

**Dé nieuwe manier van werken!**

*Over hoe de gemeente Leiden ervoor zorgen dat haar klantmanagers methodisch en evidence-based gaan werken*

**Hogeschool Leiden Opleiding: SJD**

Wessel de Graaf – S1095014 Begeleidende docenten:  
 Mevrouw M. Kroft  
 De heer E. Mudde

Opdrachtgever:   
Sandra Duijser  
Gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen 3 juni 2019  
 Reguliere kans  
Scriptiebegeleider:   
Rob Zwerver

SJD4 Collegejaar 2018/2019

#### Titelpagina

Titel Dé nieuwe manier van werken!  
  
Ondertitel Hoe kan de gemeente Leiden ervoor zorgen dat haar klantmanagers methodisch en evidence-based gaan werken?

Naam student Wessel de Graaf  
Studentnummer S1095014  
Klas SJD 4

Docenten Mevrouw M. Kroft en de heer E. Mudde  
Opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening  
Onderwijsinstelling Hogeschool Leiden

Opdrachtgever Gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen  
Begeleider de heer R. Zwerver

Product Adviesrapport

Datum 3 juni 2019

#### 

#### Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie “Dé nieuwe manier van werken! ”. Deze scriptie is het kroonstuk van mijn studie. De afgelopen vier jaren heb ik mij mogen onderdompelen in de wereld van het sociaaljuridische domein. De keuze voor de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening was niet mijn eerst keuze. Op de havo was ik er heilig van overtuigd dat ik de opleiding Pabo zou gaan doen. Na een gesprek bleek dit niet de juiste opleiding voor mij te zijn en koos ik voor de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening.

De keuze voor deze opleiding bleek perfect te passen. Ik heb altijd al een grote interesse gehad voor het recht. De mazen, de knelpunten, het effect op de burger. Dat heeft mij altijd geïntrigeerd. Dankzij deze opleiding heb ik mijn interesse voor het recht kunnen combineren met de hulp die ik graag bied. Ondertussen durf ik mij zeker een sociaal juridisch dienstverlener te noemen.

Voor mijn scriptie heb ik mij kunnen verdiepen in het methodisch en evidence-based werken bij de gemeente Leiden. Dit is een erg actueel en relatief nieuw onderwerp in het sociaal domein. Ook ontvangt deze manier van werken veel steun van de overheid. Hiervoor hebben zij het programma “Vakkundig aan het werk” opgezet.

Doordat het relatief nieuwe onderwerpen zijn binnen het sociaal domein, hebben nog niet veel gemeenten de mogelijkheid gehad om het methodisch en evidence-based werken te evalueren. Dit maakte het lastig om te kijken hoe het bij andere gemeenten verliep. Desondanks zijn er al wel veel gemeenten begonnen met experimenten of het uitwerken van deze manieren van werken. Dit leverde veel inzichten op.

Het schrijven van een scriptie was mij nooit alleen gelukt. Ik ben heel veel mensen dankbaar voor de tijd en ruimte die ze mij gegeven hebben. Als eerste moet ik hiervoor mijn vrienden en familie bedanken. De afgelopen tijd ben ik veel afwezig geweest in verband met het schrijven van mijn scriptie, maar desondanks kon ik altijd op hun steun rekenen.

Daarnaast wil ik alle begeleiders bedanken. Te beginnen met de docenten de heer Mudde en mevrouw Kroft van de Hogeschool Leiden. Zonder hun feedback en hulp tijdens de Learning Community had het schrijven van een scriptie nooit zo goed gegaan. Daarnaast wil ik mijn begeleider van de gemeente Leiden, de heer Zwerver bedanken. Ik wil hem bedanken voor alle tijd, moeite en hulp die hij heeft gestoken in mijn scriptie.

Ik hoop dat u na het lezen van mijn scriptie een stuk bekender zal zijn met het methodisch en evidence-based werken en wat in het team Werk en Inkomen van de gemeente Leiden nodig is om de klantmanagers op deze wijze te laten werken.

Ik wens u veel leesplezier.

Wessel de Graaf

**Inhoudsopgave**

[Titelpagina 1](#_Toc10409408)

[Voorwoord 2](#_Toc10409409)

[Samenvatting 6](#_Toc10409410)

[1. Inleiding 8](#_Toc10409411)

[1.1 Onderzoeksprobleem 8](#_Toc10409412)

[1.1.1 Probleemanalyse 8](#_Toc10409413)

[1.1.2 Gewenste situatie 10](#_Toc10409414)

[1.1.3 Probleemafbakening 10](#_Toc10409415)

[1.2 Doelstelling en vraagstelling 11](#_Toc10409416)

[1.2.1 Doelstelling 11](#_Toc10409417)

[1.2.2 Vraagstelling 12](#_Toc10409420)

[1.3 Leeswijzer 12](#_Toc10409421)

[2. Methode 14](#_Toc10409422)

[2.1 Keuze en verantwoording van methoden 14](#_Toc10409423)

[2.2 Kwaliteit en analyse van gegevens 17](#_Toc10409424)

[3. Juridisch en maatschappelijk kader 18](#_Toc10409425)

[3.1 Juridisch kader 18](#_Toc10409426)

[3.2 Maatschappelijk kader 19](#_Toc10409427)

[4. Het methodisch werken van TNO 22](#_Toc10409428)

[4.1 Stap 1: Intake en Diagnose 22](#_Toc10409429)

[4.2 Stap 2: Opstellen trajectplan 23](#_Toc10409430)

[4.3 Stap 3: Uitvoering trajectplan 23](#_Toc10409431)

[4.4 Stap 4: Terugblikken op de werkwijze 24](#_Toc10409432)

[4.5 Wat het vergt van de klantmanagers? 24](#_Toc10409433)

[4.6 Wat het vergt van de organisatie? 27](#_Toc10409434)

[5. Evidence-based werken 29](#_Toc10409435)

[5.1 Historie evidence-based werken 29](#_Toc10409436)

[5.2 Evidence-based werken in het sociaal domein 29](#_Toc10409437)

[5.3 Hoe werk je evidence-based? 30](#_Toc10409438)

[5.4 Wat vergt het van de klantmanagers? 32](#_Toc10409439)

[5.5 Wat vergt het van de organisatie? 33](#_Toc10409440)

[5.6 Wat vergt het van de klanten? 33](#_Toc10409441)

[5.7 Kritische blik evidence-based werken 33](#_Toc10409442)

[6. Huidige manier van werken 35](#_Toc10409443)

[6.1 Start - Aanvraag levensonderhoud 35](#_Toc10409444)

[6.2 Trajecten 35](#_Toc10409445)

[6.3 Methodisch werken en het huidige traject 36](#_Toc10409446)

[7. Opvattingen en verwachtingen 39](#_Toc10409447)

[7.1 Opvattingen en verwachtingen klantmanagers 39](#_Toc10409448)

[7.2 Wensen klantmanagers 42](#_Toc10409449)

[7.3 Leden Veranderteam en Trendwatchers 43](#_Toc10409450)

[7.4 Opvattingen management 44](#_Toc10409451)

[8. Ervaringen andere gemeenten 47](#_Toc10409452)

[8.1 Gemeente Zoetermeer 47](#_Toc10409453)

[8.2 Gemeente Walcheren 48](#_Toc10409454)

[9. Conclusie en aanbevelingen 50](#_Toc10409455)

[9.1 Conclusie 50](#_Toc10409456)

[9.2 Aanbevelingen 52](#_Toc10409457)

[9.3 Discussie 55](#_Toc10409458)

[Literatuurlijst 57](#_Toc10409459)

[Bijlage 1 - Afkortingenlijst 60](#_Toc10409460)

[Bijlage 2 - PICO-methode voorbeeld 60](#_Toc10409461)

[Bijlage 3 – Adviesrapport 60](#_Toc10409462)

[Bijlage 4 – Plan van Aanpak 70](#_Toc10409463)

#### Samenvatting

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Bij de inwerkingtreding van deze wet, vond er ook een decentralisatie plaats. Gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet. Met de invoering van de Participatiewet is de overheid begonnen met het programma “Vakkundig aan het werk”. Dit programma is opgezet om de kwaliteit van de uitvoering te vergroten. In 2019 heeft de gemeente Leiden hiervoor een subsidie ontvangen.

Het methodisch en evidence-based werken staan centraal in het proces om de kwaliteit van de uitvoering te vergroten. TNO heeft naar het methodisch en evidence-based werken al veel onderzoek gedaan en ondersteunt gemeenten ook met het proces naar deze manier van werken toe.

Het methodisch werken bestaat uit vier stappen. Deze stappen zijn als volgt: 1) Intake en diagnose, 2) Opstellen trajectplan, 3) Uitvoering trajectplan en 4) Terugblikken op de werkwijze. Wanneer klantmanagers deze vier stappen samen met de klant doorloopt en uitvoert, werkt de klantmanager methodisch. Bij de stappen van methodisch werken komt het evidence-based werken ook terug.

Het evidence-based werken gebeurt op basis van drie factoren. Deze drie factoren zijn: 1) Kennis uit wetenschappelijk onderzoek, 2) Ervaringen, vragen en voorkeuren van cliënten en 3) Praktijkkennis, opleiding en ervaring van professionals. Om het evidence-based werken mogelijk te maken, zijn er 5 V’s (vraag, verkrijgen, valideer, verrichtten en vaststellen) opgesteld. De 5 V’s zorgen dat de drie factoren van evidence-based werken kunnen worden toegepast in een casus.

Gedurende dit onderzoek is gekeken hoe de gemeente Leiden, team Werk en Inkomen, haar klantmanagers methodisch en evidence-based kunnen laten gaan werken. Om hier antwoord op te geven is er allereerst gekeken wat er in de literatuur beschreven wordt. Hierbij is ook gekeken wat de gemeente Leiden al heel gedaan om het methodisch en evidence-based werken in te voeren. Verder zijn er interviews gehouden met klantmanagers. Tijdens deze interviews is er stil gestaan bij de huidige werkwijze, de veranderingen die zij verwachten en waar zij behoefte aan hebben. Als laatste is er gekeken naar andere gemeenten en hoe zij omgaan met methodisch en evidence-based werken.

Van belang is dat klantmanagers een gedragsverandering moeten ondergaan. Momenteel werken veel klantmanagers niet methodisch en evidence-based. Het veranderen van gedrag is een proces dat tijd kost. De organisatie zal haar medewerkers hierin dan ook moeten steunen en tijd bieden om deze gedragsverandering te ondergaan. De theorie die ten grondslag ligt aan de gedragsverandering, zijn de modellen van Fishbein & Ajzen en Prochaska & DiClemente.

Kennis over het methodisch en evidence-based werken is een belangrijk element om te zorgen dat deze manier van werken wordt opgenomen in de werkwijze van klantmanagers. Zorgen dat de klantmanagers dus op een juiste manier zijn ingelicht over hoe deze manier van werken in elkaar steekt, is dus van groot belang. Een manier om klantmanagers houvast te geven in het methodisch en evidence-based werken, is door het opstellen van richtlijnen en kaders.

## 1. Inleiding

Het doen van een onderzoek is onderdeel van het afstudeertraject van de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening van de Hogeschool Leiden. Het onderzoek is uitgevoerd bij het Team Werk en Inkomen van de gemeente Leiden (hierna: W&I). Als eerste zal er worden gekeken naar de aanleiding van het onderzoek. Ten tweede zal de doelstelling van het onderzoek worden besproken. Als laatste zal de centrale vraag tezamen met de deelvragen worden doorgenomen. Aan het einde van dit hoofdstuk vindt u een leeswijzer. Hierin zal worden doorgenomen wat er gedurende het onderzoeksrapport zal worden besproken.

## 1.1 Onderzoeksprobleem

### 1.1.1 Probleemanalyse

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet (hierna: PW) in werking getreden. Sindsdien zijn het dan ook de gemeenten die de verantwoordelijkheid dragen voor de uitvoering van deze wet. In de PW zijn de Wet Werk en Bijstand, Wet Sociale Werkvoorzieningen en Wet werk en arbeidsongeschikt Jonggehandicapten opgenomen.[[1]](#footnote-1) Deze wijziging vroeg ook om een wijziging in de werkwijze van klantmanagers.

De wijziging in de werkwijze van de klantmanagers is van belang, omdat hun werk aan verandering onderhevig blijft. Vaak is er niet alleen meer sprake van werkloosheid, maar is er sprake van een multiproblematiek (denk bijvoorbeeld aan gezondheidsklachten en schulden).[[2]](#footnote-2) Vanwege deze veranderingen met betrekking tot de doelgroep, worden er steeds hogere eisen gesteld aan het vak klantmanager. Het is dan ook van belang dat de klantmanager zich blijft ontwikkelen.[[3]](#footnote-3)

Binnen de gemeente Leiden kwamen er met de invoering van de PW zogenaamde integrale klantmanagers. Deze klantmanagers houden zich zowel bezig met de rechtmatigheid als de doelmatigheid. Voorheen waren hier twee andere functies voor. De inkomensconsulenten hielden zich bezig met de rechtmatigheid. Zij controleerde of iemand nog wel recht had op bijstand. Er werd dan gekeken of de klanten nog aan de wettelijke vereisten voldeden. Voor de doelmatigheid waren er casemanagers. Doelmatigheid is het helpen van klanten hun belemmeringen weg te nemen om ervoor te zorgen dat zij kunnen gaan participeren in de samenleving. Bij voorkeur is dit door uitstroom naar betaalde arbeid.

Wanneer een klant een aanvraag levensonderhoud doet, wordt hem gevraagd om het diagnose-instrument in te vullen. Om een diagnose uit het diagnose-instrument te krijgen zal als eerste de klant een vragenlijst moeten invullen. De vragen hebben betrekking op verschillende elementen (Houding & motivatie, opleidingsachtergrond, werkervaring, zelfredzaamheid, beschikbaarheid, vervoersmogelijkheden en affiniteiten). Wanneer de klant deze vragenlijst heeft ingevuld, is het aan de klantmanager om deze verschillende elementen te waarderen. Dit waarderen gebeurd door per element te beoordelen of er wel of geen belemmeringen zijn en hoe erg deze belemmeringen zijn.

Wanneer zowel klant als klantmanager de vragenlijst hebben ingevuld, gaat het systeem aan de slag. Op basis van de antwoorden van de klant en hoe de klantmanager de verschillende elementen heeft beoordeeld, geeft het systeem een diagnose. Deze diagnose geeft aan wat belangrijke punten zijn die besproken of behandeld zullen moeten worden met de klant.

Een belangrijk onderdeel van methodisch werken, is het evidence-based werken. Het is de bedoeling dat bij elke stap van het methodisch werken, er evidence-based gehandeld dient te worden. Evidence-based werken houdt in dat de professional doet waarvan bewezen is dat het werkt.[[4]](#footnote-4) Naast het handelen op basis van wat is bewezen wat werkt, dient er ook rekening gehouden te worden met de ervaringen, vragen en voorkeuren van de cliënt en de praktijkkennis, opleiding en ervaring van de klantmanager.[[5]](#footnote-5)

Voorts heeft het team W&I een projectgroep opgezet die zich bezighoudt met de invoering van evidence-based werken. Dit zijn de Trendwatchers. Zij doen kennis op over de “wat werkt” principes. Dit zijn met name interventies gebaseerd op wetenschappelijke onderzoeken. De groep Trendwatchers bestaat hoofdzakelijk uit klantmanagers.

Naast de Trendwatchers is er ook het Veranderteam. Het Veranderteam bestaat uit medewerkers met allerlei verschillende functies van W&I. Zij houden zich bezig met de implementatie van het methodisch werken in al haar facetten. Reeds hebben zij zich beziggehouden met de invoering van het diagnose-instrument, genaamd CompetenSYS.

Naast de Trendwatchers en het Veranderteam zijn er ook werkgroepen opgericht met TNO en CompetenSYS. De groep met TNO houdt zich bezig met het proces van implementatie in de werkwijze van klantmanagers en evalueren hoe dit gaat. De groep met CompetenSYS houdt zich bezig met een juiste implementatie van het diagnose-instrument.

### 1.1.2 Gewenste situatie

Binnen de gemeente Leiden is de wens ontstaan om methodisch en evidence-based te gaan werken. Bij het methodisch werken worden er een aantal vaste stappen gezet in het werk dat een klantmanager verricht. Dit zorgt ervoor dat klantmanagers op een meer eenduidige manier gaan werken. Zo zijn de klanten[[6]](#footnote-6) die binnenkomen bij W&I minder afhankelijk van de persoonlijke achtergrond en het persoonlijke oordeel van de klantmanager die zij zullen treffen.[[7]](#footnote-7)

Met de invoering van het methodisch en evidence-based werken zouden klantmanagers een stap zetten in hun professionalisering. Zonder het methodisch werken ontstaat er veel diversiteit in de handelingen die klantmanagers uitvoeren. Het gevolg hiervan is dat de kansen op participeren gaan afhangen van de klantmanager die een klant treft.[[8]](#footnote-8)

Een verder gewenst gevolg van het invoeren van methodisch werken is dat klanten effectiever worden geholpen. Dankzij methodisch werken zouden klantmanagers beter weten wat er speelt in de situatie van de klant en zouden ze op de juiste wijze kunnen doorverwijzen naar verschillende instanties of een traject beginnen. Hiervoor heeft de gemeente Leiden reeds het diagnose-instrument CompetenSYS geïmplementeerd. Hierbij is de verwachting dat klanten sneller de hulp kunnen krijgen die ze nodig hebben. Dit kan beteken dat belemmeringen sneller weg zullen worden genomen en dat klanten kunnen gaan participeren.

### 1.1.3 Probleemafbakening

Op het moment van schrijven heeft de gemeente Leiden al een eerste stap gezet richting het methodisch werken. Reeds is er een diagnose-instrument, CompetenSYS, online gegaan. Het gebruik van een diagnose-instrument valt onder de eerste stap van het methodisch werken.

Nu wil de gemeente Leiden verder gaan met het implementeren van het methodisch en evidence-based werken en is het van belang dat de klantmanagers mee gaan in dit proces. Zij zijn de uitvoerders en zullen het methodisch en evidence-based werken eigen moeten gaan maken. De vraag is echter hoe de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen ervoor kan zorgen dat klantmanagers methodisch en evidence-based gaan werken.

## 1.2 Doelstelling en vraagstelling

### 1.2.1 Doelstelling

###### Kennisdoel

TNO is al langere tijd bezig met het ontwikkelen van methodisch werken voor klantmanagers. Ondertussen hebben zij dit flink uitgekristalliseerd. Het is nu aan de gemeenten om het methodisch werken zoals TNO dit omschreven heeft te gaan implementeren in de werkwijze van klantmanagers. Het methodisch werken is belangrijk geworden voor gemeenten, omdat zij graag willen dat klantmanagers meer op eenzelfde manier gaan werken. Voor deze implementatie in de werkwijze van klantmanagers is de gemeente Leiden een werkgroep begonnen met TNO.

Het is van belang om informatie te verkrijgen over de theorie van het methodisch werken. Daarbij is het belangrijk om te kijken wat ervoor nodig is om methodisch te kunnen gaan werken. Een belangrijk onderdeel van het methodisch werken, is het evidence-based werken. Dit evidence-based werken is onderdeel van het methodisch werken. Het is belangrijk om hier ook een blik op te werpen.

###### Praktijkdoel

De gemeente Leiden is al enige tijd bezig met het zetten van stappen richting methodisch werken. De afgelopen twee jaar is in Leiden een traject ingezet in samenwerking met TNO om de klantmanagers een start te laten maken met methodisch werken. Dit in afwachting van een diagnose-instrument ter ondersteuning. In februari 2019 is het diagnose-instrument online gegaan. Nu is het tijd om het methodisch werken in combinatie met het evidence-based werken verder te implementeren.

Het is van belang om informatie te halen bij de bron. In dit geval de klantmanagers. De klantmanagers zijn degene die uiteindelijk methodisch en evidence-based moeten gaan werken. Voor het onderzoek en de uiteindelijke resultaten is het van belang om te kijken in hoeverre klantmanagers al methodisch en evidence-based werken, waar ruimte zit voor verandering en wat de knelpunten zijn. Dit kan dan uiteindelijk worden meegenomen in het adviesrapport.

Het onderzoek heeft een adviserend karakter voor het management van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Leiden. Uiteindelijk zal er dus een adviesrapport worden uitgebracht aan het management van de gemeente Leiden van W&I. Aan de hand hiervan hebben zij inzicht in hoe zij klantmanagers kunnen bewegen richting het methodisch werken en hoe zij evidence-based gaan werken.

### 1.2.2 Vraagstelling

Om een zo goed mogelijk advies op te stellen voor het team Werk en Inkomen is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Wat kan de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen doen om te zorgen dat klantmanagers evidence-based en methodisch gaan werken?

Om deze hoofdvraag deugdelijk te kunnen beantwoorden, zijn er deelvragen opgesteld. Aan de hand van deze deelvragen kan er antwoord worden gegeven op de hoofdvragen. De deelvragen luiden als volgt:

Deelvraag 1: Wat houdt het methodisch werken van klantmanagers in op basis van publicaties van TNO?

Deelvraag 2: Wat houdt het evidence-based werken van klantmanagers in?

Deelvraag 3: Wat is de huidige instructie over de manier van werken die de klantmanagers van de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen hebben?

Deelvraag 4: Welke opvattingen en verwachtingen hebben klantmanagers en het management van de gemeente Leiden Team Werk en Inkomen over methodisch werken en het evidence-based werken?

Deelvraag 5: Wat zijn de ervaringen van andere gemeenten met betrekking tot de toepassing van de methodisch en evidence-based werken?

### 1.3 Leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd uit meerdere hoofdstukken. In hoofdstuk 2 zal er worden gekeken naar de methoden die zijn ingezet voor dit onderzoek. Daarbij zal er ook worden besproken hoe ervoor is gezorgd dat de gegevens betrouwbaar zijn.

In hoofdstuk 3 zal er worden gekeken naar de juridische en maatschappelijke kaders van dit onderzoek. Dit zal ons meer inzicht verschaffen over het onderwerp.

Verder zullen in de hoofdstukken 4, 5, 6, 7 en 8 antwoord worden gegeven op de deelvragen zoals die zijn opgesteld in hoofdstuk 1.4

In hoofdstuk 9 vind u de conclusie, aanbevelingen en een kritische reflectie (ook wel discussie genoemd) op het onderzoek.

## 2. Methode

### 2.1 Keuze en verantwoording van methoden

Voor het doen van het onderzoek zijn er een aantal methoden gebruikt. Per deelvraag is er gekeken wat voor methode er nodig is. Dit resulteerde uiteindelijk in twee methoden die zijn ingezet gedurende dit onderzoek. Per deelvraag zal worden uiteengezet wat voor methode van onderzoek is uitgevoerd. Aan de hand van de beantwoording van de deelvragen, zal er antwoord worden gegeven op de centrale vraag.

*2.1.1 Deelvraag 1: Wat houdt het methodisch werken van klantmanagers in op basis van publicaties van TNO?*

Deze deelvraag is beantwoord met behulp van literatuuronderzoek. Het literatuuronderzoek is hierbij gericht om meer informatie te verkrijgen over het onderwerp. Dit zal gebeuren aan de hand van reeds gepubliceerde rapporten, boeken en dergelijke.

Om meer over het onderwerp methodisch werken te weten te komen zullen als eerst de stukken van TNO worden bestudeerd. Deze stukken kunnen meer informatie geven over het methodisch werken. Dit literatuuronderzoek wordt gedaan aan de hand van externe literatuur. Deze literatuur is dus niet afkomstig van de opdrachtgever, maar is opgesteld door een derde partij, te weten TNO.

TNO houdt zich al sinds 2015 bezig met het methodisch werken. Bij de onderzoeken die TNO heeft verricht, richten zij zich specifiek op het methodisch werken bij de afdeling Werk en Inkomen. Voor een deugdelijk beeld over het methodisch werken binnen een afdeling Werk en Inkomen, valt er dus veel informatie te halen bij TNO.

Gedurende het literatuuronderzoek zal ook de sneeuwbalmethode worden ingezet. Dit houdt in dat er ook wordt gekeken naar de bronnen uit de stukken van TNO, zodat er uit die bronnen ook weer informatie kan worden verzameld.

*2.1.2 Deelvraag 2: Wat houdt het evidence-based werken van klantmanagers in?*

Bij deze deelvraag zal er, net als bij de eerste deelvraag, worden gekeken naar de literatuur. Hier zal wederom literatuuronderzoek plaats vinden. Met dit literatuuronderzoek zal er een verdieping plaatsvinden over wat het evidence-based werken precies inhoudt.

Gezien het feit dat TNO ook al spreekt over het evidence-based werken, zal hier als eerste naar worden gekeken. Vanuit de kennis die TNO toereikt, kan er verder worden gezocht naar verdiepende informatie over het evidence-based werken. Ook zal er worden gekeken naar wat vakliteratuur zegt over het evidence-based werken.

Om zoveel mogelijk kennis met over evidence-based werken te weten te komen, zal er met een brede blik worden gekeken naar de informatie. Ook zal er op basis van de literatuur die is gebruikt, verder onderzoek worden gedaan op basis van de sneeuwbalmethode.

*2.1.3 Deelvraag 3: Wat is de huidige instructie over de manier van werken die de klantmanagers van de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen hebben?*

Bij deze deelvraag zal er een intern literatuuronderzoek worden gedaan. Aan de hand van interne documenten en beleidsstukken zal er worden gekeken welke manier van werken de klantmanagers van het Team Werk en Inkomen van de gemeente Leiden momenteel wordt gehanteerd.

Naast het literatuuronderzoek zal er gedurende de half-gestructureerde interviews ook worden gekeken naar de huidige werkwijze. Er zal bij zes interviews stil worden gestaan bij de huidige werkwijze. Er zal dan met name worden gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen methodisch werken en de huidige werkwijze en hoe de klantmanagers hiernaar kijken.

*2.1.4 Deelvraag 4: Welke opvattingen en verwachtingen hebben klantmanagers van de gemeente Leiden Team Werk en Inkomen over methodisch werken en het evidence-based werken?*

Voor deze vierde deelvraag is er een kwalitatief onderzoek gehouden in de vorm van half gestructureerde interviews. Met verschillende medewerkers van het Team Werk en Inkomen van de gemeente Leiden zijn er interviews gehouden. In totaal zijn er zes interviews gehouden met klantmanagers en is er één interview gehouden met een manager van het Team Werk en Inkomen. Uit de zes klantmanagers die geïnterviewd zijn, zijn er drie klantmanagers die lid zijn van zowel de Trendwatchers en het Veranderteam.

Trendwatchers  
Het Team Werk en Inkomen heeft een groep medewerkers die veranderingen in de werkwijze binnen het sociaal domein op de voet volgt. Deze groep bestaat uit klantmanagers. Zij verdiepen zich in de kennis die hen ter ore komt. Vervolgens zal deze kennis worden ingezet in de praktijk. Gedurende het interview wil ik stilstaan bij verschillende aspecten. Ik zou graag willen weten wat maakt dat zij dit doen en of ze informatie delen met collega’s in het kader van evidence-based werken. Daarbij wil ik gaan kijken wat zij verwachten van het methodisch werken.

Veranderteam  
Er is een tweede groep opgezet binnen het Team Werk en Inkomen. Dit team heet het Veranderteam. Deze groep bestaat uit twee managers, vier senior klantmanagers en een variërend aantal klantmanagers. Zij houden zich bezig met de implementatie van het methodisch werken in al haar facetten. Het gaat hier bijvoorbeeld om de implementatie van het diagnose-instrument, maar ook om de stap van het evalueren. Ik ben erg benieuwd wat hun verwachtingen zijn van het methodisch werken. Zij zijn hier immers intensief en al langer mee bezig.

Klantmanagers

De klantmanagers zijn uiteindelijk degene die in de praktijk evidence-based moeten gaan werken in het kader van methodisch werken. Het is dus van belang om te weten hoe zij hierover denken. Als er geen draagvlak is onder de klantmanagers, is de kans groot dat het methodisch werken onvoldoende zal worden uitgevoerd.

Management

Een belangrijke factor in het implementeren van het methodisch werken is het management. Het is belangrijk om te weten te komen welke stappen het management al heeft gezet en wil gaan zetten in de toekomst. Dit zal ervoor zorgen dat het advies dat uiteindelijk zal worden uitgebracht, past bij de situatie zoals die nu is en rekening kan houden met eventuele stappen die worden en zijn gezet.

*2.1.5 Deelvraag 5: Wat zijn de ervaringen van andere gemeenten met betrekking tot de toepassing van de methodisch werken?*

Voor de laatste deelvraag ga ik interviews houden met klantmanagers uit drie andere gemeenten. Hierbij zal er worden gekeken naar hun huidige ervaring met het evidence-based werken en het evidence-based werken. Daarbij kan in gesprek met een manager of beleidsmedewerker worden gekeken naar welke stappen zij hebben gezet om ervoor te zorgen dat hun klantmanagers evidence-based en methodisch gingen werken.

### 2.2 Kwaliteit en analyse van gegevens

Literatuuronderzoek

Het is van belang om te zorgen dat de literatuur die wordt gebruikt betrouwbaar is. Om te betrouwbaarheid van de literatuur te vergroten zal ik op een aantal aspecten gaan letten. Het is van belang dat de stukken die ik gebruik, zo recent mogelijk zijn. Naast dat de stukken recent dienen te zijn, zal er ook worden verdiept in de auteur van het stuk. Er zullen enkel stukken worden gebruikt van experts en specialisten. Als laatste zal alle literatuur terug te vinden te zijn in de voetnoten en de literatuurlijst. Dit zorgt voor transparantie tussen lezer en onderzoek.

Kwalitatief interview

Om de betrouwbaarheid van de kwalitatieve interviews te vergroten, is er voor het houden van interviews een topiclijst opgesteld. In deze topiclijst werden onderwerpen opgenomen die tijdens het interview besproken werden. Hierdoor werden er bij elk interview dezelfde onderwerpen besproken. Daarnaast was er tijdens de interviews ook doorgevraagd op wat de geïnterviewde zei, zodat er een zo duidelijk mogelijk beeld is.

Verder zullen de interviews worden opgenomen. Deze opnames zullen worden uitgetypt in de vorm van een transcript. Deze transcripten worden vervolgens weer gelabeld. Voor het labelen wordt eerst de hele tekst doorgenomen en worden tekstfragmenten gecodeerd. Dit houdt in dat er een kernwoord aan een tekstfragment wordt gehangen. Vervolgens wordt er gekeken welke labels bij elkaar passen en worden deze onder een overkoepelende noemer geplaatst.

## 3. Juridisch en maatschappelijk kader

### 3.1 Juridisch kader

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Deze wet vervangt de Wet werk en bijstand, een gedeelte van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten en de Wet sociale werkvoorziening. Met de invoering van de Participatiewet is ervoor gekozen om de uitvoering van deze wet te decentraliseren aan gemeenten. De gedachte achter de Participatiewet is dat eenieder die kan werken, dit ook moet doen.[[9]](#footnote-9) Als werken niet mogelijk is, moet iemand in ieder geval participeren naar vermogen. Dit houdt in dat zij in ieder geval iets moeten doen wat zij aankunnen.

Zoals aangegeven gaat de invoering van de Participatiewet gepaard met een decentralisatie van de uitvoering. De gedachte achter deze decentralisatie is dat gemeenten meer maatwerk kunnen bieden. Daarnaast weten zij beter wat er speelt binnen de eigen gemeente. De gemeenten zijn dan ook verplicht om een verordening op te stellen.[[10]](#footnote-10) In deze verordening worden regels opgenomen voor een aantal zaken zoals waar burgers allemaal bijzondere bijstand voor kunnen aanvragen, de individuele inkomenstoeslag, het verlagen van de bijstand en nog wat zaken.

Gezien het feit dat de Participatiewet stelt dat iedereen dient te participeren naar vermogen, is het onvoldoende voor een gemeente om enkel de rechtmatigheid te toetsen. Met het toetsen van de rechtmatigheid kijk je namelijk alleen maar of iemand nog recht heeft op de uitkering. Hiermee help je iemand niet vooruit. Vandaar dat van gemeenten dan ook verlangd wordt dat zij ondersteuning bieden op weg naar werk.[[11]](#footnote-11)

Voor deze ondersteuning biedt de Participatiewet zelf ook al handvaten. Te beginnen met het plan van aanpak.[[12]](#footnote-12) In het plan van aanpak dienen de volgende zaken te worden opgenomen: 1) de uitwerking van de ondersteuning, en 2) de verplichtingen gericht op de arbeidsinschakeling en de gevolgen van het niet naleven van deze verplichting.[[13]](#footnote-13) Het plan van aanpak kunnen klant en klantmanager samen opstellen.

Ook biedt de Participatiewet meer dwingende maatregelen. Te denken valt hierbij aan de verplichte tegenprestatie.[[14]](#footnote-14) Bij de verplichte tegenprestatie kan een klantmanager een klant verplichte ergens werkzaamheden te verrichten in het kader van re-integratie. In de verordening van de gemeente dienen wel regels op te worden genomen in het kader van de tegenprestatie.[[15]](#footnote-15)

De Participatiewet levert dus een aantal instrumenten in het kader van re-integratie. Het laat echter ook een hoop ruimte over voor gemeenten zelf om invulling te geven aan het beleid. Dit dient dan te worden opgenomen in de re-integratieverordening. Ook geeft de Participatiewet de ruimte aan gemeenten om zelf instrumenten te introduceren ten behoeve van de doelmatigheid. Dit dient dan wel opgenomen te worden in de verordening als gemeenten dit verplicht willen stellen.

In de afstemmingsverordening van de gemeente Leiden zijn in het kader van de participatie een aantal verplichtingen en sancties opgenomen. Zo dient iemand bijvoorbeeld mee te werken aan het plan van aanpak. [[16]](#footnote-16) Doet iemand dit niet, dan is hier een sanctie aan verbonden. In het geval van het niet meewerken aan een plan van aanpak is dit een korting van 20 procent op de bijstandsnorm gedurende één maand.[[17]](#footnote-17)

### 3.2 Maatschappelijk kader

In 2015 is het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de samenwerking aangegaan met ZonMw[[18]](#footnote-18), Divosa[[19]](#footnote-19), VNG[[20]](#footnote-20) en het UWV[[21]](#footnote-21). Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in 2015 ZonMw verzocht om gemeenten op weg te helpen door middel van het programma “Vakkundig aan het werk”.[[22]](#footnote-22) Dit programma loopt in ieder geval tot 2022. Ondertussen heeft de gemeente Leiden een subsidie toegekend gekregen van ZonMw voor een verdieping in het methodisch werken.

Gemeenten hebben sinds de invoering van de Participatiewet steeds meer verantwoordelijkheden gekregen. De overheid stuurt dan ook al enige tijd steeds meer aan op een zogenaamde “Participatiesamenleving”. Deze participatiesamenleving houdt in dat van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leefomgeving.[[23]](#footnote-23)

Met deze sturing naar de participatiesamenleving is er op 1 januari 2015 de Participatiewet in werking getreden. De reacties op deze participatiewet waren verschillend. Zo schreven Nelleke (aanjager voor sociaal maatschappelijke vraagstukken) en Kees Cools (partner bij Booz & Company) van Sociale Vraagstukken in 2013 al dat de Participatiewet gedoemd is om te mislukken.[[24]](#footnote-24) Zij spraken over de quota die de Participatiewet introduceerde voor werkgevers om minimaal 5% gehandicapten aan te nemen, maar aan de andere kant worden de middelen voor re-integratie afgebouwd.

Marco Visser, journalist op de redactie gezond en zorg van de Trouw, gaf aan dat de Participatiewet slecht is voor gemeenten. Met name voor de gemeenten gelegen buiten de randstad. De financiële kloof tussen de randstad en overige gemeenten zou toenemen door het toedoen van de Participatiewet. De bijdragen die gemeenten krijgen voor nieuwe bijstandsklanten is lager dan de klanten die al in de uitkering zaten voor 2015.[[25]](#footnote-25) Gemeenten zullen hierdoor dus met tekorten gaan kampen en zal er dus effectiever beleid moeten worden gevoerd. Daar komt het methodisch werken om de hoek kijken.

De afgelopen jaren wordt er met name gekeken naar het versterken van de kwaliteit van de uitvoering van de Participatiewet.[[26]](#footnote-26) Om de kwaliteit van de uitvoering te versterken is dan ook het programma “Vakkundig aan het werk” geïntroduceerd, zoals beschreven aan het begin van dit hoofdstuk. Het is duidelijk dat de overheid het belangrijk vindt dat de klantmanagers zich meer zullen gaan professionaliseren. Daarnaast wil de overheid ook resultaten zien met betrekking tot de uitstroom van de bijstand.

Het werk van een klantmanager blijft echter aan verandering onderhevig. Elke klant kampt met een andere problematiek en dat vergt dus elke keer een andere aanpak. Van de klantmanager wordt verwacht dat zij zich in elke situatie professioneel kunnen opstellen. Dit vraagt een continue aandacht van de klantmanagers op het gebied van hun ontwikkeling.

Figuur 1 - Model voor evidence-based practice

Om de klantmanagers te ondersteunen in deze ontwikkeling heeft TNO het methodisch werken ontwikkeld. Het methodisch werken houdt in dat klantmanagers planmatig hun werk uitvoeren door middel van vier stappen.[[27]](#footnote-27) De bedoeling van deze werkwijze is dat er meer evidence-based zal worden gewerkt en klantmanagers eenduidiger gaan werken. Het Kennisplatform Werk en Inkomen[[28]](#footnote-28) heeft een kompas gemaakt voor het evidence-based werken. Dit laat zien welke factoren van belang zijn op het evidence-based werken (zie figuur 1, pagina 18)[[29]](#footnote-29). Dit evidence-based werken zou ook kunnen zorgen voor een lerende praktijk. Dit is ook de wens die de gemeente Leiden heeft.

Naast dat het evidence-based werken kan bijdragen aan een lerende praktijk, kan het ook zorgen voor effectievere maatregelen. Zoals eerder aangegeven in deze paragraaf kampen gemeenten steeds meer met tekorten. Om te zorgen dat de uitvoering zo goedkoop mogelijk kan zijn, is het van belang om maatregelen in te zetten waarvan is gebleken dat deze werken. Hierdoor is de kans groter dat de klant sneller zullen gaan participeren, met als doel uit de bijstand te komen.

De gemeente Leiden heeft reeds al een eerste stap gezet richting het methodisch werken. Zij hebben met ondersteuning van TNO de werkwijze van methodisch geïntroduceerd bij de klantmanagers en al een diagnose-instrument ingevoerd. Dit diagnose-instrument bevordert het methodisch en evidence-based werken, maar ook dat klantmanagers op een eenduidige manier werken. De praktijkervaring van de klantmanager en de voorkeuren van de klant blijven belangrijke onderdelen in het proces naar meer methodisch en evidence-based werken.

## 4. Het methodisch werken van TNO

TNO houdt zich sinds 2015 bezig met het methodisch werken binnen het sociaal domein, specifiek bij W&I. Dit doen zij op verzoek van de directie Participatie en Decentrale Voorzieningen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.[[30]](#footnote-30) Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stuurt er dan ook op aan dat de afdelingen W&I van alle gemeenten methodisch gaan werken.[[31]](#footnote-31) Dit doen zij samen met verschillende organisaties, zoals ZonMw, Divosa, VNG, UWV en VWS

TNO beschrijft methodisch werken als het planmatig uitvoeren van taken, waarbij de klantmanagers bij de begeleiding van een cliënt systematisch een aantal opeenvolgende stappen zet.[[32]](#footnote-32) Er zijn vier stappen die gezet dienen te worden. Dit zijn de volgende vier: 1) Intake en diagnose 2) Opstellen trajectplan 3) Uitvoeren trajectplan en 4) Terugblik op werkwijze.[[33]](#footnote-33) Binnen deze stappen zijn er weer allerlei factoren die een rol spelen. Elke stap zullen wij apart doornemen in de paragrafen 4.1 tot en met 4.4.

Naast deze vier stappen van methodisch werken, zijn nog een aantal factoren die van invloed zijn op het gegeven of klantmanagers methodisch werken. Dit zijn de volgende factoren: 1) Kenmerken van methodisch werken: Aansluiting bij eigen werkwijze, 2) Kenmerken klantmanager en 3) Kenmerken organisatie. De tweede en derde factoren zullen in paragraaf 4.5 en 4.6 worden behandeld. De eerste factor zal worden behandeld in hoofdstuk 6

### 4.1 Stap 1: Intake en Diagnose

Te beginnen met stap 1, Intake en diagnose. Tijdens deze eerste stap staat het verzamelen van informatie over de werkzoekende centraal. De informatie die verkregen wordt zou ervoor moeten zorgen dat de klantmanager tot een juiste beslissing voor het te volgen traject komt.[[34]](#footnote-34) Om tot een juist besluit te komen en te zorgen voor een succesvol re-integratie traject is er informatie nodig over de volgende aspecten[[35]](#footnote-35):

* Menselijk kapitaal, denk hierbij bijvoorbeeld opleidingen, werkervaring, etc.;
* Belemmeringen, zoals financiële problematiek, psychische beperkingen, etc.;
* Sociaal netwerk, de personen waar een werkzoekende regelmatig contact mee heeft;
* Wijze waarop werkzoekende werk zoekt;
* Motivatie van de werkzoekende en inzicht in de factoren die de motivatie van een werkzoekende beïnvloeden.

De makkelijkste manier om hier informatie te vergaren is door middel van een diagnose-instrument. Zoals eerder aangegeven levert het diagnose-instrument een diagnose op basis van de gegevens die de klant heeft ingevuld en hoe de klantmanager bepaalde elementen waardeert. Dit levert een diagnose op met aandachtspunten, waar de klantmanager en klant iets mee kunnen gaan doen. Dit omschrijft TNO dan ook als een van de belangrijkste aspecten van het methodisch werken.[[36]](#footnote-36)

### 4.2 Stap 2: Opstellen trajectplan

Wanneer een klantmanager informatie heeft kunnen verzamelen over bovenstaande elementen, is het tijd om samen met de klant een trajectplan op te stellen. In dit trajectplan, ook wel plan van aanpak genoemd, dienen concrete stappen te worden opgenomen. Het trajectplan is ook iets wat is opgenomen in de Participatiewet.[[37]](#footnote-37)

Er zijn twee verschillende doelen die kunnen worden opgenomen. Dit zijn de leer- en prestatiedoelen. Bij de leerdoelen staat het leren centraal. Denk hierbij vooral aan het beter worden in bepaalde vaardigheden. Bij de prestatiedoelen staat de prestatie centraal. Dit kan bijvoorbeeld zijn een aantal keer in de week solliciteren.[[38]](#footnote-38)

Bij het opstellen van het trajectplan is het van belang dat de belemmeringen, die uit het diagnose-instrument naar voren komen, mee worden genomen in het trajectplan. De klantmanager en de klant houden echter wel het eindoordeel over welke belemmeringen moeten worden behandeld. Dit betekend dat het diagnose-instrument dus vooral een hulpmiddel is om te bepalen welke belemmeringen er zijn en welke als eerste verholpen dienen te worden.

### 4.3 Stap 3: Uitvoering trajectplan

Nadat het trajectplan is opgesteld, is het tijd voor de uitvoering hiervan. Binnen deze stap is dan ook voornamelijk de klant aan zet. Op basis van wat er is afgesproken, zal de klant een aantal stappen moeten gaan zetten. Dit kunnen verschillende stappen zijn. Wanneer er belemmeringen zijn die het participeren bemoeilijken, zal hier doorgaans eerst iets mee worden gedaan. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan therapie, schuldhulpverlening en hulp in het huishouden.

De klantmanager is bij deze derde stap met name bezig met het begeleiden van de klant. Deze begeleiding bestaat uit het voeren van gesprekken, monitoren van de vooruitgang en waar nodig bijsturen.[[39]](#footnote-39) De klantmanager blijft dus vooral in overleg met de klant gedurende deze derde stap. Op basis van het overleg dat een klant en klantmanager voeren wordt er gekeken wat voor verdere vervolgstappen er nodig zijn.

### 4.4 Stap 4: Terugblikken op de werkwijze

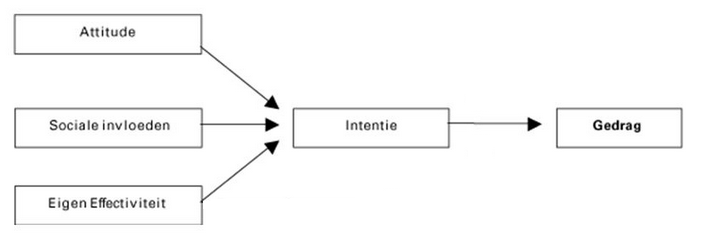
De laatste stap binnen het methodisch werken is het terugblikken op de werkwijze. Het is de bedoeling dat bij deze stap de klantmanager terug gaat blikken op het gehele proces en hun eigen rol hierin. Dit terugblikken is een leermoment voor de klantmanagers. Hierin kunnen zij kijken wat er goed ging in het traject of wat er juist beter had gekund. Hierdoor kan een klantmanager zich blijven ontwikkelen.[[40]](#footnote-40)

Het terugblikken op de eigen werkwijze zorgt er ook voor dat de klantmanagers de mogelijkheid hebben om in de toekomst meer evidence-based te gaan werken. Doordat zij actief reflecteren op wat er wel of niet goed ging binnen het traject, kunnen zij dit verbeteren wanneer zij een nieuw traject aangaan met een klant. Dit versterkt tevens de uitvoering, doordat klantmanagers bewust kijken naar wat er wel en niet goed ging in voorgaande trajecten.

### 4.5 Wat het vergt van de klantmanagers?

Het methodisch werken vergt een andere manier van werken van de klantmanagers. Zij dienen aan een aantal kenmerken te voldoen om te professionaliseren. Het kenmerk dat centraal staat is motivatie.[[41]](#footnote-41) Hoe klantmanagers echter gemotiveerd kunnen raken om methodisch te gaan werken is echter lang onderbelicht gebleven.

Er zijn twee theorieën die handvatten bieden om gedragsverandering van klantmanagers aan te wakkeren. Deze theorieën vormen ook de basis voor het methodisch werken van TNO. De eerste theorie is de “Theory of Planned Behavior”. Deze theorie is ontwikkeld door dhr. Fishbein en Ajzen. Zij hebben onderstaand model ontwikkeld.[[42]](#footnote-42)



Fishbein en Ajzen

Dit model toont drie factoren die van invloed zijn op de intentie om gedrag te veranderen. De intentie geeft aan hoeveel moeite een persoon wil doen om een bepaald gedrag uit te voeren. Met andere woorden gaat het er dus om hoe gemotiveerd een persoon is om dit te gaan doen.[[43]](#footnote-43) Op deze intentie zijn dus de factoren attitude, sociale invloeden en eigen effectiviteit van invloed.

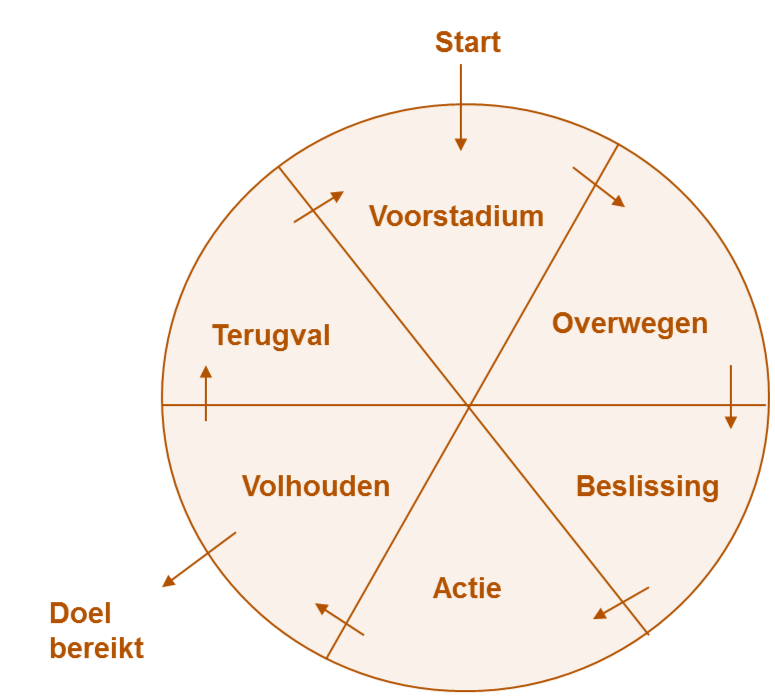
De attitude die iemand heeft ten aanzien van een bepaald gedrag, wordt bepaald door de afweging die de persoon maakt.[[44]](#footnote-44) Iemand weegt de voor- en nadelen voor zichzelf af. Daarbij wordt er ook gekeken naar de verwachting van het gedrag en wat het gewenste resultaat is. Hoe positiever iemand staat tegenover het gedrag, des te intensiever de motivatie voor de gedragsverandering.[[45]](#footnote-45)

De sociale invloeden hebben betrekking op de omgeving van iemand. Hoe meer sociale druk iemand ervaart om zijn gedrag te veranderen en hoe meer waarde iemand hecht aan de mening van anderen, hoe groter de intentie zal zijn om zijn gedrag te veranderen.[[46]](#footnote-46) Ook als klantmanagers hun omgeving methodisch zien werken, zal dit een trigger zijn om methodisch te gaan werken.

Als laatste de eigen effectiviteit. De eigen effectiviteit heeft betrekking op het zelfvertrouwen dat iemand heeft om gedragsverandering plaats te laten vinden. Hoe meer vertrouwen iemand heeft in het eigen kunnen, hoe groter de intentie zal zijn.[[47]](#footnote-47)

Prochaska en DiClemente

De tweede theorie hoe gedragsverandering tot stand komt, is afkomstig van Prochaska en DiClemente (1994). Anders dan Fishbein en Azjen, zien zij gedragsverandering als een proces. Gedragsverandering gebeurt volgens hen niet in één keer, maar vind plaats in fasen. Volgens Prochaska en DiClemente dienen deze fasen ook meerdere malen te worden herhaald. Pas na het meerdere malen te herhalen, zal gedragsverandering plaatsvinden.[[48]](#footnote-48) Zij onderscheiden zes fasen van gedragsverandering:



Afbeelding 2: Gedragsveranderingsmodel Prochaska en DiClemente

1. Voorstadium: De klantmanager is zich nog niet bewust van het probleem. De werknemer vindt het met name storend dat het management aangeeft dat er een probleem is. Het management kan dan ook rekenen op weerstand.[[49]](#footnote-49) De klantmanager zal verandering ook nog niet in overweging nemen.[[50]](#footnote-50)
2. Overwegen: In deze fase is de klantmanager zich wel bewust van het probleem en overweegt hij wat het oplevert als het gedrag wordt veranderd.[[51]](#footnote-51) De klantmanager krijgt oog voor de voor- en nadelen van het behouden en veranderen van zijn gedrag. Tijdens deze tweede fase is er een sterk gevoel van ambivalentie.[[52]](#footnote-52)
3. Beslissing: Tijdens deze derde fase krijgen de voor- of de nadelen van het veranderen de overmacht. Dit zorgt ervoor dat er twee mogelijke stappen zijn na de beslissingsfase. De eerste mogelijkheid is dat de klantmanager nog te veel nadelen ziet in het veranderen van zijn gedrag. Dit betekent dat hij teruggaat naar fase 2, de fase van overwegen. Ziet iemand wél voldoende voordelen om het gedrag te veranderen, zal er worden overgegaan naar de actiefase.[[53]](#footnote-53)
4. Actie: In de actiefase zal de klantmanager actie ondernemen om zijn gedrag te veranderen.[[54]](#footnote-54) Hier begint het echte handelen naar de veranderingen toe. Deze fase bestaat uit vallen en opstaan.[[55]](#footnote-55)
5. Volhouden: In dit stadium probeert de klantmanager de verandering in het gedrag te integreren in zijn dagelijks (werk)leven. Hierbij probeert de klantmanager de verandering te behouden.[[56]](#footnote-56)
6. Terugval: Bij terugval keert de klantmanager terug naar het oude gedragspatroon. Een terugval leidt niet tot een mislukking van het proces. Een terugval zorgt voor een leermoment in het traject.[[57]](#footnote-57)

### 4.6 Wat het vergt van de organisatie?

Het proces van gedragsverandering is niet iets wat alleen in handen ligt van de klantmanager. De organisatie speelt ook een rol in het proces tot gedragsverandering. TNO geeft drie verschillende factoren aan die binnen een organisatie van belang zijn om tot gedragsverandering van haar medewerkers te komen. TNO geeft de volgende drie verschillende factoren: 1) Makkelijke toegang tot informatie over methodisch werken, 2) Voldoende materialen en voorzieningen om methodisch te werken en 3) Formeel afspraken vastleggen door het management over methodisch werken.[[58]](#footnote-58)

De eerste factor is dat de organisatie ervoor dient te zorgen dat er makkelijke toegang tot informatie over methodisch werken beschikbaar is. Er is veel informatie te vinden over methodisch werken bij verschillende partijen. Denk hierbij aan Divosa, ZonMw en BvK. Dit kan voor een klantmanager een jungle aan informatie zijn en hij kan hierin gemakkelijk de weg kwijtraken.[[59]](#footnote-59)

De tweede factor spreekt over voldoende materialen en voorzieningen om methodisch te werken. De organisatie dient ervoor te zorgen dat de tools aanwezig zijn methodisch te kunnen werken. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het introduceren van een diagnose-instrument, zoals die in stap 1 wordt benoemd. [[60]](#footnote-60) Ook tijd en ruimte is belangrijk binnen deze tweede factor. De klantmanagers moeten wel in de gelegenheid kunnen worden gesteld om methodisch te gaan werken.

De derde factor is dat er formele afspraken dienen te worden vastgelegd door het management over methodisch werken. Uit onderzoek van TNO is namelijk gebleken dat er méér methodisch wordt gewerkt wanneer hier formele afspraken over zijn vastgelegd.[[61]](#footnote-61) Deze afspraken dienen vervolgens gedeeld te worden onder de klantmanagers. Dit verschaft hen duidelijkheid over het methodisch werken.

## 5. Evidence-based werken

Wanneer iemand de titel evidence-based werken ziet staan, wordt er vaak van uitgegaan dat het gaat om werken op een manier die (wetenschappelijk) is bewezen. Evidence-based werken is echter meer dan het enkel werken op basis van (wetenschappelijk) bewijs. Daarnaast zijn er veel meningen over het evidence-based werken. In dit hoofdstuk zal er dan ook verder worden ingegaan op de historie van het evidence-based werken en zal er dieper worden ingegaan op wat het inhoudt.

### 5.1 Historie evidence-based werken

Evidence-based werken komt voort uit evidence-based medicine. De term evidence-based werd voor het eerst genoemd in 1990 en wordt omschreven als “het best beschikbare bewijs voor het maken van een besluit voor de behandeling van een specifieke patiënt”.[[62]](#footnote-62) De grondlegger van het evidence-based medicine is David Sackett. Volgens David Sackett was het funest dat experts hun persoonlijke opvattingen veel meer gewicht gaven dan de wetenschappelijke argumenten.[[63]](#footnote-63) Door het evidence-based medicine zouden de wetenschappelijke bewijzen dus meer waarde krijgen in het oordeel van de expert.

In de geneeskunde is evidence-based ondertussen een bekend begrip. Dit wil echter niet zeggen dat er altijd evidence-based medicine wordt toegepast. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat veel van de ingrepen in ziekenhuizen onnodig zijn. Artsen zouden onnodige handelingen verrichten omdat recente wetenschappelijke onderzoeken hen niet bereikt of omdat zij liever vertrouwen op hun eigen ervaring in de praktijk.[[64]](#footnote-64) Dit omschrijft direct de complexiteit omtrent het invoeren van evidence-based werken.

### 5.2 Evidence-based werken in het sociaal domein

Het evidence-based werken in het sociaal domein is bezig met een opmars zo schrijft Marcel Ham, hoofdredacteur van het *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken*. Op het evidence-based werken in het sociaal domein is veel kritiek. Zo gaf de Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving aan dat een risico van evidence-based werken is dat goede, patiëntgerichte zorg wordt gereduceerd tot datgene wat is bewezen. Daarbij voeren zij aan dat de kennis waarop het evidence-based werken is gebaseerd, vaak voor standaard situaties is geschreven.[[65]](#footnote-65) De kennis uit onderzoek houdt te weinig rekening met de verschillen van klanten.

Maar houdt het evidence-based werken dan precies in? Hiervoor kijken we weer naar het kompas zoals deze is ontwikkeld door het Kennisplatform van Werk en Inkomen. Dit kompas geeft aan welke factoren van invloed zijn om te bepalen of een professional evidence-based werkt. De factoren die van invloed zijn, zijn: 1) Kennis uit wetenschappelijk onderzoek, 2) Ervaringen, vragen en voorkeuren van cliënten en 3) Praktijkkennis, opleiding en ervaring van professionals. Deze drie factoren tezamen maken dat een professional evidence-based werkt en moeten zorgen voor een kwaliteitsimpuls.

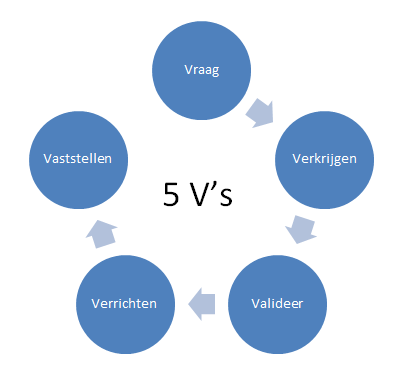
Te beginnen met de kennis uit wetenschappelijk onderzoek. De wetenschappelijke onderzoeken zijn een belangrijk element in het evidence-based werken. Deze wetenschappelijke onderzoeken hebben met name betrekking op de interventies die professionals gebruiken.

De tweede factor zijn de ervaringen, vragen en voorkeuren van cliënten. Zij zijn immers de personen die ervaring hebben met de problemen en kunnen veel betekenen aan kennis. Daarbij werken onderzoeken met statische gegevens. Daardoor kan een onderzoek moeilijk perfect aansluiten bij de casus die een klant schetst.[[66]](#footnote-66)

De laatste en derde factor van het evidence-based werken is de praktijkkennis, opleiding en ervaring van de professionals. De professional kan al ervaringen hebben met (zelf ontwikkelde) interventies en deze kunnen voor hem hebben geholpen. Dit is dan al een stuk praktijkkennis dat een professional kan gebruiken.[[67]](#footnote-67) Het opdoen van praktijkkennis en ervaringen is een continu proces van klantmanagers.[[68]](#footnote-68)

### 5.3 Hoe werk je evidence-based?

Om evidence-based te kunnen werken is het van belang om vijf stappen door te lopen. Deze stappen zijn van origine afkomstig uit het evidence-based medicine, maar is tevens toepasbaar op het evidence-based werken in het sociale domein. De vijf stappen zijn als volgt:[[69]](#footnote-69)

1. **Vraag:** Het formuleren van een te beantwoorden vraag aan de hand van de informatie die je hebt en wilt. Het formuleren van deze vraag kan het beste gebeuren aan de hand van de PICO-methode[[70]](#footnote-70);
2. **Verkrijgen:** Het zoeken van het best mogelijk onderzoek om de vraag te beantwoorden. Voor het sociale domein zijn er specifieke databanken met interventies;
3. **Valideer:** Kritische beoordeling van de methode van onderzoek en kritische beoordeling van de resultaten van het onderzoek;
4. **Verrichten:** Conclusie van de voorgaande stappen en toepassing in de praktijk;
5. **Vaststellen:** Een evaluatie van het proces en de toepassing in de praktijk. Hierbij ga je ook op zoek naar verbeterpunten voor het vervolg en kijk je hoe je de gebruikte interventie eigen kan maken in je dagelijkse werk.

Deze vijf stappen zijn samen te vatten als de 5 V’s en zijn samen te voegen in een diagram zoals weergeven in de afbeelding.

In de eerste stap wordt de PICO-methode aangehaald. De PICO-methode zorgt ervoor dat de professional een goed beantwoordbare vraag stelt. Van belang is dat de vraag goed gestructureerd is. Dit zorgt voor een zo goed mogelijk resultaat. De volgende componenten zijn van belang bij de PICO-methode:[[71]](#footnote-71)

**P:** Patiënt of probleem: Beschrijving van de klachten, problemen of stoornis van de klant;

**I:** Interventie: Beschrijft de interventie die in overweging wordt genomen;

**C:** Co-interventie: Beschrijft eventuele alternatieve interventie die wordt overwogen;

**O:** Outcome (resultaat): Geeft een beschrijving van het resultaat dat er behaald zou moeten worden.

Om deze PICO-methode te verduidelijken, is er een voorbeeld opgenomen in bijlage 3.

### 5.4 Wat vergt het van de klantmanagers?

Het evidence-based werken vraagt een aantal vaardigheden van klantmanagers. Een belangrijk element voor de klantmanagers zijn de onderzoeksvaardigheden waarover zij moeten beschikken. Vaak blijken klantmanagers deze vaardigheden onvoldoende te bezitten.[[72]](#footnote-72) Deze onderzoeksvaardigheden zijn van belang voor het ontdekken van onderzoeken en beoordelen of deze van kwaliteit zijn. Daarbij moet een klantmanager kritisch naar onderzoek kunnen kijken. Een onderzoek zal namelijk nooit een volledig, sluitend antwoord geven op een complexe situatie met een voortdurende veranderende omgeving.[[73]](#footnote-73)

Naast onderzoeksvaardigheden is het van belang dat klantmanager investeren in het evidence-based werken. Deze investering bestaat voor een groot deel uit tijd. De klantmanager moet de tijd nemen om na te denken over wat er al bekend is over een probleem, over de interventies die er zijn en welke interventie het beste past bij de klant.[[74]](#footnote-74) Het tijdsaspect is ook een onderdeel waarbij samen moet worden gewerkt met de organisatie.

Het laatste aspect dat van belang is, is de ervaring die een klantmanager opdoet gedurende zijn loopbaan. Door middel van het methodisch werken, kunnen klantmanagers duidelijk reflecteren op hun gedragingen die zij hebben vertoond met de klant. Op basis hiervan kunnen ze leren en kijken hoe ze het in het vervolg anders doen. Verder kunnen klantmanagers ook van elkaar leren door middel van interventies.[[75]](#footnote-75)

Voor een klantmanager betekent dit in de praktijk dat wanneer hij een traject met een klant wil beginnen, deze als eerste zal kijken naar wetenschappelijke onderzoeken. Hiervoor zijn de onderzoeksvaardigheden van belang. Deze onderzoeken laten zien wat voor acties er nodig zijn om een bepaald resultaat te bereiken met de klant. Op basis van de acties die een klantmanager uit een onderzoek haalt, gecombineerd met de praktijkkennis en de wensen van een klant, kan de klantmanager samen met de klant een trajectplan opstellen.

### 5.5 Wat vergt het van de organisatie?

Naast het feit dat er elementen zijn voor klantmanagers, zijn er ook elementen voor de organisatie die bepalen of er evidence-based zal worden gewerkt. Allereerst zal de organisatie er zorg voor moeten dragen dat medewerkers worden geïnformeerd over evidence-based werken. Daarbij moeten ze ook een visie ontwikkelen die ze uitdragen.[[76]](#footnote-76) Het is wenselijk dat er afspraken worden gemaakt over het toepassen van bewezen effectieve interventies op beleidsniveau.[[77]](#footnote-77)

Naast het informeren, zal de organisatie haar medewerkers ook moeten steunen in het evidence-based werken.[[78]](#footnote-78) Evidence-based werken gaat er van uit dat er sprake is van een lerende organisatie.[[79]](#footnote-79) Dit zal de organisatie dus moeten nastreven voor het evidence-based werken. Daarbij is het van belang dat de klantmanager de autonomie blijft bezitten om te kiezen voor een interventie.[[80]](#footnote-80)

Als laatste is er nog één element dat een belemmering kan vormen voor de klantmanagers om evidence-based te gaan werken. Een tekort aan middelen vormt namelijk een grote belemmering voor het evidence-based werken. Er moet dan worden gedacht aan een middel zoals tijd. Voor de organisatie kunnen de kosten ook een belemmering vormen om haar medewerkers evidence-based te laten werken.[[81]](#footnote-81)

### 5.6 Wat vergt het van de klanten?

De kennis van de klanten is een essentieel onderdeel van het evidence-based werken. Zoals eerder aangegeven zal een onderzoek nooit compleet aansluiten bij een complexe situatie met een voortdurend veranderende beweging.[[82]](#footnote-82) *De* klant bestaat namelijk niet, de klant is geen gemiddelde. De klant zal dus duidelijk moeten uiten wat zijn wens, vraagstuk of voorkeur is, zodat daar specifiek naar kan worden gehandeld. Deze wensen komen aan bod in een gesprek tussen de klant en de klantmanager.

### 5.7 Kritische blik evidence-based werken

Een punt wat al eerder naar voren is gekomen, is dat een onderzoek nooit compleet aansluit bij een complexe situatie met een voortdurende veranderingen.[[83]](#footnote-83) Volgens jeugdlector Peer van der Helm van de Hogeschool Leiden worden in veel onderzoeken de invloeden van de context niet of nauwelijks meegenomen.[[84]](#footnote-84)

Professionals hebben ook aangegeven dat zij dit als storend ervaren.[[85]](#footnote-85) Doordat een wetenschappelijk onderzoek dus nooit volledig zal aansluiten, is het van belang dat een klantmanager kritisch blijft kijken naar onderzoeken en dus ook zeker niet vergeet de andere twee pijlers[[86]](#footnote-86) van het evidence-based werken mee te wegen.

Wat verder ook nog wordt aangekaart is dat het enkel uitvoeren van dat wat is bewezen, de blik vernauwt. Dit stelt lector Thomas Kampen van de Hogeschool Inholland. Volgens Thomas Kampen moet er goed worden geluisterd naar de professional om te horen waarom zij kiezen voor de ene aanpak in plaats van de ander. Thomas Kampen stelt dat wetenschappelijke kennis pas echt waardevol is op het moment dat dit wordt gecombineerd met goed luisteren naar de klant en de eigen inbreng op basis van ervaring van de professional.[[87]](#footnote-87)

Een organisatie genaamd Capgemini, gespecialiseerd op het gebied van consulting, stelt echter dat het evidence-based werken veel voordelen oplevert, zowel kwalitatief als kwantitatief. Te beginnen met de kwantitatieve voordelen. De kwantitatieve voordelen die het evidence-based werken bieden zijn kostenbesparing en tijdsbesparing.[[88]](#footnote-88)

Op den duur zou evidence-based werken kosten kunnen besparen. Doordat klantmanagers meer zullen gaan werken op basis van “wat werkt”, is de kans groter dat het een klantmanager en klant lukt om te zorgen dat de klant zal gaan participeren. Wanneer een klant sneller zat gaan participeren, zal dit ook tijd gaan besparen. Het kost namelijk minder tijd wanneer een klant eenmaal aan het participeren is.

Naast deze kwantitatieve voordelen zijn er ook een aantal kwalitatieve voordelen. Allereerst geven zij aan dat het evidence-based werken makkelijker te rechtvaardigen is richting de belastingbetaler. Je bent immers bewezen effectief bezig. Dat je als organisatie bewezen effectief bezig bent, is meteen een tweede en laatste voordeel.

Omdat er voor een gedeelte wordt gehandeld op basis van wetenschappelijke kennis, is de kans aannemelijker dat de uitvoering effectiever zal zijn. Er wordt namelijk gewerkt op basis van interventies die bewezen zijn effectief te zijn. De kans is ook dan weer groter dat een klant zal gaan participeren.

## 6. Huidige manier van werken

In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de derde deelvraag. Deze deelvraag luidt als volgt: “Wat is de huidige instructie over de manier van werken die de klantmanagers van de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen hebben?”. Om hier een goed antwoord op te geven dienen we te beginnen met de aanvraag levensonderhoud. Dit is immers het startpunt.

### 6.1 Start - Aanvraag levensonderhoud

Wanneer een burger geen of onvoldoende inkomsten heeft om in zijn levensonderhoud te voorzien, kan deze een aanvraag doen voor de bijstandsuitkering. Deze aanvraag dient te gebeuren via het UWV Werkbedrijf.[[89]](#footnote-89) De gemeente Leiden haalt de aanvraag op bij het UWV Werkbedrijf na een telefonische melding van de klant bij het Team Werk en Inkomen. Deze aanvraag komt dan terecht bij een klantmanager.

Wanneer de klant een aanvraag voor levensonderhoud heeft gedaan, zal de klant ook de uitnodiging ontvangen om het diagnose-instrument (CompetenSYS) in te vullen. Voorafgaand een intakegesprek tussen de klantmanager en de klant, kan de klantmanager de elementen beoordelen (zie hoofdstuk 1.1). Zo is de klantmanager voorafgaand aan het intakegesprek bekend met de belemmering voor de klant om te participeren.

De klantmanagers van de gemeente Leiden zijn integrale klantmanagers. Dit houdt in dat zij zowel de rechtmatigheid als de doelmatigheid beoordelen. Met rechtmatigheid gaat het erom of iemand voldoet aan de wettelijke voorwaarden voor het recht op een bijstandsuitkering. Bij de doelmatigheid wordt er gekeken naar de mogelijkheden die iemand heeft om zo snel mogelijk te kunnen participeren in de samenleving, bij voorkeur door middel van betaald werk.

### 6.2 Trajecten

Wanneer een klant een bijstandsuitkering toegekend krijgt, is het aan de klantmanager om de vervolgstappen te bepalen. De klantmanager heeft hier twee opties. De eerste optie is dat de klantmanager de klant naar het Participatiecentrum stuurt. Hier volgt de klant dan een zogenaamd Participatietraject. Een klantmanager kan een klant naar het Participatietraject sturen als er geen of weinig belemmeringen zijn op weg naar werk. Bij het Participatiecentrum wordt de klant klaargestoomd om aan het werk te gaan. Denk bijvoorbeeld aan het maken van cv’s, oefenen van sollicitatiegesprek etc. Gedurende het onderzoek zullen wij hier verder niet meer op ingaan, aangezien wij ons richten tot de klantmanagers van Werk en Inkomen.

Een tweede optie is dat klanten een Klant in Beeld Traject ingaan. Hierbij blijft de klant bij de klantmanager. Er zijn nog belemmeringen die ervoor zorgen dat de klant niet kan deelnemen aan een traject naar werk. Denk hierbij aan schulden, ziekte, etc. De klantmanager kijkt dan samen met de klant wat zij kunnen gaan doen om ervoor te zorgen dat de klant in staat is om zo goed mogelijk te participeren. De enige handleiding die klantmanagers hiervoor hebben is de zogenaamde “Leidraad voor Klant in Beeld”. Deze leidraad geeft aan welke onderwerpen klantmanagers moeten uitvragen bij de klant om hen zo goed mogelijk te kunnen helpen. Het diagnose-instrument van CompetenSYS zal deze leidraad gaan vervangen.

Het Klant in Beeld gesprek heeft binnen de gemeente leiden twee verschillende doelen. Het eerste doel is dat het zou moeten zorgen voor een betere ondersteuning van de klant.[[90]](#footnote-90) Doordat je de klant in gesprekken beter leert kennen zou je dus meer te weten komen over de klant en hier het traject op aanpassen. Het tweede doel van deze gesprekken is om fraude beter in beeld te krijgen en te bestrijden.[[91]](#footnote-91) Door een beter beeld van de klant is het mogelijk om sneller onregelmatigheden te bespeuren.

### 6.3 Methodisch werken en het huidige traject

Tijdens de interviews is er ook gekeken naar het methodisch werken en het huidige traject. Hierbij is gekeken in hoeverre nu al methodisch of evidence-based wordt gewerkt. Daarbij is gekeken naar knelpunten in de huidige manier van werken, wat belemmeringen oplevert voor het methodisch werken.

Uniformiteit van werken

In de interviews is vaak aangehaald dat er momenteel geen eensluidende manier van werken is binnen het Team Werk en Inkomen. Klantmanagers geven aan dat elke klantmanager nu zijn eigen manier van werken heeft ontwikkeld. In grote lijnen volgen klantmanagers wel het proces, maar toch hebben klanten bij de ene klantmanagers een voorsprong ten opzichte van een ander. De klantmanagers gaven verschillende argumenten waarom klantmanagers het proces op verschillende manier wordt uitgevoerd.

Zo werd aangegeven dat klantmanagers de richtlijnen allemaal op verschillende manieren interpreteren. De formulieren en de processen zijn aanwezig, maar de manier waarop men deze hanteert en uitwerkt zijn erg verschillend. Dit verschil in interpretatie komt door meerdere factoren binnen de organisatie. Zo worden de factoren cultuur, ervaring en gedrevenheid van de klantmanager aangevoerd.

Een van de klantmanagers gaf aan dat veel klantmanagers verschillende achtergronden hebben. Sommige klantmanagers komen zelfs uit een andere sector. Deze hanteren doorgaans een andere aanpak in hun werkwijze, omdat zij afkomstig zijn uit een andere (werk)cultuur. Daarnaast gaf de klantmanager aan dat niet elke klantmanager meer even gemotiveerd is om vernieuwing op te zoeken en zouden daarmee dus minder gedreven zijn.

Daarnaast is er ook aangevoerd dat er in het werk van een klantmanager altijd onzekere factoren van invloed zijn. Denk hier bijvoorbeeld aan een klant die je belt met een vraag. Als dit een lastige vraag is, kan het zomaar zijn dat dit een halve dag opslokt. Daar komt bij kijken dat niet alle klantmanagers even makkelijk met bepaalde klanten kunnen omgaan. De ene klantmanager zou meer moeite hebben met een klant dan een ander. Dit zou verschillende manieren van werken opleveren.

Meerdere klantmanagers gaven aan dat doordat er geen eensluidende manier van werken is, klanten geen gelijke basis hebben. Volgens klantmanagers kan dit beteken dat een klant bij de ene klantmanager een beter traject aangeboden krijgt dan bij de ander. Als voorbeeld werd aangedragen het houden van een intakegesprek. Niet elke klantmanagers voerde een intakegesprek bij een aanvraag levensonderhoud. Ondertussen heeft de gemeente Leiden hier wel actie op ondernomen en moet er altijd een intakegesprek worden gehouden.

Methodisch werken

Een aantal klantmanagers gaf gedurende de interviews aan dat er momenteel al wel methodisch wordt gewerkt. Dit is echter niet altijd het methodisch werken zoals TNO dit omschrijft. Het methodisch werken van TNO bestaat uit vier stappen, zoals omschreven in hoofdstuk vier. Klantmanagers geven aan dat klantmanagers een eigen manier van methodisch werken hebben ontwikkeld. De reeks aan stappen die TNO geeft, voeren zij gedeeltelijk en/of anders uit. Een van de klantmanagers voert bijvoorbeeld aan dat hij wel reflecteert op een traject en dit vaak samen doet met een collega, terwijl collega klantmanagers dit weer totaal niet doen.

Wat ook werd aangedragen is dat veel klantmanagers waarschijnlijk al heel erg methodisch werken op de manier zoals TNO het omschrijft. Zij zouden dit momenteel echter helemaal niet door hebben. Voor hen zal het methodisch werken vooral een stukje bewustwording zijn van het werk dat zij verrichten. Uit de interviews blijkt dat deze klantmanagers vrijwel alle stappen van TNO doorlopen in het proces met hun klanten.

Evidence-based werken

Gedurende de interviews is er stil gestaan bij het evidence-based werken. Dit heeft zich gericht op alle drie de onderdelen van het evidence-based werken. Deze drie onderdelen zijn de praktijkervaring van de klantmanager, vragen van de klant en het wetenschappelijk onderzoek. Hierbij is specifiek gekeken naar het evidence-based werken in de huidige praktijk van de klantmanagers.

Uit bijna alle interviews kwam wel naar voren dat klantmanagers in meer of mindere mate al evidence-based werken. Er wordt het meest evidence-based gewerkt op basis van de praktijkervaring van de klantmanagers. Hiervoor wordt niet alleen de eigen praktijkervaring gebruikt, maar ook die van collega’s. Deze kennis krijgen ze vaak door onderling overleg op de kamer waarin wordt gewerkt.

Sommige klantmanagers gaven aan dat zij nieuwsbrieven ontvangen. De organisatie waar nieuwsbrieven van worden ontvangen zijn Schulinck en Divosa. Deze nieuwsbrieven bespreken de ontwikkelingen in het sociaal domein. Een enkele klantmanager geeft aan vaktijdschriften te lezen.

Als laatste is er ook over de wensen van de klant gesproken. Hier hebben de klantmanagers een andere mening over. Sommige klantmanagers zijn van mening dat er te weinig wordt gekeken naar de wens van de klant. Andere klantmanagers zijn echter van mening dat de wensen van de klanten voldoende naar boven komen.

Het management

Uit interview met een van de twee managers van het Team Werk en Inkomen van de gemeente Leiden kwam ook naar voren dat het per klantmanager nog erg veel zal verschillen in hoeverre iemand al methodisch zal werken. De manager verwacht dat er voor veel klantmanagers nog stappen te zetten zijn om methodisch te gaan werken. Hierin gaf de manager aan dat er vooral met name op het gebied van evidence-based werken stappen gezet moeten en kunnen worden. Met name gaat het dan om de wetenschappelijke kennis die gebruikt kan worden in de praktijk.

## 7. Opvattingen en verwachtingen

Tijdens het onderzoek zijn er interviews gehouden met klantmanagers. Er zijn interviews gehouden met klantmanagers in het algemeen en klantmanagers die deel uitmaken van het Veranderteam en de Trendwatchers. In dit hoofdstuk zullen we hoofdzakelijk ingaan op de verwachtingen en opvattingen die klantmanagers hebben over het evidence-based werken en het methodisch werken. Ook zullen we nog kijken naar de wensen die zij hebben. Hierbij zal antwoord worden gegeven op de deelvraag: “Welke opvattingen en verwachtingen hebben klantmanagers en het management van de gemeente Leiden Team Werk en Inkomen over methodisch werken en het evidence-based werken?”

### 7.1 Opvattingen en verwachtingen klantmanagers

Gedurende de interviews is er door middel van vraagstelling stil gestaan bij opvattingen van klantmanagers over het methodisch en evidence-based werken. Hierbij is gekeken naar de opvatting over verschillende aspecten van het methodisch en evidence-based werken. In deze paragraaf zullen de opvattingen verder worden uitgewerkt.

Diagnose-instrument

Over het diagnose-instrument hebben de klantmanagers verschillende opvattingen. Een punt wat echter vaker naar voren gekomen is de tijd. Het invullen van het diagnose-instrument, voor zowel de klant als de klantmanager, zou namelijk veel tijd kosten en vooral wanneer een klant zelf nog niks heeft ingevuld. Wanneer een klant het diagnose-instrument nog niet heeft ingevuld, moet een klantmanager dit met een klant doen gedurende het intakegesprek. Hier moet echter wel bij opgemerkt worden dat er nog niet heel veel ervaringen waren met het gebruik van het diagnose-instrument bij een aanvraag levensonderhoud en het verdere proces.

De klantmanagers die wel ervaring hebben met CompetenSYS gaven aan dat de eerste ervaringen goed zijn. CompetenSYS zou voldoende informatie leveren, waardoor het voor de klantmanagers makkelijker is om het gesprek een bepaalde richting in te sturen. Daarbij zou het ook tijd besparen in het uitvragen van informatie, omdat er al zoveel bekend is voorafgaand een gesprek. Dit ervaren klantmanagers als prettig.

Wat echter als storend wordt ervaren is dat de informatie uit het diagnose-instrument niet kan worden overgenomen in andere systemen. Zo voerde een klantmanager aan dat er met betrekking tot de taaleis, er op drie verschillende plekken moest worden genoteerd wat het taalniveau van de klant is. Dit moet nu gebeuren in het diagnose-instrument, Polydoc en CSam. Doordat de klantmanagers deze en andere informatie op meerdere plekken moeten noteren, zijn zij onnodig veel tijd kwijt aan administratieve taken.

Relatie tussen methodisch en evidence-based werken

De relatie tussen het methodisch en evidence-based werken wordt door klantmanagers op verschillende wijzen verklaard. Het meeste is aangedragen dat het evidence-based werken bij de stappen van het methodisch werken naar boven komt. Dit zou betekenen dat bij elk van de vier stappen van methodisch werken, er evidence-based gewerkt zou moeten worden.

Verder werd ook nog aangedragen dat het methodisch werken voortkomt uit het evidence-based werken. Dit betekent dus dat er naar aanleiding van wat er bekend is over wat werkt, dat daar het methodisch werken uit voortvloeit. Dit betekent dat eerst het evidence-based werken bestond en daarna het methodisch werken.

Haalbaarheid evidence-based werken

Een aantal klantmanagers vraagt zich af in hoeverre het haalbaar is om volledig evidence-based te gaan werken. Een aantal argumenten die worden aangevoerd, zijn gelegen in de onderzoeken. Zo zouden onderzoeken niet direct toepasbaar zijn op een casus. Er zijn bijna altijd nog onderliggende problemen bij een klant en deze zijn niet meegenomen in verschillende onderzoeken. Elke situatie en elke klant is anders. Dit vraagt dus om maatwerk van de klantmanager in bepaalde situaties. Hier komt de praktijkkennis van de klantmanager weer naar boven.

Naast het gegeven dat situaties vaak verschillen van die in onderzoeken, is er ook nog gekeken naar de onderzoeksvaardigheden van klantmanagers. Of klantmanagers echt onderzoeksvaardigheden te kort komen kunnen de klantmanagers niet zeggen. Wel geven ze aan dat er veel verschillen zitten in de onderzoeksvaardigheden van klantmanagers. Daar komt ook nog eens bij kijken dat er dusdanig veel informatie beschikbaar is online, dat het lastig is om dit allemaal te lezen en te filteren.

Als laatste gaf een klantmanager aan dat het juist heel fijn zou zijn om direct vanaf het begin met je klant evidence-based te werken. Je hebt maar één eerste kans met je klant en dan is het wel zo prettig om meteen te handelen zoals bewezen is dat het werkt. Hierdoor is de kans dat je op een juist spoor met de klant zit groter, zo voert de klantmanager aan. Hierbij dient echter ook te worden opgemerkt dat dit de kans vergroot dat een klantmanager in een tunnelvisie terecht komt.

Onduidelijkheid onder klantmanagers

Uit interviews bleek dat klantmanagers, die niet betrokken zijn bij het Veranderteam of de Trendwatchers, over weinig kennis beschikken met betrekking tot het methodisch en evidence-based werken. Er is duidelijk een kennisachterstand aanwezig. Een tweetal klantmanagers gaf daarbij aan dat zij nog nooit van het “Weten wat werkt”-groepje (ook wel: Trendwatchers genoemd) hebben gehoord. Dat deze klantmanagers niet over kennis beschikken met betrekking tot het methodisch en evidence-based werken, wil overigens niet zeggen dat zij niet zo kunnen werken.

Als er iets is wat alle klantmanagers wel doen van het evidence-based werken, is dat het voeren van overleg. Er vindt veel overleg plaats over casuïstiek. Hiermee worden praktijkervaringen gedeeld en dit is een van de pijlers van het evidence-based werken. Dit overleg vindt vaak plaats in de werkruimte en gaat dus niet aan de hand van een structuur. Naast deze onderlinge overleggen, vind er ook nog casuïstiekbespreking plaats voor de klantmanagers. Dit overleg vindt iedere drie maanden plaats. Deze besprekingen vinden plaats aan de hand van een vaste structuur.

Gelijke manier van werken

Met het methodisch werken verwachten klantmanagers dat er meer op eenzelfde manier gewerkt zal gaan worden. Momenteel werken klantmanagers niet op eenzelfde manier. Volgens een klantmanager kan dit met zich meebrengen dat de klant bij de ene klantmanager dus een beter traject krijgt aangeboden dan bij een andere klantmanager.

Daarbij komt kijken dat de klantmanagers dankzij het diagnose-instrument over dezelfde informatie beschikken van een klant. Dit is ook aan de orde wanneer een klant naar het Participatiecentrum gaat. Daar krijgen de consulenten ook toegang tot het diagnose-instrument en kunnen zij dus inzien wat de klant heeft ingevuld. Een van de klantmanagers gaf echter wel aan dat het onduidelijk is wat er bij het Participatiecentrum dan gaat gebeuren met de klant en het diagnose-instrument. Ook is niet duidelijk wie dan de verantwoordelijkheid krijgt om het diagnose-instrument up-to-date te houden.

Weloverwogen keuzes

Met het methodisch werken verwacht een klantmanager dat er meer weloverwogen keuzes zullen worden gemaakt. Deze weloverwogen keuzes gaan dan met name om de te volgen trajecten voor de klant. Wat bijdraagt aan de weloverwogen keuzes is dat er misschien met het methodisch werken meer overleg wordt gepleegd. Ook het evidence-based werken zal hier een bijdrage in hebben. Een klantmanager voerde aan dat er ook veel wordt overlegd met de collega’s van het gemeentelijke re-integratiebedrijf, Re-integratie en Werk. Hier leren klantmanagers ook van. De verwachting van klantmanagers is dat dit dan ook meer zal gebeuren in de toekomst, mede omdat beide partijen toegang hebben tot het diagnose-instrument en dus meer kunnen sparren over de analyse die daar uit komt en het te volgen traject voor de klant.

Tijd

Tijd is een onderwerp dat in alle interviews wel naar boven kwam. Klantmanagers kijken dan ook verschillend naar het element tijd in het proces van methodisch en evidence-based werken. Een aantal klantmanagers ervaart tijd als een belemmerende factor. Zo zou, zoals eerder aangegeven, het invullen van het diagnose-instrument erg veel tijd kosten. Een van de klantmanagers vroeg zich ook af waar de tijd vandaan moest worden gehaald om het diagnose-instrument te gebruiken.

Er zijn ook klantmanagers die tijd niet zozeer als belemmering ervaren. Zij zien het gebruik van een diagnose-instrument met name als een investering in de toekomst. Zo geeft een klantmanager aan dat tijdens het intakegesprek niet alles hoeft te worden uitgevraagd, maar dat je aan de hand van de diagnose meteen wat dieper in gesprek kan gaan met de klant. Dit zou dus juist weer tijd besparen op een aantal vlakken.

Wanneer het gaat om het lezen van bijvoorbeeld nieuwsbrieven of vaktijdschriften voert een klantmanager aan dat de hoeveelheid werk die er is de aandacht hiervan afleidt. Er is geen tijd om te verdiepen in de materie die een klantmanager ontvangt in bijvoorbeeld nieuwsbrieven. Dit gegeven wordt ook onderstreept door een leden van het “Weten wat werkt”-groepje (ook wel: Trendwatchers genoemd). Zij geven aan dat het lezen van onderzoeken zoveel tijd kost en als je niet oppast, verzuip je in de materie.

### 7.2 Wensen klantmanagers

Uit de interviews kwamen ook een aantal wensen naar voren. Deze wensen hebben betrekking op het methodisch en evidence-based werken. In deze paragraaf zullen de wensen die in interviews aan bod zijn gekomen worden doorgenomen.

Kaders en richtlijnen

Klantmanagers hebben behoefte aan duidelijkheid wanneer het gaat om methodisch en evidence-based werken. De meeste klantmanagers geven aan dat zij behoefte hebben aan kaders en richtlijnen wanneer het gaat om methodisch en evidence-based werken.

Bij het vormen van kaders en richtlijnen is het ook van belang om te vermelden wat het doel van het methodisch en evidence-based werken is, zo geeft een klantmanager aan. Op het moment zouden klantmanagers nog niet weten waarom zij methodisch en evidence-based moeten gaan werken. Doordat zij dit nu niet weten, is de motivatie ook niet groot om op deze manieren te gaan werken.

Wetenschap versus praktijkkennis

Klantmanagers geven duidelijk aan dat zij niet willen dat het wetenschappelijke onderzoek leidend wordt in het nemen van besluiten. Klantmanagers hechten veel waarde aan de eigen praktijkkennis. Niet alleen de praktijkkennis is van groot belang, maar ook de praktijkkennis die collega’s te horen krijgen van collega’s. Klantmanagers hebben vaak een informeel casuïstiekoverleg. Dit vindt plaats vaak in de werkruimte. Daarnaast is er iedere drie maanden nog team overstijgend casuïstiekoverleg.

Verder voert een aantal klantmanagers ook aan dat klantmanagers wel feedback moeten geven aan de organisatie en haar beleidsmedewerkers. Volgens klantmanagers is het niet de bedoeling dat zij stilzwijgend het beleid uitvoeren dat wordt uitgeoefend. Daar komt bij kijken dat er ook een deel afhankelijk is van het eigen initiatief van klantmanagers. Zo wordt aangevoerd dat klantmanagers zelf eens moeten gaan uitzoeken hoe bepaalde dingen werken. Dit kan het proces voor een klantmanager ook makkelijker maken.

### 7.3 Leden Veranderteam en Trendwatchers

Tijdens de interviews met leden van het Veranderteam en Trendwatchers is er nog stilgestaan bij een aantal extra punten. Aangezien deze leden al bezig zijn geweest met het lezen van onderzoeken en deze proberen te vertalen, kunnen zij meer vertellen over hoe zij dit ervaren. Verder hebben we ook stilgestaan bij hun motivatie om deel te nemen aan het Veranderteam en Trendwatchers.

Motivatie

Alle geïnterviewde klantmanagers van het Veranderteam en Trendwatchers gaven aan dat hun motivatie vooral gelegen is in interesse voor het onderwerp. Voordat de Trendwatchers werden opgericht, was er enkel het Veranderteam. In het Veranderteam is toen, samen met TNO, besproken dat er een groepje zou moeten komen voor het lezen van onderzoeken en deze vertalen naar de praktijk. De klantmanagers die geïnterviewd zijn waren toentertijd al onderdeel van het Veranderteam. Zij vonden dit dusdanig interessant, dat zij zich hebben opgegeven voor de Trendwatchers.

Ervaring van de Trendwatchers

Het doel van de Trendwatchers is het bestuderen van wetenschappelijke onderzoeken en deze vertalen naar de praktijk. De klantmanagers gaven aan dat zij in het begin waren begonnen met lezen. Al snel viel hen op dat het op deze manier niet ging werken. de hoeveelheid aan kennis was dusdanig veel, dat zij hierin “verzopen”. Dit werd dus ook als een van de gevaren aangeduid door een van de klantmanagers. Er is zoveel kennis beschikbaar, dat er te snel te breed wordt gekeken naar wetenschappelijke onderzoeken.

Nu zijn de klantmanagers een stapje terug gegaan en gaan zij eerst kijken naar wat voor wetenschappelijke onderzoeken zij gaan lezen. Hiervoor zullen zij eerst kijken waar behoefte aan is onder de klantmanagers. Op die manier zullen ze gerichter op zoek gaan naar wetenschappelijke onderzoeken.

Er werd aangegeven dat er vooral kennis zal worden gezocht bij het UWV en Divosa. Deze twee organisaties hebben kennisbanken, waarin allerlei wetenschappelijke kennis beschikbaar is. De reden om voor deze twee organisaties te gaan, is dat er dan al een vorm van zekerheid ingebouwd is. Online is namelijk veel onderzoek te vinden, maar dit zijn niet altijd goede onderzoeken. Door wetenschappelijke kennis te bemachtigen van erkende organisaties proberen zij enige vorm van garantie in te bouwen.

Verspreiden van kennis

Over het verspreiden van wetenschappelijke kennis die wordt opgedaan bij de Trendwatchers is wel nagedacht. Gedurende de interviews was er nog geen wetenschappelijke kennis om te delen. Echter, hier hebben de Trendwatchers wel over nagedacht. Er is hierover nog niet besloten, maar er zijn al wel verschillende opties besproken. Zo wordt er momenteel gekeken of een lunchlezing een optie is. Dit is in het verleden al eens gebeurd. Het probleem is echter dat dit niet alle klantmanagers zal bereiken. Verder is er ook gedacht aan het verspreiden van informatie door middel van mailtjes. Het is dan alleen de vraag of klantmanagers dit daadwerkelijk gaan lezen.

### 7.4 Opvattingen management

Met een van de twee managers van het Team Werk en Inkomen van de gemeente Leiden is een interview gehouden. Het management is een belangrijk onderdeel wanneer het gaat om het methodisch en evidence-based werken. Zij hebben onder andere een steunende rol in het proces richting methodisch en evidence-based werken. Gedurende het interview is er onder andere stil gestaan bij hoe de manager haar rol ziet in het proces naar methodisch en evidence-based werken.

Ondersteuning

Uit het interview is gebleken dat de manager met name een ondersteunende rol heeft. Een belemmering die klantmanagers ervaren was dat zij tijd tekort komen. Tijdens het interview is hier stil bij gestaan en gaf de manager ook verschillende maatregelen aan die genomen zijn of worden genomen.

Allereerst is er in 2017, toen de gemeente Leiden begon met het implementeren van het methodisch werken, besloten dat er een aantal medewerkers bij zouden komen. Dit zou de caseloads die klantmanagers hebben verlagen. Toen het aantal klanten in de bijstand daalde, hebben ze besloten om het aantal klantmanagers wel op hetzelfde niveau zou blijven. Zo zouden klantmanagers minder klanten hebben en dus meer tijd over houden voor hun kleinere caseload.

Als tweede maatregel hebben ze besloten dat nu het diagnose-instrument wordt geïmplementeerd er tijdelijk extra klantmanagers worden aangetrokken. Deze tijdelijke klantmanagers zullen een aantal taken waarnemen van de klantmanagers, waardoor de klantmanager tijd hebben om te leren gaan met het diagnose-instrument en zich dit eigen te maken.

Verder worden de klantmanagers ook op persoonlijk vlak begeleid gaf de manager aan. Deze begeleiding wordt specifiek op de klantmanager toegespitst. De manager gaat individueel met klantmanagers in gesprek om samen te kijken wat zij nodig hebben. Dit kunnen verschillende dingen zijn. Een voorbeeld dat werd aangedragen is de cursus “organiseren van jouw caseload”. Hierin krijgen klantmanagers uitleg hoe ze hun werk het beste kunnen indelen.

Uitdragen visie

De manager geeft aan dat het uitdragen van de visie een van de belangrijkste rollen die het management heeft. De manager voert aan dat het belangrijk is om naar de klantmanagers toe te blijven communiceren wat het belang van methodisch werken is. Daarbij geeft ze aan dat het blijven uitdragen van de “waarom” ook erg belangrijk is. Deze “waarom” heeft dan met name betrekking op waarom er methodisch en evidence-based gewerkt wordt, waarom we dit belangrijk vinden en waarom het belangrijk voor de klant is.

In het uitdragen van deze visie is het ook van belang om in gesprek te blijven met de klantmanagers zo geeft de manager aan. Samen met de klantmanagers kan dan worden gekeken naar knelpunten in het proces richting methodisch werken en wat er verder voor nodig is. Hier komt ook een stukje persoonlijke begeleiding voor de klantmanager in terug.

Voor het uitdragen van de visie van het management van het Team Werk en Inkomen naar de klantmanagers toe, werkt het management samen met klantmanagers uit het Veranderteam. De klantmanagers in het Veranderteam hebben een ambassadeursrol wanneer het gaat om methodisch werken. Uit het interview bleek echter dat deze rol nog echter onvoldoende naar voren komt. Volgens de manager viel hier nog een slag te slaan.

## 8. Ervaringen andere gemeenten

In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de deelvraag: “Wat zijn de ervaringen van andere gemeenten met betrekking tot de toepassing van de methodisch en evidence-based werken?” Voor het beantwoorden voor deze deelvraag zijn er interviews gehouden met klantmanagers uit andere gemeenten.

### 8.1 Gemeente Zoetermeer

Als eerste is er gekeken naar de gemeente Zoetermeer. De grootte van de gemeente Zoetermeer is vergelijkbaar met de gemeente Leiden wanneer het gaat om aantal inwoners. Zo heeft de gemeente Leiden in 2019 124.906 inwoners[[92]](#footnote-92) en de gemeente Zoetermeer 124.940 inwoners.[[93]](#footnote-93) Verder zijn de klantmanagers die werkzaam zijn bij de gemeente Zoetermeer, net als de gemeente Leiden, integrale klantmanagers. Als laatste heeft de gemeente Zoetermeer ook een subsidie ontvangen van ZonMw.

De gemeente Zoetermeer is recent gestart met het project “Van Kijken naar Zien”. Hiervoor hebben zij een subsidie ontvangen van ZonMw in het kader van het programma “Vakkundig aan het werk”. Dit onderzoek is met name gericht op het evidence-based werken in de praktijk. Het doel van dit project is dat door middel van reflecteren op het handelen van de klantmanager, zijn vakmanschap zal worden vergroot.[[94]](#footnote-94)

Voor dit project worden gesprekken tussen een klant en klantmanager opgenomen door middel van een camera. De gesprekken vinden plaats in de spreekkamer. Zodra het gesprek is afgelopen, wordt het gesprek geanalyseerd. Dit gebeurt aan de ene kant met een onderzoeker/trainer en de klant en aan de andere kant met een onderzoeker/trainer en de klantmanager. Tijdens deze analyse wordt er gekeken naar wat er juist goed en fout ging, hoe de houding van de klantmanager is en meer.[[95]](#footnote-95)

Uit een interview met twee medewerkers is nog wat achterliggende informatie over het project boven water gekomen. Het project is, zoals hierboven aangegeven, bedoeld om het evidence-based werken in de praktijk te vergroten. Tijdens het interview was het project net gestart en had een van de klantmanagers al een gesprek gehad met de camera erbij. Er werd aangegeven dat na verloop van tijd in het gesprek, het gevoel dat er meegekeken werd steeds minder werd. Als het ware raakte zij gewend aan de camera.

Voorts was er in de gemeente Zoetermeer wel weerstand over het idee om gesprekken in de spreekkamer op te nemen en deze vervolgens te analyseren. In de gemeente Zoetermeer proberen ze met name de cultuur op de afdeling te veranderen. Wat opviel was dat er soms een angstcultuur heerst. Dit proberen ze te veranderen in een cultuur waar fouten oké zijn en deze worden aangegrepen om jezelf verder te ontwikkelen. Ook is er momenteel geen cultuur waarin klantmanagers zichzelf verdiepen in hun vak.

Ook proberen ze klantmanagers mee te krijgen door middel van gedragsverandering. Aangegeven werd dat de klantmanagers heel erg vanaf hun eigen eilandje het werk konden verrichten, zolang zij zich maar aan de wetmatigheid hielden. Volgens een van de twee klantmanagers vinden klantmanagers dat ook een prettige uitgangspositie. De wet biedt namelijk kaders waarbinnen gewerkt dient te worden. Dit biedt de doelmatigheid niet. Het opstellen van kaders of een protocol is daarom wel zo handig wanneer het gaat om methodisch en evidence-based werken.

### 8.2 Gemeente Walcheren

De gemeente Walcheren heeft samen met een aantal omliggende gemeenten de sociale diensten, de kredietbank en de sociale werkvoorzieningen samengevoegd tot één organisatie. Deze organisatie heet Orionis.[[96]](#footnote-96) Orionis heeft samen met de heer R. Blonk van TNO gekeken en gewerkt aan het methodisch werken binnen Orionis. Zij wilden samen een lerende organisatie opbouwen.[[97]](#footnote-97)

Voor werkloze jongeren is er een interventie ontwikkeld. Deze interventie bestaat uit twee onderdelen. Het belangrijkste onderdeel is CareerSKILLS. Hierin werden laagopgeleide jongeren in groepsverband getraind. Wanneer deze trainingen klaar waren, konden zij zelf werkgevers gaan benaderen. Zij kregen tevens een startersbeurs mee. Deze interventie bleek effectief. De reden waarom (onder andere) deze interventie zo succesvol bleek, komt door meerdere factoren.[[98]](#footnote-98)

Volgens de heer R. Blonk zijn er drie aspecten die hebben gemaakt dat de interventies bij Orionis zo succesvol waren. Dit waren de volgende drie aspecten: 1) Kennisoverdracht, 2) Wetenschappelijk kennis over gedragsverandering en 3) een management dat openstaat voor deze nieuwe manier van werken.[[99]](#footnote-99)

Bij kennisoverdracht gaat het over kennisoverdracht naar de klant en klantmanagers onderling. Door bijvoorbeeld vaardigheden van de klant te versterken, zelfvertrouwen te versterken en obstakels weg te nemen, motiveer je de klant om zijn zoektocht naar een baan vol te houden. Wanneer de klantmanager oprechte aandacht biedt en methodisch handelt, zal dit de klant ook motiveren in zijn zoektocht naar een baan.[[100]](#footnote-100)

Het veranderen van gedrag van klanten is een complexe situatie. Zonder wetenschappelijke kennis is het lastig om het veranderen van het gedrag van een klant onder de knie te krijgen.[[101]](#footnote-101) Het veranderen van het gedrag van de klant gebeurt aan de hand van de modellen zoals die ook zijn gegeven in hoofdstuk 4.5. Deze modellen zijn dus niet alleen toe te passen om gedragsverandering bij de klantmanagers te bewerkstelligen, maar ook bij de klant.

Als laatste moet het management open staan voor de nieuwe manier van werken. Wanneer het management de nieuwe manier van werken en denken omarmt, kan deze goed doordringen binnen de organisatie. Bij Orionis werd er een nieuw management aangesteld. Dit nieuwe management was erg positief over deze nieuwe manier van werken, met name over de wetenschappelijke interventies. De heer Blonk geeft aan dat dit puur op toeval is berust en geeft aan hoe belangrijk het management is. Als zij niet achter deze nieuwe manier van werken en denken stonden, had het proces anders kunnen lopen. Dat toont de kwetsbaarheid van het proces naar een nieuwe manier van werken aan.[[102]](#footnote-102)

## 

## 9. Conclusie en aanbevelingen

## 9.1 Conclusie

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de centrale vraag die tijdens het onderzoek centraal stond. De centrale vraag luidde als volgt: “*Wat kan de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen doen om te zorgen dat klantmanagers evidence-based en methodisch gaan werken?”.* De aanleiding voor deze vraag en dit onderzoek is de nieuwe manier van werken die de gemeente Leiden wil hanteren. Deze nieuwe manier van werken is het methodisch en evidence-based werken. Het is echter lastig om de klantmanagers mee te krijgen.

Uit de publicaties van TNO zijn een tweetal modellen naar voren gekomen om gedragsverandering te stimuleren. Hiervoor kwamen de modellen van Fishbein & Ajzen en Prochaska & DiClemente naar voren. Als we het model van Fishbein & Ajzen toepassen op de resultaten van de interviews, kunnen we een aantal conclusies trekken.

Allereerst de attitude ten aanzien van het methodisch en evidence-based werken. De attitude heeft betrekking op hoe de klantmanagers aankijken tegen het methodisch en evidence-based werken. Uit de interviews is gebleken dat klantmanagers verschillend naar het methodisch en evidence-based werken kijken. De klantmanagers die niet betrokken zijn bij het Veranderteam en/of de Trendwatchers, hebben een positieve attitude. Zij bevinden zich dan doorgaans ook al in de actiefase van het model van Prochaska & DiClemente.

Klantmanagers die niet betrokken zijn bij het Veranderteam en/of Trendwatchers, hebben een wat sobere attitude ten aanzien van het methodisch en evidence-based werken. Klantmanagers zien nog belemmeringen ten aanzien van het methodisch en evidence-based werken. De grootste belemmering die naar voren is gekomen, is die van tijd. Klantmanagers ervaren dat zij te weinig tijd hebben om methodisch en evidence-based te gaan werken.

Ten tweede zijn de sociale invloeden een factor die te maken hebben met de intentie om gedrag te veranderen. Hoe groter de sociale druk uit de omgeving is om gedrag te veranderen, des te groter de intentie is om dit te gaan doen. Bij het Team Werk en Inkomen is deze sociale invloed nog niet zozeer aanwezig. Uit het interview met het management bleek wel dat de leden van het Veranderteam een ambassadeursrol vertegenwoordiger, maar er deze vervullen zij nog niet overtuigend. Hier bleek nog een slag in te halen.

Als laatste is in het model van Fishbein & Ajzen de eigen effectiviteit opgenomen. De eigen effectiviteit heeft betrekking op het zelfvertrouwen dat iemand heeft om iets te kunnen doen. Wanneer het gaat om het toepassen van onderzoeken in de praktijk, viel op dat klantmanagers hier niet zeker over zijn. Zij weten niet of onderzoeken echt goed toepasbaar zijn in de praktijk. Ook zal een casus nooit volledig aansluiten op een onderzoek gaven zij aan.

Bij het proces van gedragsverandering is het ook belangrijk om het proces dat Prochaska & DiClemente in ogenschouw te houden. Uit de interviews met de klantmanagers kan worden geconcludeerd dat zij zich momenteel in verschillende fasen van dit proces bevinden. Zo zijn de klantmanagers die betrokken zijn bij het Veranderteam en/of Trendwatchers al in de fase 4 (actiefase), terwijl er ook nog klantmanagers zijn die zich bevinden in fasen 1 of 2 (voorstadium en overweging).

Het management speelt ook een rol in de weg naar het methodisch werken toe. Hiervoor hebben zij reeds al het diagnose-instrument, CompetenSYS, geïntroduceerd. Het diagnose-instrument speelt ook een rol wanneer het gaat om methodisch werken. Het diagnose-instrument is namelijk het startpunt van het methodisch werken. Vanuit de diagnose kunnen de klant en klantmanagers een trajectplan opstellen en hier komt het evidence-based werken ook weer aan bod.

Verder heeft het management ook een informerende rol. Zowel in het kader van methodisch als evidence-based werken. Uit de interviews met de klantmanagers is echter gebleken dat klantmanagers, die niet zijn aangesloten bij het Veranderteam en/of de Trendwatchers, weinig tot geen kennis hebben over het evidence-based werken. Wat betreft het informeren over het evidence-based werken schiet de organisatie tekort.

Over het methodisch werken is al wel meer geïnformeerd naar de medewerkers toe. Uit de interviews is dan ook gebleken dat de klantmanagers wel een beeld hebben van het methodisch werken, maar dat zij niet methodisch werken op de manier zoals TNO dit heeft omschreven.

Voor het evidence-based werken is het belangrijk om de praktijkkennis van de klantmanagers in ogenschouw te houden. De ervaring van de klantmanagers (praktijkkennis) is een van de pijlers van het evidence-based werken. Uit de interviews is gebleken dat alle klantmanagers ook overleg voeren om op basis van elkaars kennis beter te handelen.

De overige twee pijlers van het evidence-based zijn de wetenschappelijke onderzoeken en de wensen van de klant. Met de wensen van de klant wordt wel veel rekening gehouden bleek uit interviews. Deze wensen worden behandeld in de gesprekken die de klantmanagers voeren met klanten en zo wordt er samen een trajectplan opgesteld. De wetenschappelijke onderzoeken worden weinig tot niet gebruikt, zo bleek uit interviews.

De klantmanagers hebben aangegeven behoefte te hebben aan kaders en richtlijnen wat betreft het methodisch en evidence-based werken. De gemeente Zoetermeer heeft ook aangegeven dat dit belangrijk is om ervoor te zorgen dat medewerkers methodisch en evidence-based gaan werken. Hierin zal het management de klantmanagers van de gemeente Leiden moeten ondersteunen.

Wil de gemeente Leiden dus dat haar klantmanagers methodisch en evidence-based willen gaan werken, zullen zij het gedrag dat de klantmanagers hebben moeten veranderen. Het management zal er zorg voor moeten dragen dat de klantmanagers methodisch en evidence-based gaan werken.

## 9.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van het onderzoek zijn er een aantal aanbevelingen voor de gemeente Leiden. Deze aanbevelingen zijn gericht op het meekrijgen van de klantmanagers in het proces van methodisch en evidence-based werken. In dit hoofdstuk zullen de aanbeveling(en) worden toegelicht en nader besproken.

Herhalen van informatie over methodisch en evidence-based werken

De eerste aanbeveling is het herhalen van de informatie over het methodisch en evidence-based werken aan de klantmanagers. Hierbij gaat het specifiek om de klantmanagers die niet zijn aangesloten bij het Veranderteam en/of de Trendwatchers. Zoals gebleken uit de interviews, missen de klantmanagers die niet zijn aangesloten bij het Veranderteam en/of de Trendwatchers kennis over het methodisch en evidence-based werken. Het is echter wel van belang dat klantmanagers kennis over het methodisch en evidence-based werken hebben alvorens zij hiermee aan de slag kunnen.

Zoals een aantal klantmanagers heeft aangegeven, werken sommige klantmanagers wellicht meer methodisch dan zij denken. Om klantmanagers te stimuleren methodisch te gaan werken, is het verstandig om de herhaling van deze informatie plaats te laten vinden door middel van een gesprek/discussie met de klantmanagers. Voor de organisatie is het dan van belang om te zorgen dat mensen uit fasen 1 en 2 van het model van Prochaska & DiClemente, ertoe te zetten om over te gaan naar fase 3 waar de voor- en nadelen van het veranderen van gedrag aan bod komen. Dit zal leiden tot fase 4 wanneer er voldoende voordelen aan bod zijn gekomen.

De leden van het Veranderteam kunnen hier een grote rol in spelen, specifiek de klantmanagers die zijn aangesloten bij het Veranderteam. Zij vervullen momenteel al een ambassadeursrol voor het methodisch werken, maar dit komt onvoldoende naar voren op het moment. De klantmanagers van het Veranderteam zouden het methodisch werken meer kunnen gaan promoten onder de klantmanagers. Hiermee kunnen zij een sociale invloed zijn, die uiteindelijk kan leiden tot de intentie om het gedrag te veranderen, zoals omschreven in het model van Fishbein & Ajzen.

Een cultuur creëren waar ruimte is voor fouten

Uit het interview met de gemeente Zoetermeer bleek dat er een cultuur van angst heerste. De klantmanagers in de gemeente Zoetermeer waren bang om fouten te maken. Dit belemmerde hen om nieuwe manieren van werken uit te proberen. De gemeente Zoetermeer heeft dan ook gepoogd om een cultuurverandering te laten plaatsvinden waar juist wel ruimte is om deze fouten te maken. Zij hebben fouten die gemaakt zijn juist aangegrepen om van te leren.

De ruimte om fouten te maken en om hier over te spreken is dus van groot belang. De angst om fouten te maken is bij klantmanagers van de gemeente Leiden in meer of mindere mate wel aanwezig. Van belang is het dan ook om gedurende casuïstiekoverleg stil te staan bij fouten.

Het bespreken van fouten past goed binnen een casuïstiekoverleg. Er kan worden gedacht aan het bespreken van een worst practice. Een worst practice is een situatie waarin een of meerdere dingen fout gingen. Gedurende het casuïstiekoverleg kan een worst practice worden besproken en kan er worden gekeken wat voor lering een klantmanager hieruit heeft getrokken. Dit past ook binnen de vierde stap van het methodisch werken, het evalueren van een proces.

Herzien van taken klantmanagers

Zoals werd aangegeven in interviews door klantmanagers, krijgen zij steeds meer extra taken. Dit terwijl er geen taken verdwijnen. Dit betekent dat zij steeds meer moeten doen in hetzelfde tijdsbestek. Hier komt ook bij kijken dat veel systemen niet met elkaar communiceren. Hierdoor moeten klantmanagers ook meerdere keren hetzelfde invullen in verschillende systemen. Dit ervaren zij als storend en tijdrovend.

Het advies is dan ook om kritisch te kijken naar de verschillende systemen en taken die er nu liggen. Hierbij dient te worden gekeken of er taken zijn die overbodig zijn en/of anders kunnen worden ingevuld. Ook kan er worden gekeken of de mogelijkheid er is dat systemen informatie van elkaar uitlezen, waardoor dezelfde informatie niet meerdere keren hoeft te worden genoteerd. Dit biedt de klantmanagers tijd en ruimte om te besteden aan het methodisch en evidence-based werken.

Bieden van richtlijnen

Klantmanagers hebben behoefte aan richtlijnen wanneer het gaat om methodisch en evidence-based werken. Aangezien klantmanagers over het algemeen relatief onbekend zijn met deze manier van werken, is het van belang dat zij handvatten krijgen over hoe zij op deze manieren werken. Wellicht dat leden van het Veranderteam en de Trendwatchers al kennis hebben over de manier waarop er methodisch en evidence-based gewerkt kan worden. Deze informatie vastleggen en verspreiden onder de klantmanagers kan een goede eerste stap zijn richting het methodisch en evidence-based werken.

In de richtlijnen dienen verschillende zaken te worden opgenomen. Allereerst zal er concreet moeten worden opgenomen wat het methodisch werken voor klantmanagers inhoudt en wat er van hen wordt verwacht. Hier kan worden gedacht aan de vier stappen die TNO omschrijft voor het methodisch werken. Verder zullen de richtlijnen ook duidelijk moeten aangeven welke hulpmiddelen de klantmanager in bepaalde situaties kunnen worden geraadpleegd.

Voortrekkers onderzoeken

Een van de onderdelen van het evidence-based werken is dat wetenschappelijke kennis wordt gebruikt in de praktijk. Uitvoerders zijn echter geen onderzoekers. Daarbij komt kijken dat het lezen van wetenschappelijke onderzoeken een zeer tijdrovende en intensieve taak is. Voor de klantmanagers is dit vrijwel niet te combineren met hun huidige taken. Dit blijkt ook uit het feit dat klantmanagers aangeven dat tijd een belemmerende factor is.

Voor het vertalen van de wetenschappelijke kennis is het dan ook nodig om te zorgen voor voortrekkers. Momenteel zijn er al de Trendwatchers. Zij kunnen wetenschappelijke onderzoeken bestuderen. Hierbij is het belangrijk dat zij deze wetenschappelijke kennis vertalen naar de praktijk, zodat klantmanagers het in kunnen gaan zetten in hun praktijk.

Voor deze voortrekkers is het van belang dat zij effectief kunnen handelen met de onderzoeken. Dit betekent dat zij weten waar ze moeten zoeken, kwaliteit kunnen waarborgen, snel een onderzoek moeten kunnen beoordelen en dat zij de resultaten moeten kunnen vertalen naar de praktijk. Hiervoor kan het handig zijn om hen een cursus onderzoeksvaardigheden aan te bieden.

## 9.3 Discussie

Het schrijven van een scriptie verloopt helaas niet altijd zoals we graag willen dat het zou lopen. Gedurende het schrijven van mijn scriptie zijn er een aantal belemmeringen geweest. De oorzaak van de belemmeringen zijn verschillend. Enkele zijn gelegen in de persoon en andere weer gelegen in een organisatie. In dit hoofdstuk zal er kritisch worden gekeken naar de kwaliteit van de scriptie.

Een van de grootste belemmeringen was het regelen van interviews met andere gemeenten. Het was erg lastig om al een gemeente te vinden die bezig was met methodisch en evidence-based werken. Veel gemeenten zijn nog aan het experimenteren met deze nieuwe manieren van werken. Via de website van ZonMw, die tevens de subsidies regelt voor het programma “Vakkundig aan het werk”, kon er wel direct worden gekeken naar gemeenten die bezig zijn met experimenten. Dankzij deze site kon er uiteindelijk contact worden opgenomen met de gemeente Zoetermeer, waar veel informatie is ingewonnen over het evidence-based werken en hoe zij hiermee omgaan.

Het is niet gelukt om met andere gemeenten contact te leggen. Er is gepoogd contact te leggen met de gemeente Vught en Walcheren, maar beide hebben geen reactie gegeven. Om nog wel wat kennis te bemachtigen over de projecten die andere gemeenten hebben lopen, is er gekeken naar de (afgeronde) projecten. Hier viel nog wel wat informatie uit te halen, waardoor er nog wel kon worden gekeken naar wat andere gemeenten hebben gedaan. Er was nog wel wat informatie te bemachtigen over Orionis van gemeente Walcheren.

Voorafgaand het schrijven van de scriptie was er besloten om tien interviews te houden. Er zouden zes klantmanagers van de gemeente Leiden worden geïnterviewd, een manager van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Leiden en drie klantmanagers uit andere gemeenten. Zoals eerder aangegeven was het lastig om contact te leggen met anderen gemeenten. Hierdoor is er alleen een interview geweest met de gemeente Zoetermeer. Het niet kunnen houden van interviews met andere gemeenten is opgelost door informatie te verkrijgen uit publicaties. Echter, kon hierdoor dus niet verder de verdieping worden opgezocht.

Na een eerste proefinterview bleek dat er nog wel moest worden gewerkt aan interviewtechnieken en de manier van het stellen van vragen. Tijdens het lezen van het transcript van het proefinterview zag ik dat ik veel gesloten vragen stelde. Hier heb ik in toekomstige interviews meer op proberen te letten. De neiging was er nog wel in latere interviews. Ik moet mij ten alle tijden bewust blijven van het feit dat ik geneigd ben gesloten vragen te stellen. Zo kon ik voorkomen dat ik dit ging doen.

Bij het interview die ik met twee medewerkers van de gemeente Zoetermeer had, is het interview meer overgegaan naar een gesprek en dus geen kwalitatief interview. De combinatie van zenuwen en enthousiasme over het project dat zij houden en mijn eigen onderzoek zorgde ervoor dat ik de controle over het interview volledig kwijt was. Een van de klantmanagers van de gemeente Zoetermeer begon mij vragen te stellen over zaken zoals studie en hoe ik tegen het onderwerp aankijk. Ik vond het zeer lastig om hier mee om te gaan, mede gezien het feit dat ik de klantmanagers niet kende.

Voorafgaand aan het interview in de gemeente Zoetermeer had ik ook slechts één klantmanager verwacht. Eenmaal bij de gemeente Zoetermeer had ik een gesprek met twee klantmanagers. Wel zijn veel onderwerpen besproken tijdens het gesprek, waardoor er toch nog veel informatie gewonnen kon worden bij de gemeente Zoetermeer.

De hoofd- en deelvragen zijn gedurende het onderzoek ook veranderd. Waar in het begin nog enkel werd gekeken naar het methodisch werken, heeft zich dit gedurende het onderzoek uitgebreid naar zowel het methodisch als het evidence-based werken. Deze veranderingen zijn continu besproken met de organisatie en is ook gebeurd aan de hand van feedback die ik van de organisatie heb mogen ontvangen.

De hoofdvraag luidde in eerste instantie als volgt: “*Op welke wijze kan de methodiek van TNO ten aanzien van de activering en re-integratie van klanten in het kader van de Participatiewet worden toegepast in de werkwijze van de klantmanagers Participatiewet?”* Gedurende het onderzoek is deze hoofdvraag veranderd in: *“Wat kan de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen doen om te zorgen dat klantmanagers evidence-based en methodisch gaan werken?”.*

Als laatste kwam na aanleiding van het interview met gemeente Zoetermeer en de manager van de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen naar voren dat er wellicht een angstcultuur zou kunnen heersen bij de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen. Hierover is echter niet specifiek op ingegaan gedurende de interviews, gezien het feit deze vooraf gingen aan het interview met de gemeente Zoetermeer en het management. De aanbeveling voor het creëren van een cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden, is gebaseerd op wat is aangegeven gedurende de interviews met de gemeente Zoetermeer en het management.

#### Literatuurlijst

**Ajzen, 1991**I. Ajzen, *The Theory of Planned Behavior*, University of Massachusetts at Amherst, 1991

**Bartelink, 2013**C. Bartelink, *Wat werkt: Motiverende gespreksvoering?,* Utrecht: Nederlands Jeugd Instituut 2013

**Blonk, 2015**R.W.B. Blonk, M.W. van Twuijver, H.A. van de Ven & A.M. Hazelzet, *Quickscan wetenschappelijke literatuur gemeentelijk uitvoeringspraktijk,* Leiden: TNO 2015

**Blonk, 2015**R.W.B Blonk, *Re-integratie die wel werkt,* S&D, feb. 2015, p. 48 - 53

**Bolt, 2015**T.C. Bolt en F.G. Huisman, *“David Sackett en 25 jaar evidence-based geneeskunde”*, 25 augustus 2015, ntvg.nl (zoek op David Sackett en 25 jaar evidence-based geneeskunde), bekeken op 15 april 2019

**Bunnink, 2018**S. Bunnink, *5 tips voor samenwerking wijkteam en Werk en Inkomen,* Movisies, Juni 2018, p. 10

**Cools, 2013**N. Cools & K. Cools, *Participatiewet gedoemd te falen,* Sociale Vraagstukken, 11 januari 2013, socialevraagstukken.nl (zoek op Participatiewet gedoemd te falen) bekeken op 2 april 2019.

**Fossum, 2018**M. Fossum, *Evidence-based medicine 1: Background,* Journal of Pediatric Urology, februari 2019,

**Geest, 2019**M. van der Geest, *Veel ziekenhuiszorg heeft geen enkel nut,* 15 april 2019, Volkskrant.nl (zoek op veel ziekenhuiszorg heeft geen enkel nut), bekeken op 15 april 2019

**Gorissen, 2017**W. Gorissen, *Samen lerend doen wat werkt: Een nieuwe kijk op evidence-based practice in de zorg en welzijn voor jeugdigen en gezinnen,* Utrecht: NJI 2017

**Hazelzet, 2015**  
A.M. Hazelzet & W. van der Torre, *Professionalisering van klantmanagers in het sociale domein: Gewoon .... je werk goed willen doen?!*, Leiden: TNO 2015.

**Hazelzet, 2017**A.M. Hazelzet & W. Otten, *Methodisch werken: Waarom wel, waarom niet? Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij sociale diensten bevorderen,* Leiden 2017

**Hazelzet, 2019**A.M. Hazelzet, W. Otten, I.M. Vooijs, N.M.C. van Kesteren en S.M. Boermans, *Methodisch (samen)werken in het domein werk en inkomen,* Leiden 2019

**Klip, 2015**H. Klip, *“Gewoon” je werk doen?,* Sprank sept. 2015, p. 30 – 31

**Leiden.incijfers.nl**Leiden.incijfers.nl (zoek op aantal inwoners), bekeken op 22 mei 2019

**Meurs, 2017**P. Meurs en anderen, *Zonder context geen bewijs: Over de illusie van evidence-based practice in de zorg,* Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, juni 2017

**Moor, 2018**C. Moor, J. Berends, W. Engbers en E.L. van Steenbergen, *Sturen op succes: Evidence based beleid in de publieke sector,* Utrecht: Capgemini Invent, 2018

**Rijksoverheid.nl***Kennisprogramma Vakkundig aan het werk,* Rijksoverheid, Rijksoverheid.nl (zoek op Kennisprogramma vakkundig aan het werk), bekeken op 20 maart 2019 en 1 april 2019

**Sax, 2018**M. Sax & L. de Ruig, *Klant in Beeld: Hoe zinvol is het voor de gemeenten om bijstandsgerechtigden beter te leren kennen?*, Leiden: De Beleidsonderzoekers 2018

**Sociaalverhaal.nl***De nieuwe Participatiewet,* Sociaalverhaal, Sociaalverhaal.nl (zoek op de nieuwe Participatiewet), bekeken op 22 maart 2019

**Sociale Vraagstukken, winter 2018**Sociale Vraagstukken, *De kramp voorbij: Onderzoeks over wetenschappelijk onderbouwd beleid,* 2018

**Sinnema, 2018**H. Sinnema, Linda Bolier, Marja van Bon-Martens en Agnes van der Poel, *Verkenning “evidence-based practice” in de publieke zorgsector, resultaten en geleerde lessen,* Utrecht: Trimbos-Instituut, p. 12

**Tweede Kamer***Van verzorgingsstaat naar Participatiesamenleving,* Tweede Kamer, tweedekamer.nl (zoek op: van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving), 2 juli 2014, bekeken op 5 april 2019.

**Tiemens, 2010**B. Tiemens, A. Kaasenbrood en G. de Niet, *Evidence-based werken in de GGZ: Methodisch werken als oplossing,* Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2010

**VAD**Vlaams expertisecentrum Alcohol en andere Drugs, *Hoe veranderen mensen hun gedrag?* Brussel

**van Dam, 2018**J. van Dam, *Minder doe-modus, meer spanning,* Sociale Vraagstukken, winter 2018, p. 39

**Visser, 2014**Visser, *Participatiewet is slecht voor periferie,* Trouw, 4 juni 2014, trouw.nl (zoek op: Participatiewet is slecht voor periferie), bekeken op 28 mei 2019

**Zoetermeer.incijfers.nl**Zoetermeer.incijfers.nl (zoek op dashboard), bekeken op 22 mei 2019

**ZonMw***Project van Kijken naar Zien,* ZonMw, Zonmw.nl (zoek op: van Kijken naar Zien) bekeken op 28 april 2019

**Zwet, 2011**R. van der Zwet, D. Beneken en R. Schalk, *Op weg naar een interactieve benadering van evidence-based werken in de sociale sector in Nederland,* Tilburg: Igitur publishing, 2011

**Zwet, 2015**R. van der Zwet, M. Booijink en E. Kok, *Een kwalitatief onderzoek naar het gebruik van Effectieve sociale interventies: Bevorderende & belemmerende factoren*, Utrecht: Movisie, 2015

**Zwet, 2018**R. van der Zwet, *Implementing evidence-based practice in social work: A shared responsibility,* Enschede: Ipskamp Drukkers BV, 2018

## Bijlage 1 - Afkortingenlijst

Participatiewet - PW  
Team Werk en Inkomen - W&I  
Re-integratie en Werk - R&W  
Vereniging Nederlandse Gemeenten – VNG  
Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen – UWV  
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport - VWS

## Bijlage 2 - PICO-methode voorbeeld

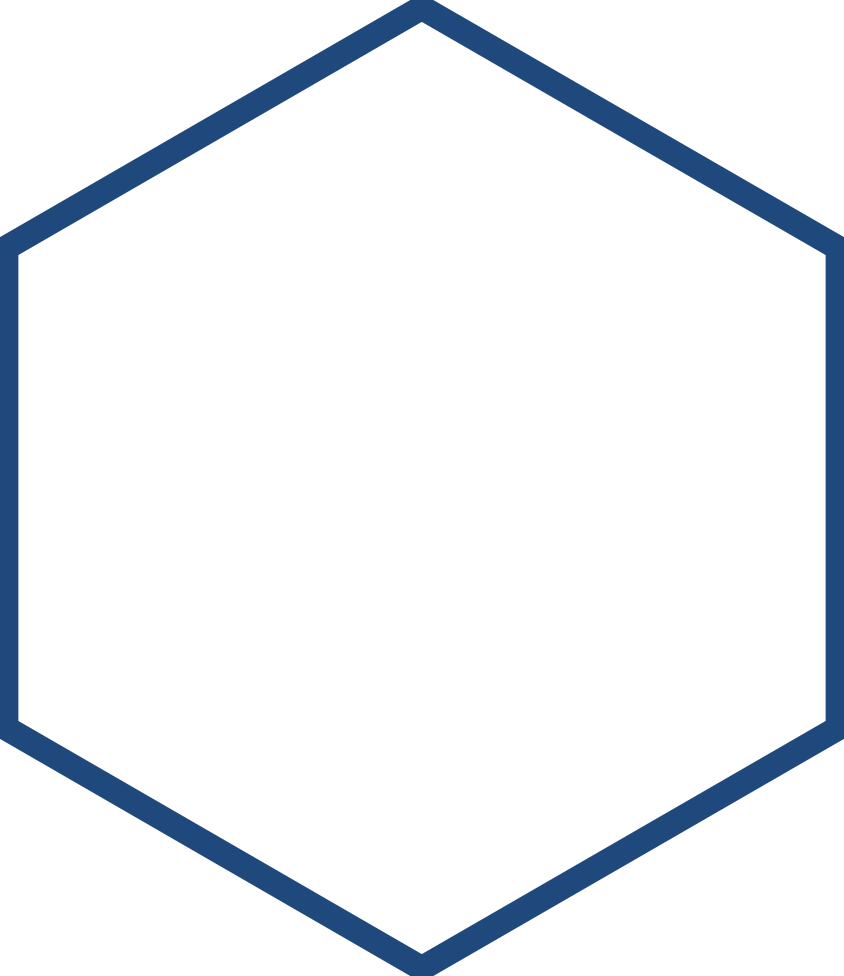
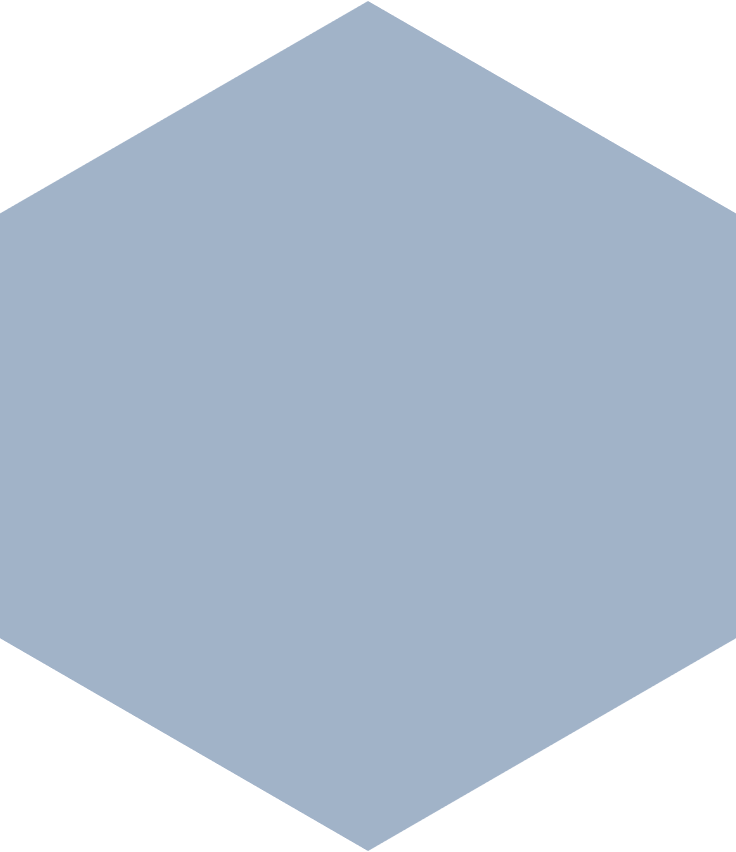
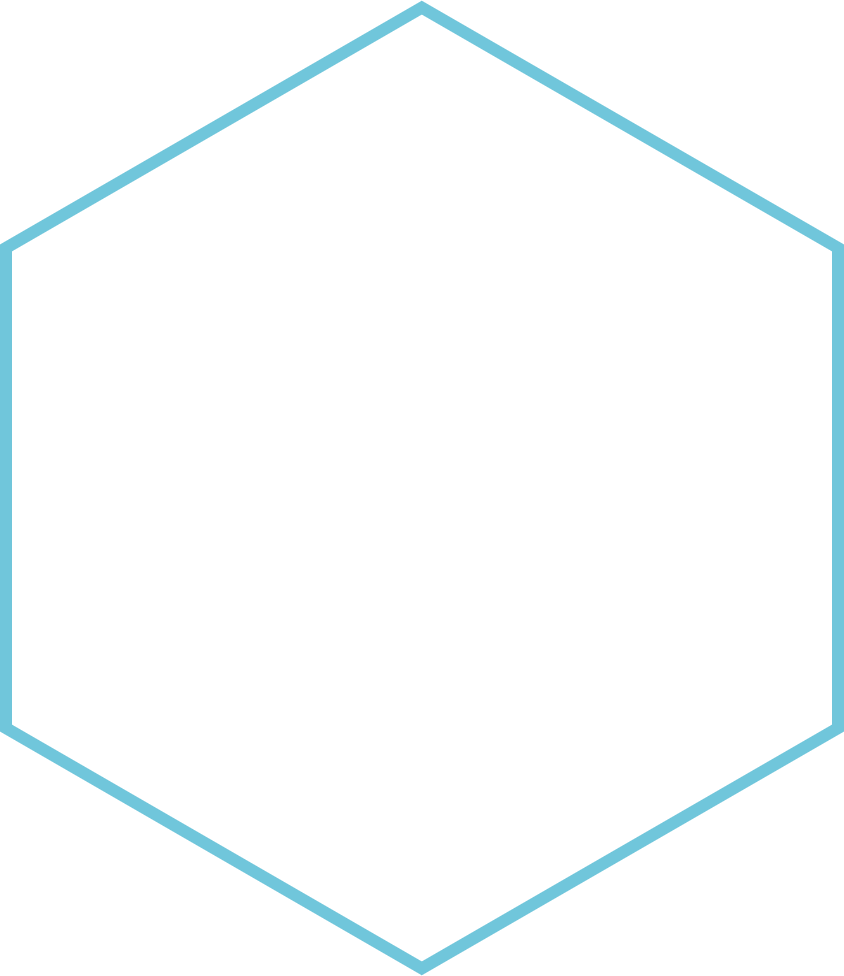
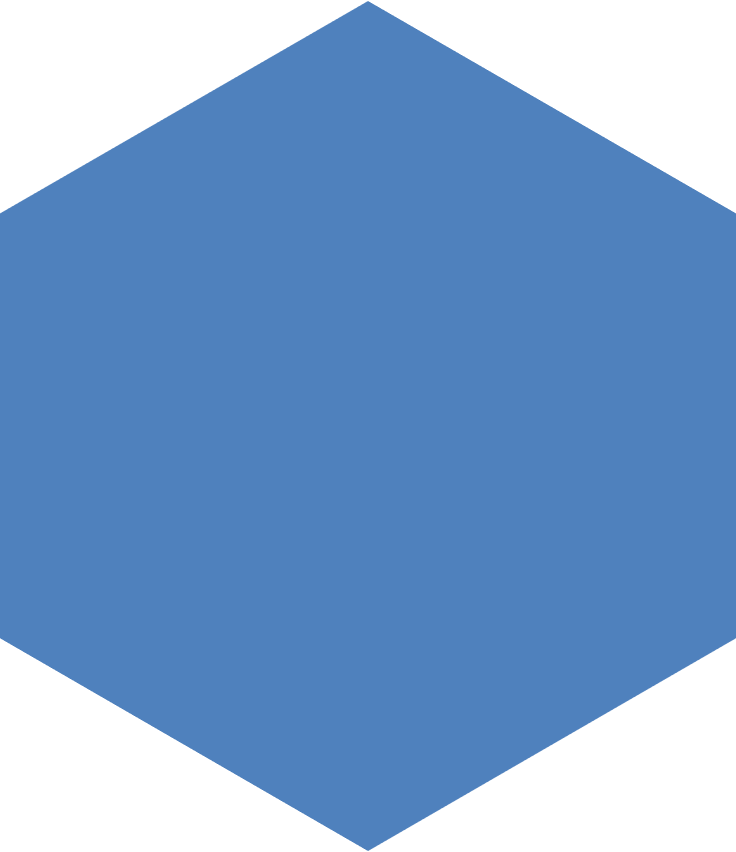
Een 42-jarige schizofrene man gebruikt dagelijks hasj. Hij geeft aan dat hij zich rustiger voelt door het gebruik van hasj. Bijkomend effect is dat hij zich beter kan focussen op zijn bijbaan in de fabriek. Als klantmanager heb je het vermoeden dat het gebruik van hasj de kans op terugkeren psychosen vergroot. Aan de andere kant vraagt de klantmanager zich af of het wel wenselijk is om de klant te laten stoppen met het gebruik van hasj nu hij zich in een stabiele situatie bevindt.[[103]](#footnote-103)

Als klantmanager kom je met de volgende vraag: Leidt het gebruik van hasj (I) tot een vergrote kans van terugkerende psychoses (O) bij een schizofrene man (P) ten opzichte van vergelijkbare klanten die geen hasj gebruiken? (C)

|  |  |
| --- | --- |
| **PICO** | **Zoekterm** |
| P: Een schizofrene man | Schizofrenie |
| I: Gebruik van hasj | Hasj |
| C: Geen gebruik van hasj | Hasj |
| O: (Terugkerende) psychoses | (Terugkerende) psychoses |

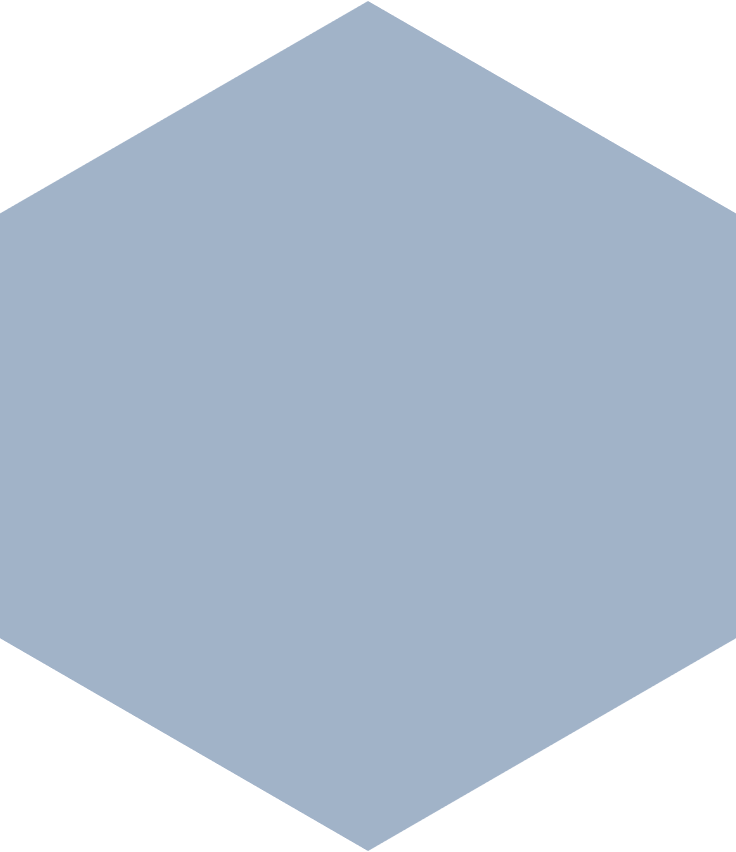
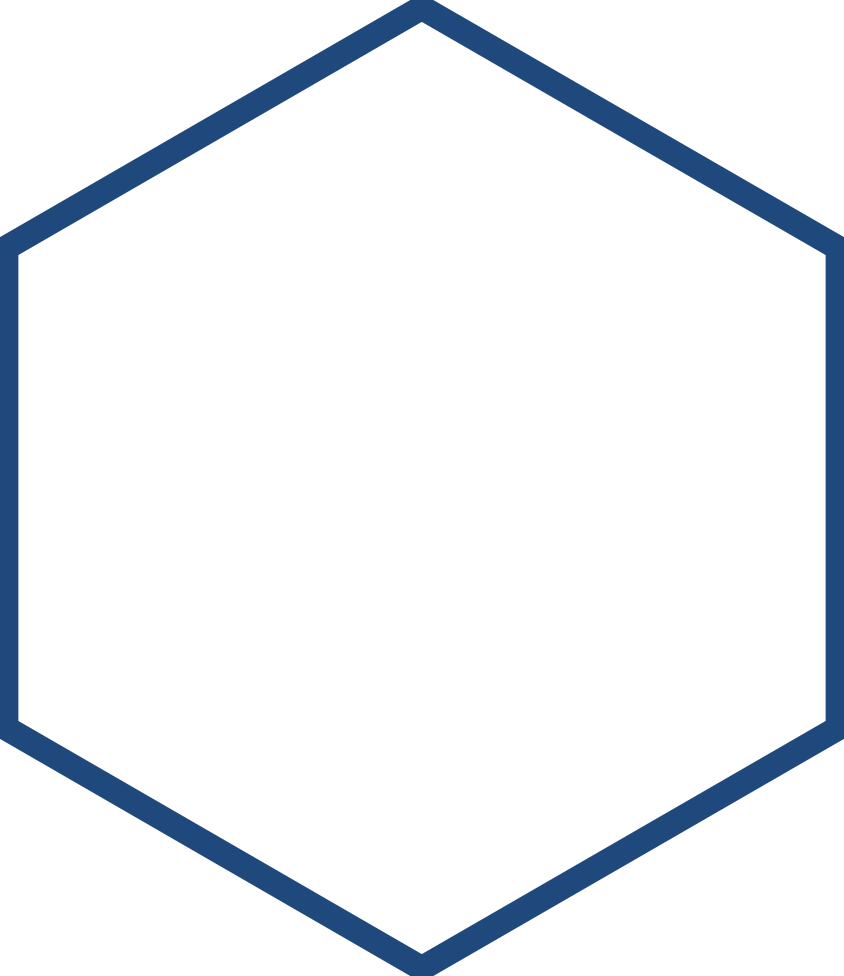
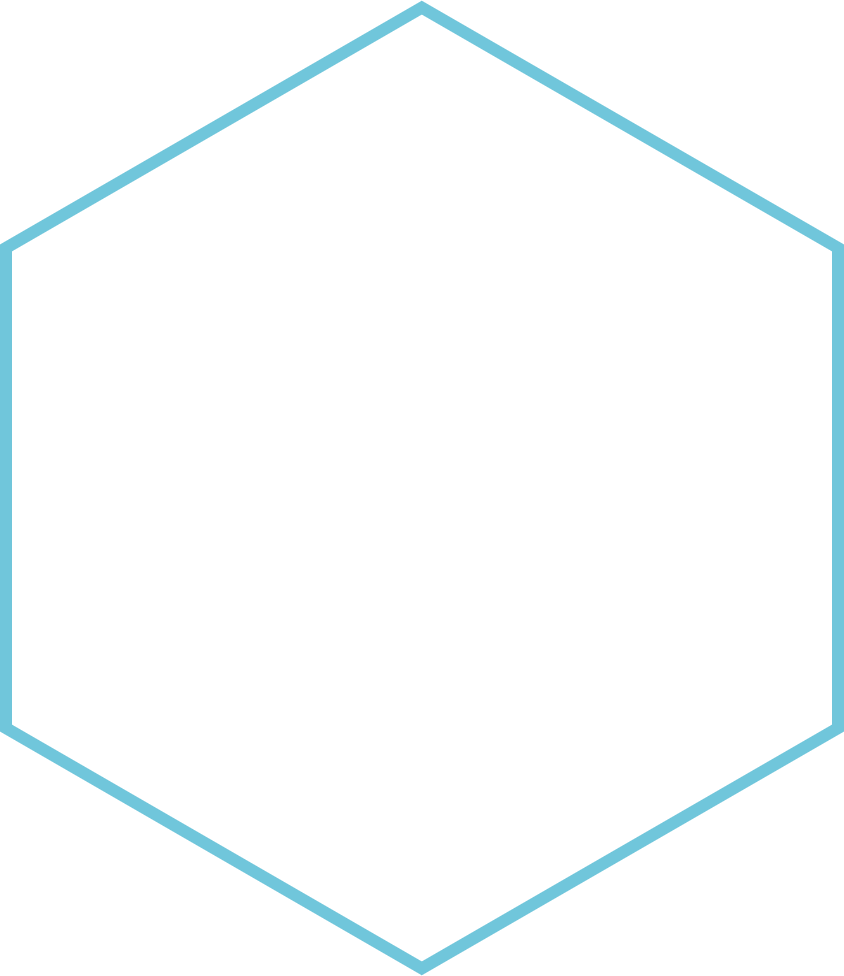
## Bijlage 3 – Adviesrapport

Op de volgende pagina vindt u het adviesrapport.



|  |
| --- |
| **Adviesrapport** |
| Aanbevelingen voor de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen naar aanleiding van het onderzoek ‘Dé nieuwe manier van werken’. |
|  |
|  |





**Titelpagina**

**Titel**  Adviesrapport

**Ondertitel** Aanbevelingen voor de gemeente Leiden, Team Werk en   
 Inkomen naar aanleiding van het onderzoek *‘Dé nieuwe manier van werken’.*

**Naam auteur**  W. de Graaf

**Opdrachtgever** Gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen

**Datum**  Leiden, 3 juni 2019

**Inhoudsopgave**

**Inleiding** 64

**Opzet onderzoek** 65

**Aanbevelingen** 66

**Conclusie** 69

**Inleiding**

In opdracht van de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen is er onderzoek gedaan naar wat het Team Werk en Inkomen kan doen om te zorgen dat de klantmanagers methodisch en evidence-based gaan werken. De centrale vraag die tijdens het onderzoek centraal stond, luidde als volgt:

*Wat kan de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen doen om te zorgen dat klantmanagers evidence-based en methodisch gaan werken?*

Sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 houdt TNO zich bezig met het methodisch werken. Het methodisch werken is een manier van werken waarin de klantmanager vier achtereenvolgende stappen zet in het traject met een klant. Dit zijn de volgende stappen: 1) Intake en diagnose, 2) Opstellen trajectplan, 3) Uitvoeren trajectplan en 4) Evaluatie.

Het methodisch werken dient te bewerkstellingen dat alle klantmanagers binnen het Team Werk en Inkomen op eenzelfde manier zullen gaan werken. Doordat alle klantmanagers dezelfde stappen in het traject met een klant zetten, zullen de grote verschillen die momenteel in de werkwijzen tussen klantmanagers zitten verminderen. Hierdoor is de klant ook minder afhankelijk van de klantmanager die hij of zij toegewezen krijgt.

Naar aanleiding van het onderzoek dat is uitgevoerd is er een adviesrapport opgesteld. In dit adviesrapport zijn aanbevelingen geformuleerd voor de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen om de klantmanagers methodisch en evidence-based te laten werken.

**Opzet onderzoek**

Om tot een adviesrapport te komen zijn er verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Tijdens het onderzoek heeft er een literatuuronderzoek plaats gevonden en zijn er kwalitatieve interviews afgenomen met medewerkers van de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen en een met twee klantmanagers uit de gemeente Zoetermeer.

Gedurende het literatuuronderzoek is er bij verschillende aspecten stilgestaan. Allereerst is er gekeken naar het methodisch werken zoals TNO dit heeft omschreven. Gezien het feit dat TNO al langere tijd bezig is met het methodisch werken en dit tevens toespits op klantmanagers, viel hier veel informatie te bemachtigen.

Om meer informatie te verkrijgen over het evidence-based werken, heeft ook hiervoor literatuuronderzoek plaats gevonden. Hiervoor zijn verschillende bronnen gebruikt en is er specifiek gekeken naar hoe klantmanagers evidence-based kunnen handelen in hun praktijk. Hierbij is ook gekeken naar de link met het methodisch werken.

Als laatste heeft er literatuuronderzoek plaats gevonden naar de huidige werkwijze zoals die is opgesteld door de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen. Er is gekeken hoe dit proces eruitziet. Vervolgens is er tijdens de kwalitatieve interviews stilgestaan bij de huidige werkwijze en in hoeverre klantmanagers een eigen werkwijze hebben ontwikkeld.

Verder is er gedurende de kwalitatieve interviews ook stilgestaan bij het methodisch en evidence-based werken. Er is gekeken naar de verwachtingen die klantmanagers hebben over deze nieuwe manieren van werken en wat zij hiervoor denken nodig te hebben. Gezien het feit dat de klantmanagers de uiteindelijke uitvoerders zijn, was het van belang om te kijken wat zij nodig hebben om methodisch en evidence-based te kunnen werken.

Ook heeft er een interview plaats gevonden met een manager van het Team Werk en Inkomen. Hierin is gekeken naar de maatregelen die momenteel al genomen zijn. Ook is er stilgestaan bij de verwachtingen die het management heeft van de klantmanagers wat betreft het methodisch en evidence-based werken.

Voor een uitgebreidere uitleg over de opzet van het onderzoek en verantwoording van de methoden die zijn ingezet, verwijs ik u graag door naar het onderzoek: “*Dé nieuwe manier van werken.”*

**Aanbevelingen**

In totaal zijn er vijf aanbevelingen opgesteld voor de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen. Deze aanbevelingen zijn erop gericht om de klantmanagers methodisch en evidence-based te laten werken. De aanbevelingen zijn gericht aan het management en kijken naar mogelijkheden hoe zij klantmanagers methodisch en evidence-based te laten gaan werken.

Herhalen informatie van methodisch en evidence-based werken

Uit het onderzoek was gebleken dat klantmanagers die niet betrokken zijn bij het Veranderteam en/of Trendwatchers, vrij onbekend zijn met het methodisch en evidence-based werken. Om te zorgen dat de klantmanagers die niet betrokken zijn bij het Veranderteam en/of Trendwatchers is het belang om informatie over het methodisch en evidence-based werken te blijven herhalen.

De gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen, is al twee jaar bezig met het methodisch werken. Blijkbaar verliezen klantmanagers deze informatie of besteden zij weinig aandacht aan het methodisch werken. Om te zorgen dat klantmanagers betrokken blijven bij het proces naar methodisch en evidence-based werken, is het van belang om een herhalingselement in te bouwen.

Iedere maand vindt er teamoverleg plaats, waarbij een manager aanschuift. Ook hebben een aantal teams binnen het Team Werk en Inkomen wekelijks of tweewekelijks overleg. Deze overleggen bieden de mogelijkheid om het methodisch en evidence-based werken te bespreken en hiermee in overleg te gaan met de klantmanagers.

Kritisch kijken naar de taken van klantmanagers

Om klantmanagers mee te krijgen om methodisch en evidence-based te gaan handelen, is het van belang dat klantmanager hier ook de ruimte toe krijgen. Uit het onderzoek “*Dé nieuwe manier van werken”* bleek dat het management al wel maatregelen heeft getroffen om de klantmanagers tijd te bieden om methodisch te werken.

Het management heeft in 2017 extra klantmanagers aangetrokken om de caseloads van de klantmanagers te verlagen. Verder zijn er op het moment van schrijven ook een aantal extra tijdelijke klantmanagers ingezet om de klantmanagers tijd te bieden om kennis te maken met het diagnose-instrument en dit eigen te maken.

Echter, klantmanagers hebben aangegeven dat zij vaak extra taken krijgen. Aan de andere kant verdwijnen er echter geen taken. De werkdruk voor de klantmanagers blijft hierdoor relatief hoog. Gezien klantmanagers tijd nodig hebben, wordt aanbevolen om een kritische blik te werpen op de taken die klantmanagers momenteel hebben.

Bieden van richtlijnen en kaders

Uit het onderzoek *“Dé nieuwe manier van werken”* is gebleken dat klantmanagers behoefte hebben aan richtlijnen en kaders wanneer het gaat om methodisch werken. Dit bleek ook uit een interview dat is gehouden met de gemeente Zoetermeer. De gemeente Zoetermeer gaf aan dat klantmanagers graag werken vanuit een kader, gezien zij dit gewend zijn vanuit de Participatiewet.

Richtlijnen en/of kaders bieden de klantmanagers houvast wat betreft het methodisch en evidence-based werken. Dit geeft hen aan wat wel en niet mogelijk is wat betreft het methodisch en evidence-based werken. Aan de andere kant biedt dit de klantmanagers ook de mogelijkheid om te kijken waar ruimte is voor hun eigen kennis.

Klantmanagers hechten veel waarden aan de eigen praktijkkennis. Ook hechten zij veel waarde aan de ervaringen die andere klantmanagers hebben. Het is dan ook van belang dat zij de ruimte en mogelijkheid blijven behouden om hun eigen praktijkkennis in te brengen en overleg te plegen met collega’s over casuïstiek. Momenteel wordt hierin voorzien door een driemaandelijks casuïstiekoverleg dat klantmanagers houden. Ook overleggen klantmanagers momenteel al veel onderling.

Voortrekkers onderzoek, cursus onderzoeksvaardigheden

Het evidence-based werken gebeurd op basis van drie pijlers. Dit zijn de praktijkkennis die een klantmanager bezit, de wensen die de klant heeft en wetenschappelijke kennis. Wanneer de klantmanager deze drie factoren gebruikt om een traject met de klant aan te gaan, werkt de klantmanager evidence-based.

De praktijkkennis die een klantmanager heeft komt voldoende naar voren. Klantmanagers voeren onderling veel overleg en leren hierdoor ook van elkaar. De wensen van de klanten komen ook voldoende aan bod. Deze worden besproken tijdens gesprekken tussen klant en klantmanager.

De wetenschappelijke kennis wordt echter niet tot zeer weinig gebruikt in de huidige praktijk. Het is voor de klantmanagers dan ook erg lastig om in hun huidige praktijk ook nog eens onderzoeken te gaan lezen. Wil de organisatie dus wel dat wetenschappelijke kennis wordt gebruikt in de praktijk, dan zal er een voortrekkers groep moeten komen.

De Trendwatchers vervullen momenteel al een rol als voortrekkers wanneer het gaat om bestuderen van onderzoek. Voor hen kan het handig zijn als zij een cursus onderzoeksvaardigheden krijgen aangeboden. Hierdoor kunnen zij effectiever op zoek gaan naar wetenschappelijke kennis en kunnen zij makkelijker de vertaalslag van een wetenschappelijk onderzoek naar de praktijk maken.

Een cultuur creëren waar ruimte is voor fouten

Uit het interview met de gemeente Zoetermeer bleek dat er een cultuur van angst heerste. De klantmanagers in de gemeente Zoetermeer waren bang om fouten te maken. Dit belemmerde hen om nieuwe manieren van werken uit te proberen. De gemeente Zoetermeer heeft dan ook gepoogd om een cultuurverandering te laten plaatsvinden waar juist wel ruimte is om deze fouten te maken. Zij hebben fouten die gemaakt zijn juist aangegrepen om van te leren.

De ruimte om fouten te maken en om hier over te spreken is dus van groot belang. De angst om fouten te maken is bij klantmanagers van de gemeente Leiden in meer of mindere mate wel aanwezig. Van belang is het dan ook om gedurende casuïstiekoverleg stil te staan bij fouten.

Het bespreken van fouten past goed binnen een casuïstiekoverleg. Er kan worden gedacht aan het bespreken van een worst practice. Een worst practice is een situatie waarin een of meerdere dingen fout gingen. Gedurende het casuïstiekoverleg kan een worst practice worden besproken en kan er worden gekeken wat voor lering een klantmanager hieruit heeft getrokken. Dit past ook binnen de vierde stap van het methodisch werken, het evalueren van een proces.

**Conclusie**

In totaal zijn er dus vijf aanbevelingen opgesteld voor de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen om te zorgen dat de klantmanagers methodisch en evidence-based zullen gaan werken. De uiteindelijk aanbeveling aan de gemeente Leiden, Team Werk en Inkomen is om zo spoedig mogelijk richtlijnen en kaders te bieden voor het methodisch en evidence-based werken. Door richtlijnen en kaders zouden klantmanagers zich al kunnen gaan verdiepen in het methodisch en evidence-based werken. Ook bleek uit contact met Zoetermeer dat richtlijnen en kaders belangrijke elementen zijn voor het methodisch en evidence-based werken.

Door de aanbeveling uit dit adviesrapport op te volgen, zal het management van het Team Werk en Inkomen de klantmanagers meekrijgen richting het methodisch werken. Daarbij biedt het de klantmanagers van het Team Werk en Inkomen ook de ruimte om methodisch en evidence-based te gaan handelen. Met een richtlijnen en kaders hebben de klantmanagers ook duidelijkheid wanneer het gaat om methodisch en evidence-based werken.

## Bijlage 4 – Plan van Aanpak



**Plan van Aanpak**

**Hogeschool Leiden Opleiding: SJD**

Wessel de Graaf – s1095014 Mieke Kroft en Eijmert Mudde

Inleverdatum: 22-02-2019

Reguliere kans

SJD4 Collegejaar 2018/2019

**Inhoudsopgave**

1. **Onderzoeksprobleem**
   1. Probleemanalyse 3
   2. Gewenste situatie/verandering 4
   3. Probleemafbakening 5
2. **Doelstelling**
   1. Kennisdoel 6
   2. Praktijkdoel 6
3. **Kader**
   1. Juridisch kader 7
   2. Maatschappelijk kader 8
   3. Centrale begrippen 9
4. **Vraagstelling**
   1. Centrale vraag 10
   2. Deelvragen 10
5. **Methode**
   1. Methode(n) van onderzoek 11
   2. Kwaliteit van de gegevens 11
   3. Analyse van de gegevens 12
6. **Beroepsproduct**
   1. Beroepsproduct 13
   2. Criteria beroepsproduct 13
7. **Projectorganisatie**
   1. Planning 14
   2. Organisatie en samenwerking 14
   3. Informatiebeheer en monitoren van de planning 14
   4. Faciliteiten 15

**8. Literatuurlijst** 16

1. **Onderzoeksprobleem** 
   1. **Probleemanalyse**

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Deze wet is gekomen ter vervanging van de Wet werk en bijstand, Wet sociale werkvoorziening en een gedeelte van de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten. Het doel van de Participatiewet is om zoveel mogelijk mensen te laten participeren, ongeacht of er sprake is van een beperking is of niet.[[104]](#footnote-104)

Sinds de invoering van de Participatiewet hebben de gemeenten de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van deze wet. Hiermee waren gemeenten dus ook verantwoordelijk voor de resultaten die zij behalen. Deze Participatiewet vroeg om een nieuwe aanpak.

Bij de gemeente Leiden kwamen er zogenaamde integrale klantmanagers. Deze klantmanagers houden zich zowel bezig met de rechtmatigheid als de doelmatigheid. Voorheen waren hier twee andere functies voor. De inkomensconsulenten hielden zich bezig met de rechtmatigheid. Zij controleerde of iemand nog wel recht had op bijstand. Er werd dan gekeken of de klanten nog aan de wettelijke vereisten voldeden. Voor de doelmatigheid waren er casemanagers. Doelmatigheid is het helpen van klanten hun belemmeringen weg te nemen om ervoor te zorgen dat zij kunnen gaan participeren in de samenleving. Bij voorkeur is dit door uitstroom naar betaalde arbeid.

Wanneer een klant een aanvraag levensonderhoud heeft gedaan bij de gemeente Leiden en deze wordt toegewezen, is het aan de klantmanager om vast te stellen welk traject deze klant in zal gaan. Dit kan een Klant in Beeld-traject zijn of de klant gaat richting het Participatiecentrum. Het Participatiecentrum houdt zich bezig met de laatste stapjes richting arbeid. Denk hierbij aan het solliciteren, maken van een CV of eventuele opleidingen.

Door middel van zogenaamde Klant in Beeld gesprekken wordt er invulling gegeven aan het Klant in Beeld-traject en daarmee de doelmatigheid door de klantmanagers. De bedoeling is dat de klant zo spoedig mogelijk beschikbaar is om richting het Participatiecentrum te gaan, dan wel beginstappen te zetten richting Participatie binnen de samenleving. Dit kan dus bijvoorbeeld ook al vrijwilligerswerk zijn.

Nu blijkt dat de klantmanagers zich tijdens deze Klant in Beeld gesprekken onvoldoende richten op de doelmatigheid. Klanten worden nu vaak rondgepompt tussen het Participatiecentrum en het Klant in Beeld proces. Dit blijkt uit een vraag die de gemeente Leiden heeft neergelegd bij het TNO.[[105]](#footnote-105) Dit brengt met zich mee dat klanten veel langer in de uitkering zitten dan nodig. Dat is een probleem voor zowel de klanten als de gemeente Leiden. Zij willen nu dus dat er meer wordt gedaan met de beschikbare kennis met betrekking tot het voeren van effectieve gesprekken om een beter resultaat te bereiken met de klant.

Nu heeft TNO onderzoek gedaan naar het methodisch werken binnen het sociaal domein. Dit hebben zij gedaan in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Naar aanleiding van dit onderzoek is TNO met een viertal stappen gekomen. Deze stappen zijn als volgt: (1) Intake en diagnose, (2) opstellen van een trajectplan, (3) uitvoeren van het trajectplan, monitoren en bijstellen en (4) terugblik op de werkwijze.[[106]](#footnote-106) Deze stappen wil de gemeente Leiden nu ook gaan implementeren in hun werkwijze.

Het Team Werk en Inkomen van de gemeente Leiden heeft reeds al een stap gezet om methodisch te gaan werken. Afgelopen jaar is er een diagnose-instrument ingezet (CompetenSYS). Dit diagnose-instrument is een vragenlijst die klanten dienen in te vullen. Op basis van de antwoorden krijgen de klantmanagers een overzicht van de situatie van de klant. Hierdoor kunnen klantmanagers gerichter te werk gaan.

Het feit blijft echter dat ondanks dat er een diagnose-instrument is, klantmanagers zich onvoldoende richten op de doelmatigheid. Hier dient verandering in te komen. De gemeente Leiden wil graag dat klantmanagers methodisch gaan werken zoals TNO dit heeft opgesteld. Er dient nu gekeken te worden hoe dit wordt ingezet.

* 1. **Gewenste situatie/verandering**

De gewenste situatie binnen de gemeente Leiden is dat klantmanagers methodisch gaan werken. Methodisch werken houdt in dat klantmanagers hun taken bij de begeleiding van de klanten uitvoeren volgens vier stappen. Dit zijn de volgende vier stappen: (1) Intake en diagnose, (2) opstellen van een trajectplan, (3) uitvoeren van het trajectplan, monitoren en bijstellen en (4) terugblik op de werkwijze.[[107]](#footnote-107)

Met de invoering van het methodisch werken zouden klantmanagers een stap zetten in hun professionalisering. Met het methodisch werken is de klant ook niet meer zo afhankelijk van de persoonlijke achtergrond en het persoonlijke oordeel van de klantmanager. Zonder het methodisch werken ontstaat er veel diversiteit in de handelingen die klantmanagers uitvoeren. Het gevolg hiervan is dat de kansen op participeren gaan afhangen van de klantmanager die een klant treft.[[108]](#footnote-108)

Een verder gewenst gevolg van het invoeren van methodisch werken is dat klanten effectiever worden geholpen. Dankzij methodisch werken zouden klantmanagers beter weten wat er speelt in de situatie van de klant en zouden ze op de juiste wijze kunnen doorverwijzen naar verschillende instanties. Hiervoor heeft de gemeente Leiden reeds het instrument CompetenSYS geïntroduceerd. Hierbij zullen klanten sneller de hulp kunnen krijgen die ze nodig hebben. Dit kan beteken dat belemmeringen sneller weg zullen worden genomen en dat klanten kunnen gaan participeren.

* 1. **Probleemafbakening**

Dit onderzoek richt zich tot de doelgroep klantmanagers van het Team Werk en Inkomen van de gemeente Leiden. Voor deze doelgroep wordt er gekeken hoe zij het methodisch werken kunnen gaan gebruiken in de praktijk. Hierbij zal er eerst ook nog worden gekeken naar de huidige manier van werken binnen het Team Werk en Inkomen. Het gaat hier dus om een nieuwe manier van werken die in de praktijk dient te worden gebracht.

1. **Doelstelling** 
   1. **Kennisdoel**

Het kennisdoel van het onderzoek is dat klantmanagers meer kennis zullen bemachtigen over het methodisch werken. Het methodisch werken is iets wat nu nog niet gebeurt bij de gemeente Leiden bij het team Werk en Inkomen. Om te zorgen dat het praktijkdoel gerealiseerd kan worden is het dus van belang om eerst het kennisdoel te laten slagen.

* 1. **Praktijkdoel**

Het praktijkdoel van het onderzoek is dat klantmanagers methodisch gaan werken. Het methodisch werken zou, samen met het reeds ingevoerde instrument CompetenSYS, kunnen zorgen voor een betere invulling van de doelmatigheid. Een bijkomend effect van het methodisch werken zou zijn dat het klantmanagers helpt in hen verdere professionalisering.

1. **Kader** 
   1. **Juridisch Kader**

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Deze wet vervangt de Wet werk en bijstand, een gedeelte van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten en de Wet sociale werkvoorziening. Met de invoering van de Participatiewet is ervoor gekozen om de uitvoering van deze wet te decentraliseren aan gemeenten. De gedachte achter de Participatiewet is dat eenieder die kan werken, dit ook moet doen.[[109]](#footnote-109) Als werken niet mogelijk is, moet iemand in ieder geval participeren naar vermogen. Dit houdt in dat zij in ieder geval iets moeten doen wat zij aankunnen.

Zoals aangegeven gaat de invoering van de Participatiewet gepaard met een decentralisatie van de uitvoering. De gedachte achter deze decentralisatie is dat gemeenten meer maatwerk kunnen bieden. Daarnaast weten zij beter wat er speelt binnen de eigen gemeente. De gemeenten zijn dan ook verplicht om een verordening op te stellen.[[110]](#footnote-110) In deze verordening worden regels opgenomen voor zaken zoals waar burgers allemaal bijzondere bijstand voor kunnen aanvragen, de individuele inkomenstoeslag, het verlagen van de bijstand en nog wat zaken.

Gezien het feit dat de Participatiewet stelt dat iedereen dient te participeren naar vermogen, is het onvoldoende voor een gemeente om enkel de rechtmatigheid te toetsen. Met het toetsen van de rechtmatigheid kijk je namelijk alleen maar of iemand nog recht heeft op de uitkering. Hiermee help je iemand niet vooruit. Vandaar dat van gemeenten dan ook verlangd wordt dat zij ondersteuning bieden op weg naar werk.[[111]](#footnote-111)

Voor deze ondersteuning biedt de Participatiewet zelf ook al handvaten. Te beginnen met het plan van aanpak.[[112]](#footnote-112) In het plan van aanpak dienen de volgende zaken te worden opgenomen: 1) de uitwerking van de ondersteuning, en 2) de verplichtingen gericht op de arbeidsinschakeling en de gevolgen van het niet naleven van deze verplichting.[[113]](#footnote-113) Het plan van aanpak kunnen klant en klantmanager samen opstellen.

Ook biedt de Participatiewet meer dwingende maatregelen. Te denken valt hierbij aan de verplichte tegenprestatie.[[114]](#footnote-114) Bij de verplichte tegenprestatie kan een klantmanager een klant verplichte ergens werkzaamheden te verrichten in het kader van re-integratie. In de verordening van de gemeente dienen wel regels op te worden genomen in het kader van de tegenprestatie.[[115]](#footnote-115)

De Participatiewet levert dus een aantal instrumenten in het kader van re-integratie. Het laat echter ook een hoop ruimte over voor gemeenten zelf om invulling te geven aan het beleid. Dit wordt dient dan te worden opgenomen in de verordening. Ook geeft de Participatiewet de ruimte aan gemeenten om zelf instrumenten te introduceren ten behoeve van de doelmatigheid. Dit dient dan wel opgenomen te worden in de verordening als gemeenten dit verplicht willen stellen.

* 1. **Maatschappelijk kader**

Op 17 september 2013 gaf koning Willem-Alexander in zijn troonrede aan dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving.[[116]](#footnote-116) Dit houdt in dat van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven of leefomgeving. De overheid stuurt steeds meer aan op een participatiesamenleving. Het doel van de in 2015 ingevoerde Participatiewet is dan ook dat iedereen meedoet aan de maatschappij.

Het lukt echter niet iedereen om zelfstandig te participeren en zelfstandig inkomen te krijgen.[[117]](#footnote-117) Zij zijn dan aangewezen op de bijstand van de Participatiewet. Deze burgers krijgen dan ondersteuning van de gemeente om te kunnen participeren. De groep mensen in de bijstand is echter aan het veranderen. Door de aantrekkende economie bestaat het klantenbestand meer uit mensen die kampen met problemen en daardoor nog niet aan het werk kunnen. Zo bleek dat in 2017 31% van de mensen met een uitkering psychische zorg ontvangt.[[118]](#footnote-118)

Het helpen van deze mensen vraagt om een totaal andere aanpak dan wanneer iemand direct beschikbaar is om aan het werk te gaan. Over de manier waarop je de mensen die nog kampen met problemen het beste kan helpen is een heel scala aan onderzoeken beschikbaar. Het is dan aan klantmanagers om uit te zoeken wat de beste manier is om de situatie van een klant aan te pakken

Doordat klantmanagers steeds te maken hebben met andere problematieken van klanten, betekend het dat hun werk aan verandering onderhevig blijft. Er wordt steeds meer verwacht van klantmanagers. Er wordt verwacht dat zij zich professioneel kunnen opstellen in verschillende situaties. Dit vraagt een continue aandacht van klantmanagers op het gebied van hun ontwikkeling.

Om klantmanagers verder te helpen ontwikkelen en te zorgen dat zij klanten om een juiste manier activeren naar participatie, heeft TNO in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een onderzoek verricht naar het methodisch werken voor klantmanagers. Het methodisch werken bestaat uit vier verschillende stappen. De stappen zijn: 1) Intake en diagnose, 2) Opstellen trajectplan, 3) Uitvoeren trajectplan, monitoren en eventueel bijstellen en 4) Terugblik op de werkwijze.[[119]](#footnote-119)

**3.3 Centrale begrippen**

*Methodisch werken:* Methodisch werken is het planmatig uitvoeren van taken. In het geval van klantmanagers dienen zij systematisch een aantal stappen te zetten met de klant.[[120]](#footnote-120) TNO heeft hiervoor vier stappen beschreven zoals aangegeven in het maatschappelijke kader. Het belang van methodisch werken is dat het ongelijkheid in de behandeling van klanten door klantmanagers beperkt.

*Klantmanagers:* De klantmanagers van de gemeente Leiden van het Team Werk en Inkomen hebben ongeveer 90 á 110 klanten in beheer. De klantmanagers dienen zowel rechtmatigheid als doelmatigheid te controleren van de klanten. Zo controleren zij of iemand nog wel aan de voorwaarden voor een uitkering voldoet en voeren zij gesprekken om klanten te activeren om te participeren.

*Doelmatigheid:* De doelmatigheid wordt ingevuld door Klant in Beeld-gesprekken. Tijdens deze gesprekken worden klanten geholpen om hun belemmeringen weg te nemen die hen weerhoudt te participeren. Vaak zullen klanten worden doorverwezen naar de juiste instelling die hen kan helpen.

1. **Vraagstelling** 
   1. **Centrale vraag**

Op welke wijze kan de methodiek van TNO ten aanzien van de activering en re-integratie van klanten in het kader van de Participatiewet worden toegepast in de werkwijze van de klantmanagers Participatiewet?

Toelichting: De gemeente Leiden wil graag dat de klantmanagers van het Team Werk en Inkomen methodisch gaan werken. We hebben het dan over het methodisch werken zoals beschreven door TNO.

* 1. **Deelvragen**

Deelvraag 1: Wat houdt het methodisch werken van klantmanagers in op basis van publicaties van TNO?

Deelvraag 2: Wat is de huidige manier van werken van klantmanagers van het Team Werk en Inkomen van de gemeente Leiden met betrekking tot de activering van klanten?

Deelvraag 3: Welke opvattingen en verwachtingen hebben klantmanagers van de gemeente Leiden Team Werk en Inkomen over de toepassing van de methodiek die door TNO is ontwikkeld?

Deelvraag 4: Wat zijn de ervaringen van andere gemeenten met betrekking tot de toepassing van de TNO methodiek?

1. **Methode**

In dit hoofdstuk zal ik nader ingaan op de methoden die gebruikt zullen worden voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het van belang dat allereerst de deelvragen beantwoord zullen worden.

* 1. **Methode(n) van onderzoek**

Mijn eerste deelvraag zal ik gaan beantwoorden aan de hand van een literatuuronderzoek. Door middel van het literatuuronderzoek wil ik gaan kijken wat het methodisch werken volgens TNO inhoudt. Deze kennis heb ik namelijk nodig voor het vervolg van mijn onderzoek. Het methodisch werken van TNO is namelijk dat wat geïmplementeerd dient te worden in de werkwijze van het team Werk en Inkomen.

De tweede deelvraag zal worden beantwoord door een combinatie van bronnenonderzoek en interviews. Als eerste wil ik op zoek gaan naar de huidige werkwijze die klantmanagers dienen te hanteren. Hiervoor zal ik gaan kijken of er een werkproces is binnen het team Werk en Inkomen. Daarnaast wil ik de klantmanagers van het team Werk en Inkomen interviewen. Zij kunnen mij immers daadwerkelijk vertellen hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Zij zijn bekend met de succesfactoren van de huidige werkwijze en de knelpunten.

Bij mijn derde deelvraag zal ik ook interviews gaan houden. Deze interviews ga ik houden met klantmanagers. Hierin wil ik te weten komen wat hun opvattingen en verwachtingen zijn van het methodisch werken. Zij zijn immers de professionals die het moeten gaan uitvoeren.

Voor mijn laatste deelvraag wil ik een klein aantal interviews gaan houden met professionals van andere gemeenten. Er zijn namelijk al een klein aantal andere gemeenten die voorlopen met het methodisch werken. Ik ben benieuwd hoe het hieraan toe gaat en of zij al succesfactoren of knelpunten hebben bevonden aan het methodisch werken.

* 1. **Kwaliteit van de gegevens**

Allereerst begin ik met het literatuuronderzoek. Om de betrouwbaarheid van de gebruikte literatuur te kunnen waarborgen, zal ik allereerst zoveel mogelijk gebruik maken van recente publicaties. Daarbij zal ik ook kijken dat de literatuur afkomstig is van betrouwbare instellingen en auteurs. Voor het methodisch werken zal echter zoveel mogelijk naar de onderzoeken van TNO worden gegrepen.

Ten tweede ga ik aan de slag met interviews. Ieder interview zal ik, indien daarvoor toestemming is gegeven, opnemen. Na afloop van een interview zal ik beoordelen of deze een meerwaarde heeft voor het onderzoek. Als dit het val is zal het interview worden uitgetypt en worden meegenomen in het onderzoek. Het uitgetypte interview zal ik toevoegen als bijlage aan mijn onderzoek.

Ook zal ik beginnen met een proefinterview. Naar aanleiding van dit proefinterview kan ik bekijken wat voor mij verbeterpunten zijn in het interview. Ook kan ik bekijken of mijn topiclijst voldoende punten biedt voor het interview of dat deze aangevuld dient te worden.

Verder zal ik gedurende het onderzoek ook aansluiten bij het Veranderteam en de Trendwatchers van het team Werk en Inkomen. Het Veranderteam houdt zich bezig met de veranderingen die worden doorgevoerd binnen het team Werk en Inkomen. Zij houden zich bezig met de implementatie van veranderende werkprocessen binnen het team Werk en Inkomen. De Trendwatchers houden zich bezig met aankomende veranderingen binnen het sociaal domein. Zo gaan zij langs bij andere instanties om te kijken wat daar voor methodieken worden gehanteerd.

* 1. **Analyse van de gegevens**

Bij het verwerken van de interviews zal ik deze gaan ordenen door middel van labelen en categoriseren. Om dit makkelijker te maken, zal ik vooraf een topiclijst opstellen voor de interviews. Hierdoor weet ik vooraf al welke onderwerpen ik wil bespreken en kan ik hier later makkelijker op filteren. Dit betekent dat de interviews die ik ga houden, half gestructureerde interviews zijn.

1. **Beroepsproduct** 
   1. **Beschrijving beroepsproduct**

Het onderzoek heeft een adviserend karakter voor het management van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Leiden. Het is de bedoeling dat het onderzoek handvaten zal bieden aan het team Werk en Inkomen van de gemeente Leiden om methodisch te gaan werken.

Het beroepsproduct zal dan ook een beschrijving/advies zijn van welke wijzigingen er in het werkproces nodig zijn om te zorgen dat het methodisch werken op een juiste manier kan worden ingevoerd. Daarbij zal er een casusbeschrijving worden gegeven over hoe het nieuwe werkproces eruit zou kunnen zien.

Er is ook nog een mogelijkheid dat het gehele werkproces dient te worden herzien in het kader van methodisch werken. Op het moment van schrijven is het nog onzeker of dit nodig is. Hiervoor zal ik bij mijn tweede deelvraag dan ook onderzoek doen naar het huidige werkproces.

* 1. **Criteria beroepsproduct**

Het beroepsproduct dient bruikbaar te zijn voor de uitvoering. Bij voorkeur dient het product snel geïmplementeerd kunnen worden in het huidige werkproces. De opdrachtgever wil graag dat alle klantmanagers methodisch gaan werken. De wijzigingen dienen dus wel uitnodigend te zijn voor de klantmanagers om het te gebruiken.

Verder dienen alle stappen van het methodisch werken te zijn opgenomen in het werkproces. Dit zijn: (1) Intake en diagnose, (2) opstellen van een trajectplan, (3) uitvoeren van het trajectplan, monitoren en bijstellen en (4) terugblik op de werkwijze.

1. **Projectorganisatie**
   1. **Planning**

|  |  |
| --- | --- |
| Week 8: 18-02 t/m 24-02 | Inleveren plan van aanpak (1e kans) |
| Week 9: 25-02 t/m 03-03 | Beginnen met het literatuuronderzoek |
| Week 10: 04-03 t/m 10-03 | Verder werken aan het literatuuronderzoek. |
| Week 11: 11-03 t/m 17-03 | Verder werken aan het literatuuronderzoek en beginnen met het verzamelen van kennis voor de interviews (topiclijst etc.).  Evt. verbeteren plan van aanpak. |
| Week 12: 18-03 t/m 24-03 | Afronden literatuuronderzoek en eerste (proef)interview.  Reflecteren op het eerste (proef)interview. |
| Week 13: 25-03 t/m 31-05 | Interviews met klantmanagers van gemeente Leiden + uittypen.  Contact leggen met voorlopergemeentes. |
| Week 14: 01-04 t/m 07-04 | Interviews met klantmanagers van gemeente Leiden + uittypen. |
| Week 15: 08-04 t/m 14-04 | Interview met 2 klantmanagers/managers van een voorlopergemeenten + uittypen. |
| Week 16: 15-04 t/m 21-04 | Gegevens van interviews verwerken |
| Week 17: 22-04 t/m 28-04 | Gegevens uitwerken en verwerken in conceptrapport. |
| Week 18: 29-04 t/m 05-05 | Uitloopweek |
| Week 19: 06-05 t/m 12-05 | Inleveren concept |
| Week 20: 13-05 t/m 19-05 | Aanpassen rapport naar aanleiding van feedback |
| Week 21: 20-05 t/m 26-05 | Aanpassen rapport naar aanleiding van feedback |
| Week 22: 27-05 t/m 02-06 | Uitloopweek |
| Week 23: 03-06 t/m 09-06 | Inleveren onderzoek  Evt. herkansing concept |
| Week 24: 10-06 t/m 16-06 | Evt. verbeteren concept/onderzoek |
| Week 25: 17-06 t/m 23-06 | Evt. verbeteren concept/onderzoek |
| Week 26: 24-06 t/m 30-06 | Evt. herkansing onderzoek |
| Week 31, 32, 33 | Presentatie opdrachtgever en inleveren reflectieverslag |

* 1. **Organisatie en samenwerking**

Gedurende de scriptieperiode zal ik drie dagen per week aanwezig zijn bij het Team Werk en Inkomen bij de gemeente Leiden. Verder zal ik de overige twee dagen thuis en/of op school aan het onderzoek werken. Zowel op locatie als thuis heb ik toegang tot mail en kan ik telefonisch contact opnemen met mijn stagelocatie.

* 1. **Informatiebeheer en monitoren van de planning**

Omdat ik drie dagen per week op locatie aanwezig ben en twee dagen per week thuis en/of op school werk is het van belang dat ik snel bij mijn bestanden kan komen. Daarom zullen de bestanden die ik gebruik opgeslagen worden in iCloud. Zo kan ik overal snel toegang krijgen tot de bestanden.

Verder zal ik iedere vrijdag een halfuurtje gaan zitten met mijn begeleider van de gemeente Leiden. Hierbij kunnen we inventariseren hoe ver ik ben en kan er worden gekeken wat er nog nodig is. Ook kan hier de agenda voor de komende week worden doorgenomen door te bespreken wat ik ga doen die week. Per mail is er ook altijd contact mogelijk.

* 1. **Faciliteiten**

Wat betreft de faciliteiten heb ik toegang tot het systeem van de gemeente Leiden. Door middel van dit systeem kan ik makkelijk contact leggen met andere collega’s. Ik zal dan ook drie dagen per week aanwezig zijn op locatie. Zo blijf ik ook in contact met de organisatie.

Ook zal ik mij aansluiten bij het Veranderteam. Het Veranderteam houdt zich bezig met veranderingen binnen het team Werk en Inkomen. Zij peilen wat er leeft onder de klantmanagers en zorgen voor een goede implementatie van nieuwe systemen, onderwerpen etc.

Verder sluit ik ook aan bij de Trendwatchers. Zij houden zich bezig met wat er speelt binnen het sociale stelsel. Zij houden zich ook bezig met andere instanties en kijken naar wat daar werkt, wat ze veranderen etc. Hier komen ook veel onderzoeken en connecties uit. Doordat ik mij hierbij aansluit zal ik meer toegang hebben tot reeds voltooide onderzoeken en zal ik sneller andere gemeenten kunnen vinden die al bezig zijn met het methodisch werken.

1. **Literatuurlijst**

Algemeen

**Einerhand & Ravesteijn, 2017**

M. Einerhand & B. Ravesteijn, *Psychische klachten en de arbeidsmarkt*, 2017

**Hazelzet, 2017**A.M. Hazelzet & W. Otten, *Methodisch werken: Waarom wel, waarom niet? Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij de sociale dienst bevorderen,* Leiden 2017

**Hazelzet, 2015**

A.M. Hazelzet & W. van der Torre, *Professionalisering van klantmanagers in het sociaal domein: Gewoon… je werk willen doen?!*, Leiden 2015

**TNO, 2017**

TNO, *Professionalisering van klantmanagers en methodisch werken bij Team Werk en*

*Inkomen gemeente Leiden,* Leiden 2017 (dit stuk is niet publiek toegankelijk)

**WWR, 2017**

WWR, *Weten is nog geen doen: een realistisch perspectief op redzaamheid,* Den Haag 2017

Wet- en regelgeving

* Kamerstukken II, 2011/12, 33161, 3
* Participatiewet

1. Sociaalverhaal.nl, bekeken op 22 maart 2019 [↑](#footnote-ref-1)
2. Blonk, 2015, p. 3 [↑](#footnote-ref-2)
3. Hazelzet, 2017, p. 1 [↑](#footnote-ref-3)
4. Hazelzet, 2019, p. 2 [↑](#footnote-ref-4)
5. Hazelzet, 2019, p. 2 [↑](#footnote-ref-5)
6. De bijstandsgerechtigde wordt binnen de gemeente Leiden aangeduid als ‘klant’. [↑](#footnote-ref-6)
7. Hazelzet, 2015, p. 6 [↑](#footnote-ref-7)
8. Hazelzet, 2015, p. 6 [↑](#footnote-ref-8)
9. Kamerstukken II, 2011/12, 33161, 3, p.2 (MvT) [↑](#footnote-ref-9)
10. Art. 8 lid 1 Pw [↑](#footnote-ref-10)
11. Kamerstukken II, 2011/12, 33161, 3 p.8 (MvT) [↑](#footnote-ref-11)
12. Art. 44 lid 4 Pw jo. art. 44a Pw [↑](#footnote-ref-12)
13. Art. 44a lid 1 sub a en b Pw [↑](#footnote-ref-13)
14. Art. 9 lid 1 Pw [↑](#footnote-ref-14)
15. Art. 8a lid 1 sub b Pw [↑](#footnote-ref-15)
16. Art. 7 b onder 1 Afstemmingsverordening Participatiewet, IOAW en IOAZ gemeente Leiden 2016. [↑](#footnote-ref-16)
17. Art. 9 sub b Afstemmingsverordening Participatiewet, IOAW en IOAZ gemeente Leiden 2016. [↑](#footnote-ref-17)
18. Organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie. [↑](#footnote-ref-18)
19. Vereniging van gemeentelijke directeuren in het sociaal domein. [↑](#footnote-ref-19)
20. Vereniging Nederlandse Gemeenten, koepelorganisatie voor alle Nederlandse gemeenten. [↑](#footnote-ref-20)
21. Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen, voeren alle werknemersverzekeringen uit. [↑](#footnote-ref-21)
22. Rijksoverheid, bekeken op 1 april 2019 [↑](#footnote-ref-22)
23. Tweedekamer.nl, bekeken op 5 april 2019 [↑](#footnote-ref-23)
24. Cools, 11 januari 2013, bekeken op 2 april 2019 [↑](#footnote-ref-24)
25. Visser, 4 juni 2014, bekeken op 28 mei 2019 [↑](#footnote-ref-25)
26. Klip, Sprank, sept. 2015, p. 30 [↑](#footnote-ref-26)
27. Hazelzet, 2015, p. 6 [↑](#footnote-ref-27)
28. Platform voor kennisdeling over vraagstukken rond werk en inkomen. [↑](#footnote-ref-28)
29. Sinnema, 2018 [↑](#footnote-ref-29)
30. Hazelzet, 2015, p. 1 [↑](#footnote-ref-30)
31. Rijksoverheid.nl, bekeken op 20 maart 2019 [↑](#footnote-ref-31)
32. Hazelzet, 2015, p. 6 [↑](#footnote-ref-32)
33. Hazelzet, 2017, p. 2 [↑](#footnote-ref-33)
34. Hazelzet, 2017, p. 2 [↑](#footnote-ref-34)
35. Blonk, 2015, p. 12 e.v. [↑](#footnote-ref-35)
36. Hazelzet, 2015, p. 6 [↑](#footnote-ref-36)
37. Art. 44a lid 1 Pw [↑](#footnote-ref-37)
38. Hazelzet, 2017, p. 3 [↑](#footnote-ref-38)
39. Hazelzet, 2017, p. 3 [↑](#footnote-ref-39)
40. Hazelzet, 2017, p. 3 [↑](#footnote-ref-40)
41. Hazelzet, 2015, p. 11 [↑](#footnote-ref-41)
42. Ajzen, 1991, p. 182 [↑](#footnote-ref-42)
43. Ajzen, 1991, p. 181 [↑](#footnote-ref-43)
44. Hazelzet, 2015, p. 12 [↑](#footnote-ref-44)
45. Hazelzet, 2015, p. 13 [↑](#footnote-ref-45)
46. Hazelzet, 2015, p. 13 [↑](#footnote-ref-46)
47. Hazelzet, 2015, p. 13 [↑](#footnote-ref-47)
48. Hazelzet, 2015, p.13 [↑](#footnote-ref-48)
49. Bartelink, 2013, p. 5 [↑](#footnote-ref-49)
50. VAD, p. 2 [↑](#footnote-ref-50)
51. Bartelink, 2013, p. 5 [↑](#footnote-ref-51)
52. VAD, p. 2 [↑](#footnote-ref-52)
53. VAD, p. 2 [↑](#footnote-ref-53)
54. Bartelink, 2013, p. 5 [↑](#footnote-ref-54)
55. VAD, p. 2 [↑](#footnote-ref-55)
56. Bartelink, 2013, p. 5 [↑](#footnote-ref-56)
57. VAD, p. 2 [↑](#footnote-ref-57)
58. Hazelzet, 2017, p. 4 [↑](#footnote-ref-58)
59. Hazelzet, 2017, p. 43 [↑](#footnote-ref-59)
60. Hazelzet, 2017, p. 44 [↑](#footnote-ref-60)
61. Hazelzet, 2017, p. 26 [↑](#footnote-ref-61)
62. Fossum, *Journal of Pediatric Urology*, 2019, p.78 [↑](#footnote-ref-62)
63. Bolt, 25 augustus 2018, bekeken op 15 april 2019 [↑](#footnote-ref-63)
64. Geest, 15 april 2019, bekeken op 15 april 2019 [↑](#footnote-ref-64)
65. Meurs, 2017, p. 9 [↑](#footnote-ref-65)
66. Sociale Vraagstukken, winter 2018, p. 20 [↑](#footnote-ref-66)
67. van Dam, *Sociale Vraagstukken,* winter 2018, p. 39 [↑](#footnote-ref-67)
68. Hazelzet, 2015, p. 1 [↑](#footnote-ref-68)
69. Zwet, 2011, p. 65 [↑](#footnote-ref-69)
70. Tiemens, 2010, p. 43 [↑](#footnote-ref-70)
71. Tiemens, 2010, p. 43 [↑](#footnote-ref-71)
72. Zwet, 2018, p. 29 [↑](#footnote-ref-72)
73. Sociale Vraagstukken, winter 2018, p. 21 [↑](#footnote-ref-73)
74. van Dam, *Sociale Vraagstukken*, winter 2018, p. 39 [↑](#footnote-ref-74)
75. Bunnink, *Movisies*, juni 2018, p. 10 [↑](#footnote-ref-75)
76. van Dam, *Sociale Vraagstukken,* winter 2018, p. 39 [↑](#footnote-ref-76)
77. Zwet, 2015, p. 3 [↑](#footnote-ref-77)
78. Zwet, 2011, p. 70 [↑](#footnote-ref-78)
79. Gorissen, 2017, p. 12 [↑](#footnote-ref-79)
80. Zwet, 2011, p. 69 [↑](#footnote-ref-80)
81. Zwet, 2011, p. 69 [↑](#footnote-ref-81)
82. Sociale Vraagstukken, winter 2018, p. 21 [↑](#footnote-ref-82)
83. Sociale Vraagstukken, winter 2018, p. 21 [↑](#footnote-ref-83)
84. Sociale Vraagstukken, winter 2018, p. 20 [↑](#footnote-ref-84)
85. Zwet, 2015, p. 21 [↑](#footnote-ref-85)
86. Sociale Vraagstukken, winter 2018, p. 19 [↑](#footnote-ref-86)
87. Sociale Vraagstukken, winter 2018, p. 19 [↑](#footnote-ref-87)
88. Moor, 2018, p. 4 [↑](#footnote-ref-88)
89. Art. 41 lid 1 Pw [↑](#footnote-ref-89)
90. Sax, 2018, p. 5 [↑](#footnote-ref-90)
91. Sax, 2018, p. 6 [↑](#footnote-ref-91)
92. Leiden.incijfers.nl, bekeken op 22 mei 2019 [↑](#footnote-ref-92)
93. Zoetermeer.incijfers.nl, bekeken op 22 mei 2019 [↑](#footnote-ref-93)
94. ZonMw, bekeken op 28 april 2019 [↑](#footnote-ref-94)
95. ZonMw, bekeken op 28 april 2019 [↑](#footnote-ref-95)
96. Blonk, *S&D,* feb. 2015, p. 48 [↑](#footnote-ref-96)
97. Blonk, *S&D,* feb. 2015, p. 48 [↑](#footnote-ref-97)
98. Blonk, *S&D,* feb. 2015, p. 51 [↑](#footnote-ref-98)
99. Blonk, *S&D*, feb. 2015, p. 52 [↑](#footnote-ref-99)
100. Blonk, *S&D*, feb. 2015, p. 52 [↑](#footnote-ref-100)
101. Blonk, *S&D,* feb. 2015, p. 52 [↑](#footnote-ref-101)
102. Blonk, *S&D,* feb. 2015, p. 52 [↑](#footnote-ref-102)
103. Deze voorbeeldcasus is gebaseerd op een casus uit *Evidence-based werken in de GGZ: Methodisch werken als oplossing* [↑](#footnote-ref-103)
104. Kamerstukken II, 2011/12, 33161, 3, p.2 (MvT) [↑](#footnote-ref-104)
105. TNO, Leiden 2017 (dit stuk is niet publiek toegankelijk) [↑](#footnote-ref-105)
106. Hazelzet, 2017, p.33 [↑](#footnote-ref-106)
107. Hazelzet 2017, p. 33 [↑](#footnote-ref-107)
108. Hazelzet, 2015, p. 6 [↑](#footnote-ref-108)
109. Kamerstukken II, 2011/12, 33161, 3, p.2 (MvT) [↑](#footnote-ref-109)
110. Art. 8 lid 1 Pw [↑](#footnote-ref-110)
111. Kamerstukken II, 2011/12, 33161, 3 p.8 (MvT) [↑](#footnote-ref-111)
112. Art. 44 lid 4 Pw jo. art. 44a Pw [↑](#footnote-ref-112)
113. Art. 44a lid 1 sub a en b Pw [↑](#footnote-ref-113)
114. Art. 9 lid 1 Pw [↑](#footnote-ref-114)
115. Art. 8a lid 1 sub b Pw [↑](#footnote-ref-115)
116. [rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) (zoek op troonrede 2013), geraadpleegd op 20-02-2019 [↑](#footnote-ref-116)
117. WRR, Den Haag, 2017 [↑](#footnote-ref-117)
118. Einerhand & Ravesteijn, 2017 [↑](#footnote-ref-118)
119. Hazelzet, 2017, p. 3 [↑](#footnote-ref-119)
120. Hazelzet, 2015, p. 6 [↑](#footnote-ref-120)