

# GEWOGEN MAATWERK



**TNO** innovation  
for life

Het vraagstuk hoe sociale diensten invulling kunnen geven aan methodisch werken leeft sterk binnen gemeenten. Methodisch werken betekent doelgericht handelen op basis van een binnen de beroepsgroep geaccepteerde methodiek. De effectiviteit van de methode is zoveel mogelijk op bewijs gebaseerd: dat betekent dat de effectiviteit onderzocht is. Professionals die methodisch werken zetten op het juiste moment een passend instrument in. De interventie ‘Gewogen Maatwerk’ is gericht op het versterken van methodisch werken. Een onderzoeksteam van TNO en Tilburg University onderzocht de implementatie van deze interventie in twee gemeenten. Het onderzoek vond plaats in de periode mei 2018 tot en met juli 2020 en sluit aan op de 3e subsidieoproep van het ZonMw Programma Vakkundig aan het Werk.

## WAT IS GEWOGEN MAATWERK?

Gewogen Maatwerk beoogt een dubbelslag te maken in methodisch werken door praktijkkennis te combineren met wetenschappelijke kennis en dit als uitgangspunt voor een methodische werkwijze te hanteren.

De interventie bestaat uit drie elementen:

- 1) Het ontwikkelen van een toegepast wetenschappelijk afwegingskader dat de afwegingen en activiteiten van de professional structureert;
- 2) Het destilleren en valideren van leidende gedragsprincipes voor effectieve re-integratieondersteuning;
- 3) Het ontwikkelen van een tweeledig evaluatie-instrument waarmee de ontwikkeling van cliënten én de effectiviteit van ingezette interventies in kaart gebracht kan worden.

Om deze drie elementen concreet vorm te geven binnen een gemeentelijke organisatie, wordt er binnen de organisatie een ontwikkelgroep ingericht die ongeveer zeven keer bijeen komt. Deelnemers van deze groep zijn uitvoerend professionals. Daarnaast maken ook andere stakeholders vanuit de organisatie (bijv. hun direct leidinggevend, hoger management, kwaliteitsmedewerkers) deel uit van de ontwikkelgroep. De bijeenkomsten worden gefaciliteerd door twee inhoudelijk deskundigen.

Kenmerkend voor de werkwijze tijdens de bijeenkomsten is het kritisch reflecteren op eigen casuïstiek. Daarbij wordt beoogd om de (veelal impliciete) leidende gedragsprincipes van professional te expliciteren en tegelijkertijd kennis te leveren over factoren die bijdragen aan de effectiviteit van re-integratie.

In deze factsheet worden de belangrijkste vragen van dit onderzoek beantwoord:

- 1) Bevordert de implementatie van Gewogen Maatwerk methodisch werken onder klantmanagers uit deelnemende gemeenten?
- 2) Bevordert de implementatie van Gewogen Maatwerk de attitude en de ervaren subjectieve norm ten opzichte van methodisch werken, als ook het vertrouwen in eigen kunnen van klantmanagers om methodisch te werken?
- 3) Welke factoren bevorderen en/of belemmeren de implementatie van 'Gewogen Maatwerk'?

# “IK DENK DAT DE GROOTSTE TOEGEVOEGDE WAARDE HET CONTINU KIJKEN IS NAAR: WAT DOE IK EN WAAROM DOE IK DIT?”

(trajectbegeleider uit Amersfoort)

De uitgebreide resultaten, conclusies en lessen staan in het [onderzoeksrapport](#).

## DEELNEMENDE GEMEENTEN

De evaluatie is uitgevoerd in twee gemeentelijke organisaties die tijdens de doorlooptijd van het onderzoek bezig waren met de implementatie van de bottom-up ontwikkelde gewogen maatwerkenaanpak: Den Haag en Amersfoort. In totaal hebben 57 uitvoerend professionals een vragenlijst vóór en ná de implementatie van Gewogen Maatwerk ingevuld. Daarnaast zijn er in totaal 25 klantmanagers en leidinggevend gesproken.

handelen van uitvoerend professionals versterkt. Vooral het opstellen en uitvoeren van een trajectplan wordt ná de implementatie van Gewogen Maatwerk meer methodisch uitgevoerd. De systematische en methodische uitvoering van de intake en beeldvorming en de terugblik op de werkwijze is echter onveranderd gebleven.

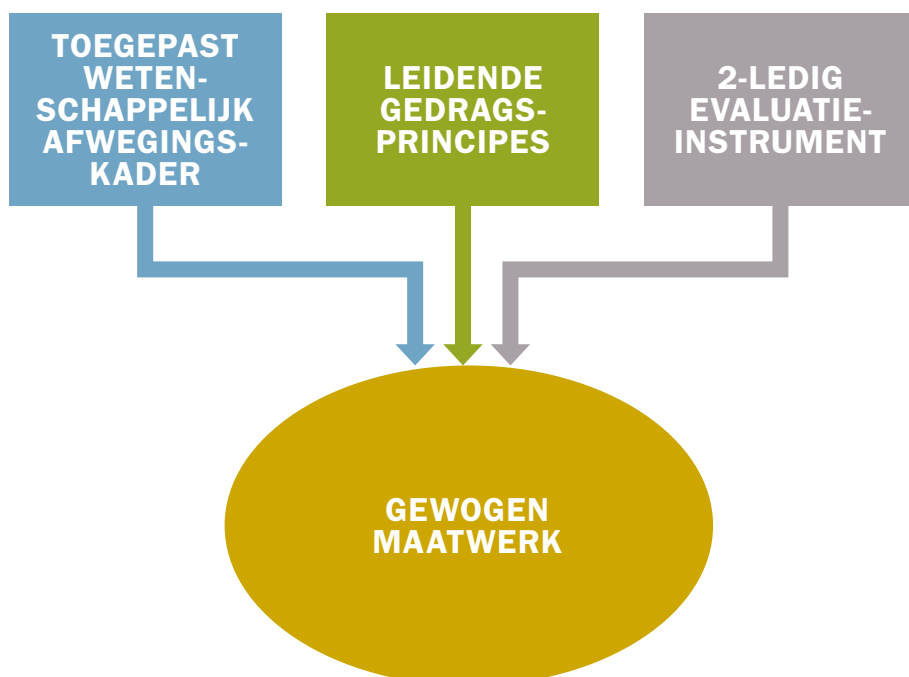
## TOENAME IN DE ATTITUDE, DE ERVAREN SOCIALE NORM, EN VERTROUWEN IN EIGEN KUNNEN OM METHODISCH TE WERKEN

Uitvoerend professionals staan positiever tegenover methodisch werken (houding), ervaren een sterkere verwachting vanuit hun directe werkomgeving om methodisch te werken (subjectieve norm) en hebben zij meer vertrouwen in hun eigen kunnen om methodisch te kunnen werken. Het grootste effect zit in de descriptieve norm. Dat wil zeggen, ná de implementatie zien uitvoerend professionals méér collega's methodisch werken, dan ervoor.

# RESULTATEN

## TOENAME IN METHODISCH WERKEN

Resultaten tonen aan dat de implementatie van Gewogen Maatwerk het methodisch



<sup>1</sup> Dariuz is een diagnose-instrument om de leefgebieden en afstand tot de arbeidsmarkt van een werkzoekende in kaart te brengen.

# LESSEN VOOR EEN SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE VAN GEWOGEN MAATWERK

Het Innovatie-Proces model dat door TNO is ontwikkeld (Fleuren et al., 2004), is gebruikt om de bevorderende en belemmerende factoren voor een succesvolle implementatie in kaart te brengen. Het model beschrijft vier factoren die van invloed zijn op het invoeringsproces:

- 1) kenmerken van de gebruiker;
- 2) kenmerken van de vernieuwing;
- 3) kenmerken van de organisatie;
- 4) de sociaal-politieke omgeving.

In totaal zijn er 24 factoren gevonden die de implementatie bevorderen dan wel belemmeren. Daaruit zijn 5 centrale lessen voor een succesvolle implementatie getrokken.

## LES 1. BOTTOM-UP ONTWIKKELING DRAAGT BIJ AAN DE IMPLEMENTATIE VAN GEWOGEN MAATWERK

Gewogen Maatwerk is gebaseerd op de aanname dat het implementatieproces vergemakkelijkt wordt als de ontwikkeling van de drie elementen voor een methodische werkwijze in nauwe samenwerking met uitvoerend professionals plaatsvindt. De achterliggende gedachte is dat hoe eerder uitvoerend professionals betrokken worden bij de uitwerking van de drie elementen, hoe groter de kans dat het daadwerkelijk aansluit op hun werk, zij het gaan gebruiken, ervan kunnen leren, en het de kwaliteit van re-integratie als geheel verhoogt. De resultaten bevestigen deze aanname. Professionals herkennen zich doorgaans goed in de vernieuwde methodische werkwijze, ervaren dat deze goed aansluit op hun werk en dat de werkwijze hen ondersteunt om bewuster na te denken over wat er nodig is voor een individuele cliënt.

## LES 2. GEWOGEN MAATWERK VERGT VISIE

Een bottom-up ontwikkeling alléén is niet voldoende. De implementatie van Gewogen Maatwerk kan alleen succesvol zijn als het gedragen en actief gesteund wordt door het management. De ervaring leert dat bestuurlijke overwegingen en keuzes die implementatie van Gewogen Maatwerk beïnvloeden vooral de focus op uitstroomdoelstellingen en continu veranderende politieke opdrachten betreffen. Een duidelijke richting, ruimte en ruggensteun is echter cruciaal voor professionals om de vernieuwde methodische werkwijze eigen te maken en daarbij hun vakbekwaamheid te blijven ontwikkelen.

## LES 3. HET CULTIVEREN VAN EEN REFLECTIEVE PRAKTIJK BEVORDERT DE IMPLEMENTATIE

Gewogen Maatwerk is meer dan het procedureel uitvoeren van vier voorgeschreven stappen van methodisch werken. Het is een complex proces dat kennis, inzicht, vakbekwaamheid en procesmatig denkvermogen vereist. Om deze vakbekwaamheid te ontwikkelen is een reflectieve praktijk essentieel. Oftewel, even stil staan om te leren van eigen ervaringen, om zo nieuwe inzichten in het eigen handelen en/of beroepspraktijk te verwerven.

## LES 4. NIET TEVEEL IN ÉÉN KEER VERANDEREN

Een reflectieve praktijk vraagt om een veilige leeromgeving en een (relatief) stabiele werkomgeving. Wanneer de werkomgeving gekenmerkt wordt door een grote mate van turbulentie en veranderingen, waarin mensen weer hun 'plek' moeten vinden, gaat dit gepaard met

onrust en onzekerheid op de werkvloer. Uitvoerend professionals zijn dan minder geneigd om tijd en energie te steken in het eigen maken van Gewogen Maatwerk.

## LES 5. DE VERSPREIDING VAN GEWOGEN MAATWERK VRAAGT OPNIEUW OM EEN TOETSING

De vorm en concrete invulling van Gewogen Maatwerk is context afhankelijk. Re-integratie is niet alleen afhankelijk van de kenmerken van een cliënt en de ontwikkeling die bij de cliënt kan plaatsvinden, maar ook van de arbeidsmarkt en wet- en regelgeving. Onderdeel van de verspreiding- en invoerstrategie zou dan ook moeten zijn om de nieuw ontwikkelde methodische werkwijze te toetsen bij andere uitvoerend professionals die met andere doelgroepen werken en hen de ruimte te geven om de werkwijze aan te passen aan hun eigen context.

TNO.NL



## CONTACT

TNO  
Schipholweg 77  
2316 ZL Leiden  
Postbus 3005  
2301 DA Leiden

T +31 (0)6 17 32 67 84  
E sylvie.boermans@tno.nl

**“HET MOET VAN TOP TOT  
BODEM VAN DE ORGANISATIE  
GEDRAGEN WORDEN!”**

(werkbegeleider, Den Haag)