteuning om in de toekomst de betreffende stap goed uit te voeren. Per stap werd zo nagegaan waar de behoeften aan ondersteuning lagen.

Om zicht te krijgen op de mate waarin klantmanagers bezig waren met zelfsturend leren in het kader van methodisch werken is een bestaande set van zes vragen voor zelfsturend leren aangepast voor methodisch werken. Deze vragen waren afkomstig uit de Vakman Nieuwe Stijl Quickscans 'Zelfsturend leren' en 'Richting, Ruimte, Ruggeleuning' (zie www.vakmanschapnieuwestijl.nl).

2.2 Determinanten van methodisch werken

De gestandaardiseerde vragenlijst Meet-Instrument Determinanten van Innovaties (MIDI; Fleuren et al., 2012; 2014) is gebruikt om factoren die van invloed zijn op het methodisch (gaan) werken in kaart te brengen. Dit instrument is door TNO ontwikkeld en vraagt op systematische wijze naar determinanten van het gebruik van een 'innovatie' (zoals methodisch werken). De determinanten zijn ingedeeld in vier niveaus: kenmerken van de innovatie (methodisch werken), kenmerken van de gebruiker (de klantmanager), kenmerken van de organisatie en kenmerken van de sociaal-politieke omgeving.

Van de zeven kenmerken die horen bij de innovatie is kenmerk 2 (juistheid, gebaseerd op feitelijk juiste kennis) niet meegenomen. Van de elf kenmerken die horen bij de gebruiker zijn de kenmerken 9 (uitkomstverwachting) en 12 (medewerking cliënt) niet meegenomen. Deze kenmerken zijn niet meegenomen, omdat ze niet goed pasten bij methodisch werken als innovatie. Alle tien kenmerken behorend bij de organisatiekenmerken zijn opgenomen. Het enige kenmerk over de sociaal-politieke omgeving (kenmerk 29) is niet meegenomen, omdat deze niet zal variëren, omdat alle klantmanagers in dezelfde Nederlandse sociaal-politieke omgeving zitten.

De (algemene) formulering van de kenmerken zoals MIDI die biedt, is in het huidige onderzoek toegepast op methodisch werken. De volgende kenmerken zijn daardoor aangepast.

Kenmerken over de voor- en nadelen (kenmerk 8) en de uitkomstverwachtingen (kenmerk 9) worden in principe open gevraagd en beperkt tot drie. Bij de voor- en nadelen worden in dit onderzoek standaard vijf voor- en nadelen genoemd. In MIDI is het de bedoeling om bij kenmerk 10 'taakopvatting' apart te vragen naar de verschillende activiteiten van een innovatie. Echter, omwille van het beperken van de lengte van de vragenlijst is er voor gekozen om bij kenmerk 10 niet apart te vragen naar de vier stappen van methodisch werken, maar enkel te vragen of methodisch werken onderdeel is van de taakopvatting. Voor de subjectieve norm (kenmerk 15) is uitgegaan van vijf relevante anderen voor een klantmanager als het gaat om methodisch werken: collega-klantmanagers, de manager/leidinggevende, het hogere management, de klanten en de Beroepsvereniging voor Klantmanagers. Voor elk van deze relevante anderen is gevraagd wat volgens de klantmanager hun mening is over methodisch werken en hoeveel de klantmanager zich aantrekt van de mening van deze anderen. Bij kenmerk 16 'eigen-effectiviteitsverwachting' is wel naar de vier stappen van methodisch werken afzonderlijk gevraagd.

De genoemde determinanten van MIDI zijn terug te vinden in de donkerblauwe factoren 'kenmerken werkwijze', 'kenmerken gebruiker', en 'kenmerken organisatie' in figuur 1.2.

3 Resultaten

3.1 Respons op de vragenlijst

Welke klantmanagers hebben de vragenlijst ingevuld?

Belangrijkste resultaten

- Twee derde is vrouw, vooral tussen de 30 en 60 jaar, hbo- of hogere opleiding.
- Variatie in hoe lang men als klantmanager werkt en bij welke gemeente.
- Veel variatie in opleiding en functieomschrijvingen.
- Klantmanagers voeren diverse taken uit, maar vooral 'diagnose, screening en/of begeleiding cliënten, gericht op het verkrijgen van zo regulier mogelijk werk'.
- Klantmanagers die stoppen met het invullen van de vragenlijst voeren minder taken uit dan klantmanagers die de vragenlijst verder invullen.
- De respons van klantmanagers uit gemeenten waar Divosa/TNO actief zijn, is hoger dan bij andere gemeenten.

Tussen de 310-323 klantmanagers hebben de vragen over demografie en de functie beantwoord. Een derde van de klantmanagers is man en twee derde is vrouw. De gemiddelde leeftijd is 43,8 jaar (minimum = 21 jaar, maximum = 66 jaar). Tabel 3.1 geeft aan dat de meeste klantmanagers tussen de 30 en 60 jaar oud zijn. Tabel 3.2 geeft aan dat 87% van de klantmanagers een hbo- of wo-opleiding (bachelor, master, of doctor titel) heeft. Ook uit ander onderzoek onder klantmanagers (Groenewoud et al., 2014) bleek dat het grootste deel van de respondenten hoog is opgeleid (77% hbo- of hogere opleiding).

Tabel 3.1 Leeftijd van de klantmanagers, in percentages

Categorie leeftijd	%
20 tot 30 jaar	9,7
30 tot 40 jaar	26,1
40 tot 50 jaar	31,5
50 tot 60 jaar	25,5
60 tot 70 jaar	7,2
N	349

Tabel 3.2 Opleiding van de klantmanagers, in percentages

Categorie opleiding	%
vmbo, mbo 1, avo onderbouw	0,6
havo, vwo, mbo	12,3
hbo, wo bachelor	76,3
wo master, doctor	10,9
N	350

De meeste respondenten zijn tussen de 0 en 15 jaar werkzaam als klantmanager, waarbij de helft tussen de 0 en 10 jaar werkt bij de huidige gemeente (zie tabel 3.3). De respondenten zijn afkomstig uit ruim 40 verschillende gemeenten. Opvallend is dat er vrij veel klantmanagers werkzaam zijn bij de gemeente Amsterdam (22%) en Leiden (12%).⁵

De open vraag naar de genoten opleiding laat een heel gevarieerd beeld zien. Het bestaat uit de meer voor de hand liggende opleidingen, zoals Sociaal Pedagogische Hulpverlening, Mens en Arbeid, Personeelswerk, Sociaal Juridische hulpverlening, Human Resource Ma-

⁵ TNO verzorgt voor de afdeling Werk Participatie en Inkomen van de gemeente Amsterdam een aantal workshops, onder andere over methodisch werken. Klantmanagers van de gemeente Leiden vulden de webenquête in voor de start van een traject dat is gericht op de implementatie van methodisch werken. De antwoorden van de Leidse klantmanagers zijn gebruikt om in het traject de goede accenten te kunnen leggen. Zie voor nadere uitleg van de verspreiding bijlage 2.

nagement en (toegepaste) psychologie, maar ook minder voor de hand liggende opleidingen zoals planologie, Slavische talen, bewegingstechnologie, geschiedenis en toerisme.

Tabel 3.3 Duur van werk als klantmanager in het algemeen en bij de laatste gemeente, in percentages

	algemeen	huidige gemeente
0-5 jaar	31,9	31,9
5-10 jaar	24,8	23,7
10-15 jaar	20,7	13,4
15-20 jaar	11,8	6,6
Meer dan 20 jaar	10,8	4,3
N	323	305

Ruim de helft beschrijft haar functie als “gewoon klantmanager” (61,3%). Daarnaast wordt onderscheid gevonden in functieniveaus: de klantmanagers werken als junior, medior, senior en leidinggevende. Ruim 20% geeft nog andere functieomschrijvingen, zoals specialist participatie, re-integratiecoach, werkadviseur, WMO consultant, werkmakelaar, sociaal rechercheur en jobcoach.

Tabel 3.4 beschrijft de taken die de klantmanagers uitvoeren. Vooral ‘diagnose, screening en/of begeleiding cliënten, gericht op het verkrijgen van zo

regulier mogelijk werk’ en ‘sociale activering’ worden uitgevoerd. ‘Contacten met werkgevers leggen en onderhouden’ wordt het minst gedaan. Het is een divers palet aan taken, waarbinnen de klantmanager gemiddeld 2,8 taken uitvoeren. Wat opvalt is dat bijna 40% regietaaken uitvoert: een (groot) deel van de feitelijke re-integratiebegeleiding wordt uitbesteed waardoor de klantmanager afhankelijk is van de kwaliteit van handelen van externen.

Tabel 3.4 Taken die klantmanagers uitvoerden, in percentages

Taak	Ja
Diagnose, screening en/of begeleiding cliënten, gericht op het verkrijgen van zo regulier mogelijk werk	70,6
Sociale activering	57,1
Handhaving wet- en regelgeving	41,6
Regiefunctie (keuze extern traject bij een re-integratiebedrijf en monitoring daarvan)	39,0
Regelen van verstrekking van uitkering, inclusief bijzondere bijstand	34,8
Contacten met werkgevers leggen en onderhouden	23,5
Anders	15,2

Uitval en non-respons

Driehonderdvijftig klantmanagers begonnen met het invullen van de vragenlijst, waarvan 127 klantmanagers (36%) de gehele vragenlijst hebben ingevuld. De uitval vindt plaats op drie momenten die de opbouw van de vragenlijst volgen:

1. 11% uitval bij ‘demografie, kenmerken klantmanager, lidmaatschap BvK’;
2. 32% uitval bij ‘methodisch werken stap 1’; en
3. 21% geleidelijke uitval resterende delen.

Uitval op het eerste moment geeft de klantmanagers weer die zich bedenken en wellicht geen persoonlijke gegevens over zichzelf en hun functie willen delen. Bij het tweede moment valt bijna een derde van de klantmanagers uit. Dat is het deel wat methodisch werken en de onderliggende vier stappen introduceert. De uitval daarna (21%) geeft een natuurlijk verloop aan, waarschijnlijk omdat de vragenlijst vrij lang was.

De klantmanagers die op moment één en twee stopten (153 klantmanagers) zijn vergeleken met de overige 197 klantmanagers. Er blijken geen verschillen wat betreft sekse, leeftijd en opleiding. Ook blijken beide groepen even lang als klantmanager te werken. Echter, er blijken verschillen in de taken die beide groepen uitvoeren. De groep die eerder stopt blijkt significant minder taken uit te voeren (gemiddeld 2,4 taken) dan de groep die verder gaat met de vragen (gemiddeld 3,0 taken). Dit verschil tussen non-responders en responders blijkt

vooral bij de taak 'Diagnose, screening en/of begeleiding cliënten, gericht op het verkrijgen van zo regulier mogelijk werk', maar ook bij 'regiefunctie', 'handhaving wet- en regelgeving' en 'contacten werkgevers'. Een mogelijke reden waarom deze groep klantmanagers stopt is, dat hun werkzaamheden slechts voor een deel stappen beslaan van methodisch werken. De meer persoonlijke benadering (mailen van klantmanagers die TNO/Divosa al kenden en bij een gemeente de mogelijkheid persoonlijke mailadressen te gebruiken) levert een hogere respons op dan de berichten via de nationale kanalen (zie bijlage 2 Verspreiding).

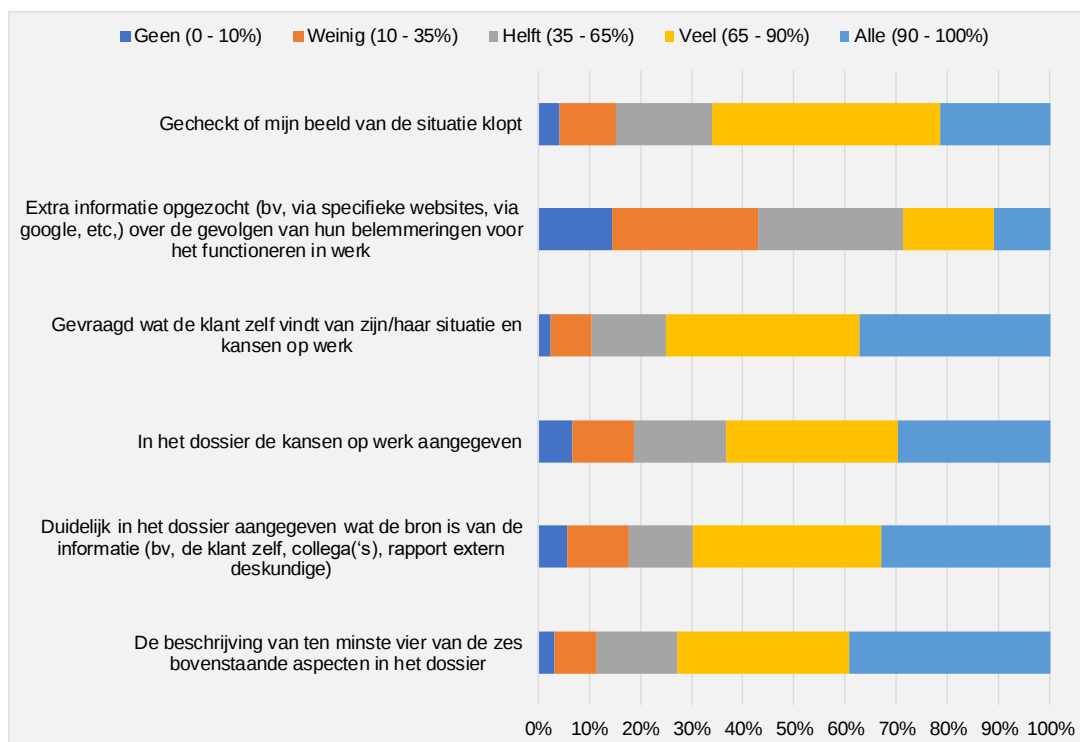
3.2 Methodisch werken: algemeen beeld

Welke taken voeren klantmanagers uit als ze methodisch werken?

Belangrijkste resultaten

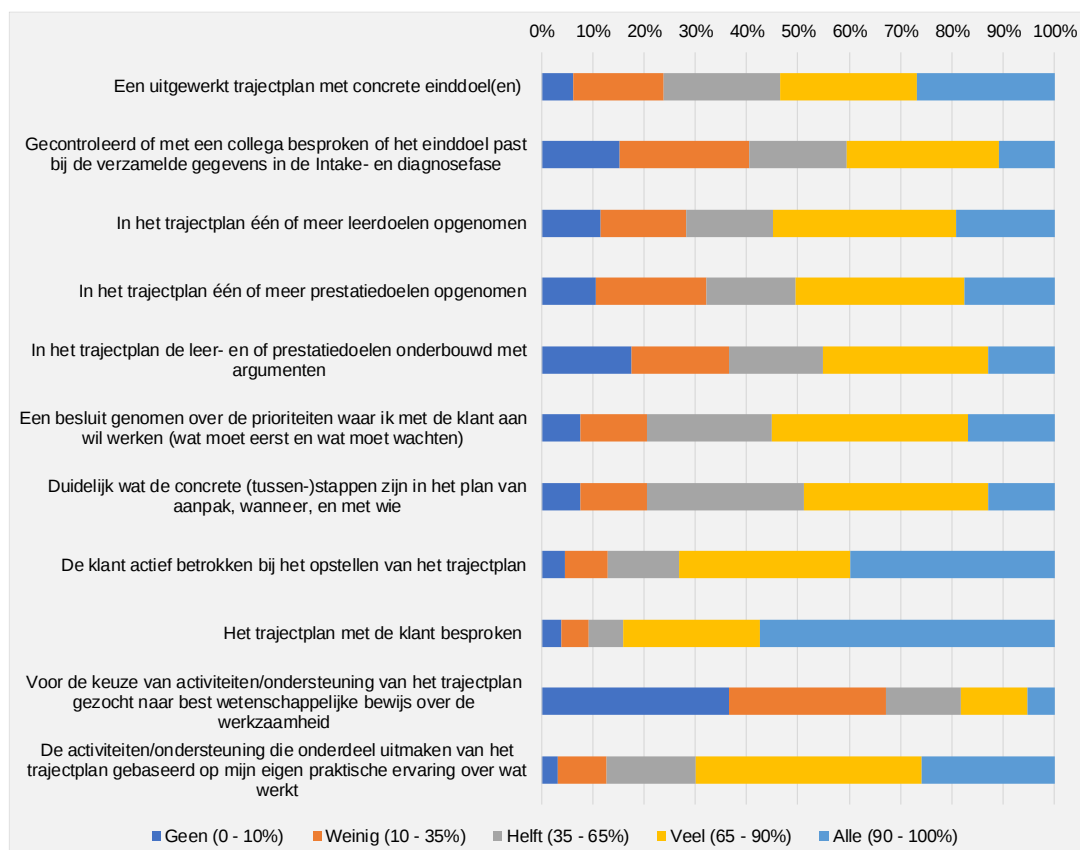
- In de eerste drie stappen worden taken waarbij er contact is met de klant het meest frequent uitgevoerd, dat geldt echter niet voor stap 4 'terugblik op werkwijze'.
- Bij stap 1 'intake en diagnose' en stap 2 'opstellen trajectplan' wordt weinig (wetenschappelijke) informatie opgezocht en toegepast en bij stap 3 'uitvoeren trajectplan' worden weinig protocollen en werkwijzers toegepast.
- Het opstellen van concrete trajectplannen met heldere doelen is geen gemeengoed.
- Stap 1 'intake en diagnose' wordt het meest gezet; stappen 2, 3 en 4 worden even vaak gedaan.
- Taken in stap 1 'intake en diagnose' en 3 'uitvoeren trajectplan' worden meer gedaan dan in stappen 2 'opstellen trajectplan' en 4 'terugblik op werkwijze'. Vooral in stap 4 worden taken het minst toegepast.
- Iets meer dan de helft van de klantmanagers voert alle vier de stappen van methodisch werken uit.
- Klantmanagers kijken weinig terug op hun werkwijze en dit past (nog) niet bij hun invulling van 'methodisch werken'.
- Klantmanagers zouden in de toekomst vaker willen werken volgens alle stappen van methodisch werken.
- Klantmanagers zijn (zeer) weinig bezig zelfsturend methodisch werken te leren.

In de figuren 3.1 tot 3.4 staat per stap van methodisch werken weergegeven hoe vaak klantmanagers de taken in die stap uitvoerden. Hier noemen we welke taken relatief vaak of weinig werden uitgevoerd. Bij **stap 1 'Intake en diagnose'** wordt het meest gevraagd wat de klant er zelf van vindt en hield men het dossier goed bij. Het minst vaak wordt extra informatie opgezocht over gevolgen van belemmeringen van de klant voor het functioneren in werk.



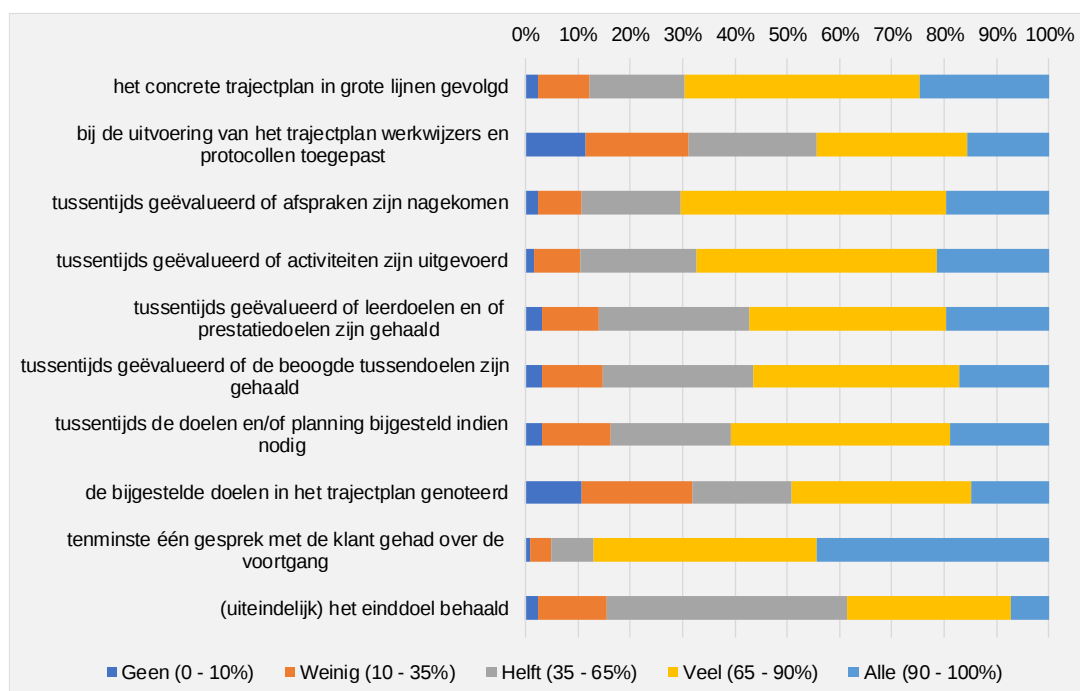
Figuur 3.1 Percentage klantmanagers dat de taken bij Stap 1 'Intake en diagnose' uitvoert (209 klantmanagers)

In **stap 2 'Opstellen trajectplan'** wordt het meest vaak het trajectplan met de klant besproken en is de klant actief betrokken bij het trajectplan. Het minst vaak wordt bij de keuze van activiteiten/ondersteuning aan de klant wetenschappelijk bewijs gezocht, maar er wordt meer uitgegaan van de eigen praktische ervaring over wat werkt. Daarnaast blijkt bij stap 2 dat er relatief weinig taken worden gedaan die leiden tot een concreet trajectplan met heldere stappen. Bijvoorbeeld, 60% van de klantmanagers geeft aan bij de helft of minder van hun klanten te controleren of het einddoel van het trajectplan past bij de verzamelde gegevens.



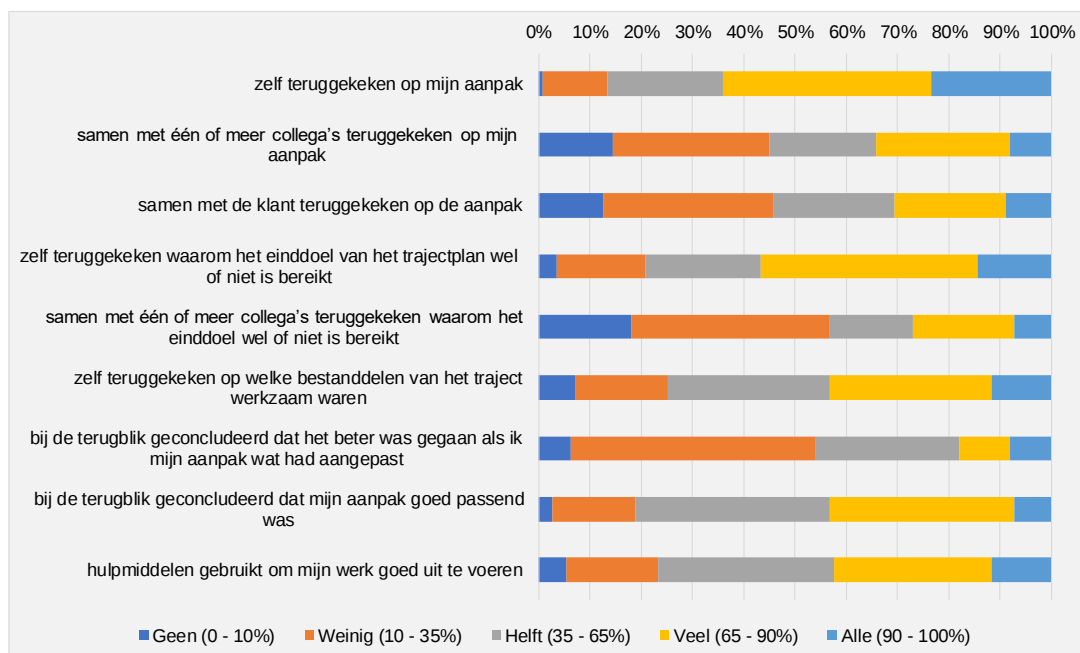
Figuur 3.2 Percentage klantmanagers dat de taken bij Stap 2 'Opstellen trajectplan' uitvoert (131 klantmanagers)

Bij **stap 3 'Uitvoeren trajectplan'** geeft bijna 90% aan met veel tot alle klanten een gesprek te hebben over de voortgang. Het minst vaak worden protocollen en werkwijzers toegepast; 55% doet dit bij de helft of minder van de klanten.



Figuur 3.3 Percentage klantmanagers dat de taken bij Stap 3 'Uitvoeren trajectplan, monitoren en eventueel bijstellen' uitvoert (122 klantmanagers)

Bij **stap 4 'Terugblik op werkwijze'** blijken klantmanagers vooral zelf terug te kijken op hun werkwijze, maar niet met de klant of met collega's.



Figuur 3.4 Percentage klantmanagers dat de taken bij Stap 4 'Terugblik op werkwijze' uitvoert (111 klantmanagers)

Welke en hoeveel stappen van methodisch werken voert men uit?

Voorafgaand aan het beantwoorden van hoe vaak men een taak binnen een stap uitvoerde (zie figuren 3.1-3.4) gaf men aan of men überhaupt taken uitvoerde in de betreffende stap. Tabel 3.5 laat zien dat stap 1 'Intake en diagnose' het meest frequent wordt genomen. De stappen 2, 3 en 4 worden in gelijke mate uitgevoerd.⁶

Tabel 3.5 Percentage klantmanager dat zegt nu één of meer taken binnen een stap uit te voeren (n=158)

Stap	% ja
Stap 1 Intake en diagnose	87,3
Stap 2 Trajectplan opstellen	72,2
Stap 3 Trajectplan uitvoeren	73,4
Stap 4 Terugblik op werkwijze	72,8

Met deze gegevens is nagegaan hoeveel stappen men van methodisch werken in totaal uitvoert. Tabel 3.6 laat zien dat 53,2% van de klantmanagers alle vier de stappen uitvoert. Daarnaast voeren klantmanagers vooral drie stappen uit.

Tabel 3.6 Aantal stappen van methodisch werken dat klantmanagers in totaal uitvoeren, in percentage (n=158)

Stap	% ja
Vier stappen	53,2
Drie stappen	20,9
Twee stappen	10,8
Eén stap	8,9
Geen stap	6,3

Wanneer men een stap uitvoert, zijn er verschillen in hoe vaak men taken gemiddeld binnen een stap uitvoert (zie figuren 3.1-3.4). Tabel 3.7 laat zien dat taken in stappen 1 en 3 meer worden gedaan dan in stappen 2 en 4. Vooral in stap 4 worden taken gemiddeld het minst toegepast.

Tabel 3.7 Per stap gemiddeld bij hoeveel klanten de taken worden uitgevoerd bij klanten (n=110-187), waarbij 1 = 'bij (bijna) geen klanten' tot 5 = 'bij (bijna) alle klanten'

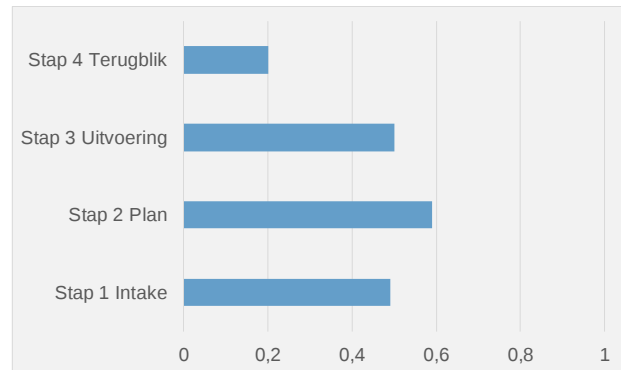
Stap	% ja
Stap 1 Intake en diagnose	3,69
Stap 2 Trajectplan opstellen	3,36
Stap 3 Trajectplan uitvoeren	3,60
Stap 4 Terugblik op werkwijze	3,08

Methodisch werken in de praktijk nu en in de toekomst

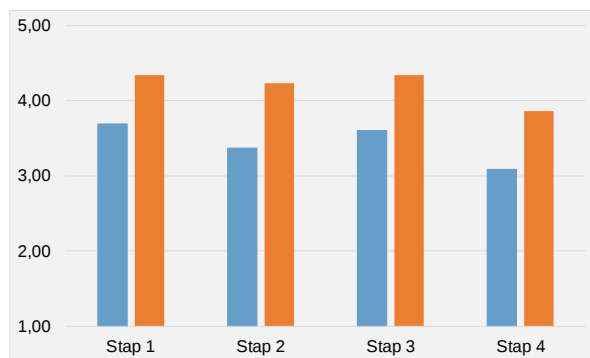
Bij de vraag naar de algemene inschatting in hoeverre men methodisch werkt, geeft 39% aan 'vaak' en 36% 'soms wel, soms niet' methodisch te werken. De samenhang tussen deze algemene inschatting en de combinatiescores van methodisch werken per stap in de praktijk zijn berekend (zie figuur 3.8).

⁶ Dit is berekend voor de respondenten die de vragen over alle vier de stappen hadden beantwoord. Resultaten voor alle respondenten die deze vragen beantwoord hadden, waren identiek.

Hieruit blijkt duidelijk dat naarmate men vaker taken in stappen 1, 2 en 3 uitvoert, men ook vindt dat men vaker in het algemeen methodisch werkt. Stap 4 'Terugblik op werkwijze' hangt veel minder samen met het algemeen oordeel over methodisch werken.



Figuur 3.8 Samenhang (Pearson correlatie) tussen de score op de vier stappen van methodisch werken en de algemene vraag naar methodisch werken



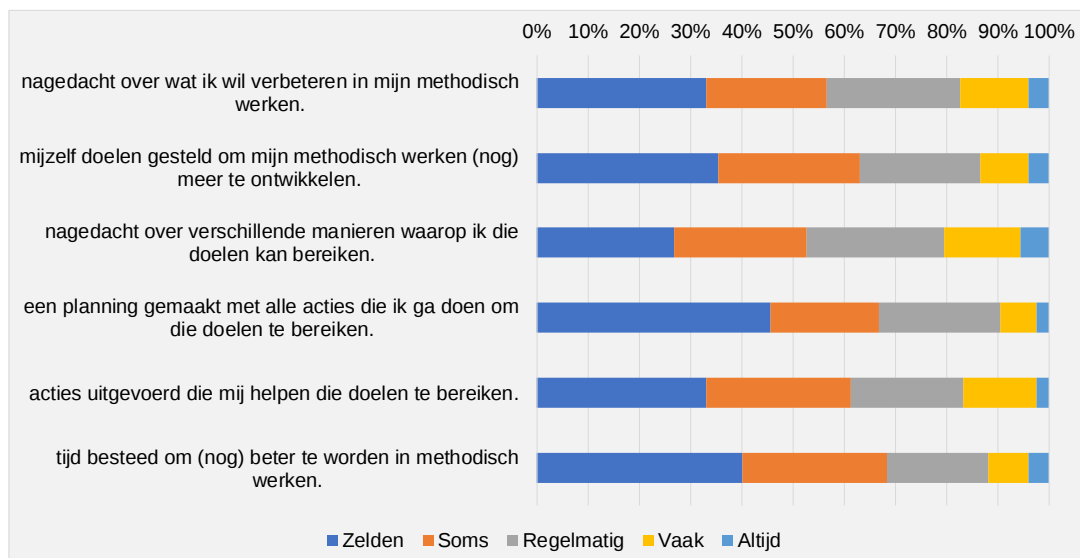
Figuur 3.9 De mate waarin men nu een stap van methodisch werken uitvoert (blauwe kolommen) en in hoeverre men dat in de toekomst wil doen (oranje kolommen) (1,00 = geen, 5,00 = altijd).

Figuur 3.9 laat de vergelijking zien tussen methodisch werken in de praktijk nu en in de toekomst. De klantmanagers willen in de toekomst alle stappen bij meer klanten gaan toepassen. Het verschil tussen hoe vaak men een stap nu toepast en hoe vaak men het in de toekomst wil doen, is bij alle vier de stappen even groot.⁷

We weten dat leren en ontwikkelen niet vanzelf gaat. De vraag is of klantmanagers bezig zijn met zelfsturend leren wat betreft methodisch werken? Figuur 3.10 geeft de antwoorden op de vragen

of men in de afgelopen drie maanden bezig is geweest om te leren methodisch te werken. Het blijkt dat klantmanagers er in het algemeen weinig aan hebben gedaan om methodisch te leren werken.

⁷ Van de klantmanagers die aangeven nu geen taken in een stap uit te voeren, geeft 42%-63% aan in de toekomst wel taken te willen uitvoeren in die stap.



Figuur 3.10 Percentage klantmanagers dat in de afgelopen drie maanden bezig is geweest om te leren methodisch te werken

3.3 Klantmanagers over methodisch werken

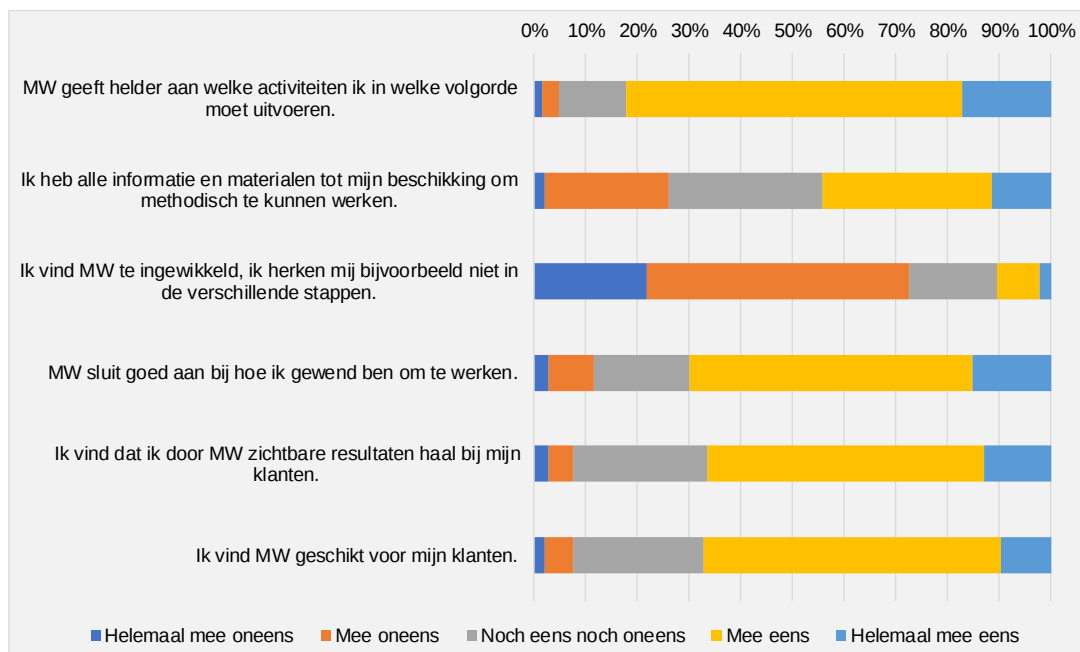
Wat vinden klantmanagers van methodisch werken?

Conclusies

- Klantmanagers zien vooral voordelen en weinig nadelen van methodisch werken (positieve attitude).
- Klantmanagers vertrouwen erop dat zij de vier stappen van methodisch werken kunnen uitvoeren (hoge eigen-effectiviteit).
- Klantmanagers zien de helft van de collega's methodisch werken (gemiddeld positieve descriptieve norm).
- Klantmanagers zeggen vooral door hun manager en het hogere management beïnvloed te worden om methodisch te werken (matig positieve subjectieve norm).
- Klantmanagers verwachten vooral steun van collega's, vervolgens van hun leidinggevende en het minst van het hogere management.
- De klantmanagers verschillen over de mate waarin methodisch werken door de organisatie wordt ondersteund, zoals tijd, geld, materialen en feedback.

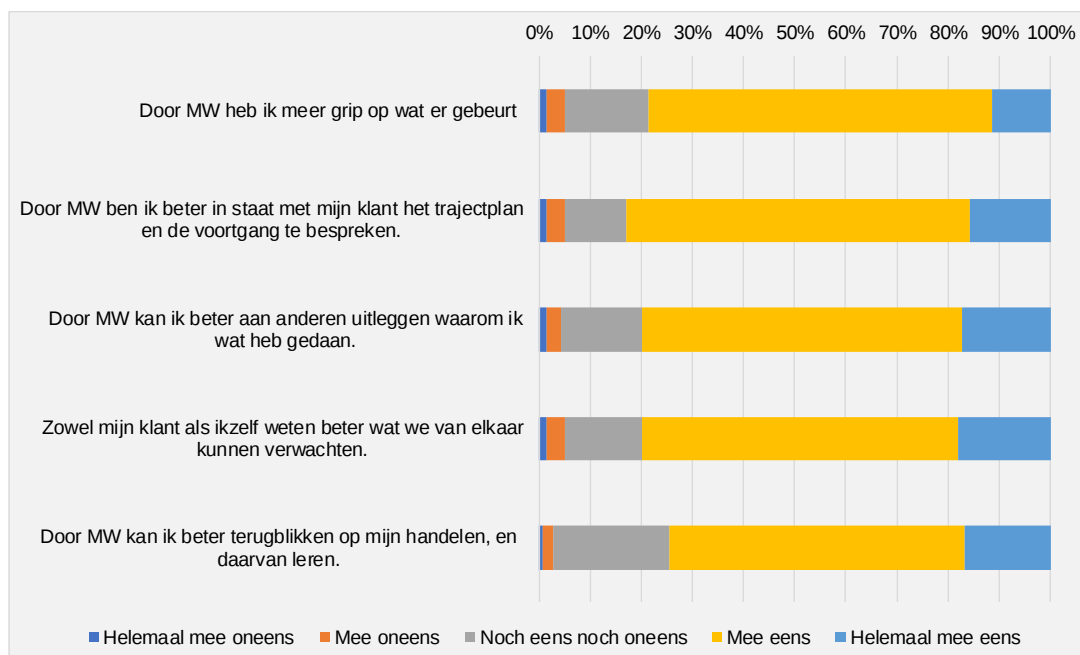
Dit onderdeel beschrijft welke factoren bepalen of klantmanagers methodisch werken. De beschrijving volgt de indeling van MIDI: kenmerken van (a) de werkwijze, (b) de gebruiker en (c) de organisatie.

Figuur 3.11 beschrijft hoe de klantmanagers 'Methodisch werken' als **werkwijze** beoordelen op de kenmerken van MIDI. Men heeft een positief oordeel over methodisch werken. Men geeft bijvoorbeeld aan dat het niet ingewikkeld is, helder is welke activiteiten in welke volgorde uitgevoerd moeten worden en dat het goed aansluit bij de huidige werkwijze. Een minder positief geluid is er over de beschikbaarheid van informatie en materialen om methodisch te kunnen werken.



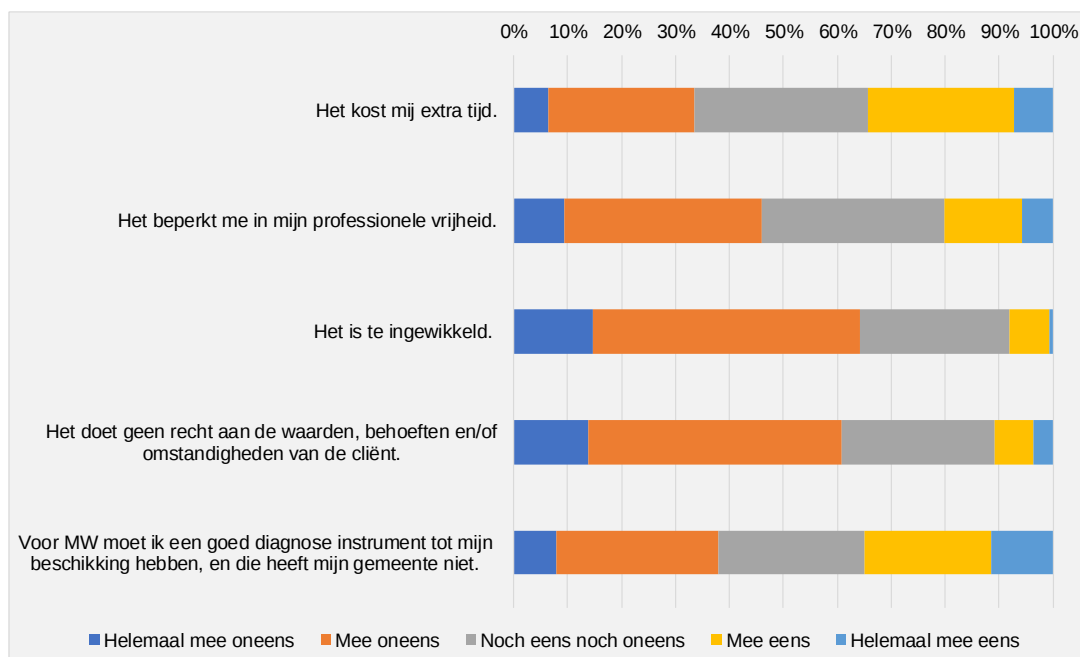
Figuur 3.11 De mening van klantmanagers over 'Methodisch Werken' als werkwijze (146 klantmanagers)

Verschiedende **gebruikerskenmerken** bepalen of de klantmanager methodisch werkt. Ten eerste of men een positieve of negatieve attitude heeft ten opzichte van methodisch werken. Deze attitude wordt gevormd door de verwachte voor- en nadelen van methodische werken. De klantmanagers stemmen in met de genoemde voordelen (zie figuur 3.12), zoals dat methodisch werken meer grip geeft op het werk. Het voordeel dat de klantmanager door methodisch te werken, beter kan terugblikken op haar handelen werd relatief minder vaak als voordeel gezien.



Figuur 3.12 De mening van klantmanagers over de verwachte voordelen van 'Methodisch Werken' (≥ 137 klantmanagers)

Nadelen als ‘te ingewikkeld’, ‘doet geen recht aan de klant’ en ‘beperking professionele vrijheid’ worden ontkracht (zie figuur 3.13). Twee nadelen vinden wat meer instemming, namelijk ‘kost extra tijd’ en ‘mijn gemeente beschikt niet over een goed diagnose-instrument’. De vijf voordelen worden gemiddeld in een schaal ‘voordelen’ evenals de vijf nadelen een schaal ‘nadelen’ vormen (zie bijlage 4 Statistische verantwoording). Deze schalen (en de andere schalen in deze paragraaf) worden gebruikt in paragraaf 3.4 om de samenhang met methodisch werken na te gaan.

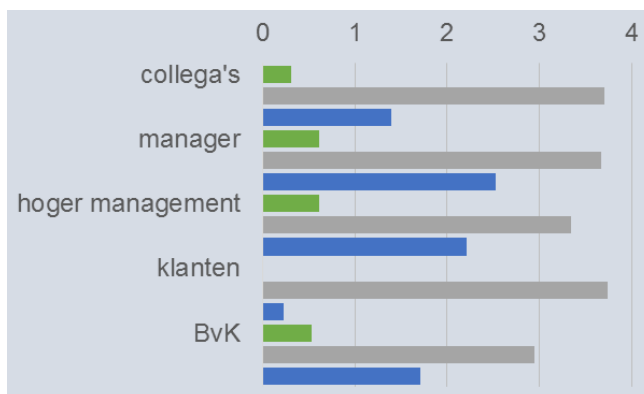


Figuur 3.13 De mening van klantmanagers over de verwachte nadelen van ‘Methodisch Werken’ (≥ 137 klantmanagers)

Een andere determinant is de **eigen-effectiviteit**, namelijk het vertrouwen in jezelf dat je methodisch kunt werken. Voor de vier stappen van methodisch werken is apart gevraagd of het zou lukken deze uit te voeren als men zou willen. De meeste klantmanagers geven aan dat dit zou lukken: stap 1 ‘intake en diagnose’ (83%), stap 2 ‘opstellen trajectplan’ (74%), stap 3 ‘uitvoeren trajectplan’ (73%) en stap 4 ‘terugblik op werkwijze’ (68%). Deze vier oordelen worden samengenomen in de schaal eigen-effectiviteit.

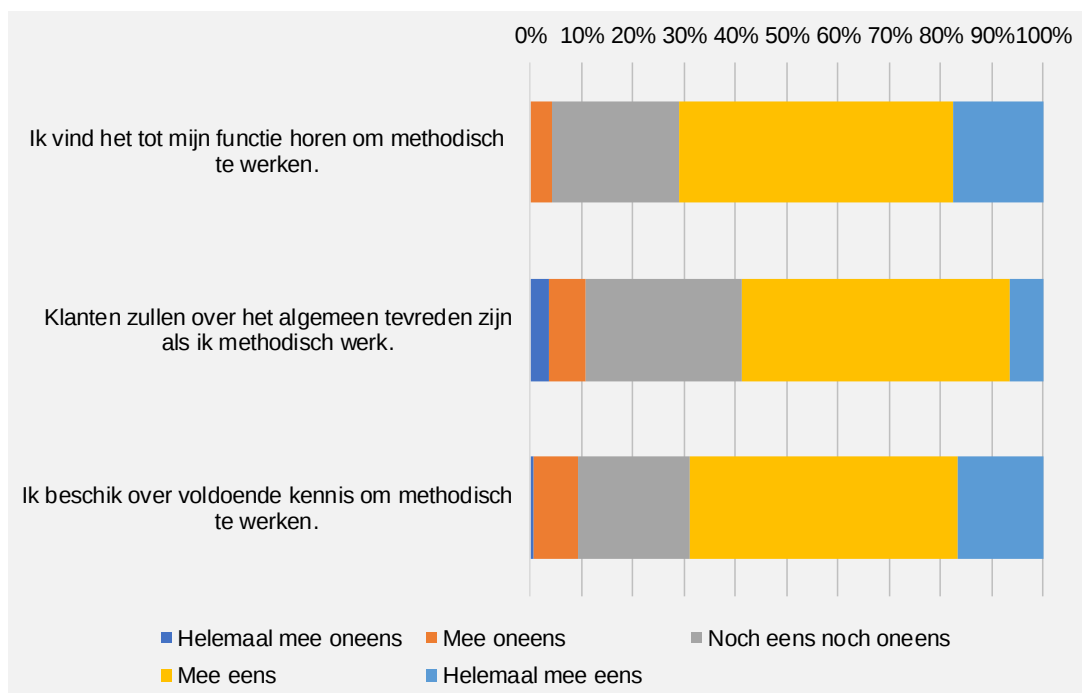
Twee vormen van de **sociale norm** zijn gevraagd. Ten eerste, de descriptieve norm die beschrijft hoeveel andere collega’s men methodisch ziet werken. Men ziet gemiddeld de helft van de collega’s methodisch werken. Ten tweede de subjectieve norm. De groene balken in figuur 3.14 laten zien dat men denkt dat alle relevante anderen menen dat men methodisch moet werken, behalve de klanten waarvan men denkt dat deze hier neutraal tegenover staan. Vanwege deze neutraliteit oefenen klanten een zwakke subjectieve norm uit (blauwe balk), hoewel klantmanagers zich wel veel aantrekken van de mening van klanten (grijze balk). De manager en het hoger management oefenen de sterkste subjectieve norm uit, omdat zij een positieve mening hebben over methodisch werken en klantmanagers zich hun mening in redelijke mate aantrekken.

Een andere sociale determinant is **sociale steun**: hulp van anderen als men die nodig heeft om methodisch te werken. De meeste klantmanagers geven aan dat zij vooral steun verwachten van collega's (72%), vervolgens van hun manager (62%) en het minst van het hogere management (46%). Deze drie oordelen worden samen genomen in de schaal sociale steun.



Figuur 3.14 De subjectieve norm. Per relevante ander staat diens mening over methodisch werken (groene balk, -2 = negatief, 0 = neutraal, +2 = positief), hoeveel men zich daar wat van aantrekt (grijze balk, 1 = zeer weinig, 5 = zeer veel) en de vermenigvuldiging daarvan als de subjectieve norm (blauwe balk, -10 = sterk negatief, 0 = neutraal, +10 = sterk positief)

Figuur 3.15 laat drie overige gebruikerskenmerken zien. Klantmanagers vinden dat methodisch werken bij hun functie hoort (71%) en dat men over voldoende kennis beschikt om methodisch te werken (69%). Dat methodisch werken leidt tot tevreden klanten, wordt door minder klantmanagers herkend (59%). Naast de kennis is ook relevant of men actief informatie heeft opgezocht en verwerkt over methodisch werken: 87% is op de hoogte van methodisch werken en 69% heeft zich erin verdiept.⁸



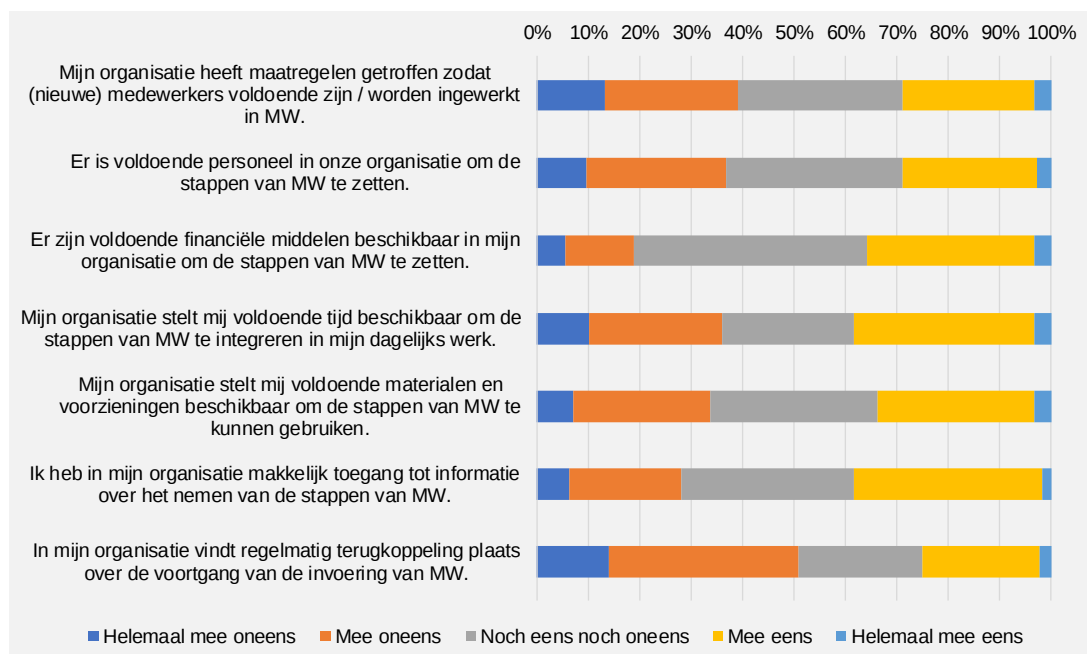
Figuur 3.15 De mening van klantmanagers over drie gebruikerskenmerken: taakopvatting, tevredenheid klanten en kennis (132 klantmanagers)

De derde groep kenmerken die van invloed is op de invoering van methodisch werken betreft de tien **organisatiekenmerken**. Bij 44% van de klantmanagers zijn in de organisatie

⁸ Verdieping is een vraag met andere antwoordcategorieën en staat daarom niet in figuur 3.15.

formeel afspraken vastgelegd over methodisch werken, bij 29% is dat niet gebeurd en 27% weet het niet. Bij 33% van de klantmanagers is een coördinator aangewezen voor de invoering van methodisch werken, bij 27% is dat niet het geval en 40% weet het niet. Meer dan de helft van de klantmanagers (52%) geeft aan in een turbulente organisatie te werken, waar veel veranderingen plaatsvinden, zoals reorganisatie, fusie, bezuinigingen, personeelsverloop, of andere innovaties.⁹

In figuur 3.16 staan de zeven andere organisatiekenmerken beschreven. In vergelijking met de voorgaande kenmerken verschillen de klantmanagers van mening over de inbedding van methodisch werken in de organisatie. Bijvoorbeeld, of de organisatie voldoende materialen en voorzieningen ter beschikking stelt: 34% is het hiermee oneens, maar ook 34% is het hiermee eens. Men is er het meest mee eens dat er tijd beschikbaar is om methodisch werken te integreren in het dagelijks werk (38%) en er informatie beschikbaar is over de stappen van methodisch werken (38%). Het laagst scoort de terugkoppeling in de organisatie over de voortgang van de invoering van methodisch werken: een kwart vindt dat dit (regelmatig) gebeurt.



Figuur 3.16 De mening van klantmanagers over hoe kenmerken van de organisatie methodisch werken beïnvloeden (128 klantmanagers)

⁹ Deze drie organisatiekenmerken hadden andere antwoordcategorieën en staan daarom niet in figuur 3.16.

3.4 De samenhang tussen kenmerken en methodisch werken

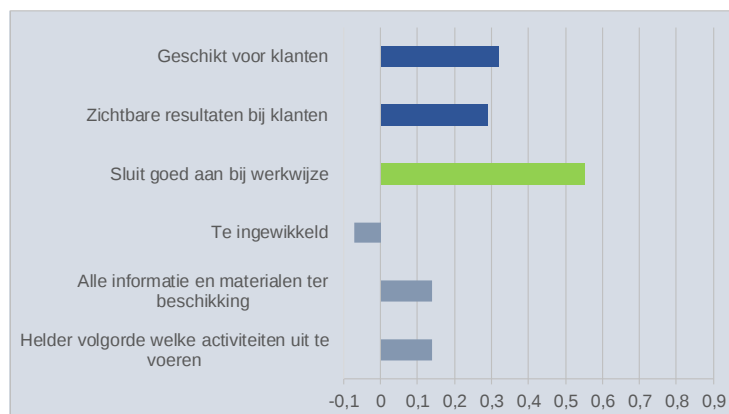
Welke factoren uit het model hangen samen met methodisch werken?

Conclusies

- De demografische kenmerken hangen niet samen met methodisch werken.
- Kenmerken van de werkwijze, de gebruiker en de organisatie (MIDI) hangen bijna allemaal samen met methodisch werken.
- Bij de kenmerken van de werkwijze is vooral van belang of methodisch werken aansluit bij de huidige werkwijze.
- Bij de kenmerken van de gebruiker zijn van belang
 - a. het vertrouwen dat men methodisch kan werken (eigen-effectiviteit),
 - b. de observatie dat collega's methodisch werken (descriptieve norm), en
 - c. dat relevante anderen vinden dat men methodisch moet werken (subjectieve norm).
- Bij de organisatiekenmerken blijken vooral van belang: 'makkelijk toegang tot informatie over methodisch werken', 'voldoende materialen en voorzieningen om methodisch te kunnen werken' en 'formeel afspraken vastleggen door het management over methodisch werken'.

De samenhang tussen de verschillende kenmerken enerzijds en de metingen van methodisch werken anderzijds zijn berekend. Tevens is gekeken welke kenmerken vooral van invloed zijn binnen een groep kenmerken. We beschrijven de resultaten voor de samenhang met Methodisch werken algemeen. Alleen wanneer de resultaten verschillen voor de andere meting Methodisch werken in de praktijk wordt deze ook beschreven. Zie ook bijlage 4 Statistische verantwoording.

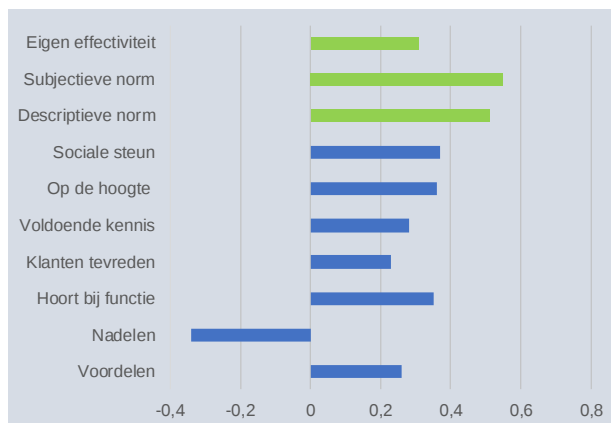
De **demografische kenmerken** van klantmanagers houden geen verband met methodisch werken (seks, leeftijd, opleiding en hoe lang men als klantmanager werkt).



Figuur 3.17 Samenhang tussen kenmerken van methodisch werken (MIDI) en methodisch werken algemeen (Pearson correlatie staat weergegeven). De donkerblauwe balken geven een significante samenhang weer, de groene balken een unieke samenhang die blijft bestaan binnen de groep kenmerken

Figuur 3.17 geeft in het algemeen aan dat wanneer men positiever is over **kenmerken van methodisch werken**, men ook vaker methodisch werkt. Dit geldt vooral voor 'geschiktheid voor klanten', 'geeft zichtbare resultaten' en 'sluit aan bij hoe ik werk'. Wanneer naar de samenhang binnen de groep kenmerken wordt gekeken, blijkt alleen 'sluit aan bij hoe ik werk'

uniek¹⁰ samen te hangen met methodisch werken en 30% van de veranderingen in methodisch werken te verklaren.



Figuur 3.18 Samenhang tussen kenmerken van de gebruiker (MIDI) en methodisch werken algemeen (Pearson correlatie staat weergegeven). De donkerblauwe balken geven een significante samenhang weer, de groene balken een unieke samenhang die blijft bestaan binnen de groep kenmerken.

De tien **kenmerken van de gebruiker** hangen ieder apart allemaal samen met methodisch werken (zie figuur 3.18). Wanneer men vertrouwen heeft dat men methodisch kan werken (eigen-effectiviteit), doet men dit ook vaker. Dit geldt voor de eigen-effectiviteit bij alle vier de stappen samen en ieder afzonderlijk. De drie sociale aspecten hangen ook samen met methodisch werken. De subjectieve norm hangt sterk samen met methodisch werken: vooral de norm van collega's, de manager en het hogere management hebben invloed, en in wat mindere mate de klanten. De BvK bleek geen invloed te hebben. De observatie dat collega's methodisch werken, bevordert methodisch werken (descriptieve norm).

Wanneer klantmanagers meer sociale steun verwachten, dan werkt men ook meer methodisch. Dit geldt voor hulp van de collega's, de manager als ook het hogere management. Naast de sociale kenmerken blijkt ook dat men meer methodisch werkt wanneer men zich er meer in verdiept heeft¹¹, men er meer kennis over heeft, klanten tevreden zullen zijn en het meer past bij de functie. Zien klantmanagers meer voordelen, dan werkt men vaker methodisch. Dit geldt vooral voor de voordelen 'meer grip op het werk' en 'beter uitleggen aan anderen'. Zien klantmanagers meer nadelen, dan werkt men minder methodisch. Dit blijkt vooral bij het nadeel 'mijn gemeente heeft geen goed diagnose-instrument'.¹²

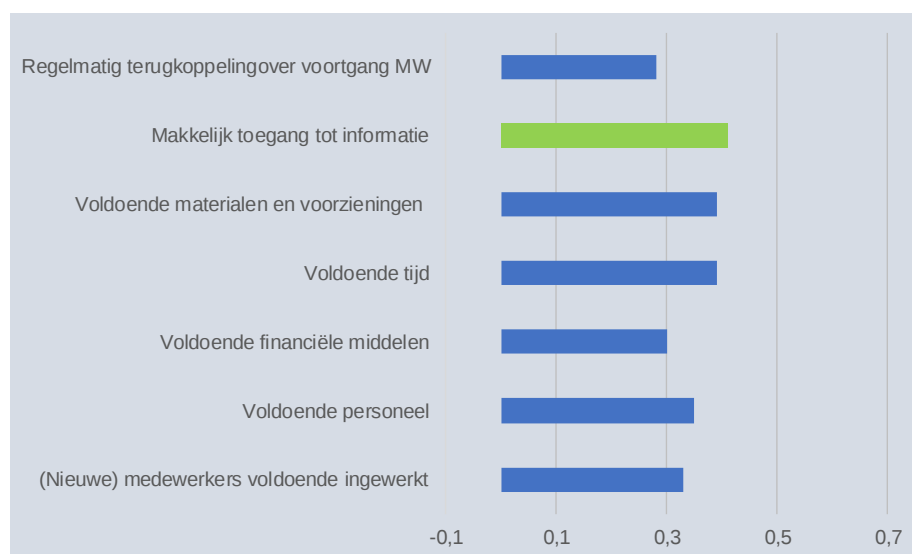
De tien kenmerken van de gebruiker hangen dus samen met methodisch werken, maar hangen ook onderling samen. Bijvoorbeeld, wanneer men meer voordelen ziet, vindt men het ook meer bij de functie horen. Wanneer rekening wordt gehouden met deze onderlinge samenhang binnen de groep gebruikerskenmerken, dan blijken drie kenmerken uniek samen te hangen met methodisch werken: het vertrouwen dat men methodisch kan werken (eigen-effectiviteit), de observatie dat collega's methodisch werken (descriptieve norm) en dat relevante anderen vinden dat men methodisch moet werken (subjectieve norm). 37% van de veranderingen in methodisch werken wordt verklaard door deze drie kenmerken.

¹⁰ Het kan zijn dat een kenmerk apart samenhangt met methodisch werken (zogenaamd univariaat), maar geen samenhang meer heeft met methodisch werken wanneer met de andere kenmerken rekening wordt gehouden (zogenaamd multivariaat). Uitkomsten van multivariate analyses geven inzicht in de samenhang van kenmerken met methodisch werken, waarbij wel rekening wordt gehouden met de andere kenmerken. Wanneer uit de multivariate analyses een significant verband naar voren komt tussen het betreffende kenmerk en methodisch werken, dan hebben we een kenmerk te pakken die een eigen, unieke samenhang heeft met methodisch werken

¹¹ Dit is 'op de hoogte' in figuur 3.15.

¹² De nadelen hingen veel zwakker samen met methodisch werken in de praktijk.

Bij de **organisatiekenmerken** blijkt methodisch werken niet beïnvloed te worden door de aanstelling van een coördinator of dat er turbulentie is in de organisatie. Wel blijkt dat meer methodisch wordt gewerkt in organisaties waar hierover formele afspraken zijn vastgelegd.¹³ Figuur 3.19 laat zien dat de andere zeven organisatiekenmerken ieder apart samenhangen met methodisch werken. In deze groep van zeven organisatiekenmerken blijkt 'makkelijk toegang tot informatie over methodisch werken' als enige uniek samen te hangen met methodisch werken algemeen en 16% van de veranderingen hierin te verklaren. Bij de andere meting van methodisch werken in de praktijk blijkt 'voldoende materialen en voorzieningen om methodisch te kunnen werken' de enige unieke voorspeller, die 14% van de veranderingen in methodisch werken verklaart. Wanneer we het organisatiekenmerk 'formele afspraken' als achtste kenmerk meenemen in de groep kenmerken, dan blijkt dit kenmerk wel uniek met methodisch werken algemeen samen te hangen, maar niet met methodisch werken in de praktijk.¹⁴



Figuur 3.19 Samenhang tussen kenmerken van de organisatie (MIDI) en methodisch werken algemeen (Pearson correlatie staat weergegeven). De donkerblauwe balken geven een significante samenhang weer, de groene balken een unieke samenhang die blijft bestaan binnen de groep kenmerken

Wanneer we de zes kenmerken van de werkwijze (figuur 3.17), de tien gebruikerskenmerken (figuur 3.18) en de zeven organisatiekenmerken (figuur 3.19) als één grote groep meenemen in de samenhang met methodisch werken, blijken verschillende resultaten voor de twee metingen van methodisch werken:

- › bij Methodisch werken algemeen wordt 43% van de verschillen in methodisch werken verklaard door drie kenmerken: sluit goed aan bij werkwijze (kenmerk werkwijze), descriptieve en subjectieve norm (gebruikerskenmerken);
- › bij Methodisch werken in de praktijk wordt 32% van de verschillen in methodisch werken verklaard door drie deels andere kenmerken: sluit goed aan bij werkwijze (kenmerk

¹³ Deze drie kenmerken hadden andere antwoordcategorieën en zijn daarom niet meegenomen in figuur 3.16.

¹⁴ Bij deze analyse zijn 36 klantmanagers buiten beschouwing gelaten die aangaven niet te weten of er formele afspraken waren in hun organisatie. Alleen klantmanagers die aangaven dat er wel ($n = 58$) of niet ($n = 39$) formele afspraken waren in hun organisatie werden betrokken in de analyse.

werkwijze), eigen-effectiviteit (gebruikerskenmerk) en voldoende materialen en voorzieningen beschikbaar (organisatiekenmerk).¹⁵

3.5 Gewenste ondersteuning bij methodisch werken

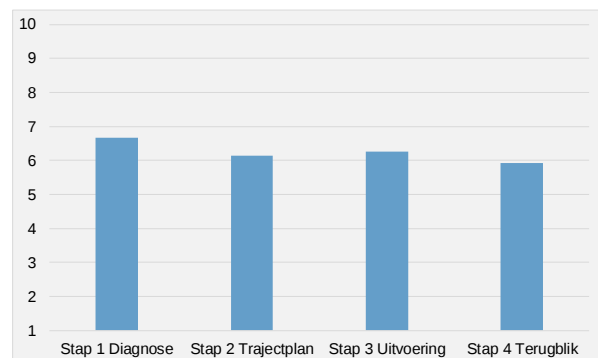
Welke behoefte aan ondersteuning heeft men bij methodisch werken?

Conclusies

- De beschikbare ondersteuning om methodisch te werken krijgt het rapportcijfer 6.
- Tijd en ruimte komen in alle stappen als de meest prominente behoeften naar voren. De klantmanagers lijken veel werkdruk te ervaren als gevolg van een hoge caseload en de vele administratieve handelingen.
- Bij de eerste twee stappen is er met name behoefte aan formeel leren en de stappen daarna is er meer behoefte aan informeel leren. Dit geldt met name voor stap 4 'terugblik op werkwijze'.
- Bij de eerste twee stappen is er veel behoefte aan goede diagnostische instrumenten, ondersteunend materiaal, beschikbaarheid van informatie en 'slimme ICT-systemen'.
- De beschikbaarheid van maatwerktrajecten is in stappen 2 en 3 belangrijk.

Bij elke stap van methodisch werken werd een rapportcijfer gegeven voor de huidige ondersteuning. Figuur 3.20 laat zien dat er geen hoge cijfers worden gegeven. Stap 1 'diagnose en intake' krijgt relatief het hoogste cijfer met een 6,7. De ondersteuning bij stap 4 'terugblik op werkwijze' wordt het laagst gewaardeerd (5,9).

De antwoorden op de open vraag naar gewenste ondersteuning hebben we geclusterd op een aantal thema's. In tabel 3.8 presenteren we voorbeelden van antwoorden die minstens één keer zijn genoemd. Antwoorden die heel specifiek betrekking hebben op de gemeente waar de klantmanager werkzaam is (bijvoorbeeld werkprocessen) hebben we weggelaten.



Figuur 3.20 Rapportcijfers voor de ondersteuning om de verschillende stappen van methodisch werken uit te voeren

¹⁵ Wanneer het organisatiekenmerk 'formele afspraken' als extra kenmerk wordt meegenomen in de groep van 23 kenmerken, dan blijkt dit kenmerk niet uniek bij te dragen aan methodisch werken algemeen of methodisch werken in de praktijk.

Tabel 3.8 Voorbeelden van gewenste ondersteuning per stap, geordend naar thema

Thema	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4
Instrumenten en ondersteunend materiaal	Goed diagnose-instrument; intakeformulier/-format; checklist voor en tijdens gesprek.	Format: werkbaar, makkelijk in te vullen en tussentijds te wijzigen; trajectplan voor cliënt zelf (kort in begrijpelijke taal)	Format met leerdoelen	Evaluatieformulieren en -tool (digitaal) voor klantmanager en klant
Informatie/ICT	Relevante, recente informatie (bijvoorbeeld van externe experts en voorliggende informatie); toegang tot verschillende systemen; over sociale kaart; cliëntvolgsysteem (maar één keer informatie over klant hoeven invoeren, informatie over eerdere acties, voortgang in traject zichtbaar); werkinstructies (ondersteund vanuit systeem); informatie en adviezen bij derden kunnen opvragen.	Overzicht/inzicht in beschikbare trajecten; over sociale kaart; duidelijke werkinstructies; klantvolgsysteem; informatie bij derden kunnen opvragen (ggz, school, UWV).	Ondersteunend cliëntvolgsysteem: veranderingen kunnen doorvoeren, minimale administratieve handelingen.	Klantvolgsysteem: info over voortgang, wat hij gedaan heeft beschikbaar; goede werkwijze hoe stap 4 uit te voeren.
Tijd	Minder administratie; minder procedures; lagere caseload; rust voor goed gesprek met klant; tijd voor gedegen diagnose	Lagere caseload ('op dit moment heb ik 310 klanten met 32-urige werkweek. Sommige collega's hebben 350 klanten'); minder administratie	Lagere caseload; minder administreren	Ruimte voor intervisie; tijd om terug te kunnen kijken; tijd voor lezen protocollen en werkinstructies hoe deze stap aan te pakken.
Ontwikkelen kennis- en vaardigheden	Opleiding, training (bijvoorbeeld oplossingsgericht werken), cursus, bijscholing (bijvoorbeeld gespreksvoering); kennis over ziektebeelden; over regelgeving/subsidies; herkennen en omgaan met belemmeringen	Opleiding/training (bijvoorbeeld gesprekstechnieken); ervaring opdoen intervisie; kennis over wat werkt, van sociale kaart; voorbeelden van een goed onderbouwd trajectplan.	Trainingen bijvoorbeeld om klant te stimuleren zelf regie te nemen; kennis van psychische problematiek; werkwijzers en protocollen; intervisie	Training; intervisie; casuïstiekbespreking; sparren met collega's
Beschikbaarheid maatwerktrajecten	N.v.t.	Meerdere keuzes uit re-integratiebedrijven en -trajecten.	Meer aanbod en mogelijkheden in trajecten; meer vrijheid om zelf keuzes te maken	N.v.t.

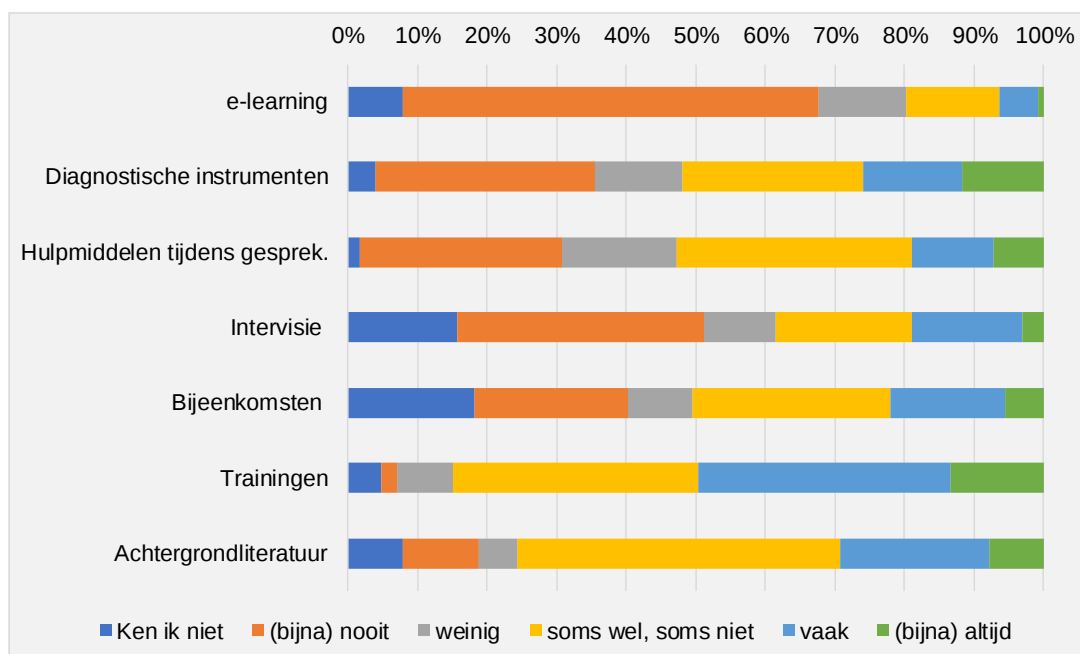
3.6 Gebruikte ondersteuning bij het werk als klantmanager

Welke ondersteuning gebruiken de klantmanagers nu bij hun werk?

Conclusies

- Driekwart van de klantmanagers is geen lid van de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK), omdat zij deze niet kennen, maar 43% wil wel lid worden.
- Klantmanagers gebruiken weinig hulpmiddelen bij hun werk. Vooral e-learning en intervisie worden bijna niet gebruikt.
- Kennis opgedaan bij trainingen en uit achtergrondliteratuur gebruiken klantmanagers vooral om hun werk te ondersteunen.
- Er wordt een grote variëteit aan trainingen en literatuur genoemd, waarbij relatief weinig betrekking heeft op methodisch werken.

De Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK) geeft ondersteuning aan haar leden. In de huidige groep klantmanagers blijken 224 klantmanagers (72%) geen lid te zijn van de BvK. De belangrijkste reden is dat men de BvK niet kent, waardoor men ook de meerwaarde er niet van inziet. Uit de focusgroep (zie bijlage 5 Verslag van de focusgroep met klantmanagers) blijkt dat het lidmaatschap vroeger geregeld werd via de werkgever, maar dat de klantmanagers het nu individueel moeten regelen. Klantmanagers moeten ook vaak de kosten van het lidmaatschap zelf betalen. 43% van de klantmanagers is geen lid van de BvK maar geeft aan wel lid te willen worden. Wanneer men lid is van de BvK, bezoekt men meestal één (41%) of twee (27%) bijeenkomsten per jaar die door de BvK georganiseerd worden. Slechts 5% is lid van een andere beroepsvereniging, zoals de Beroepsvereniging Jobcoaches Nederland, Noloc Vereniging voor Loopbaanprofessionals, Nederlandse Vereniging voor Arbeidsdeskundigen en vakbewegingen (CNV, FNV).



Figuur 3.21 Mate van gebruik van bestaande tools en hulpmiddelen om klantmanagers te ondersteunen bij hun werk (127 klantmanagers)

Door verschillende organisaties (onder andere Divosa, BvK, Stichting Beheer Collectieve Middelen, Kennisplatform Werk en Inkomen) worden tools en andere hulpmiddelen aange-

boden om klantmanagers te ondersteunen bij hun werk. In figuur 3.21 staat hoe vaak groepen hulpmiddelen worden gebruikt door klantmanagers. Indien men had aangegeven een groep hulpmiddelen 'weinig', 'soms wel, soms niet', 'vaak', of '(bijna) altijd' te gebruiken, werd gevraagd welke precieze hulpmiddelen men had gebruikt. Hierbij werd een paar standaard hulpmiddelen genoemd en kon men in een open vraag andere hulpmiddelen noemen. Hieronder worden de hulpmiddelen beschreven op basis van hoe vaak deze werden gebruikt. De lezer die wat minder geïnteresseerd is in het gebruik van de specifieke hulpmiddelen, kan door gaan naar hoofdstuk 4.

Trainingen worden door 50% van de klantmanagers vaak of (bijna) altijd als hulpmiddel toegepast. Door 96 klantmanagers worden één of meer trainingen opgeschreven. Deze trainingen staan in bijlage 6 opgenoemd.

Daarnaast maakt 29% van de klantmanagers vaak of (bijna) altijd gebruik van **achtergrondliteratuur** als hulpmiddel. De 102 klantmanagers noemen praktijkvoorbeelden (51%), zoals intervisie, casuïstiek, MyCorsa, jurisprudentie, netwerkbijeenkomsten en literatuur. Vakliteratuur wordt door 48% genoemd, zoals Binnenlands Bestuur, Sprank, Werkt, Schulinc, jurisprudentie, stimulansz, Grip, Divosa, BvK, BB, RWI, Hanzehogeschool, TNO en VNG. Werkwijzers worden door 36% genoemd, zoals van Divosa, Langhenkel, Schulinc, SBCM, GOP, motiverende gespreksvoering en interne procedures. Onderzoeksrapporten worden door 23% genoemd, zoals arbeidsmarktinformatie UWV, TNO, Divosa en Hanzehogeschool. Daarnaast wordt nog andere achtergrondliteratuur genoemd, zoals Schulinc, Programma-raad, Samen voor de klant, Divosa, Kennisplatform Noord Holland, overleggen Uitvoeringsautoriteit, internet, literatuur uit trainingen en boeken (bijvoorbeeld Puberbrein, basisuitkering).

Diagnostische instrumenten worden door 26% van de klantmanagers vaak of (bijna) altijd gebruikt. Men kon in de vragenlijst een reeks van zeven instrumenten aankruisen. De 82 klantmanagers kruisen aan: Zelfredzaamheidsmatrix (GGD Amsterdam) (28%), Diagnoseplatform (competenSYS) (24%), Dariuz diagnose en Dariuz wegwijzer (Dariuz) (17%), ABC methode (L&D support) (7%) en Szebra (Matchcare) (7%). In totaal heeft 69,5% één of meer van de standaard diagnose-instrumenten aangekruist en 30,5% heeft alleen in de open vraag een ander instrument genoemd. Andere diagnose-instrumenten die genoemd worden zijn: arbeidsscan Bureau eMMe, Pearson, Metas, Easy, NOA, TalenLens, Icares, (arbeids) Medisch Advies (UWV), Psychodiagnostisch onderzoek, TDC methodiek Oost Groningen, Participatieladder en zelf ontwikkelde vragenlijsten. Voor wat betreft het gebruik van diagnostische instrumenten merken we nog op dat 40% van de klantmanagers zegt dat hun gemeente geen goed diagnose-instrument ter beschikking heeft (zie figuur 3.10).

Informatie uit **Bijeenkomsten** wordt door 26% van de klantmanagers vaak of (bijna) altijd gebruikt. De 76 klantmanagers die bijeenkomsten als hulpmiddel aangeven, noemen de Dagen van Uitvoering (59%) en congressen (7%). Bij congressen wordt genoemd 'Heeft de burger zin', 'Armoede' en Uitvoeringsautoriteit. Andere bijeenkomsten die men noemt zijn: programmaraad, koersbesluit, VNS bijeenkomsten, transformatie tafels webinar, actualiteitendagen, RMC bijeenkomst, leergang casemanagement, agressie regulatie en omgaan met mensen met beperking.

De hulpmiddelen voor **bij een gesprek** worden door 19% van de klantmanagers vaak of (bijna) altijd gebruikt. Door 88 klantmanagers werd genoemd: Klantgesprek (56%), Voorbereidingsblad (40%), Mijn werkblad (28%) en Evaluatieblad klantgesprek (22%). Verder worden genoemd: eigen vragenlijst, Plan van Aanpak, profiel, CV, Dossieronderzoek, eazy, schaalmethoden, visualisaties, metaforen, NLP gesprekstechnieken, TDC hulpmiddelen, oplossingsgericht werken, iPad, PC programma's en folders/flyers.

Intervisie-hulpmiddelen worden door 19% van de klantmanagers vaak of (bijna) altijd gebruikt. De 62 klantmanagers die gebruik maken van intervisie hulpmiddelen noemen de

Aanplakker (23%) en Ken Me (15%). Daarnaast worden genoemd: overleg met collega's, de incidentmethode, vijfstappenmethode, roddelmethode, oplossingsgericht werken, leergang casemanagement en tafel casuïstiek. Opvallend is dat klantmanagers aangeven behoefte te hebben aan intervisie en terugblikken op hun werk (zie tabel 3.8), maar dat er weinig gebruik gemaakt wordt van bestaande intervisie hulpmiddelen.

E-learning wordt door 6% van de klantmanagers vaak of (bijna) altijd gebruikt. De 41 klantmanagers die aangeven e-learning te gebruiken, gebruiken e-portfolio (22%) en zelfbeoordelingslijsten (32%). Daarnaast worden genoemd: informatie opzoeken op internet (onder andere Divosa, BvK), Schulinck (onder andere module casus coach), Maandag Academy, GoodHabit, meesterinjewerk.nl en Participatiecampus.

Een aantal hulpmiddelen wordt ook in grote mate 'soms wel, soms niet' gebruikt, namelijk achtergrondliteratuur (47%), trainingen (35%) en hulpmiddelen tijdens het gesprek (34%). Dit ligt voor de hand, want (de informatie uit) deze hulpmiddelen (zal) zullen niet geschikt zijn voor alle klanten.

4 Antwoorden en conclusies

Het doel van het onderzoek was inzicht krijgen in het methodisch werken van klantmanagers in het domein van werk en inkomen. Drie onderzoeksvragen stonden centraal:

1. Werken klantmanagers methodisch, hoe kijken zij aan tegen methodisch werken en willen zij daarin veranderen?
2. Wat bepaalt of klantmanagers methodisch werken?
3. Welke ondersteuningsbehoeften hebben klantmanagers bij methodisch werken en sluiten de bestaande kennisproducten hierop aan?

Dit hoofdstuk is als volgt opgezet. De paragrafen volgen de onderzoeksvragen: § 4.1 beantwoordt vraag 1, § 4.2 vraag 2 en § 4.3 vraag 3. We geven eerst antwoord op de betreffende onderzoeksvraag en presenteren aansluitend de conclusies.

Voordat we de antwoorden op de onderzoeksvragen presenteren, is een opmerking over de respons op zijn plaats. Bij de interpretaties van de gegevens moet rekening worden gehouden met het feit dat 197 van de naar schatting 6.000 klantmanagers de webenquête grotendeels invulden. Dit is 3% van de totale populatie. Daarnaast moeten we ons realiseren dat er mogelijk sprake is van een 'zelf selectie vertekening' omdat we niet in staat waren de webenquête 'at random' aan klantmanagers voor te leggen. Ondanks deze beperkingen zijn we van mening dat de onderzoeksresultaten gemeenten (hogere management, direct leidinggevend en de klantmanagers zelf), Divosa, de BvK en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid helpen bij hun afwegingen over wat zij kunnen doen om de kwaliteit van de uitvoeringspraktijk te verbeteren.

4.1 Methodisch werken en veranderbereidheid

In ons onderzoek onderscheiden we vier stappen van methodisch werken:

1. 'Intake en diagnose',
2. 'Opstellen trajectplan',
3. 'Uitvoeren trajectplan, monitoren en eventueel bijstellen', en
4. 'Terugblik op werkwijze'.

Werken klantmanagers methodisch?

53% van de klantmanagers voert de gehele methodische cyclus van stap 1 tot en met stap 4 uit. Stap 1 'intake' wordt het meest gezet (87%), de overige drie stappen worden in gelijke mate gedaan ($\pm 73\%$). Wanneer men een stap zet, worden de activiteiten in stap 1 'Intake en diagnose' en 3 'Uitvoeren trajectplan' meer gedaan dan de activiteiten in stap 2 'Opstellen trajectplan' en stap 4 'Terugblik op werkwijze'. Vooral in stap 4 worden activiteiten het minst uitgevoerd.

Hoe kijken klantmanagers aan tegen methodisch werken?

Klantmanagers staan positief tegenover methodisch werken: men ziet vooral voordelen, men denkt op deze manier te kunnen werken en men ervaart een redelijk positieve sociale norm. Klantmanagers verschillen van mening over ondersteuning vanuit hun organisatie, zoals tijd, geld, materialen en feedback.

Willen klantmanagers veranderen in methodisch werken?

Klantmanagers geven aan in de toekomst vaker te willen werken volgens alle stappen van methodisch werken.

Conclusies onderzoeksvraag 1

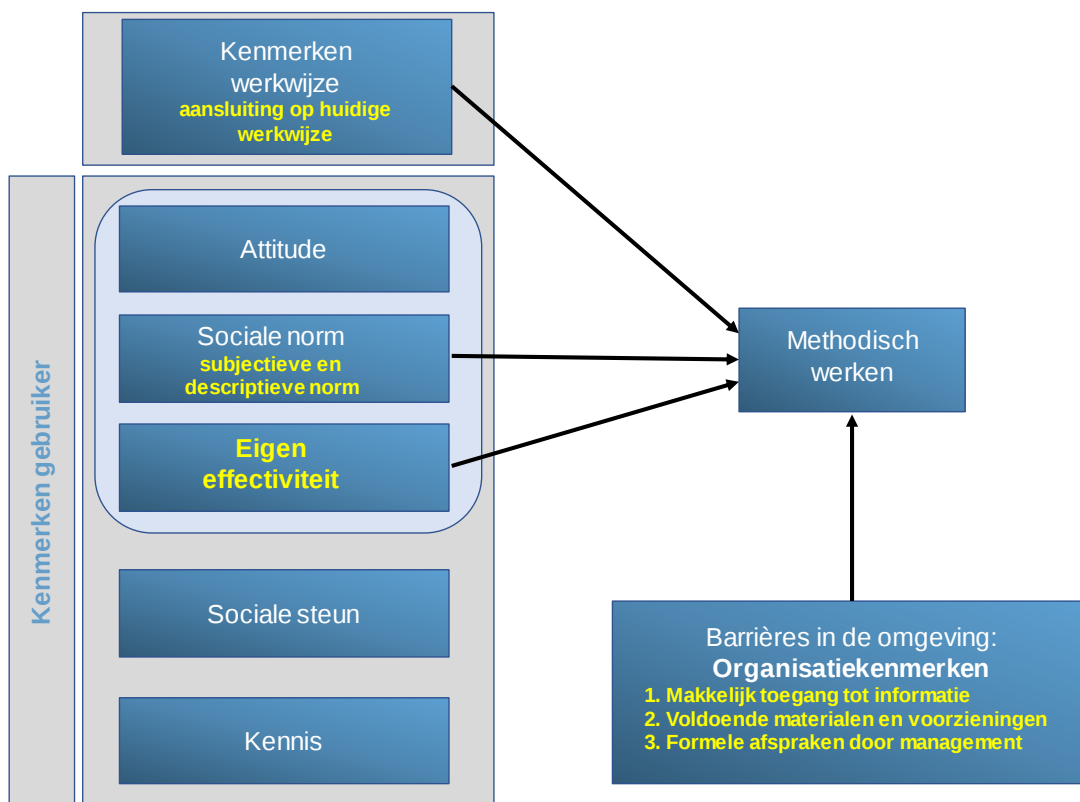
- › Iets meer dan de helft van de klantmanagers is betrokken bij alle stappen van methodisch werken. Het uitvoeren van een diagnose is de kern van het dagelijks werk van klantmanagers. Wanneer we binnen de stappen kijken naar het gemiddeld aantal klanten waarbij de betreffende taken worden toegepast, dan zie we dat stap 4 'Terugblik op werkwijze' bij gemiddeld minder klanten wordt uitgevoerd.
- › Methodisch werken betekent dat de klantmanager bij voorkeur in elke stap die zij uitvoert, werkt met methodes en instrumenten die zo veel mogelijk onderbouwd zijn. Het beeld dringt zich op dat klantmanagers hun werk baseren op wat zij al weten en dat zij weinig actief op zoek gaan naar nieuwe informatie, bijvoorbeeld over wetenschappelijk bewijs over de werkzaamheid van bepaalde ondersteuning. Het handelen baseren op eigen ervaringen en opgedane praktische inzichten, zeg maar het 'fingerspitzengefühl', is heel krachtig. Echter, bij professionalisering hoort ook continu je kennis over wat effectief is 'up-to-date' te houden en die kennis actief te gebruiken.
- › Een verklaring voor de iets mindere betrokkenheid bij stap 2 'Opstellen trajectplan' is dat het opstellen van een trajectplan wordt overgelaten aan andere afdelingen of uitbesteed aan externe partijen die de directe begeleiding van de klant uitvoeren. Andere verklaringen zijn: klantmanagers zijn nog niet zo vaardig in de vertaling van verzamelde informatie in concrete doelen en acties, te weinig tijd (door hoge caseload) en het gebrek aan ondersteunend materiaal.
- › Bij nadere analyse van de activiteiten van stap 3 'Uitvoeren trajectplan' bleek dat tussentijds evalueren, bijstellen en trajectplan aanpassen minder vaak gebeuren dan andere activiteiten, zoals het volgen van het traject in grote lijnen en het voeren van tenminste één gesprek met de klant over de voortgang van het traject. De klantmanagers volgen dus het verloop van het traject op afstand en bemoeien zich niet actief met de voortgang. Andere afdelingen of externe partijen worden voor de begeleiding ingeschakeld, hoewel gebrek aan tijd door hoge caseload ook mee speelt.
- › Stap 4 'Terugblik op werkwijze' is geen kernonderdeel van het dagelijks werk van klantmanagers en zij zien dat ook niet als een onderdeel van methodisch werken. Omdat zij dit weinig doen, weten klantmanagers waarschijnlijk ook niet hoe ze dat kunnen aanpakken. Daarnaast komt uit ons onderzoek naar voren dat het hen ontbreekt aan tijd en/of hulpmiddelen. Door stap 4 slechts in geringe mate uit te voeren, ontnemen klantmanagers zich de kans in de dagelijkse praktijk te leren. Want naast formele vormen van leren wint informeel leren steeds meer aan belang. Stap 4 is bij uitstek een manier om informeel te leren, namelijk door inzichten op te doen en die te delen met collega's en leidinggevend. Ook het resultaat dat klantmanagers aangeven (zeer) weinig bezig te zijn om zelfsturend methodisch te leren werken, komt overeen met het weinig terugblikken op de eigen werkwijze. Deze conclusie is in lijn met de uitkomsten van eerder onderzoek (Groenewoud et al., 2014): het op eigen initiatief ontwikkelen van expertise en continu nastreven van verbetering van persoonlijk presteren werd door relatief weinig klantmanagers als een belangrijk onderdeel van hun vakmanschap gezien. 'Je vak bijhouden' is één ding, continu bezig met het ontwikkelen en uitbouwen van je eigen kennisrepertoire gaat nog een stap verder. Daarvoor is nodig kritisch te reflecteren op het eigen handelen, daarvan te leren, het geleerde in het dagelijks werk te incorporeren, bewust te worden van de eigen kennishiaten en daaraan te werken.
- › Binnen elke stap van methodisch werken is er ruimte voor verbetering en dat geldt in het bijzonder voor stap 4 'Terugblik op werkwijze'. Wat de klantmanagers precies binnen de verschillende stappen meer moeten gaan doen, is afhankelijk van hun taken en verantwoordelijkheden, die weer een afgeleide zijn van de werkprocessen. Dit verschilt per gemeente.

- › De klantmanagers zijn positief over methodisch werken als werkwijze. Ook oordeelt men positief over een aantal factoren die invloed hebben op gedragsverandering: een positieve attitude, een hoge eigen-effectiviteit en een redelijk positieve sociale norm. Een kanttekening is dat de huidige groep respondenten die de vragenlijst grotendeels hebben ingevuld een wat positievere kijk op methodisch werken kan hebben dan de doorsnee klantmanager.
- › De klantmanagers verwachten de minste praktische ondersteuning van het hogere management. Sommige gemeenten bieden meer ondersteuning voor methodisch werken (zoals tijd, geld en middelen) dan andere gemeenten. Dit betekent dat op het niveau van de organisatie nog duidelijke stappen genomen kunnen worden om methodisch werken te bevorderen.
- › De klantmanagers geven bij alle vier stappen en bijbehorende taken van methodisch werken aan dat zij dat in de toekomst meer willen doen. Hier spreekt een grote wens uit tot veranderen!

4.2 Factoren die samenhangen met methodisch werken

Een grote verscheidenheid aan beïnvloedbare factoren vertoont een samenhang met methodisch werken, namelijk kenmerken van de werkwijze, van de gebruiker en van de organisatie. Niet of lastig te veranderen demografische factoren (bijvoorbeeld leeftijd en opleidingsniveau) hangen niet samen met methodisch werken. Onderstaande factoren hebben een unieke samenhang met methodisch werken en deze staan in figuur 4.1:

- › kenmerken methodisch werken:
 - aansluiting bij eigen werkwijze;
- › kenmerken van de gebruiker:
 - mening van klantmanagers dat relevante anderen methodisch werken belangrijk vinden (subjectieve norm);
 - de observatie dat collega's methodisch werken (descriptieve norm);
 - het vertrouwen dat men methodisch kan werken (eigen effectiviteit);
- › kenmerken van de organisatie:
 - makkelijk toegang tot informatie over methodisch werken;
 - voldoende materialen en voorzieningen om methodisch te kunnen werken;
 - formeel afspraken vastleggen door het management over methodisch werken.



Figuur 4.1 De factoren uit het theoretisch model. Geelgedrukte factoren hebben een empirische relatie met methodisch werken

Conclusies onderzoeksvraag 2

- › Er is sprake van een grote variëteit aan factoren die methodisch werken stimuleren: deze leveren interessante aangrijpingspunten voor het stimuleren van methodisch werken. Daar is niet één aanpak voor; de aard van de interventies hangt samen met de gemeentelijke context waarbinnen die aanpak met samenhangende interventies ontwikkeld moet worden. Immers, klantmanagers blijken van mening te verschillen over de organisatorische inbedding van methodisch werken. Bij sommige organisaties waren randvoorwaarden (zoals, tijd, materialen en personeel) beter ingevuld dan bij andere gemeenten.
- › Wanneer methodisch werken aansluit op de huidige manier van werken, is het makkelijker om op deze nieuwe manier te gaan werken. Dit betekent dat een analyse in hoeverre de huidige werkwijze al aspecten van methodisch werken in zich heeft, het oppakken van andere aspecten van methodisch werken bevordert.
- › De sociale norm heeft een duidelijke invloed op de mate van methodisch werken. Dat betekent dat het zien van goede voorbeelden van collega's (descriptieve norm) en de uitgedragen mening van het (hogere) management dat methodisch werken dé manier van werken is (subjectieve norm) sterk bijdraagt aan het bevorderen van methodisch werken.
- › Ook eigen effectiviteit beïnvloedt methodisch werken in sterke mate. Dit kan op heel veel verschillende manieren versterkt worden, door zowel het management (bijvoorbeeld door het geven van positieve specifieke feedback) als de klantmanagers zelf (bijvoorbeeld door positieve ervaringen opdoen met methodisch werken).
- › Bij de organisatiekenmerken blijken 'makkelijk toegang tot informatie over methodisch werken' en 'voldoende materialen en voorzieningen om methodisch te kunnen werken' uniek samen te hangen met methodisch werken. Dit sluit aan op de ondersteuningsbe-

hoeften van klantmanagers: de behoefte aan een diagnostisch instrument, gekoppeld aan een klantvolgsysteem en ondersteunend materiaal.

- › Bij de organisatiekenmerken blijkt 'formeel afspraken vastleggen door het management over methodisch werken' van belang om methodisch werken te bevorderen. Voor klantmanagers geeft dit helderheid over wat van hen verwacht wordt aangaande methodisch werken. Dit is relevant gezien de enorme verscheidenheid aan stappen en taken die klantmanagers uitvoeren onder de vlag van methodisch werken.

4.3 Gewenste en bestaande ondersteuning

De ondersteuning bij de verschillende stappen van methodisch werken kon niet rekenen op een hoge waardering van de klantmanagers. De beschikbaarheid van een goed diagnostisch instrument bepaalt in grote mate de kwaliteit van methodisch werken. 'Een dergelijk instrument dient informatie te geven over verschillende aspecten zoals vaardigheden, belemmeringen, waarden, sociale omgeving, verwachtingen en persoonlijke kenmerken van de klant, die vervolgens door klantmanagers in samenhang gewogen kunnen worden. Goede diagnostiek geeft voeding aan hypothesen die richting geven aan de begeleiding (Blonk, 2016). Uit het onderzoek komt naar voren dat slechts een kwart van de klantmanagers vaak of (bijna) altijd een onderbouwd diagnose-instrument gebruikt.

Over het algemeen gebruiken klantmanagers nauwelijks hulpmiddelen. Zij volgen veel trainingen, deze hebben niet specifiek betrekking op methodisch werken. Naast de tijd en ruimte hebben klantmanagers uitgesproken wensen ten aanzien van de ondersteuning. De rode draad is: een goed diagnose-instrument, bij de verschillende stappen specifieke ondersteunend materiaal, het ontwikkelen van kennis en vaardigheden (informeel en formeel leren), ondersteund door slimme ICT-systemen waarin informatie over klanten en wat met hen gebeurt, makkelijk kan worden ingevoerd en snel toegankelijk is.

Driekwart van de klantmanagers is geen lid van de BvK, omdat zij deze beroepsvereniging niet kennen, maar 43% wil wel lid worden. De BvK is onbekend maar niet onbemind.

Conclusies onderzoeksvraag 3

- › Tijd en ruimte krijgen zijn ondersteuningsbehoeften die men in alle stappen van methodisch werken noemt. Dit is geen verrassende uitkomst, in meer rapporten worden deze noodzakelijke randvoorwaarden beschreven (Groenewoud et al., 2014; Blonk, 2015; Hazelzet & Van der Torre, 2015). Vermindering van de caseload helpt waarschijnlijk om de tijd en ruimte te creëren, mits de vrijgekomen tijd dan gelabeld wordt om met (gerichte) professionalisering aan de slag te gaan.
- › Zorgen zijn er over het beperkte gebruik van wetenschappelijk onderbouwde diagnose-instrumenten die verschillende aspecten in beeld brengen die de afstand tot de arbeidsmarkt bepalen. In de gezondheidszorg zou het niet acceptabel zijn dat er structureel gebrekkige diagnostiek wordt uitgevoerd (Blonk, 2015). Wanneer klantmanagers niet beschikken over een goed diagnose-instrument of deze niet (kunnen) gebruiken, dan wordt de bodem weggeslagen onder methodisch werken. Want: goede diagnostiek is een voorwaarde voor het kiezen van de juiste interventie.
- › Trainingen lijken het beste aan te sluiten op de ondersteuningsbehoeften, e-learning het minste. Dat klantmanagers er voor moeten betalen, kan een reden zijn voor het beperkte gebruik van de e-learning tool. Een andere verklaring hiervoor is dat de klantmanagers nog niet in voldoende mate beschikken over zelfsturende vaardigheden die, meer dan bij het volgen van een training, nodig zijn om actief aan de slag te gaan met de e-learning tool.

- › De deelname aan intervisie (gering) loopt niet in de pas met de behoefte daaraan (groot). Gebrek aan tijd komt naar voren als een beperkende factor. We verwachten dat klantmanagers meer aan intervisie deelnemen, wanneer zij (a) beschikken over specifieke materialen die houvast bieden bij de voorbereiding en de begeleiding van intervisiebijeenkomsten (deze zijn er nog niet, daar is wel behoefte aan) en (b) voldoende tijd daarvoor krijgen.
- › De overall conclusie is: klantmanagers zijn nauwelijks bekend met de kennisproducten die bijvoorbeeld via de website van Divosa beschikbaar zijn én het aanbod van kennisproducten voorziet maar gedeeltelijk in de ondersteuningsbehoeften van de klantmanagers.

4.4 Ten slotte

Meer methodisch werken vraagt om gedragsverandering van klantmanagers en dit gaat niet vanzelf. Het vraagt om specifieke, zelfsturende vaardigheden in combinatie met een organisatie die daartoe de randvoorwaarden creëert (Van der Meer et al., 2016). Ondanks dat het niet vanzelf gaat, staan er veel lichten op 'groen' want:

- › klantmanagers hebben een positieve attitude ten opzichte van methodisch werken: zij kijken er als werkwijze positief tegenaan, ze zien veel voordelen en weinig nadelen;
- › klantmanagers denken dat anderen methodisch werken waarderen en zij vinden de mening van deze anderen belangrijk (subjectieve norm): zij staan vooral open voor de mening van de manager en het hogere management;
- › klantmanagers hebben bij alle vier de stappen van methodisch werken (sterk) geloof in eigen kunnen;
- › klantmanagers vinden dat zij over voldoende kennis beschikken om methodisch te werken;
- › klantmanagers willen in de toekomst meer methodisch gaan werken.

5 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteren we acht aanbevelingen. Deze zijn gericht op het (hogere) management en klantmanagers van gemeenten. De opbouw van het hoofdstuk is als volgt:

- › de adviezen in § 5.1, § 5.2 en § 5.3 hebben betrekking op het stimuleren van methodisch werken in het algemeen;
- › in § 5.4 presenteren we specifieke aanbevelingen om de factoren die uniek blijken samen te hangen met methodisch werken te versterken;
- › in § 5.5 doen we aanbevelingen voor ondersteunings- en hulpmiddelen die klantmanagers helpen (meer) methodisch te werken;
- › in § 5.6 gaan we in op een belangrijke randvoorwaarde voor methodisch werken: een behapbare caseload;
- › in § 5.7 geven we twee voorbeelden van het monitoren van de mate van methodisch werken en de kwaliteit van de uitvoering;
- › we sluiten dit hoofdstuk af met het algemene advies aan gemeenten de ontwikkeling te ambiëren naar een lerende organisatie (§ 5.8).

We presenteren de acht aanbevelingen afzonderlijk. Het spreekt voor zich dat de aanbevolen acties die voortvloeien uit de aanbevelingen de meeste impact hebben als ze in samenhang worden gepland en uitgevoerd.

De aanbevelingen die in dit hoofdstuk de revue passeren, bieden Divosa, de BvK en het Ministerie van SZW stof tot nadenken: hoe communiceren over methodisch werken zodat een snaar wordt geraakt bij de klantmanagers?, faciliteren van een kennisnetwerk van gemeenten die actief met methodisch werken aan de slag gaan? nieuw ondersteuningsmateriaal ontwikkelen, meer bekendheid geven aan het bestaande en/of het huidige aanbod praktisch maken? En welke oplossingen zijn er voor het terugdringen van de caseload?

5.1 Inhoud van methodisch werken

Aanbeveling 1. Geef methodisch werken concrete betekenis.

Uit het onderzoek blijkt dat 53% van de klantmanagers alle vier stappen van methodisch werken doorloopt. Methodisch werken neerzetten als één raamwerk van opeenvolgende stappen dat op alle klantmanagers van toepassing is, sluit niet aan op de dagelijkse praktijk en kan klantmanagers afschrikken ('als ik niet alle stappen doorloop, dan doe ik mijn werk kennelijk niet goed'). We adviseren het (hogere) management en klantmanagers afspraken te maken over welke activiteiten (in termen van concrete gedragingen) binnen welke stappen door wie op welke manier en onder welke randvoorwaarden uitgevoerd moeten worden. Dan krijgt methodisch werken voor alle betrokkenen binnen de gemeente meer betekenis en worden de verwachtingen helder. Bijvoorbeeld: als de begeleiding wordt uitbesteed, dan hoeft de klantmanager niet veel te doen aan tussentijdse evaluaties over de geboekte voortgang in het traject. In dat geval is het wel belangrijk dat de klantmanager geëquipeerd is om haar regierol goed in te vullen. Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat het maken van formele afspraken methodisch werken stimuleert, wat deze aanbeveling ondersteunt.

Klantmanagers blijken vaak verschillende taken van methodisch werken uit te voeren. Een analyse in hoeverre de huidige werkwijze van de klantmanager al stappen en taken omvat van de binnen de gemeente gewenste manier van methodisch werken heeft een aantal

voordelen. De klantmanager krijgt erkenning voor haar huidige manier van werken. Daarnaast zal de overgang naar meer methodisch werken makkelijker zijn als deze meer aansluit op de huidige manier van werken. Door aansluiting op de huidige manier van werken krijgt methodisch werken ook meer concrete betekenis.

5.2 Diagnostisch systeem

Aanbeveling 2. Gebruik een goed werkend diagnostisch systeem.

Een cruciaal startpunt bij methodisch werken is een goede diagnose van de situatie van de klant: deze eerste stap is randvoorwaardelijk voor de drie vervolgstappen van methodisch werken. Bijvoorbeeld, om een concreet plan van aanpak te kunnen opstellen (doel, wie, wat op welk moment doet) moet men beschikken over relevante informatie over de klant, namelijk over aspecten die samenhangen met succesvol werk zoeken. Uit het onderzoek blijkt dat 26% van de klantmanagers vaak of (bijna) altijd een diagnostisch instrument gebruikt. 30% van de klantmanagers gebruikt instrumenten die buiten de categorie vallen van gefundeerde diagnostische-instrumenten (zie www.divosa.nl). En 40% van de klantmanagers zegt dat hun gemeente geen goed diagnose-instrument ter beschikking heeft.

We adviseren gemeenten een onderbouwd diagnostisch instrument te gebruiken dat herhaald kan worden afgenomen om de veranderingen in de tijd te zien (worden doelstellingen gehaald?), gekoppeld aan een digitaal klantvolgsysteem dat door verschillende klantmanagers in de diverse stappen kan worden gebruikt. De website van Divosa (www.divosa.nl) biedt informatie over onderbouwde diagnose-instrumenten: dit geeft gemeenten houvast bij de keuze voor een goed diagnostisch systeem.

Een digitaal klantvolgsysteem moet functioneel zijn, dat wil zeggen dat het de klantmanager ondersteunt in haar werk (Blonk, 2016). Het systeem is functioneel als:

- › het alle stappen van methodisch werken ondersteunt en in het bijzonder klantmanagers helpt de voortgang in het traject te volgen (worden (tussen)doelen gehaald?, stap 3 van methodisch werken) en klantmanagers uitnodigt te reflecteren op hun handelen en op de behaalde resultaten (stap 4 ‘terugblik op werkwijze’);
- › het informatie geeft over welke interventies hebben gewerkt en waarom: met deze inzichten kunnen klantmanagers beter beoordelen welke trajecten (interventies) het beste passen bij de specifieke kenmerken van de klant;
- › het klantmanagers tijd bespaart bij het registreren van gegevens van de klant.

Een functioneel meetsysteem komt alleen maar van de grond als is voldaan aan een aantal randvoorwaarden, zo blijkt uit ervaringen van TNO bij een aantal gemeenten (zie box 5.1).

Box 5.1 Randvoorwaarden implementatie functioneel meetsysteem

- › Een gedeelde visie op methodisch werken en een gemeenschappelijk beeld over welke concrete gedragingen een professionele klantmanager die methodisch werkt, moet laten zien en welke vaardigheden zij daarvoor in huis moet hebben.
- › Een minimale, gedragen kennisbasis waarop het handelen van de klantmanagers is gebaseerd.
- › De beschikbaarheid van een valide en betrouwbaar diagnose instrument, dat goed is ingebed in de werkprocedures van de afdeling en het dagelijks handelen van de klantmanager.
- › Functioneel meten is een middel om te reflecteren, en behelst meer dan alleen het technische systeem. Om de informatie om te zetten in kennis en actie moeten de klantmanagers kritisch op hun eigen handelen en de behaalde resultaten kunnen reflecteren. Zij moeten daarvoor ook voldoende

- tijd en ruimte krijgen.
- › Klantmanagers die in staat zijn in een open en vertrouwelijke sfeer met en van elkaar te leren, bijvoorbeeld doordat zij casuïstiekbesprekingen bijwonen.
 - › Het (midden)management ziet de toegevoegde waarde van een functioneel meetsysteem, en kan de gezamenlijke visie vertalen naar de werkvloer.
 - › Er is voldoende aandacht voor het feit dat het functionele meetsysteem moet worden ingevlochten in verschillende reeds bestaande systemen.
 - › Het functioneel meetsysteem wordt door het management niet ingezet als controlemiddel bij de beoordeling van individuele medewerkers. Dit ondermijnt de invoer van de gegevens en het reflecteren op eigen handelen.
 - › Grote organisatieveranderingen zoals fusies en reorganisaties bemoeilijken de implementatie, doordat het primaire proces en behoud van banen de eerste prioriteit zijn.

5.3 Analyse determinanten

Aanbeveling 3. Voer een diagnose uit om een beeld te krijgen hoe de gemeente er voor staat wat betreft de factoren die methodisch werken beïnvloeden.

Sleutelen aan factoren die samenhangen met methodisch werken (zie voor een opsomming factoren § 4.2 en figuur 4.1), heeft meer zin dan sleutelen aan factoren die er niet toe blijken te doen. We adviseren het (hogere) management samen met de klantmanagers te analyseren hoe de organisatie er voor staat wat betreft determinanten die methodisch werken bevorderen (welke factoren staan op 'rood' en welke op 'groen'?). De vragen in de webenquête, die de verschillende kenmerken uit het Meet-Instrument Determinanten van Innovaties (MIDI; Fleuren et al., 2012; 2014) meten, kunnen daarbij als leidraad dienen (zie bijlage 3 'Vragenlijst' vragen 43 tot en met 55). Als er een duidelijk beeld is, kunnen betrokkenen vervolgens bepalen hoe de bevorderende factoren die op 'rood' staan te versterken en hoe de factoren die op 'groen' staan te behouden en benutten. In paragraaf 5.4 geven we daarvoor een aantal concrete suggesties. Overigens dient ook de vraag op tafel te komen welke belemmeringen klantmanagers ervaren bij methodisch werken (en hoe deze te tackelen) en welke ondersteuningsbehoeften zij hebben bij de verschillende stappen van methodisch werken (zie ook § 5.5). Dit advies sluit aan op een veranderstrategie op organisatieniveau 'Organisatie diagnose en feedback' (Kok et al., 2015). Daarnaast kan de parallel getrokken worden met de begeleiding van werkzoekenden: ook daarbij geldt het belang van een goede diagnose om de juiste interventies in te kunnen zetten.

5.4 Versterk determinanten

Aanbeveling 4. Versterk de factoren die samenhangen met methodisch werken.

We gaan in op factoren die een unieke positieve samenhang blijken te hebben met methodisch werken (zie § 4.2 en figuur 4.1). We verwachten dat klantmanagers meer methodisch gaan werken als deze factoren versterkt worden. We geven bij elke factor één of meerdere voorbeelden van hoe dat aan te pakken.

- › **Aansluiting bij werkwijze klantmanagers**
Methodisch werken hangt samen met de mate waarin het past bij de taken waarvoor de klantmanager zich in haar functie verantwoordelijk voelt. Ons advies sluit aan bij het ad-

vies dat we geven in paragraaf 5.1: een helder beeld bij alle betrokkenen over wat de klantmanagers in de verschillende stappen van methodisch werken geacht worden te doen. Als klantmanagers precies weten wat van hen verwacht wordt, voelen ze zich hier ook meer verantwoordelijk voor. Dat leidt, zo is de verwachting, tot (meer) methodisch werken. Daarnaast adviseren we het (hogere) management en klantmanagers de (on)wenselijkheid van functiedifferentiatie met elkaar te bespreken. Moeten klantmanagers alles kunnen en doen of juist niet en welke voor- en nadelen kleven daaraan? De onderzoeksresultaten gaven geen aanwijzingen, maar onze ervaring met professionaliseringstrajecten bij gemeenten is dat dat gesprek weinig wordt gevoerd; het is vaak een top-downbeslissing zonder dat de competenties en behoeften van klantmanagers in die discussie worden betrokken. Ons advies sluit goed aan bij de veranderstrategie op organisatieniveau 'Participerend probleem oplossen' (Kok et al., 2015), waarbij het essentieel is dat alle stakeholders betrokken zijn en elkaar respecteren. Dat betekent ook dat het (hogere) management open moet staan voor de ideeën van de klantmanagers en dat de klantmanagers gemotiveerd zijn en de vaardigheden hebben om dit gesprek aan te gaan.

› **Subjectieve norm en descriptieve norm (beide onderdeel sociale norm)**

Vooraf de norm van collega's, de direct leidinggevende en het hogere management heeft invloed op methodisch werken. Daarnaast blijkt dat wanneer men collega's methodisch ziet werken, dit samenhangt met methodisch werken. Deze beide aspecten van de sociale norm kunnen als volgt versterkt worden:

- informatie verspreiden over wat collega's doen op het vlak van methodisch werken; we denken aan een artikel in een personeelsblad of een Intranet-bericht met informatie over hoe en waarom van methodisch werken en dit te larderen met enthousiasmerende ervaringen van klantmanagers die al zo werken;
- voorlopers of gerespecteerde collega's het belang van methodisch werken laten uitdragen en voordoen dat methodisch werken de norm is. Een uitdaging is om de juiste voorlopers of 'kampioenen' in een organisatie te vinden waar de klantmanagers tegen op kijken (informeel leider). Wanneer de formele leiders (het hogere management en de direct leidinggevenden) ook uitdragen dat methodisch werken gewaardeerd wordt, zal dit ook aanzetten tot meer methodisch werken. Verschillende andere strategieën worden nog genoemd in Kok et al. (2015) en Michie et al. (2013);
- vorm een netwerk van klantmanagers die qua methodisch werken een voorbeeld (willen) zijn voor andere klantmanagers. Geef hen een specifieke opdracht om binnen de gemeente methodisch werken verder te brengen. Daarvoor is nodig dat zij zich verder bekwamen in methodisch werken: door het bestuderen van (wetenschappelijke) inzichten, het bijhouden van nieuwe kennis (bijvoorbeeld ontwikkeld in het kader van het ZonMw Kennisprogramma Vakkundig aan het Werk) en de praktische vertaling van die informatie naar werkprocessen en de dagelijkse uitvoeringspraktijk, het volgen van cursussen, trainingen en het bijwonen van congressen en themabijeenkomsten op het terrein van methodisch werken. Deze deskundigheidsbevorderende activiteiten kunnen zij met elkaar doen of in wisselende samenstelling. De kennis die zij opdoen dragen ze over aan de collega's. Als er bij diverse gemeenten dit soort netwerken ontstaan, dan kan er over de gemeenten heen een uitwisseling komen van ervaringen en *best practices*;
- aan dat netwerk (zie vorig punt) kan een aantal klantmanagers worden toegevoegd als 'kennismakelaar'. 'Kennismakelaars' kunnen de specifieke opdracht krijgen te inventariseren welke (wetenschappelijke) kennis minimaal benut zou moeten worden in de dagelijkse praktijk en in de gaten te houden welke nieuwe kennis be-

schikbaar komt (Hazelzet & Van der Torre, 2015; Hazelzet, 2017). De ‘kennismakelaar’ kan ook een rol spelen bij het analyseren en duiden van data die beschikbaar komen uit een klantvolgsysteem. Ook in dit geval kan er een netwerk gevormd worden van ‘kennismakelaars’ die werkzaam zijn bij verschillende gemeenten;

- we raden de direct leidinggevendenden aan ontwikkelgesprekken met de klantmanager te voeren over haar vorderingen voor wat betreft methodisch werken (wat gaat haar goed af, wat vindt zij lastig, wat heeft zij nodig?). Dit onderstreept het belang dat het (hogere) management hecht aan methodisch werken en maakt duidelijk dat methodisch werken niet een vrijblijvende manier van werken is, maar dat er op dit punt duidelijke verwachtingen zijn waaraan de klantmanager moet voldoen (uiteraard met hulp en de juiste randvoorwaarden).

Voor wat betreft bovenstaande adviezen voor het versterken van de sociale norm, benadrukken we het belang van tijd en middelen die door het (hogere) management beschikbaar moeten worden gesteld.

› **Eigen-effectiviteit**

De literatuur beschrijft verschillende technieken die op verschillende niveaus in de organisatie kunnen worden ingezet om eigen-effectiviteit te vergroten, zo ook op het niveau van de direct leidinggevende (Kok et al., 2015; Michie et al., 2013). Een manier is om de taak steeds iets moeilijker te maken (“graded task”), om te laten oefenen onder begeleiding (“guided practice”), om positieve specifieke feedback te geven en om voorbeelden te geven van vergelijkbare klantmanagers die succesvol methodisch werken. In box 5.2 geven we direct leidinggevendenden nog een aantal algemene aanbevelingen gericht op het versterken van zelfsturende vaardigheden die klantmanagers nodig hebben om meer methodisch te werken en dat ook vol te houden.

Box 5.2 Aanbevelingen op basis van ons theoretisch model (zie figuur 1.2)

U kunt als leidinggevende methodisch werken van uw klantmanagers stimuleren door te ondersteunen bij:

- › ‘Action planning’: laat de klantmanager een concreet plan opstellen om methodisch te gaan werken: met wie, wat, waar en met welk gedrag te beginnen. U kunt adviezen hierover geven, feedback geven op het plan en/of stimuleren dat klantmanagers hierover met elkaar in gesprek gaan en elkaar helpen.
- › ‘Coping planning’: laat uw klantmanager nadenken over wat er mis kan gaan bij methodisch werken en hoe zij dat denkt op te kunnen lossen.
- › ‘Cue altering’: verander zaken in de omgeving, door ‘cues’ in de omgeving aan te brengen die het gedrag beïnvloeden. Bijvoorbeeld ’s ochtends in de agenda een boodschap te laten verschijnen wat die dag voor welke klant gedaan moet worden.
- › ‘Identiteit’: benadruk dat het imago van het beroep van klantmanager is dat deze leert van feedback, vraagt om feedback (van klant, collega, bij overdracht).

› **Toegang tot informatie over methodisch werken en voldoende materialen en voorzieningen om methodisch te kunnen werken**

‘Kennismakelaars’ van gemeenten zijn mogelijk een oplossing voor het probleem dat, als klantmanagers op zoek gaan naar informatie, zij door het grote aanbod van diverse partijen (onder andere Divosa, BvK, KWI, SBCM) het spoor bijster raken (Hazelzet & Van de Torre, 2015). Toen we in de focusgroep, die we in november 2016 organiseerden voor klantmanagers, specifiek inzoomden op de kennisproducten van Divosa, bleek dat de meeste kennisproducten van Divosa niet bekend zijn (zie bijlage 5 ‘Focusgroep’).

We stellen voor dat een aantal klantmanagers, de kwaliteitsmedewerkers of de 'kennismakelaar' (zie ook hierboven), de informatiebehoeften van de klantmanagers inventariseren, daarna op zoek gaan naar het gewenste en kwalitatief goede ondersteuningsmateriaal en dit vervolgens toegankelijk maken voor de collega-klantmanagers.

5.5 Ondersteunings- en hulpmiddelen

Aanbeveling 5. Gebruik de huidige ondersteunings- en hulpmiddelen en neem de behoeften van klantmanagers als uitgangspunt bij het aanpassen van bestaande en nieuw te ontwikkelen middelen.

- › Uit ons onderzoek blijken de behoefte en gebrek aan specifieke materialen die ondersteunen bij de verschillende stappen van methodisch werken. Zo zijn er nauwelijks tot geen specifieke materialen die activiteiten binnen stap 4 'terugblik op werkwijze' ondersteunen.
- › Tegelijkertijd zien we een groot aanbod aan kennisproducten (werkwijzers, hulpmiddelen, werkbladen, etc.), onder andere aangeboden door Divosa, die nauwelijks bekend zijn bij de klantmanagers. Omdat er jarenlang veel is geïnvesteerd in ondersteunings- en hulpmiddelen voor klantmanagers, vinden wij het de moeite waard als gemeenten een inventarisatie maken van wat er beschikbaar is en hoe dit aansluit op de behoeften van hun klantmanagers (zie ook § 5.4). Vervolgens is het advies een inventarisatie te maken van wat klantmanagers helpt bij de verschillende activiteiten van methodisch werken (op individueel en groepsniveau): is er behoefte aan een specifieke training of materiaal bij stap 1 'diagnose en intake' en/of stap 2 'trajectplan opstellen'? willen de klantmanagers werken met een diagnostisch systeem?, is er behoefte aan intervisie om stap 4 'terugblik op werkwijze' beter te kunnen uitvoeren?, etc. Ook hier is het advies: ga hierover met elkaar in gesprek en neem de (ontwikkel)behoeften van de klantmanagers als uitgangspunt. Leg het liefst niet van boven op welke cursus of opleiding een klantmanager moet volgen, dit ondergraaft het zelfsturend leren. Zelfsturend leren is immers belangrijk om zelf de regie te kunnen nemen over de eigen ontwikkeling (Van der Meer et al., 2016).

Een volgende beslissing is dan de ontwikkeling van nieuw materiaal specifiek gericht op het faciliteren van de activiteiten binnen de vier stappen van methodisch werken. Aan de *ontwikkelaars van hulp- en ondersteuningsmateriaal* doen we de oproep rekening te houden met de context van de gemeentelijke organisatie (onder andere werkprocessen, beschikbaarheid ander ondersteunend materiaal, mate waarin de klantmanagers zelfsturend leren) waarin de materialen ingebed worden. Dit vereist maatwerk, want er zijn op dit punt grote verschillen tussen gemeenten. Bovendien adviseren we de ontwikkelaars hun materiaal consequent te baseren op wetenschappelijke inzichten en modellen die hun sporen hebben verdiend én aansluiten op de eisen die worden gesteld aan klantmanagers, namelijk het expert zijn in gedragsverandering. We geven een aantal voorbeelden van interessante modellen:

- 'Integrative Model of Behavioral Prediction' (Fishbein, 2008; Fishbein & Ajzen, 2010);
- het model van Gepland Werkzoekgedrag (Van Hooft, 2016);
- het model van Wanberg dat bestaat uit zeven factoren die het succes in het vinden van werk beïnvloeden (in Blonk et al., 2015);
- de 'Goal Orientation Theory' (Elliot & Dweck, 1988);
- de 'Self Determination Theory' (Deci & Ryan, 2010);

- ‘Implementation intention and goal achievement’ (Gollwitzer & Schulz, 2006).

Ten slotte adviseren we het management het lidmaatschap van de BvK onder de klantmanagers aan te moedigen en hen tegemoet te komen in de lidmaatschapskosten. De BvK kan alleen maar uitgroeien tot een sterke, volwassen beroepsvereniging, als een groot deel van de achterban is aangesloten en de financiële middelen er zijn om activiteiten te organiseren die klantmanagers helpen hun eigen vakmanschap te ontwikkelen.

5.6 Caseload

Aanbeveling 6. Zorg voor tijd en ruimte door de caseload te verminderen.

Uit de resultaten van dit onderzoek klinkt door en ook uit eerder onderzoek blijkt (Van der Meer et al., 2016; Platform Vakmanschap¹⁶) dat een (ervaren) hoge caseload voor klantmanagers een remmende factor is om te professionaliseren. In het onderzoek hebben we niet gevraagd naar de caseload van klantmanagers en kunnen we die dus ook niet relateren aan de mate van methodisch werken. Er is een grote variatie in caseload van klantmanagers, op welke doelgroepen wordt ingezet en in het aantal overdrachtsmomenten (ZonMw Programmatekst Vakkundig aan het werk, 2015). De Inspectie SZW (2014) geeft aan dat goed caseloadbeheer¹⁷ door het groeiende klantenbestand en afnemende financiële middelen noodzakelijk is. Meer dan voorheen wordt een groot appél gedaan op de organisatievaardigheden van de klantmanagers en leidinggevendenden moeten de klantmanagers daar op sturen en hen daarin faciliteren (Inspectie SZW, 2014). Een gesprek tussen het (hogere) management en klantmanagers is een eerste stap: wat is een behapbare caseload voor de betreffende klantmanager? Hoe verdeel je je aandacht over de klanten, wie geef je meer aandacht en wie minder? Hoeveel klantgesprekken kan de klantmanager per dag voeren en hoe vaak kan zij dan een klant spreken? Hoeveel tijd zou de klantmanager per week moeten (kunnen) besteden aan de eigen vakontwikkeling (dus samen ‘labelen’ van tijd) en wat betekent dat voor de caseload? Wat hebben klantmanagers nodig om meer grip te krijgen op de eigen caseload? Door met elkaar dit soort vragen te beantwoorden, in alle openheid en zonder vooringenomen standpunten, ontstaat consensus over een ‘optimale’ caseload waarbij voldoende ruimte (tijd) overblijft om met de eigen vakontwikkeling aan de gang te gaan. Bovendien is het evident dat een goed diagnostisch systeem in combinatie met een goed werkend klantvolgsysteem voor de klantmanagers van toegevoegde waarde is bij efficiënt en effectief caseloadbeheer (Inspectie SZW, 2014; zie ook § 5.2).

¹⁶ Het Platform Vakmanschap is een klankbord voor het Vakmanschapsprogramma van Divosa. VNG en Divosa werken met het ministerie van SZW aan een onderbouwd en transparant werken in de re-integratiesector.

¹⁷ Het gaat om activiteiten die betrekking hebben op het 1. creëren van een optimale omvang en samenstelling van de caseload, 2. verkrijgen en actueel houden van kennis over klantenbestand, 3. stellen van prioriteiten voor dienstverlening en 4. onderhouden van de contacten met de uitkeringsgerechtigde.

5.7 Monitoring en feedback

Aanbeveling 7. Monitor en geef feedback over de kwaliteit van methodisch werken.

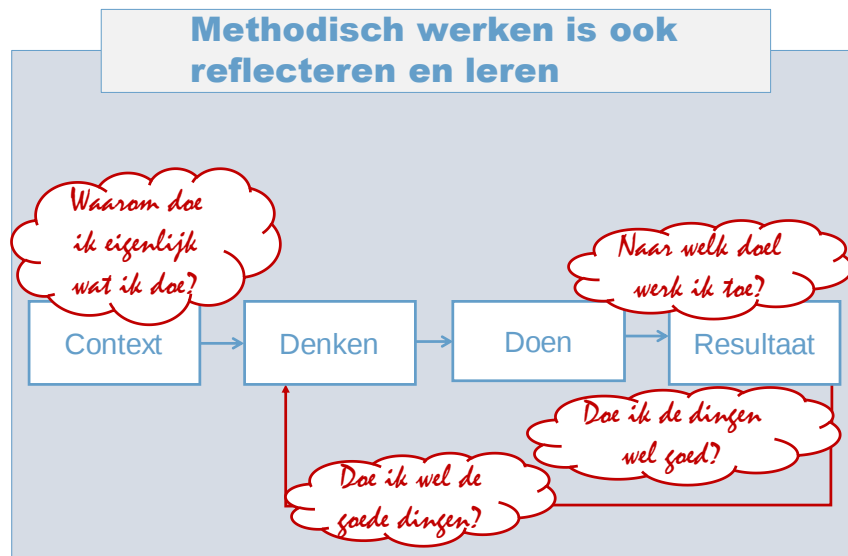
De mate waarin methodisch gewerkt wordt en de kwaliteit van de uitvoering zijn lastig zichtbaar te maken. Er gebeurt veel impliciet, 'in het hoofd' van de klantmanager. Het analyseren van klantendossiers is een manier om grip te krijgen op hoe klanten worden geholpen. Want als het goed is, zijn de stappen die zijn gezet met de klant, de overwegingen van de klantmanager, de resultaten van de stappen en de reflecties daarop gedocumenteerd in het dossier. We adviseren het (hogere) management en de klantmanagers te bespreken of en onder welke voorwaarden het trekken van dossiers a. een manier is om de vinger aan de pols te houden voor wat betreft de mate van methodisch werken en b. de kwaliteit van het handelen (het hoe) te monitoren en te verbeteren. Het UWV past dossiertrekking toe bij de borging van de kwaliteit van de oordeelsvorming van verzekeringsartsen, het (hogere) management, klantmanagers en of kwaliteitsmedewerkers zouden daar eens te rade kunnen gaan.

Een andere manier om grip te krijgen op hoe er methodisch wordt gewerkt en wat er verbeterd kan worden, is (meer) de mening van de klanten te betrekken: vinden klanten dat de stappen en besluiten logisch op elkaar volgen?, is het doel van het traject voldoende helder?, wordt voldoende rekening gehouden met de mening van de klanten bij het opstellen en bijstellen van het trajectplan?

5.8 Lerende organisatie

Aanbeveling 8. Ambieer een lerende organisatie.

De heterogeniteit en veranderlijkheid van het werk plaatsen klantmanagers voor de uitdaging om zich continu aan te kunnen passen. Methodisch werken helpt daarbij. Een belangrijk element van methodisch werken is namelijk reflecteren en leren, bijvoorbeeld hoe om te gaan met continue veranderingen. Methodisch werken biedt de mogelijkheid om te leren en de dienstverlening aan klanten steeds te verbeteren. Het legt de basis voor (de totstandkoming van) de **lerende organisatie**. In figuur 5.1 wordt de lerende organisatie geïllustreerd. Het stimuleren van een lerende organisatie op *alle niveaus* is een middel om dat doel, namelijk een kwalitatief betere begeleiding van werkzoekenden te bereiken (naar Blonk, 2016). Kenmerkend voor een lerende organisatie is het voortdurend bezig zijn met het verbeteren en/of vernieuwen van de dienstverlening door te reflecteren op het handelen (proces) op wat dat oplevert (resultaat), te toetsen aan externe informatie (bijvoorbeeld wetenschappelijke inzichten wat wel en niet werkt), dat proberen te begrijpen en vervolgens op die inzichten het handelen te baseren. Leren wordt binnen een lerende organisatie gezien als een strategisch proces dat volledig geïntegreerd is met het dagelijks werk (Senge, 1995; Yang et al., 2004).



Figuur 5.1 Methodisch werken is ook reflecteren en leren

Niet alle gemeenten zijn te typeren als 'een lerende organisatie'. Uit ons onderzoek blijkt dat een belangrijke stap binnen methodisch werken 'terugblik op werkwijze' relatief weinig wordt gezet. Een lerende organisatie is niet van de ene dag op de andere gerealiseerd en bovendien een proces dat nooit eindigt. Een lerende organisatie koppelt het individuele leren van de klantmanager aan het collectieve leren van een organisatie, waarbij dus alle niveaus van de organisatie betrokken dienen te worden. Van de leidinggevende wordt verwacht dat deze een lerende omgeving creëert waarin klantmanagers worden uitgedaagd en gefaciliteerd om individueel en met elkaar hun vakmanschap uit te oefenen en te ontwikkelen. Dit alles is alleen mogelijk als het hogere management en het bestuur de leidinggevend en de klantmanagers daartoe de benodigde regelruimte geven, bijvoorbeeld tijd (interview) of in midden (overlegruimte, geschikt materiaal). Als klantmanagers goed weten te verantwoorden wat ze doen, waarom en met welk effect, kunnen zij hun beslissingsruimte optimaal benutten; vanuit vakmanschap, vanuit kennis over wat werkt en niet werkt bij welke klant. Zo ontstaat een natuurlijk krachtenveld waarin bestuur en beleid en de uitvoering elkaar in evenwicht houden en corrigeren.

Het vergroten van lerend vermogen in alle stappen van methodisch werken, vraagt om nieuwe vormen van leiderschap en toezicht: stimuleren om van elkaar te leren, een transparant verantwoordingsproces en goede feedback. We adviseren het hogere management met direct leidinggevend en te bespreken wat hun ontwikkelbehoeften op die aspecten zijn.

Ook andere domeinen zijn doordrongen van het belang van 'de lerende organisatie'. In het zorgdomein zijn op dit gebied interessante ontwikkelingen aan de gang. Het Zorginstituut Nederland bijvoorbeeld heeft het programma Innovatie Zorgberoepen & Opleidingen uitgevoerd. Eén van de speerpunten in dat programma is 'het permanent leren en kennis delen in het digitale tijdperk'. Een ander speerpunt is het versterken van gezondheidsvaardigheden bij burgers, door hier onder andere al in het onderwijs aandacht aan te besteden. Dit soort innovatieve ideeën kunnen mogelijk op langere termijn worden overgebracht naar het sociale domein. Op korte termijn kunnen deze een inspiratiebron zijn voor alle partijen die willen bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van de re-integratiedienstverlening! Meer informatie is te vinden via de volgende link:

<https://www.zorginstituutnederland.nl/over-ons/programmas-en-samenwerkingsverbanden/beroepen-en-opleidingen>.

Literatuur

Blonk, R.W.B. (2015). Re-integratie die wel werkt. *Socialisme & Democratie*, 72, 48-53.

Blonk, R. W. B. (2016). Inclusieve innovatie in de regio. *Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt*. (pp. 57-70). [S.l.]: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Blonk, R.W.B., van Twuijver, M.W., van de Ven H.A., & Hazelzet, A.M. (2015). *Quickscan wetenschappelijke literatuur Gemeentelijk Uitvoeringspraktijk*. Leiden: TNO.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). *Self-determination*. New York: John Wiley & Sons.

Elliott, E.S., & Dweck, C.S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.

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

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.

Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Van Dommelen, P., & Van Buuren, S. (2012) *Meet-instrument voor Determinanten van Innovaties (MIDI)*. TNO handleiding. Leiden: TNO.

Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Van Dommelen, P., & Van Buuren, S. (2014) Towards a measurement instrument for determinants of innovation. *International Journal for Quality in Health Care*, 26, 501-510.

Gollwitzer, P.M., & Schulz, K.P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119.

Groenewoud, M., Slotboom, S.T., & van Geuns, R.C. (2014). *Vakkundig vervolg*. Amsterdam: Regioplan.

Hazelzet, A. (2017). De kennis ligt voor het oprapen. *Sociaal Bestek*, 78(1), 19.

Hazelzet, A.M. & Koopmans, L. (2017). *Vakman Nieuwe Stijl. Proces- en effectevaluatie Werkzaam Rivierenland*. Leiden: TNO. Conceptrapport (in bewerking).

Hazelzet, A.M & van der Torre, W. (2015). *Professionalisering van klantmanagers in het sociale domein*. Leiden: TNO. Rapportnummer R14128.

Inspectie SZW (2014). *Ken uw klanten. Onderzoek naar caseloadbeheer van UWV en gemeenten en hun kennis van de klant*. Den Haag: Inspectie SZW. R 14/04/ ISBN 978-90-5079-272-1.

Kok, G., Gottlieb, N. H., Peters, G.-J. Y., Mullen, P. D., Parcel, G. S., Ruiter, R. A. C., Fernández, M. E., Markham, C., & Bartholomew, L. K. (2015). A taxonomy of Behavior

Change Methods; an Intervention Mapping approach. *Health Psychology Review*, 10, 297-312.

Koning, P., Paantjes, M., Vaal, C., & Van der Veen, R., Red. (2013). *Investeren in participeren*. [S.l.]: Kennisplatform Werk en Inkomen. www.onderzoekwerkeninkomen.nl

Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969.

Michie, S., Richardson, M., Johnston, M., Abraham, C., Francis, J., Hardeman, W., ... & Wood, C. E. (2013). The behavior change technique taxonomy (v1) of 93 hierarchically clustered techniques: building an international consensus for the reporting of behavior change interventions. *Annals of behavioral medicine*, 46(1), 81-95.

Polstra, L. (2013). *De standaard voor vakvolwassenheid van Klantmanagers*. Groningen: BvK/HanzeHogeschool.

Schwarzer, R., & Luszczynska, A. (2008). How to overcome health-compromising behaviors: The health action process approach. *European Psychologist*, 13(2), 141-151.

Senge, P. (1995). Learning Infrastructures: Reengineering efforts meet stiff resistance in nonlearning companies. *Executive Excellence*, 12, 7-7.

Van der Meer, L., Hazelzet, A.M., Huijs, J.J.J.M., & Koopmans, L. (2016). *Vakman Nieuwe Stijl Proces- en effectevaluatie Intergemeentelijke Sociale Dienst gemeente Brunssum, Onderbanken en Landgraaf (ISD BOL)*. Leiden: TNO. R16112.

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.

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 15(1), 31-55.

Bijlage 1 Theoretische achtergrond model

Hier benoemen we de theorieën achterliggend aan het model in figuur 1.2. Het algemene idee van fasen in gedragsverandering is gebaseerd op het transtheoretisch model van Prochaska en DiClemente (1984). Specifieke overgangsmomenten worden in andere theorieën uitgelicht. Het belang van intentie als voorloper van gedrag staat centraal in de opeenvolgende modellen van Fishbein en Ajzen, waarin vooral gekeken wordt naar de attitude, sociale norm en eigen-effectiviteit¹⁸ die de intentie beïnvloeden. Het “Integrative Model of Behavioral Prediction” (Fishbein, 2008; Fishbein & Ajzen, 2010) is de opvolger van het model van gepland gedrag (Ajzen, 1985; 1991), wat weer een vervolg is op het model van beredeneerd gedrag (Fishbein & Ajzen, 1975). In alle modellen is de intentie de voorspeller van gedrag. In het model van beredeneerd gedrag zijn de attitude en subjectieve norm de voorspellers van de intentie. In het model van gepland gedrag is de eigen-effectiviteit als voorspeller toegevoegd. In het “Integrative Model of Behavioral Prediction” is meer aandacht voor de overgang van intentie naar gedrag door te kijken naar vaardigheden en barrières uit de omgeving.

Schwarzer en Luszczynska (2008) beschrijven factoren die van belang zijn om intenties om te zetten in gedrag in het “Health Action Process Approach” model, zoals ‘actie planning’ en ‘coping planning’. Blijvende gedragsverandering wordt door Rothman et al. (2011), Kwasnicka et al. (2016; rol eigen identiteit), Marlatt en Donovan (2005; rol ‘relapse prevention’) en Verplanken (2010) beschreven. Het MIDI (Fleuren et al., 2014a; 2014b) is door TNO ontwikkeld en vraagt op systematische wijze naar belemmerende en bevorderende factoren voor het gebruik van een ‘innovatie’. De factoren zijn ingedeeld in vier categorieën: kenmerken van de sociaal-politieke omgeving, kenmerken van de organisatie, kenmerken van de gebruiker en kenmerken van de innovatie. Een innovatie kan ook een andere werkwijze zijn zoals methodisch werken.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl, & J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Heidelberg, Germany: Springer.

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

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

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

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.

Fleuren, M.A.H., Keer, M., & Paulussen, T.G.W. (2014a). *Adviesrapport meten van het gebruik van de JGZ-richtlijnen*. Leiden: TNO. TNO rapport LS R10223.

¹⁸ Oorspronkelijk komt dit concept uit Bandura's Cognitieve theorie (“self-efficacy”).

Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Van Dommelen, P., & Van Buuren, S. (2014b) Towards a measurement instrument for determinants of innovation. *International Journal for Quality in Health Care*, 26, 501-510.

Kwasnicka D., Dombrowski, S.U., White, M., & Sniehotta, F. (2016) Theoretical explanations for maintenance of behaviour change: a systematic review of behaviour theories. *Health Psychology Review*, 7, 1-20.

Marlatt, G. A., & Donovan, D. M. (Eds.). (2005). *Relapse prevention; maintenance strategies in the treatment of addictive behaviors* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.

Prochaska, J.O., & DiClemente, C.C. (1984). *The transtheoretical approach: crossing traditional boundaries of therapy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Rothman, A.J., Baldwin, A.S., Hertel, A.W., & Fuglestad, P. (2011). Self-regulation and behavior change: Disentangling behavioral initiation and behavioral maintenance. In K. Vohs & R. Baumeister (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (2nd ed.; pp. 106-122). New York, NY: Guilford Press.

Schwarzer, R., & Luszczynska, A. (2008). How to overcome health-compromising behaviors: The health action process approach. *European Psychologist*, 13(2), 141-151.

Verplanken, B. (2010). Habit: From overt action to mental events. In C. R. Agnew, D. E. Carlston, W. G. Graziano, & J. R. Kelly (Eds.), *Then a miracle occurs: Focusing on behavior in social psychological theory and research* (pp. 68-88). New York: Oxford University Press.

Bijlage 2 Verspreiding

De data werden verzameld via een digitale vragenlijst die gemaakt was in Survalyzer (versie 2015.Q2). De digitale vragenlijst kon worden ingevuld tussen 21 februari en 24 maart 2017. De vragenlijst werd op 2 manieren verspreid: landelijk en in de gemeente Leiden.

De landelijke verspreiding was van 21 februari tot 13 maart 2017 en bestond uit berichten met een link naar de vragenlijst op:

- › websites Divosa, BvK, Ken Me, twitter, LinkedIn;
- › nieuwsbrieven Divosa en BvK; en
- › verspreiding op Dag van de Uitvoering in regio Zuid-Holland ((23-02-2017 te Leiden).

Daarnaast zijn persoonlijke mails verstuurd door TNO/Divosa naar (directeuren en leidinggevenden van) klantmanagers in 53 gemeenten met het verzoek de uitnodiging voor deelname aan het onderzoek verder te verspreiden onder klantmanagers. Dit waren gemeenten waar Divosa/TNO intensieve contacten onderhoudt. In tabel B2.1 staan de betreffende gemeenten opgesomd.

Tabel B2.1 Overzicht persoonlijk benaderde gemeentes ter verspreiding van de vragenlijst

Achtkarspelen	Werkplein Drentsche Aa	ISD Noordoost
Almere	Ede	ISD Oost Achterhoek
Amersfoort	Eindhoven	Ooststellingwerf
Amsterdam	Emmen	Oldambt
Ameland	Fivelingo	Optimisd
Apeldoorn	Groningen	Orionis
Bar organisatie	Haarlemmermeer	Smallerland
Bergen op Zoom	Haltewerk	Stichtse vecht
GR De Bevelanden	Heerlen	Súdwest Fryslân
ISD BOL	Hoogezand-Sappemeer	Veldhoven
ISD Bollenstreek	IJsselgemeenten	Velsen
HartWest Brabant	De Kompanjie	Venray
BUCH-gemeenten	RSD Kromme Rijn Heuvelrug	De Werkzaam
Coevorden	Leeuwarden	Werkzaam West Friesland
Dantumadiel	Leiden	Weststellingwerf
Den Haag	Lelystad	Winsum
Deventer Werktalet	Maastricht	Zoetermeer
Dienst Dommelvallei	Dienst SoZaWe NW Fryslân	

De verspreiding in Leiden gebeurde van 2 tot 24 maart 2017 in het kader van een professionaliseringstraject bij klantmanagers in Leiden dat begeleid wordt door TNO. De vragenlijst diende als voormeting. Alle 53 klantmanagers werden persoonlijk gemaild met een verzoek tot deelname met een link naar de vragenlijst. Na 2 weken kreeg men een herinneringsmail.

Bijlage 3 Vragenlijst

Achtergrondkenmerken

Voor de statistiek willen we wat gegevens over je weten.

1. Wat is je leeftijd?
.... jaar
2. Wat is je geslacht?
☐ Man
☐ Vrouw
3. Wat is je hoogst genoten opleiding?
☐ 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?
☐ 0-5 jaar
☐ 5-10 jaar
☐ 10-15 jaar
☐ 15-20 jaar
☐ Meer dan 20 jaar
5. Bij welke gemeente werk je?

☐ Alkmaar	☐ Den Haag	☐ Haarlem- mermeer	☐ Lelystad	☐ Tilburg
☐ Almelo	☐ Deventer	☐ Hart van West- Brabant	☐ Maastricht	☐ Utrecht
☐ Almere	☐ Dordrecht	☐ Heerlen	☐ Nijmegen	☐ Venlo
☐ Alphen aan den Rijn	☐ Ede	☐ Helmond	☐ Orionis Walcheren	☐ Werkzaam Rivierenland
☐ Amersfoort	☐ Eindhoven	☐ Hengelo	☐ Oss	☐ Zaanstad
☐ Amsterdam	☐ Emmen	☐ 's Hertogen- bosch	☐ Roosendaal	☐ Zoetermeer
☐ Apeldoorn	☐ Enschede	☐ Hoorn	☐ Rotterdam	☐ Zwolle
☐ Arnhem	☐ Gouda	☐ ISD BOL	☐ RSD de Liemers	☐ Overig, nl.
☐ Breda	☐ Groningen	☐ Leeuwarden	☐ Sittard- Geleen	
☐ Delft	☐ Haarlem	☐ Leiden	☐ Schiedam	
6. Hoe lang ben je als klantmanager werkzaam bij deze gemeente?
.... jaar

7. Wat is je functie als klantmanager?
- ☐ Gewoon 'klantmanager'
 - ☐ Junior
 - ☐ Medior
 - ☐ Senior
 - ☐ Leidinggevende
 - ☐ Anders, namelijk
8. Welke taken voer je uit als klantmanager? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- ☐ Diagnose, screening en/of begeleiding cliënten, gericht op het verkrijgen van zo regulier mogelijk werk
 - ☐ Regelen van verstrekking van uitkering, inclusief bijzondere bijstand
 - ☐ Handhaving wet- en regelgeving
 - ☐ Sociale activering
 - ☐ Regiefunctie (keuze extern traject bij een re-integratiebedrijf en monitoring daarvan)
 - ☐ Contacten met werkgevers leggen en onderhouden
 - ☐ Anders, namelijk
9. Ben je lid van de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK)?
- ☐ Nee ➡ [\[Hoofdsectie\].\[10\].\[Waarom ben je geen lid van de BvK? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ Ja ➡ [\[Hoofdsectie\].\[12\].\[Hoe vaak bezoek je bijeenkomsten georganiseerd door BvK? \[!FIELD!\] keer per jaar\]](#)
10. Waarom ben je geen lid van de BvK? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- ☐ Te duur
 - ☐ Krijg de kosten niet vergoed van mijn werkgever
 - ☐ Zie geen meerwaarde
 - ☐ Anders, namelijk
11. Zou je wel lid willen worden?
- ☐ Nee ➡ [\[Hoofdsectie\].\[13\].\[Ben je \(ook\) geen lid van een andere beroepsvereniging dan de BvK?\]](#)
 - ☐ Ja ➡ [\[Hoofdsectie\].\[lidwebsite\]](#)
- Indien je lid wil worden, kun je naar de volgende website gaan: www.debvk.nl/word-lid-bvk/
12. Hoe vaak bezoek je bijeenkomsten georganiseerd door BvK?
.... keer per jaar
13. Ben je (ook) lid van een andere beroepsvereniging dan BvK?
- ☐ Nee
 - ☐ Ja, namelijk

Methodisch werken: Nu en in de toekomst

De volgende vragen gaan over jouw mening over methodisch werken. We zien in de praktijk dat er verschillend gedacht wordt over wat methodisch werken inhoudt, en dat is helemaal niet erg. In deze vragenlijst onderscheiden we de volgende stappen in methodisch werken die je vast wel herkent:

- Stap 1: Intake en diagnose
- Stap 2: Opstellen van een trajectplan
- Stap 3: Uitvoeren trajectplan, monitoren en eventueel bijsturen
- Stap 4: Terugblik op je aanpak

Bij elke stap geven we een korte uitleg. Lees deze rustig door. We stellen je meestal vier vragen:

1. Voer je in de desbetreffende stap één of meer taken uit?
2. Met hoeveel klanten werk je **NU** op deze manier?
3. Met hoeveel klanten zou je in de **TOEKOMST** op deze manier willen werken?
4. Of je ondersteuning nodig hebt.

De antwoorden op de vragen 2 en 3 kunnen variëren van ‘(bijna) geen klanten’ (0-10%), ‘weinig klanten’ (10-35%), ‘ongeveer de helft van de klanten’ (35-65%), ‘veel klanten’ (65-90%), ‘(bijna) alle klanten’ (90-100%). Het kan zijn dat je je huidige werkwijze prima vindt, dan kun je op de nu- en toekomst-vraag hetzelfde antwoord geven. Het kan ook zo zijn dat je liever een paar punten zou willen veranderen, dat kan je dan aangeven door verschillende antwoorden op de nu- en toekomst-vraag aan te klikken. Ga er bij de toekomstvragen vanuit wat je zelf wil **ONGEACHT** of dat mogelijk is volgens jou. Bijvoorbeeld, ga er vanuit dat je caseload zodanig is dat je kunt werken zoals je wilt.

Tot slot kun je bij elke stap toelichting geven op je antwoorden als je dat wenst.

Stap 1 methodisch werken: Intake en diagnose

Informatie verzamelen helpt je om een goed beeld te vormen over de klant. Als je weet op welke gebieden de klant belemmeringen ervaart, kan je een inschatting maken van de kansen op werk. En als je een beeld hebt van de klant, wordt het makkelijker voor je een besluit te nemen over het traject/de ondersteuning aan de klant. Om een goed besluit te kunnen nemen, heb je informatie nodig over verschillende aspecten die samenhangen met een succesvol re-integratietraject, namelijk:

1. belemmeringen die een klant ervaart (zoals schulden, kinderopvang, psychische, lichamelijke en/of verstandelijke beperkingen, toekomstverwachtingen)
2. het netwerk van een klant (gezin, familie, vrienden, hobby's)
3. de wijze waarop een klant naar werk zoekt (focus, intensiteit, vaardigheden)
4. de economische noodzaak van werk voor de klant
5. werkervaring, opleiding en vaardigheden van de klant.
6. motivatie van de cliënt om een baan te vinden en factoren die die motivatie beïnvloeden.

14. Voer je een of meerdere taken uit in Stap 1 “Intake en diagnose”?

- ☐ Nee ➡ [\[Hoofdsectie\].\[15\].\[Zou je in de toekomst een of meerdere taken in Stap 1 “Intake en diagnose” willen uitvoeren?\]](#)
- ☐ Ja ➡ [\[Hoofdsectie\].\[16\].\[Stap 1 methodisch werken: Intake en diagnose Geef aan bij hoeveel klanten je NU in het algemeen de onderstaande taken uitvoert\]](#)

15. Zou je in de toekomst een of meerdere taken in Stap 1 "Intake en diagnose" willen uitvoeren?

- ☐ Nee  [\[Hoofdsectie\].\[Stap 2\]](#)
- ☐ Ja  [\[Hoofdsectie\].\[17\]. \[Geef aan bij hoeveel klanten je in het algemeen de onderstaande taken wil uitvoeren in de TOEKOMST\]](#)

16. Geef aan bij hoeveel klanten je NU in het algemeen de onderstaande taken uitvoert

	(bijna)				(bijna)
	geen	weinig	helft	veel	alle
	(0-10%)	(10-35%)	(35-65%)	(65-90%)	(90-100%)
NU heb ik bij ... van mijn klanten					
De beschrijving van ten minste vier van de zes aspecten in het dossier, waarover je informatie moet verzamelen	☐	☐	☐	☐	☐
Duidelijk in het dossier aangegeven wat de bron is van de informatie (bijv. de klant zelf, collega(s), rapport extern deskundige)	☐	☐	☐	☐	☐
In het dossier de kansen op werk aangeven	☐	☐	☐	☐	☐
Gevraagd wat de klant zelf vindt van zijn/haar situatie en kansen op werk	☐	☐	☐	☐	☐
Extra informatie opgezocht (bijvoorbeeld via specifieke websites, via google, etc.) over de gevolgen van hun belemmeringen voor het functioneren in werk	☐	☐	☐	☐	☐
Gecheckt of mijn beeld van de situatie klopt	☐	☐	☐	☐	☐

17. Geef aan bij hoeveel klanten je in het algemeen de onderstaande taken wil uitvoeren in de TOEKOMST

	(bijna)				(bijna)
	geen	weinig	helft	veel	alle
	(0-10%)	(10-35%)	(35-65%)	(65-90%)	(90-100%)
In de TOEKOMST wil ik bij ... van mijn klanten					
De beschrijving van ten minste vier van de zes aspecten hebben in het dossier, waarover je informatie moet verzamelen	☐	☐	☐	☐	☐
Duidelijk in het dossier aangegeven wat de bron is van de informatie (bijv. de klant zelf, collega(s), rapport extern deskundige)	☐	☐	☐	☐	☐
In het dossier de kansen op werk aangeven	☐	☐	☐	☐	☐
Vragen wat de klant zelf vindt van zijn/haar situatie en kansen op werk	☐	☐	☐	☐	☐

- | | (bijna)
geen
(0-
10%) | weinig
(10-
35%) | heeft
(35-
65%) | veel
(65-
90%) | (bijna)
alle
(90-
100%) |
|---|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Extra informatie opzoeken (bijvoorbeeld via specifieke websites, via google, etc.) over de gevolgen van hun belemmeringen voor het functioneren in werk | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Checken of mijn beeld van de situatie klopt | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
18. Welk rapportcijfer geef je aan de ondersteuning die je nu hebt om Stap 1 "Intake en diagnose" goed uit te kunnen voeren?
.....
19. Wat heb je in de toekomst aan ondersteuning nodig om Stap 1 "Intake en diagnose" goed te kunnen uitvoeren?
.....
.....
.....
20. Toelichting bij je antwoorden op Stap 1 "Intake en diagnose", indien gewenst.
.....
.....
.....

Stap 2 methodisch werken: Opstellen trajectplan

Noot vooraf: overal waar trajectplan staat, kun je ook lezen Plan van Aanpak

Op basis van Stap 1 wordt met de klant een passende route naar zo regulier mogelijk werk uitgedacht (dit kan bijvoorbeeld ook vrijwilligerswerk zijn). Hiervoor wordt een trajectplan uitgewerkt met concrete doelen en stappen (wat, wanneer, hoe en wie). We onderscheiden leer- en prestatiedoelen. Bij leerdoelen staat het leren centraal. Daarbij gaat het om het steeds beter worden in vaardigheden die helpen bij het vinden van werk. Bijvoorbeeld het leren schrijven van een sollicitatiebrief. Bij prestatiedoelen staat de prestatie centraal, bijvoorbeeld een vast aantal sollicitaties per week.

21. Stel je wel eens trajectplan op voor een klant?
- ☐ Nee ➡ [\[Hoofdsectie\].\[22\].\[Zou je in de toekomst een of meerdere taken in Stap 2 "Opstellen trajectplan" willen uitvoeren?\]](#)
- ☐ Ja ➡ [\[Hoofdsectie\].\[23\].\[Stap 2: Opstellen trajectplan Geef aan bij hoeveel klanten je NU in het algemeen de onderstaande taken uitvoert.\]](#)
22. Zou je in de toekomst een of meerdere taken in Stap 2 "Opstellen trajectplan" willen uitvoeren?
- ☐ Nee ➡ [\[Hoofdsectie\].\[Stap 3\]](#)
- ☐ Ja ➡ [\[Hoofdsectie\].\[24\].\[Geef aan bij hoeveel klanten je in het algemeen de onderstaande taken wil uitvoeren in de TOEKOMST\]](#)

23. Geef aan bij hoeveel klanten je NU in het algemeen de onderstaande taken uitvoert

	(bijna) geen (0- 10%)	weinig (10- 35%)	helft (35- 65%)	veel (65- 90%)	(bijna) alle (90- 100%)
NU heb ik bij ... van mijn klanten					
Een uitgewerkt trajectplan met concrete einddoel(en)	☐	☐	☐	☐	☐
Gecontroleerd of met een collega besproken of het einddoel past bij de verzamelde gegevens in de Intake- en diagnosefase	☐	☐	☐	☐	☐
In het trajectplan één of meer leerdoelen opgenomen	☐	☐	☐	☐	☐
In het trajectplan één of meer prestatiedoelen opgenomen	☐	☐	☐	☐	☐
In het trajectplan de leer- en of prestatiedoelen onderbouwd met argumenten	☐	☐	☐	☐	☐
Een besluit genomen over de prioriteiten waar ik met de klant aan wil werken (wat moet eerst en wat moet wachten)	☐	☐	☐	☐	☐
Duidelijk wat de concrete (tussen-) stappen zijn in het plan van aanpak, wanneer, en met wie	☐	☐	☐	☐	☐
De klant actief betrokken bij het opstellen van het trajectplan	☐	☐	☐	☐	☐
Het trajectplan met de klant besproken	☐	☐	☐	☐	☐
Voor de keuze van activiteiten/ondersteuning van het trajectplan gezocht naar best wetenschappelijk bewijs over de werkzaamheid	☐	☐	☐	☐	☐
De activiteiten/ondersteuning die onderdeel uitmaken van het trajectplan gebaseerd op mijn eigen praktische ervaring over wat werkt	☐	☐	☐	☐	☐

24. Geef aan bij hoeveel klanten je in het algemeen de onderstaande taken wil uitvoeren in de TOEKOMST

	(bijna) geen (0- 10%)	weinig (10- 35%)	helft (35- 65%)	veel (65- 90%)	(bijna) alle (90- 100%)
In de TOEKOMST wil ik bij ... van mijn klanten					
Een uitgewerkt trajectplan hebben met concrete einddoel(en)	☐	☐	☐	☐	☐
Controleren of met een collega bespreken of het einddoel past bij de verzamelde gegevens in de Intake- en diagnosefase	☐	☐	☐	☐	☐
In het trajectplan één of meer leerdoelen opnemen	☐	☐	☐	☐	☐

	(bijna) geen (0- 10%)	weinig (10- 35%)	heeft (35- 65%)	veel (65- 90%)	(bijna) alle (90- 100%)
In het trajectplan één of meer prestatie- doelen opnemen	☐	☐	☐	☐	☐
In het trajectplan de leer- en of presta- tiedoelen onderbouwen met argumenten	☐	☐	☐	☐	☐
Een besluit nemen over de prioriteiten waar ik met de klant aan wil werken (wat moet eerst en wat moet wachten)	☐	☐	☐	☐	☐
Duidelijk hebben wat de concrete (tus- sen-)stappen zijn in het plan van aan- pak, wanneer, en met wie	☐	☐	☐	☐	☐
De klant actief betrekken bij het opstel- len van het trajectplan	☐	☐	☐	☐	☐
Het trajectplan met de klant bespreken	☐	☐	☐	☐	☐
Voor de keuze van activitei- ten/ondersteuning van het trajectplan zoeken naar best wetenschappelijk bewijs over de werkzaamheid	☐	☐	☐	☐	☐
De activiteiten/ondersteuning die onder- deel uitmaken van het trajectplan base- ren op mijn eigen praktische ervaring over wat werkt	☐	☐	☐	☐	☐

25. Welk rapportcijfer geef je aan de ondersteuning die je nu hebt om Stap 2 "Opstellen trajectplan" goed uit te kunnen voeren?
.....

26. Wat heb je in de toekomst aan ondersteuning nodig om Stap 2 "Opstellen trajectplan" goed te kunnen uitvoeren?
.....
.....
.....

27. Toelichting bij je antwoorden op Stap 2 "Opstellen trajectplan", indien gewenst.
.....
.....
.....

Stap 3 methodisch werken: Uitvoeren van traject plan, monitoren en eventueel bijstellen

In deze derde stap van methodisch werken wordt het concrete plan om werk te vinden uitgevoerd. Je begeleidt de klant, monitort diens voortgang en stuurt eventueel bij. Dit kan leiden tot veranderingen in het concrete plan om zo regulier mogelijk werk te vinden. Het uiteindelijke gewenste resultaat is dat de klant zo regulier mogelijk werk gevonden heeft en/of dat andere doelen uit het concrete actie/trajectplan zijn behaald.

28. Voer je een of meerdere taken uit in Stap 3 "Uitvoeren van traject plan, monitoren en eventueel bijstellen" Voer je een of meerdere taken uit in Stap 3 "Uitvoeren van traject plan, monitoren en eventueel bijstellen"?

- ☐ Nee ➡ [\[Hoofdsectie\].\[29\].\[Zou je in de toekomst een of meerdere taken in Stap 3 "Uitvoeren van traject plan, monitoren en eventueel bijstellen" willen doen?\]](#)
- ☐ Ja ➡ [\[Hoofdsectie\].\[30\].\[Geef aan bij hoeveel klanten je NU in het algemeen de onderstaande taken uitvoert.\]](#)

29. Zou je in de toekomst een of meerdere taken in Stap 3 "Uitvoeren van traject plan, monitoren en eventueel bijstellen" willen doen?

- ☐ Nee ➡ [\[Hoofdsectie\].\[Stap 4\]](#)
- ☐ Ja ➡ [\[Hoofdsectie\].\[31\].\[Geef aan bij hoeveel klanten je in het algemeen de onderstaande taken wil uitvoeren in de TOEKOMST\]](#)

30. Geef aan bij hoeveel klanten je NU in het algemeen de onderstaande taken uitvoert

	(bijna)				(bijna)
	geen	weinig	helpt	veel	alle
	(0-10%)	(10-35%)	(35-65%)	(65-90%)	(90-100%)
NU heb ik bij ... van mijn klanten					
Het concrete trajectplan in grote lijnen gevolgd	☐	☐	☐	☐	☐
Bij de uitvoering van het trajectplan werkwijzers en protocollen toegepast	☐	☐	☐	☐	☐
Tussentijds geëvalueerd of afspraken zijn nagekomen	☐	☐	☐	☐	☐
Tussentijds geëvalueerd of activiteiten zijn uitgevoerd	☐	☐	☐	☐	☐
Tussentijds geëvalueerd of leerdoelen en/of prestatiedoelen zijn gehaald	☐	☐	☐	☐	☐
Tussentijds geëvalueerd of de beoogde tussendoelen zijn gehaald	☐	☐	☐	☐	☐
Tussentijds de doelen en/of planning bijgesteld indien nodig	☐	☐	☐	☐	☐
De bijgestelde doelen in het trajectplan genoteerd	☐	☐	☐	☐	☐
Tenminste één gesprek met de klant gehad over de voortgang	☐	☐	☐	☐	☐
(Uiteindelijk) het einddoel behaald	☐	☐	☐	☐	☐

31. Geef aan bij hoeveel klanten je in het algemeen de onderstaande taken wil uitvoeren in de TOEKOMST

	(bijna) geen	weinig	helft	veel	(bijna) alle
In de TOEKOMST wil ik bij ... van mijn klanten	(0-10%)	(10-35%)	(35-65%)	(65-90%)	(90-100%)
Het concrete trajectplan in grote lijnen volgen	☐	☐	☐	☐	☐
Bij de uitvoering van het trajectplan werkwijzers en protocollen toepassen	☐	☐	☐	☐	☐
Tussentijds geëvalueerd of afspraken zijn nakomen	☐	☐	☐	☐	☐
Tussentijds evalueren of activiteiten zijn uitgevoerd	☐	☐	☐	☐	☐
Tussentijds evalueren of leerdoelen en/of prestatiedoelen zijn gehaald	☐	☐	☐	☐	☐
Tussentijds evalueren of de beoogde tussendoelen zijn gehaald	☐	☐	☐	☐	☐
Tussentijds de doelen en/of planning bijstellen indien nodig	☐	☐	☐	☐	☐
De bijgestelde doelen in het trajectplan noteren	☐	☐	☐	☐	☐
Tenminste één gesprek met de klant hebben over de voortgang	☐	☐	☐	☐	☐
(Uiteindelijk) het einddoel behalen	☐	☐	☐	☐	☐

32. Welk rapportcijfer geef je aan de ondersteuning die je nu hebt om Stap 3 “Uitvoeren van traject plan, monitoren en eventueel bijstellen” goed uit te kunnen voeren?

.....

33. Wat heb je in de toekomst aan ondersteuning nodig om Stap 3 “Uitvoeren van traject plan, monitoren en eventueel bijstellen” goed te kunnen uitvoeren?

.....

34. Toelichting bij je antwoorden op Stap 3 “Uitvoeren van traject plan, monitoren en eventueel bijstellen”, indien gewenst.

.....

Stap 4: Terugblik op je werkwijze

Na het uitvoeren van het plan kun je evalueren of de aanpak voor deze klant goed werkte, of beter had gekund. In de toekomst kun je je werkwijze dan aanpassen op basis van deze terugblikken.

35. Kijk je wel eens terug op je werkwijze die je bij je klanten hebt gevolgd?
- ☐ Nee ➡ [\[Hoofdsectie\].\[36\].\[Zou je in de toekomst meer willen terugkijken op de werkwijze die je bij je klanten hebt gevolgd?\]](#)
- ☐ Ja ➡ [\[Hoofdsectie\].\[37\].\[Geef aan bij hoeveel klanten je NU in het algemeen de onderstaande taken uitvoert.\]](#)
36. Zou je in de toekomst meer willen terugkijken op de werkwijze die je bij je klanten hebt gevolgd?
- ☐ Nee ➡ [\[Hoofdsectie\].\[42\].\[Algemeen Als je methodisch werken ziet als het systematisch werken volgens voorgaande 4 stappen, in welke mate werk je dan over het algemeen methodisch?\]](#)
- ☐ Ja ➡ [\[Hoofdsectie\].\[38\].\[Geef aan bij hoeveel klanten je in het algemeen de onderstaande taken wil uitvoeren in de TOEKOMST\]](#)
37. Geef aan bij hoeveel klanten je NU in het algemeen de onderstaande taken uitvoert

	(bijna)				(bijna)
	geen	weinig	helft	veel	alle
	(0-10%)	(10-35%)	(35-65%)	(65-90%)	(90-100%)
NU heb ik bij ... van mijn klanten					
Zelf teruggekeken op mijn aanpak	☐	☐	☐	☐	☐
Samen met één of meer collega's teruggekeken op mijn aanpak	☐	☐	☐	☐	☐
Samen met de klant teruggekeken op de aanpak	☐	☐	☐	☐	☐
Zelf teruggekeken waarom het einddoel van het trajectplan wel of niet is bereikt	☐	☐	☐	☐	☐
Samen met één of meer collega's teruggekeken waarom het einddoel wel of niet is bereikt	☐	☐	☐	☐	☐
Zelf teruggekeken op welke bestanddelen van het traject werkzaam waren	☐	☐	☐	☐	☐
Bij de terugblik geconcludeerd dat het beter was gegaan als ik mijn aanpak wat had aangepast	☐	☐	☐	☐	☐
Bij de terugblik geconcludeerd dat mijn aanpak goed passend was	☐	☐	☐	☐	☐
Hulpmiddelen gebruikt om mijn werk goed uit te voeren	☐	☐	☐	☐	☐

38. Geef aan bij hoeveel klanten je in het algemeen de onderstaande taken wil uitvoeren in de TOEKOMST

	(bijna) geen (0- 10%)	weinig (10- 35%)	helft (35- 65%)	veel (65- 90%)	(bijna) alle (90- 100%)
In de TOEKOMST wil ik bij ... van mijn klanten					
Zelf terugkijken op mijn aanpak	☐	☐	☐	☐	☐
Samen met één of meer collega's terugkijken op mijn aanpak	☐	☐	☐	☐	☐
Samen met de klant terugkijken op de aanpak	☐	☐	☐	☐	☐
Zelf terugkijken waarom het einddoel van het trajectplan wel of niet is bereikt	☐	☐	☐	☐	☐
Samen met één of meer collega's terugkijken waarom het einddoel wel of niet is bereikt	☐	☐	☐	☐	☐
Zelf terugkijken op welke bestanddelen van het traject werkzaam waren	☐	☐	☐	☐	☐
Bij de terugblik concluderen dat het beter was gegaan als ik mijn aanpak wat had aangepast	☐	☐	☐	☐	☐
Bij de terugblik concluderen dat mijn aanpak goed passend was	☐	☐	☐	☐	☐
Hulpmiddelen gebruiken om mijn werk goed uit te voeren	☐	☐	☐	☐	☐

39. Welk rapportcijfer geef je aan de ondersteuning die je nu hebt om Stap 4 "Terugblik op je werkwijze" goed uit te kunnen voeren?
.....

40. Wat heb je in de toekomst aan ondersteuning nodig om Stap 4 "Terugblik op je werkwijze" goed te kunnen uitvoeren?
.....
.....
.....

41. Toelichting bij je antwoorden op Stap 4 "Terugblik op je werkwijze", indien gewenst.
.....
.....
.....

42. **Algemeen**
Als je methodisch werken ziet als het systematisch werken volgens voorgaande 4 stappen, in welke mate werk je dan over het algemeen methodisch?
☐ (bijna) nooit
☐ weinig
☐ soms wel, soms niet
☐ vaak
☐ (bijna) altijd

Redenen om wel of niet methodisch te werken

Hierboven heb je beschreven in welke mate je nu methodisch werkt en of je in de toekomst (meer) methodisch wilt gaan werken. Hieronder noemen we verschillende redenen die van invloed kunnen zijn of je wel of niet methodisch werkt. We vragen je om aan te geven welke factoren bijdragen aan methodisch werken of juist niet.

43. Wat vind je van methodisch werken als manier van werken?

	helemaal mee oneens	mee oneens	noch mee oneens, noch mee eens	mee eens	helemaal mee eens
Methodisch werken geeft helder aan welke activiteiten ik in welke volgorde moet uitvoeren	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb alle informatie en materialen tot mijn beschikking om methodisch te kunnen werken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind methodisch werken te ingewikkeld, ik herken mij bijvoorbeeld niet in de verschillende stappen	☐	☐	☐	☐	☐
Methodisch werken sluit goed aan bij hoe ik gewend ben om te werken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind dat ik door methodisch werken zichtbare resultaten haal bij mijn klanten	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind methodisch werken geschikt voor mijn klanten	☐	☐	☐	☐	☐

44. Wat betekent methodisch werken voor jou als klantmanager?

	helemaal mee oneens	mee oneens	noch mee oneens, noch mee eens	mee eens	helemaal mee eens
Methodisch werken biedt voor mij de volgende voordelen:					
Door methodisch werken heb ik meer grip op wat er gebeurt	☐	☐	☐	☐	☐
Door methodisch werken ben ik beter in staat met mijn klant het trajectplan en de voortgang te bespreken	☐	☐	☐	☐	☐
Door methodisch werken kan ik beter aan anderen (bijv. leidinggevende, collega's) uitleggen waarom ik wat heb gedaan	☐	☐	☐	☐	☐
Zowel mijn klant als ikzelf weten beter wat we van elkaar kunnen verwachten	☐	☐	☐	☐	☐

	helemaal mee on- eens	mee oneens	noch mee oneens, noch mee eens	mee eens	helemaal mee eens
Door methodisch werken kan ik beter terug- blikken op mijn handelen, en daarvan leren	☐	☐	☐	☐	☐
Anders, namelijk	☐	☐	☐	☐	☐

45. **Wat betekent methodisch werken voor jou als klantmanager?**

Methodisch werken biedt voor mij de volgende nadelen:	helemaal mee oneens	mee oneens	noch mee oneens, noch mee eens	mee eens	helemaal mee eens
Het kost mij extra tijd	☐	☐	☐	☐	☐
Het beperkt me in mijn professionele vrijheid	☐	☐	☐	☐	☐
Het is te ingewikkeld	☐	☐	☐	☐	☐
Het doet geen recht aan de waarden, be- hoeften en/of omstandigheden van de cliënt	☐	☐	☐	☐	☐
Voor methodisch werken moet ik een goed diagnose instrument tot mijn beschikking hebben, en die heeft mijn gemeente niet	☐	☐	☐	☐	☐
Anders, namelijk	☐	☐	☐	☐	☐

46. **Wat betekent methodisch werken voor jou als klantmanager?**

	helemaal mee oneens	mee oneens	noch mee oneens, noch mee eens	mee eens	helemaal mee eens
Ik vind het tot mijn functie horen om metho- disch te werken	☐	☐	☐	☐	☐
Klanten zullen over het algemeen tevreden zijn als ik methodisch werk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan op voldoende hulp van mijn collega klantmanagers rekenen mocht ik die nodig hebben bij methodisch werken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan op voldoende hulp van mijn mana- ger/leidinggevende rekenen mocht ik die nodig hebben bij methodisch werken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan op voldoende hulp van het hogere management rekenen mocht ik die nodig hebben bij methodisch werken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik beschik over voldoende kennis om me- thodisch te werken	☐	☐	☐	☐	☐

47. Hoeveel collega-klantmanagers in jouw organisatie werken methodisch

- ☐ Geen enkele collega
☐ Bijna geen enkele collega
☐ Een minderheid
☐ De helft
☐ Een meerderheid
☐ Bijna alle collega's
☐ Alle collega's

48. In hoeverre verwachten de volgende personen dat jij methodisch werkt?

	zeer zeker niet	zeker niet	misschien niet, misschien wel	zeker wel	zeer zeker wel
Directe collega klantmanagers	☐	☐	☐	☐	☐
Manager/direct leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Het hogere management	☐	☐	☐	☐	☐
Klanten	☐	☐	☐	☐	☐
Beroepsvereniging voor klantmanagers (BvK)	☐	☐	☐	☐	☐

49. Als het gaat om methodisch werken, hoeveel trek jij je dan aan van de mening van de volgende personen?

	zeer weinig	weinig	niet weinig, niet veel	veel	zeer veel
Directe collega klantmanagers	☐	☐	☐	☐	☐
Manager/direct leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Het hogere management	☐	☐	☐	☐	☐
Klanten	☐	☐	☐	☐	☐
Beroepsvereniging voor klantmanagers (BvK)	☐	☐	☐	☐	☐

50. Wat betekent methodisch werken voor jou als klantmanager?

	zeer zeker niet	zeker niet	misschien niet, misschien wel	zeker wel	zeer zeker wel
Indien je dat zou willen, denk je dat het je dan lukt om					
De stap 'Intake en diagnose' volledig uit te voeren?	☐	☐	☐	☐	☐
De stap 'Concreet plan opstellen om werk te vinden' volledig uit te voeren?	☐	☐	☐	☐	☐
De stap 'Uitvoeren van plan om werk te vinden' volledig uit te voeren?	☐	☐	☐	☐	☐
De stap 'Terugblik op je werkwijze' volledig uit te voeren?	☐	☐	☐	☐	☐

51. In hoeverre was je, voordat je deze vragenlijst invulde, op de hoogte van de inhoud van methodisch werken?

- ☐ Ik was er niet zo goed van op de hoogte
☐ Ik had er wel over gehoord, maar heb me er (nog) niet in verdiept
☐ Ik had er over gehoord, en heb me er oppervlakkig in verdiept
☐ Ik had er over gehoord en heb me er grondig in verdiept

52. **Wat betekent methodisch werken voor jouw organisatie?**

Zijn in jouw organisatie formeel afspraken vastgelegd door het management over het gebruik van methodisch werken (in beleidsregels, beleidsplannen, werkprocessen en dergelijke)?

- ☐ Nee
☐ Ja
☐ Weet ik niet

53. Beantwoord de volgende vragen over jouw organisatie

	helemaal mee oneens	mee oneens	noch mee oneens, noch mee eens	mee eens	helemaal mee eens
Mijn organisatie heeft maatregelen getroffen zodat (nieuwe) medewerkers voldoende zijn/worden ingewerkt in methodisch werken	☐	☐	☐	☐	☐
Er is voldoende personeel in mijn organisatie om de stappen van methodisch werken te zetten	☐	☐	☐	☐	☐
Er zijn voldoende financiële middelen beschikbaar in mijn organisatie om de stappen van methodisch werken te zetten	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn organisatie stelt mij voldoende tijd beschikbaar om de stappen van methodisch werken te integreren in mijn dagelijks werk	☐	☐	☐	☐	☐
	helemaal mee oneens	mee oneens	noch mee oneens, noch mee eens	mee eens	helemaal mee eens
Mijn organisatie stelt mij voldoende materialen en voorzieningen beschikbaar om de stappen van methodisch werken te kunnen gebruiken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb in mijn organisatie makkelijk toegang tot informatie over het nemen van de stappen van methodisch werken	☐	☐	☐	☐	☐
In mijn organisatie vindt regelmatig terugkoppeling plaats over de voortgang van de invoering van methodisch werken	☐	☐	☐	☐	☐

54. In mijn organisatie is/zijn één of meerdere personen aangewezen voor het coördineren van de invoering van methodisch werken
- ☐ Nee
- ☐ Ja
- ☐ Weet ik niet

55. Zijn er, behalve de invoering van methodisch werken, andere veranderingen waarmee jouw organisatie momenteel of binnen afzienbare tijd mee te maken heeft (reorganisatie, fusie, bezuinigingen, personeelsverloop, andere innovaties)?
- ☐ Nee
- ☐ Ja, namelijk de volgende veranderingen
-
- ☐ Weet ik niet

56. **Leren om methodisch te werken**

Heb jij in de afgelopen drie maanden dingen gedaan om te leren methodisch te werken?

In de afgelopen drie maanden ...	zelden	soms	regelmatig	vaak	altijd
Heb ik nagedacht over wat ik wil verbeteren in mijn methodisch werken	☐	☐	☐	☐	☐
Heb ik mijzelf doelen gesteld om mijn methodisch werken (nog) meer te ontwikkelen	☐	☐	☐	☐	☐
Heb ik nagedacht over verschillende manieren waarop ik die doelen kan bereiken	☐	☐	☐	☐	☐
Heb ik een planning gemaakt met alle acties die ik ga doen om die doelen te bereiken	☐	☐	☐	☐	☐
Heb ik acties uitgevoerd die mij helpen die doelen te bereiken	☐	☐	☐	☐	☐
Zelf teruggekeken op welke bestanddelen van het traject werkzaam waren	☐	☐	☐	☐	☐
Heb ik tijd besteed om (nog) beter te worden in methodisch werken	☐	☐	☐	☐	☐

Ondersteuning bij je werk

Huidige ondersteuning

Door verschillende organisaties (o.a. Divosa, Beroepsvereniging voor Klantmanagers, Stichting Beheer Collectieve Middelen, Kennisplatform Werk en Inkomen) worden tools en andere hulpmiddelen aangeboden om je te helpen bij je werk. Hieronder staan verschillende groepen hulpmiddelen genoemd. Kun je aangeven of je deze hulpmiddelen gebruikt in je werk. Het kan zijn dat je deze hulpmiddelen niet kent, dat kun je ook aangeven.

57. Gebruik je **e-learning** in je werk?

- ☐ (bijna) nooit ➡ [\[Hoofdsectie\].\[59\].\[Gebruik je diagnostische instrumenten in je werk?\]](#)
- ☐ weinig ➡ [\[Hoofdsectie\].\[58\].\[Welke vormen van e-learning gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
- ☐ soms wel, soms niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[58\].\[Welke vormen van e-learning gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
- ☐ vaak ➡ [\[Hoofdsectie\].\[58\].\[Welke vormen van e-learning gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
- ☐ (bijna) altijd ➡ [\[Hoofdsectie\].\[58\].\[Welke vormen van e-learning gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
- ☐ ken ik niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[59\].\[Gebruik je diagnostische instrumenten in je werk?\]](#)

58. Welke vormen van e-learning gebruik je? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ ePortfolio
- ☐ Zelfbeoordelingslijsten
- ☐ Anders, namelijk

59. Gebruik je **diagnostische instrumenten** in je werk?

- ☐ (bijna) nooit ➡ [\[Hoofdsectie\].\[61\].\[Gebruik je hulpmiddelen tijdens het gesprek in je werk?\]](#)
- ☐ weinig ➡ [\[Hoofdsectie\].\[60\].\[Welke vormen van diagnostische instrumenten gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
- ☐ soms wel, soms niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[60\].\[Welke vormen van diagnostische instrumenten gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
- ☐ vaak ➡ [\[Hoofdsectie\].\[60\].\[Welke vormen van diagnostische instrumenten gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
- ☐ (bijna) altijd ➡ [\[Hoofdsectie\].\[60\].\[Welke vormen van diagnostische instrumenten gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
- ☐ ken ik niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[61\].\[Gebruik je hulpmiddelen tijdens het gesprek in je werk?\]](#)

60. Welke vormen van diagnostische instrumenten gebruik je? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- ☐ ABC methode (L&D support)
 - ☐ Diagnose platform (CompetenSYS)
 - ☐ Dariuz Diagnose en Dariuz Wegwijzer (Dariuz)
 - ☐ Szebra (Matchcare)
 - ☐ Human Talent Matching (KeyZ en C3 Group)
 - ☐ Scan Werkvermogen Werkzoekenden (AKC)
 - ☐ Zelfredzaamheidsmatrix (GGD Amsterdam)
 - ☐ Anders, namelijk
61. Gebruik je **hulpmiddelen tijdens het gesprek** in je werk?
- ☐ (bijna) nooit ➡ [\[Hoofdsectie\].\[63\].\[Pas je wat je geleerd hebt bij \(een\) intervisie\(s\) toe in je werk? Bijvoorbeeld: de Aanplakker/KenMe\]](#)
 - ☐ weinig ➡ [\[Hoofdsectie\].\[62\].\[Welke vormen van hulpmiddelen tijdens het gesprek gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ soms wel, soms niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[62\].\[Welke vormen van hulpmiddelen tijdens het gesprek gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ vaak ➡ [\[Hoofdsectie\].\[62\].\[Welke vormen van hulpmiddelen tijdens het gesprek gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ (bijna) altijd ➡ [\[Hoofdsectie\].\[62\].\[Welke vormen van hulpmiddelen tijdens het gesprek gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ ken ik niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[63\].\[Pas je wat je geleerd hebt bij \(een\) intervisie\(s\) toe in je werk? Bijvoorbeeld: de Aanplakker/KenMe\]](#)
62. Welke vormen van hulpmiddelen tijdens het gesprek gebruik je? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- ☐ Mijn Werkblad
 - ☐ Voorbereidingsblad
 - ☐ Klantgesprek
 - ☐ Evaluatieblad klantgesprek
 - ☐ Anders, namelijk
63. Pas je wat je geleerd hebt bij (een) intervisie(s) toe in je werk? Bijvoorbeeld: de Aanplakker/ Ken me
- ☐ (bijna) nooit ➡ [\[Hoofdsectie\].\[65\].\[Pas je wat je geleerd hebt bij \(een\) bijeenkomst\(en\) toe in je werk? Bijvoorbeeld: Dagen van de Uitvoering/congressen\]](#)
 - ☐ weinig ➡ [\[Hoofdsectie\].\[64\].\[Welke vormen van intervisie gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ soms wel, soms niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[64\].\[Welke vormen van intervisie gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ vaak ➡ [\[Hoofdsectie\].\[64\].\[Welke vormen van intervisie gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ (bijna) altijd ➡ [\[Hoofdsectie\].\[64\].\[Welke vormen van intervisie gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ ken ik niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[65\].\[Pas je wat je geleerd hebt bij \(een\) bijeenkomst\(en\) toe in je werk? Bijvoorbeeld: Dagen van de Uitvoering/congressen\]](#)

64. Welke vormen van intervisie gebruik je? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- ☐ De Aanplakker
 - ☐ KenMe
 - ☐ Anders, namelijk
65. Pas je wat je geleerd hebt bij (een) bijeenkomst(en) toe in je werk?
Bijvoorbeeld: Dagen van de Uitvoering/congressen
- ☐ (bijna) nooit ➡ [\[Hoofdsectie\].\[67\].\[Pas je wat je geleerd hebt bij \(een\) training toe in je werk?\]](#)
 - ☐ weinig ➡ [\[Hoofdsectie\].\[66\].\[Welke bijeenkomsten heb je bijgewoond? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ soms wel, soms niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[66\].\[Welke bijeenkomsten heb je bijgewoond? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ vaak ➡ [\[Hoofdsectie\].\[66\].\[Welke bijeenkomsten heb je bijgewoond? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ (bijna) altijd ➡ [\[Hoofdsectie\].\[66\].\[Welke bijeenkomsten heb je bijgewoond? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ ken ik niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[67\].\[Pas je wat je geleerd hebt bij \(een\) training toe in je werk?\]](#)
66. Welke bijeenkomsten heb je bijgewoond? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- ☐ Dagen van de Uitvoering
 - ☐ Congressen, namelijk
 - ☐ Anders, namelijk
67. Pas je wat je geleerd hebt bij (een) training(en) toe in je werk?
- ☐ (bijna) nooit ➡ [\[Hoofdsectie\].\[69\].\[Pas je wat je geleerd hebt uit achtergrondliteratuur toe in je werk?\]](#)
 - ☐ weinig ➡ [\[Hoofdsectie\].\[68\].\[Welke training\(en\) heb je gevolgd? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ soms wel, soms niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[68\].\[Welke training\(en\) heb je gevolgd? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ vaak ➡ [\[Hoofdsectie\].\[68\].\[Welke training\(en\) heb je gevolgd? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ (bijna) altijd ➡ [\[Hoofdsectie\].\[68\].\[Welke training\(en\) heb je gevolgd? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ ken ik niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[69\].\[Pas je wat je geleerd hebt uit achtergrondliteratuur toe in je werk?\]](#)
68. Welke training(en) heb je gevolgd?
-
-
-

69. Pas je wat je geleerd hebt uit achtergrondliteratuur toe in je werk?
- ☐ (bijna) nooit ➡ [\[Hoofdsectie\].\[71\].\[Zijn er nog hulpmiddelen die je gebruikt, die hierboven niet genoemd zijn, zoals hulpmiddelen die je eigen organisatie aanbiedt? Deze kun je hieronder invullen.\]](#)
 - ☐ weinig ➡ [\[Hoofdsectie\].\[70\].\[Welke vormen van achtergrondliteratuur gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ soms wel, soms niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[70\].\[Welke vormen van achtergrondliteratuur gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ vaak ➡ [\[Hoofdsectie\].\[70\].\[Welke vormen van achtergrondliteratuur gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ (bijna) altijd ➡ [\[Hoofdsectie\].\[70\].\[Welke vormen van achtergrondliteratuur gebruik je? \(Meerdere antwoorden mogelijk\)\]](#)
 - ☐ ken ik niet ➡ [\[Hoofdsectie\].\[71\].\[Zijn er nog hulpmiddelen die je gebruikt, die hierboven niet genoemd zijn, zoals hulpmiddelen die je eigen organisatie aanbiedt? Deze kun je hieronder invullen.\]](#)

70. Welke vormen van achtergrondliteratuur gebruik je? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- ☐ Werkwijzers, namelijk
 - ☐ Vakliteratuur, namelijk
 - ☐ Onderzoeksrapporten, namelijk
 - ☐ Praktijkvoorbeelden, namelijk
 - ☐ Anders, namelijk

71. Zijn er nog hulpmiddelen die je gebruikt, die hierboven niet genoemd zijn, zoals hulpmiddelen die je eigen organisatie aanbiedt? Deze kun je hieronder invullen.

	(bijna) nooit	weinig	soms wel, soms niet	vaak	(bijna) altijd
1.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	☐	☐	☐	☐	☐

72. In de vragenlijst heb je aan kunnen geven welke ondersteuning/hulpmiddelen je kunt gebruiken bij je werk. Het kan zijn dat je op dit punt nog iets te binnen schiet.

Ik wil graag nog het volgende kwijt over de ondersteuning die ik nodig heb in mijn werk:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

73. **Tot slot**

Ben je geïnteresseerd in het toezenden van de resultaten van dit onderzoek?

☐ Nee

☐ Ja, mijn e-mail adres is:

.....

74. Wil je meer informatie over methodisch werken en de kennisproducten van de BvK en Divosa ontvangen?

☐ Nee

☐ Ja, mijn e-mail adres is:

.....

75. Ben je bereid mee te werken aan eventueel vervolgonderzoek naar aanleiding van deze vragenlijst?

☐ Nee

☐ Ja, mijn e-mail adres is:

.....

76. Heb je nog opmerkingen over deze vragenlijst?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Bijlage 4 Statistische verantwoording

De analyses zijn uitgevoerd met SPSS versie 24.

Tabel B4.1 Overzicht van de schalen en hun betrouwbaarheid berekend via de Cronbach's alpha

Naam	Omschrijving	Cronbach's alpha n listwise
MWpraktijk	Geeft aan in hoeverre men in de praktijk methodisch werkt door de gemiddelde score op de taken in de vier stappen te berekenen	0,93 (n = 83)
MWstap1	Geeft aan in hoeverre men in de praktijk methodisch werkt volgens stap 1 (gemiddelde score op de taken in stap 1)	0,84 (n = 209)
MWstap2	Geeft aan in hoeverre men in de praktijk methodisch werkt volgens stap 2 (gemiddelde score op de taken in stap 2)	0,90 (n = 131)
MWstap3	Geeft aan in hoeverre men in de praktijk methodisch werkt volgens stap 3 (gemiddelde score op de taken in stap 3)	0,92 (n = 122)
MWstap4	Geeft aan in hoeverre men in de praktijk methodisch werkt volgens stap 4 (gemiddelde score op de taken in stap 4)	0,88 (n = 111)
MWstap1toek	Geeft aan in hoeverre men in de toekomst in de praktijk methodisch wil werken volgens stap 1 (gemiddelde score op de taken toekomst in stap 1)	0,85 (n=198)
MWstap2toek	Geeft aan in hoeverre men in de toekomst in de praktijk methodisch wil werken volgens stap 2 (gemiddelde score op de taken toekomst in stap 2)	0,93 (n=149)
MWstap3toek	Geeft aan in hoeverre men in de toekomst in de praktijk methodisch wil werken volgens stap 3 (gemiddelde score op de taken toekomst in stap 3)	0,95 (n=141)
MWstap4toek	Geeft aan in hoeverre men in de toekomst in de praktijk methodisch wil werken volgens stap 4 (gemiddelde score op de taken toekomst in stap 4)	0,92 (n=137)
Voordeel	Gemiddelde score op voordelen zonder eigen reden	0,91 (n = 135)
Nadeel	Gemiddelde score op nadelen zonder eigen reden	0,73 (n = 134)
SocSteun	Gemiddelde score op de drie	0,80 (n = 138)
Subjnormtot	Geeft de subjectieve norm aan en verdisconteert in hoeverre mensen denken dat anderen van ze verwachten dat ze methodisch werken en in hoeverre ze zich wat van die anderen aantrekken.	0,84 (n = 133)
Eigeneffec	Geeft vertrouwen in eigen kunnen aan door gemiddelde score te berekenen over het vertrouwen in het eigen kunnen in de vier verschillende stappen.	0,92 (n = 133)
Leermoeite	Geeft aan in hoeverre mensen in de afgelopen drie maanden zichzelf geleerd hebben om methodisch te werken door een gemiddelde score te berekenen over de stellingen op dit onderwerp.	0,94 (n= 127)

Voor de beschrijvende gegevens zijn frequenties, gemiddelden en standaarddeviaties berekend. Verschillen tussen twee groepen, zoals bij de non-respons analyse (§ 3.1) zijn berekend via t-testen voor onafhankelijke groepen. Verschillen tussen variabelen, zoals de vragen naar methodisch werken nu en in de toekomst, zijn berekend via paarsgewijze t-testen bij vragen op interval niveau (bijvoorbeeld figuur 3.6) of via McNemar toetsen bij dichotome variabelen (zie tabel 3.5). Samenhangen zijn berekend met de Pearson product-moment

correlatie (bijvoorbeeld in figuur 3.5). De unieke bijdrage van variabelen in een groep variabelen is berekend via stapsgewijze multiple regressie (bijvoorbeeld figuur 3.14), waarbij de groep variabelen de voorspellers waren en methodisch werken (algemeen/in de praktijk) de afhankelijke variabele (wat voorspeld werd). Hierbij werden de missende waarden paarsgewijs gehanteerd.

Verschillende vragen zijn gecombineerd in schalen. Tabel B4.1 geeft een overzicht van alle schalen die bij de analyses zijn gebruikt. Als maat voor de betrouwbaarheid is de interne consistentie berekend via Cronbach's alpha. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat de respondenten alle vragen in de schaal beantwoord hebben, zogenaamd 'listwise' omgaan met missende waarden. Bij de berekening van de schalen zijn de onderliggende vragen gemiddeld, waarbij een respondent een schaalwaarde kreeg wanneer zij op minstens één van de onderliggende variabelen een valide antwoord had gegeven.

Bijlage 5 Focusgroep

Verslag Focusgroep en interview triggeronderzoek – november 2016

Astrid Hazelzet & Dieuwke Schokker, TNO

1. Kennismaking

Aanwezig waren: 2 klantmanagers van de gemeente Maastricht, twee klantmanagers van Hart van West-Brabant, twee zzp-er inkomen en re-integratie, een klantmanager van Deventer Werk talent en een klantmanager van Intergemeentelijke sociale dienst Brunssum, Onderbanken, Landgraaf (ISD BOL). Aanvullend werd een interview¹ gehouden met een klantmanager van de gemeente Maastricht die door haar collega's uit de focusgroep werd omschreven als 'ambassadeur van Divosa-producten'.

Deelnemers beantwoordden de volgende vragen: Wat vind je mooi aan je werk, wat drijft jou? Wat heeft jou in de afgelopen tijd het meest geholpen om je werk nog beter te kunnen doen?

Deelnemer	Drijfveer	Ervaring met 'werk beter doen'
1	Mensen verder willen brengen	Evaluatieblad gebruikt bij gesprekken
2	Integratie met inkomensdeel interessant	Opleiding. Werkblad gebruikt in tweede, juist niet in eerste gesprek.
3	Vindt werk mooi, interesse in mensen. Vindt het gaaf om reactie van mensen te zien als ze een werk plek. Uitdaging is mensen met grotere afstand tot de afstand de arbeidsmarkt.	Gedreven om het beter te doen. Wat helpt: nu met Matchcare, om alles systematisch uit te vragen
4	Mensen komen afhankelijk binnen, vertrouwen geven belangrijk.	Gaat nu veel bewuster in gesprek met de klant, zelfregie bij de klant neer leggen. Besef terug brengen dat zij zelf verantwoordelijk zijn.
5	Sociaal aspect drijft, een persoon zien groeien.	Wat heeft geholpen: trainingen, symposia, praktische vertaling. Training: intake doe ik nu anders, bv. Klant aan het woord krijgen. Zzp-er.
6		Meest geholpen om werk te kunnen doen, eigen trainers in huis geen externe inhuur, Job-Hunter zelf in huis, korte lijnen, snel kunnen schakelen met collega's.
7	Mooi in het werk is klantcontact, ander gezicht zien, door werk of als ze stappen zetten in oplossen problemen.	Wat heeft geholpen: kennisuitwisseling collega's, uitwisseling met sociale wijkteams, trainingen zijn altijd nuttig, intensief gewerkt met werkblad.
8		'BOL beweegt', met klanten echt iets doen, sporten, zwemmen. Setting is erg bepalend voor de setting waarin je je klant ziet, geeft anders contact dan in de spreekkamer. Leuke gesprekken met klanten. Zijn klanten zeer over te spreken. Helpt klanten om uit sociaal isolement te komen.
interview		Met name gesprekstechnieken die als doel hebben om oplossingsgericht te werken, dat wil zeggen: klanten vanuit hun eigen mogelijkheden laten kijken, hebben haar geholpen. De participatieladder was een handig hulpmiddel.
SAMENVATTING Focusgroep, 8 pers. uit 6 gemeenten + 1 interview	DRIJFVEREN Klantcontact en echt iets voor klanten kunnen doen is algemene drijfveer.	VAKONTWIKKELING Wat zorgde voor eigen vakontwikkeling: - Gesprekstechnieken, meer eigen regie bij klant over gesprek en proces - Gesprekstechnieken, coachingsvaardigheden - Efficiënter, systematisch proces doorlopen - Vernieuwende vorm van gesprekken - Kennisuitwisseling met collega's

¹ Bevindingen uit het interview die aanvullend waren op de focusgroep zijn in dit verslag in blauw weergegeven.

2. Behoeften aan ondersteuning om werk nog beter te kunnen doen

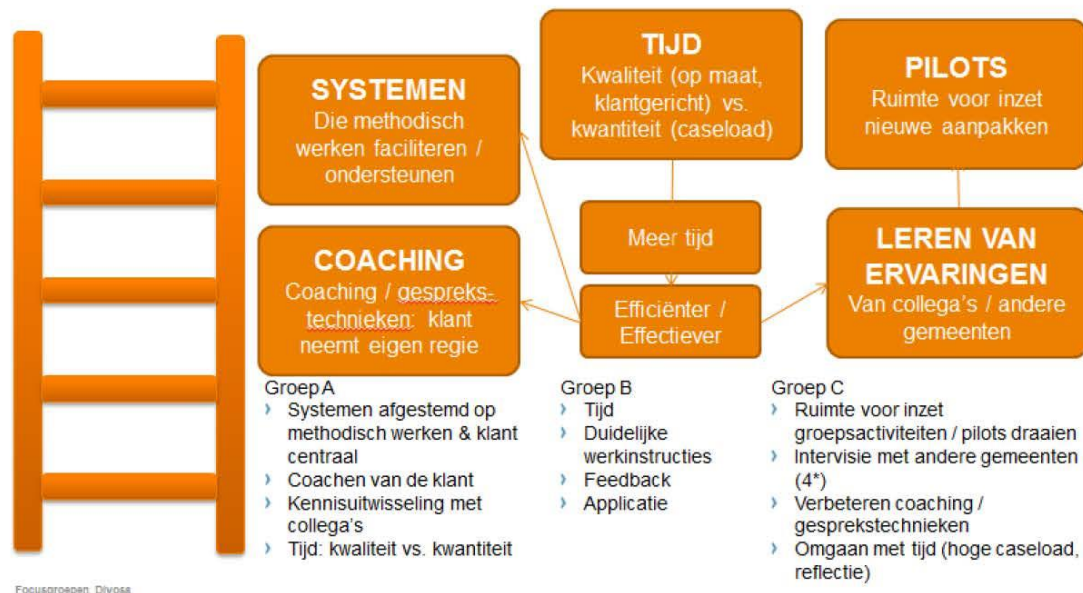
Introductie

Uitleg Astrid Hazelzet over methodisch werken; systematisch doorlopen van een aantal stappen, uitgaan van de klant, leren wat heeft gewerkt en wat niet.

Werkvorm

Alle deelnemers noteerden hun eigen top 3 aan behoeften om hun eigen werk nog beter te kunnen doen. Vervolgens combineerden zij deze top 3 in tweetallen tot een gedeelde top 6. Tenslotte stelden zij in een viertal (twee viertallen) een gecombineerde top 12 op. Deze twee top 12'en zijn met de hele groep besproken en toegelicht.

DEEL 1: BEHOEFTE AAN ONDERSTEUNING



Factor 1 = TIJD

Spanningsveld tussen kwaliteit (klantgericht werken) en kwantiteit (caseload).

- Kwaliteit: Spanningsveld tussen het vol krijgen van trajecten en het op maat adviseren.
- Kwantiteit: Hoge caseload, ook nog maatregelgesprekken tussendoor, bijspringen voor zieke collega's.

Nader doorspreken leert dat er grofweg twee oplossingsrichtingen zijn, namelijk 1. Meer tijd en 2. Efficiënter werken. Hier worden ook een aantal voorstellen voor gedaan.

Factor 2a = Ruimte voor (experimenten met) vernieuwende aanpakken

Nieuwe aanpakken zouden efficiënter kunnen zijn. Ook zou er meer op maat gewerkt kunnen worden. Voor sommige klanten zijn groepsactiviteiten wellicht effectiever dan 1 op 1 begeleiden. Hier wordt in sommige gemeenten al wel mee geëxperimenteerd. Ruimte hiervoor maakt het werk leuker en geeft mogelijkheden het nog beter te gaan doen.

Factor 2b = Leren van collega's

- Tijdens de focusgroep zijn de klantmanagers enthousiast over het delen van ervaringen. Dat zouden ze zowel intern als met collega's van andere gemeenten meer willen doen. Vooral innovatieve experimenten vinden ze heel interessant. Klantmanagers zouden dan ook graag meer weten over deze experimenten en best practices willen delen om zo door elkaar gestimuleerd te worden en van elkaar te leren.
- Ook tijd voor reflectie wordt hier genoemd.
- Voordelen van georganiseerde intervisie is dat er systematischer van elkaar geleerd kan worden.
- Theoretische kennis als wetenschappelijke kennis helpt om het werk beter te kunnen doen. Daarvoor kan iemand zelf een cursus volgen (casuïstiek is veel aantrekkelijker dan 'droge' kennis), maar is taakdifferentiatie (niet iedereen weet alles, maar bij vragen weet je wie er meer weet en zijn er korte lijntjes) ook een mogelijke invulling hiervan.

Factor 3 = Systemen die methodisch werken ondersteunen

Er wordt veel tijd besteed achter de pc en te weinig in gesprek met de werkzoekende. Het invoeren van data in de systemen kost veel tijd en data worden niet altijd gebruikt. In alle organisaties werken ze met verschillende systemen naast elkaar, waardoor gegevens dubbel moeten worden ingevoerd.

Het systeem zou ondersteunend kunnen zijn bij het meer systematisch te werk te gaan, door alle relevante informatie in te laten voeren en dan suggesties voor vervolgstappen te geven.

In het interview werden deze bevindingen herkend. De factoren 'Tijd' en 'Leren van collega's' werden al genoemd door de geïnterviewde. Aanvullend: de geïnterviewde signaleert een inhoudelijk behoefte aan kennisproducten die zich richten op het activeren van mensen vanuit de bijstand, met name de groep die ook zorg nodig heeft. De meeste klantmanagers hebben namelijk geen psychologische of medische achtergrond. Ze zou daar graag over meedenken.

3. Kennisproducten: bekendheid en aantrekkelijkheid**Bekendheid**

Om de bekendheid met de kennisproducten te inventariseren, kregen alle deelnemers twee stempels. Eén voor henzelf (paars of roze) en één voor de inschatting die ze hebben van hun collega's (groen of blauw).



Voor de bespreking in de groep werden hier een aantal voorbeelden uitgehaald en wat algemene conclusies getrokken.

- Voor de meerderheid van de klantmanagers zijn de meeste kennisproducten “onbekend” (eerste vakje) of “ik weet van het bestaan” (maar niet van de inhoud – tweede vakje).
- Het blad “Voorbereiding klantgesprek” en “Evaluatie klantgesprek” zijn het meest bekend en gebruikt. Ook “Mijn werkblad” wordt wel gebruikt.
- De geïnterviewde was zeer bekend met de kennisproducten, maar herkende ook dat collega’s dat niet zijn.

Ervaringen en bevorderende factoren voor gebruik

- Een deelnemer gebruikt e-portfolio. Ze kent dit doordat een demo is gegeven en is het naar aanleiding hiervan gaan proberen en toen de meerwaarde van het product bleek is ze het blijven gebruiken.
- Twee deelnemers van de gemeente Maastricht hadden een collega die hen wees op de producten “voorbereiding klantgesprek” en “evaluatie klantgesprek”. Deze collega was een ambassadeur voor het product in de eigen organisatie. Hij zorgde ervoor dat ze het voor de eerste keer gingen gebruiken. Goede ervaringen, toen zijn ze deze blijven gebruiken.
- Slechts enkele collega’s gaan naar bijeenkomsten van de BvK. Producten blijven soms bij hen liggen, dan wordt het niet verspreid onder de andere consulenten.
- Een deelnemer heeft “Mijn werkblad” wel enkele keren gebruikt, maar niet standaard. Op een gegeven moment bij ingeschoten. Wel voor sommige klanten, maar niet voor alle klanten te gebruiken. Daar moet je zelf een afweging in maken.
- Aanwezigheid, zichtbaarheid van producten op de werkvloer.
- Lidmaatschap van de BvK, ontvangen van de nieuwsbrief. Echter, lidmaatschap was eerder geregeld via werkgever – nu moeten klantmanagers dat individueel regelen.

Bevorderende factoren: demonstratie van een product, ambassadeurs, ruimte op de werkvloer, zichtbaarheid van product op de werkvloer, lidmaatschap van de beroepsvereniging (barrières: moet op eigen initiatief klantmanagers, kost geld).

Aantrekkelijkheid van specifieke producten

Er is een aantal kennisproducten getoond. Bij deze producten werd om specifieke feedback gevraagd. Waarom zouden klantmanagers deze wel of niet willen inzien en gebruiken? Wat zou de producten aantrekkelijker kunnen maken?

- Werkwijzers.
 - Deze worden weinig gebruikt, sommige zijn wel bekend. Er staat veel informatie in (‘dat moet ik nog een keer lezen’), maar is omvangrijk, waardoor het blijft liggen. Zeker niet voor dagelijks gebruik. Op het werk is hier geen tijd voor, dus dan zou het thuis moeten. Flexibele werkplekken zorgen ervoor dat je nauwelijks je stukken kwijt kan. Er is behoefte aan een samenvatting (in de vorm van een schema), achtergrondinformatie wel relevant maar minder aantrekkelijk voor direct gebruik. De titels kunnen beter aansluiten op de dagelijkse behoeften van de klantmanagers, op datgene waar ze in de praktijk tegenaan lopen: ‘hoe om te gaan met xxxx’ nodigt meer uit dan Werkwijzer. ‘Werkwijzer haalt je uit de actiefase’.

- Welke producten zijn aantrekkelijk? En waarom? Als antwoord geeft de groep: 'Evaluatieblad klantmanager' en 'Vorbereiding gesprek klantmanager'. Deze spreken aan, want sluiten goed aan op methodisch werken. Wel vinden degenen die deze producten nog niet kennen dat het er vol en wat rommelig uitziet: er is geen logische volgorde die duidelijk maakt hoe je het invult. Een instructie of voorbeeld, liefst door iemand die het voordoet op de werkvloer, zou helpen.
- Mijn werkblad: als je niet weet hoe je het moet invullen, is instructie nodig. Mijn werkblad is niet echt uitnodigend om te gebruiken. Niet alle klanten nemen dit serieus. Dit hangt af van de fase waar ze in zitten. Als mensen niet zo gemotiveerd zijn, werkt het niet goed.

Beschikbaarheid van producten

Eén deelnemer is wel eens op de website van Divosa geweest, kennisproducten wat lastig te vinden. Uit de groep komen vragen waar de getoonde kennisproducten te vinden zijn, of je een account moet hebben, of je de producten kunt downloaden of bestellen (vooral de afwijkende formaten) en welke kosten er aan verbonden zijn. Milou geeft aan dat je producten kunt bestellen via de Divosa site en dat het meeste gratis is.

Overige producten

Klantmanagers noemden een aantal producten die niet van Divosa zijn, maar die zij wel gebruiken:

- www.pqonline.nl (studie met werkzoekenden opzoeken, abonnement professionals)
- Schulink: wetenschap, verordeningen handboek
- Tulip: diagnose-instrument, Quick scan, kandidaatsniveau
- Digitaal delen van best practices via Google Chrome mailing

4. Samenvattend

Deelnemers zijn erg gemotiveerd om hun werk goed te doen. Ze vinden het leuk om kennis en ervaringen te delen. Ze staan open voor de kennisproducten van Divosa en zoeken ook andere plekken om informatie op te halen. Op het moment dat we in gesprek kwamen over de kennisproducten die er zijn, ontstond enthousiasme en belangstelling. Na afloop van de bijeenkomst namen de deelnemers het een en ander aan materiaal mee naar huis.

Behoeften:

- Tijd: meer tijd en/of efficiënter vullen van tijd.
- Ruimte voor vernieuwende aanpakken (meer op maat, klantgericht; efficiënter).
- Delen van best practices, zowel intern als met collega's van andere gemeenten.
- Systemen die methodisch werken ondersteunen (op maat, klantgericht).
- Inhoudelijk: activeren van mensen uit de bijstand, met name groep die ook zorg nodig heeft

Kennisproducten – bekendheid

- Meeste kennisproducten zijn voor meerderheid klantmanagers onbekend.
- Bevorderende factoren zijn: ambassadeur of demonstratie van product op de werkvloer zorgt voor bekendheid met product, meerwaarde ervaren leidt tot inbedding van gebruik. Steun van een manager bevordert het werken aan vakmanschap, het gebruik van kennisproducten, experimenten en intervisie (en deelname aan deze focusgroep). Ook deze steun is een bevorderende factor. Zichtbaarheid van producten op de werkvloer. Ontvangen en lezen van nieuwsbrief. Aanwezigheid bij bijeenkomsten van de BvK.

- Belemmerende factoren: vindplaats van producten is niet bekend, klantmanagers gaan niet zelf op zoek naar de kennisproducten van Divosa. Tijdens werk geen tijd voor bekijken (nieuwe) producten. Klantmanagers moeten op eigen initiatief lid worden van de BvK, maar doen dat lang niet altijd – vroeger ging dit van werkgever uit.

Kennisproducten – aantrekkelijkheid

- Als de titel van het product goed aansluit op behoefte van klantmanagers in de dagelijkse praktijk: 'hoe ga ik om met ...' wordt dit eerder herkend als nuttig.
- Een schematische samenvatting bij een Werkwijzer zou de toegankelijkheid van het product vergroten.
- Het blad 'voorbereiding gesprek' en het blad 'evaluatie gesprek' zijn nuttig en worden positief gewaardeerd, maar ook deze spreken niet voldoende voor zichzelf: om te snappen hoe je deze het best gebruikt, is ook een instructie of ambassadeur nodig.
- Niet elk product past bij elke klant. Dit hangt af van de fase waarin iemand zit / motivatie.

De rol van Divosa

- Delen van goede voorbeelden, best practices.
- Faciliteren van intervisie tussen gemeenten. Het BvK congres wordt door de klantmanagers niet direct hiervoor als geschikt middel gezien. De term 'congres' klinkt gelijk heel zwaar; dat kost geld en staat wat verder af dan 'praten met collega's' of 'uitwisseling ervaringen en best practices'. Een andere term zou dit dus laagdrempeliger kunnen maken.
- De BvK leeft wel bij managers, maar minder bij klantmanagers.
- Bekendheid en toegankelijkheid van kennisproducten vergroten, bijvoorbeeld door deze in een soort portaal aan te bieden (denk aan een App of een icoontje op de Desktop van klantmanagers).

De rol van de klantmanager

- We zouden ons naar buiten toe meer moeten organiseren.
- Belangrijk om elkaar intern (in de organisatie) te informeren.

5. Ten slotte

TNO, Divosa en de BvK gaan verder met dit project. Volgende week wordt nog een focusgroep gehouden (deze is vervangen door een interview), daarna worden de bevindingen gebruikt om een passende vragenlijst op te stellen. In januari worden klantmanagers gevraagd deze in te vullen. De resultaten van de focusgroepen en de vragenlijsten worden verwerkt tot een rapportage, waarin advies wordt gegeven hoe klantmanagers nog beter ondersteund kunnen worden bij hun eigen vakontwikkeling en over de rol die kennisproducten daar in kunnen spelen. Opmerking uit de groep is dat de rapportage van dit onderzoek concrete handvatten moet bieden voor verschillende niveaus in de gemeente.

Impressie van de focusgroep



Bijlage 6 Trainingen

Onderstaande trainingen werden opgeschreven door klantmanagers. Ze staan alfabetisch.

ABC-methode, afspraakbanen, agressie en geweld, agressie regulatie training, Appreciative Inquiry, Arbeidsverplichtingen, autisme, AWB, Basiscursus WWB, Coachingsopleiding, Cognitieve gedragstherapie, communicatie stijlen GTP, Competensys Diagnose, Competensys Praktijkdiagnose, Dariuz, deskundigheidsbevordering over LVB, doelgerichte gespreksvoering, Doelgroepenregister, Eazy uitstroom, feedbacktrainingen, Gebruik diagnose instrumenten, gesprekstechnieken, GGZ trainingen, Grip en Glans, Groeifeedback, herkenbaarheid van LVB, hoe motiveer ik mijn klant?, Hoogwaardig handhaven, huisbezoeken, IGOM training E-portfolio, inburgeringsconsulent, in gesprek met de klant, integriteit, Interculturele communicatie, Johari Window, laaggeletterdheid, Loonkostensubsidie, loopbaancoaching, Melba, methodisch handelen, motiverende gespreksvoering, Neuro Linguistisch Programmeren, omgaan met klanten met een psychiatrisch ziektebeeld, omgaan met multi-culturele achtergronden, OmDenken, omgekeerde toets, Oplossingsgericht coachen, Oudercontacten, Participatiewet, persoonlijkheidstypes, politieke sensitiviteit, psychische handicaps, Psychodiagnostiek, rapporteren en actualiteiten, rechtmatigheidscursussen, re-integratie, reïntegratie van klanten met psychische klachten, richtlijnen RMC, Roos van Leary, Schrijven op B1-niveau, Schuldhulpverlening, signalering mensenhandel, signaleren van trauma bij vluchtelingen, signs of well-being, Sociale Netwerk Strategieën, STAR, Sturen op zelfsturing, stresshantering, Systemisch coachen, Teamcoaching, time management, Train-de-trainer, Vakmanschap Nieuwe Stijl, veiligheidstaxaties, verdiepingscursus kwaliteitsmedewerker JK GSD, Verdiepingscursus P-wet, VTA, Werkgeversbenadering, wet- en regelgeving, Wet Taaleis, Workshopleider, zelfdeterminatie/NLP, zelfredzaamheidsmatrix.