

Koen van der Vleuten – 3819752

Frank Postelmans – Fontys Hogescholen

Zerat Sabah – Gemeente Best

14 april 2023

**Van hoog naar landelijk gemiddelde**

Test en evaluatierapport

Hoog percentage ontheffingen van de arbeidsplicht bij gemeente Best

**Van hoog naar landelijk gemiddelde**

Test en evaluatierapport

Hoog percentage ontheffingen van de arbeidsplicht bij gemeente Best

Best, 14 april 2023

**Auteur** **Klas**

Van der Vleuten, K.J.H. 03\_HRM-T4E

**Praktijkbegeleider** **Schoolbegeleider**

De heer Zerat Sabah De heer Frank Postelmans

**Onderwijsinstelling** **Studiejaar**

Fontys Hogescholen 2022 - 2023

Professor Goossenslaan 1

5022 DM Tilburg

088 508 0000



Samenvatting

Dit test en evaluatierapport is uitgevoerd voor team Werk van de Sociale Zaken van de gemeente Best. Deze interventie is bedacht om het hoge percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting van de gemeente Best omlaag te brengen. Dit percentage werd ontdekt door de Divosa benchmark van 2021. Hierin is te zien dat het landelijk gemiddelde percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting 9,5% bedraagt. In Best was dit percentage 21% (Persoonlijke communicatie, 2022). Na een handmatige berekening bleek dit percentage in 2022 opgelopen te zijn tot 25% in de gemeente Best (Persoonlijke communicatie, 2023). Om dit verschil kleiner te maken werd de vraag gesteld: *Hoe kunnen de medewerkers van team Werk van de gemeente Best het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting dichter bij het landelijk gemiddelde brengen en dit ook duurzaam vasthouden?*

Om deze vraag te beantwoorden werd een interventie bedacht voor team Werk. Deze interventie moet zorgen voor een lager percentage ontheffingen van de arbeidsverplichtingen. Deze interventie bevat drie componenten. De eerste is het invoeren van casuïstiekoverleggen, die gericht zijn op ontheffingen van de arbeidsverplichting, die wellicht gegeven gaan worden aan uitkeringsgerechtigden. Wanneer geen casus beschikbaar is, kan gebruik gemaakt worden van de applicatie Kopkrakers. Als tweede component werd een informatiebijeenkomst gehouden, waar nogmaals de ernst van de situatie geschetst werd, met daarbij een memorie van toelichting. Deze memorie geeft aan hoe de artikelen in de Participatiewet geïnterpreteerd moeten worden, om een gerechtigde legitiem te ontheffen van de arbeidsverplichting. Door deze informatiebijeenkomst werd gezorgd dat de neuzen van de klantmanagers dezelfde kant opstaan. Als laatste component van de interventie is een dashboard ingericht, waarin direct gezien kan worden wat het actuele cijfer ontheffingen van de arbeidsverplichting is. Op dit actuele percentage kan de teamleider van team Werk sturen, zodat dit percentage niet verder omhooggaat en dichter bij het landelijk gemiddelde komt. Al deze componenten van deze interventie zijn onderbouwd met theorieën.

Tijdens de uitvoering van de interventie zijn meerdere evaluatiemomenten gehouden. Door deze momenten kon de interventie in het proces aangepast en verbeterd worden. In de eindevaluatie kwam naar voren dat de klantmanagers de noodzaak van deze casuïstiekoverleggen inzien en ook als positief ervaren.

Door ontwikkelingen binnen team Werk is het niet mogelijk om een zuivere harde effectmeting te doen van het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting. Echter is te concluderen dat door de overleggen drie gerechtigden minder ontheven zijn van de arbeidsverplichting.

Door het invullen van het dashboard kwam naar voren dat het percentage van 25% naar 24% is gegaan.

Doordat de interventie als positief ervaren is, is het belangrijk dat deze ook verder ontwikkeld en verbeterd wordt. Daarom is het belangrijk een klantmanager eigenaar te maken van de casuïstiekoverleggen. Het advies is dat deze klantmanager eens per twee maand evalueert waar de behoefte van de andere klantmanagers liggen. Ook kan onderzocht worden of het nuttig is om de overleggen uit te bouwen, naar overleggen waar alle casussen besproken worden. Als laatste kan onderzocht worden of het nuttig is om casuïstiekoverleggen te implementeren in andere teams.

Voorwoord

Iedereen verdient een kans mee te doen in de maatschappij. In dit test en evaluatierapport wordt aandacht gegeven aan de uitgevoerde interventie en de evaluatie van deze. Deze interventie is uitgevoerd voor de afstudeeropdracht voor de opleiding Human Resource Management van de Fontys Hogescholen te Tilburg gelegen aan de Professor Goossenslaan. In dit rapport is te lezen wat voor interventie bedacht is voor de gemeente Best en de evaluatie op de uitgevoerde interventie. Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd in de periode september 2022 tot en met medio april 2023.

Graag wil ik de heer Frank Postelmans bedanken voor zijn begeleiding en feedback vanuit de Fontys Hogescholen. Ook mijn stagebegeleiders Zerat Sabah en Conny Greuter wil ik bedanken voor de ondersteuning tijdens het uitvoeren van deze interventie, alsmede het geven van de kans om deze interventie binnen de gemeente Best uit te voeren.

Als laatste wil ik alle medewerkers van de gemeente Best bedanken voor het mee participeren aan de interventie en hierop meehelpen met het uitvoeren van de evaluatie van deze interventie.

Ik wens u veel leesplezier toe tijdens het lezen over de interventie en evaluatie van deze.

Koen van der Vleuten

Best, 14 april 2023

# Inhoudsopgave

[Samenvatting 3](#_Toc132287719)

[Voorwoord 4](#_Toc132287720)

[Inhoudsopgave 5](#_Toc132287721)

[1.0 Inleiding 7](#_Toc132287722)

[1.1 Participatiewet 7](#_Toc132287723)

[1.2 Ontheffen van de arbeidsplicht 7](#_Toc132287724)

[1.3 Gemeente Best 8](#_Toc132287725)

[1.4 Team Werk en Inkomen 9](#_Toc132287726)

[1.5 Aanleiding 9](#_Toc132287727)

[1.6 Probleemstelling 10](#_Toc132287728)

[1.7 Uitkomst, effect en bestemming 10](#_Toc132287729)

[1.8 Leeswijzer 12](#_Toc132287730)

[2.0 Verantwoording ontwerpproces 13](#_Toc132287731)

[2.1 Gesprekken met (oud)medewerkers 13](#_Toc132287732)

[2.1.1 Ishikawadiagram 14](#_Toc132287733)

[2.2 Betrokkenen 14](#_Toc132287734)

[2.3 Model van Blonk 16](#_Toc132287735)

[2.3.1 Intentie 16](#_Toc132287736)

[2.3.2 Vaardigheden 17](#_Toc132287737)

[2.3.3 Belemmeringen 18](#_Toc132287738)

[2.4 Didactisch model van Gelder 18](#_Toc132287739)

[2.5 Het ROI model van Phillips 19](#_Toc132287740)

[2.6 Concurrerende waardemodel van Quinn 21](#_Toc132287741)

[2.7 Divergerende fase en convergerende fase 22](#_Toc132287742)

[2.8 Samenvatting 23](#_Toc132287743)

[3.0 Ontwerp 24](#_Toc132287744)

[3.1 Informatiesessie vrijstellingen 24](#_Toc132287745)

[3.1.1 Voorbereiding overleg 24](#_Toc132287746)

[3.1.2 Tijdens het re-integratieoverleg 24](#_Toc132287747)

[3.2 Bestse casuïstiekoverleg 25](#_Toc132287748)

[3.2.1 Casusbespreking 25](#_Toc132287749)

[3.2.2 Kopkrakers 26](#_Toc132287750)

[3.2.3 Implementeren 26](#_Toc132287751)

[3.2.4 Vormgeving in de praktijk 27](#_Toc132287752)

[3.3 Dashboard percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting 29](#_Toc132287753)

[3.3.1 Benodigdheden dashboard 29](#_Toc132287754)

[3.3.2 CiVision Samenlevingszaken 30](#_Toc132287755)

[3.3.3 Samenwerkende managementstijl 30](#_Toc132287756)

[3.3.4 Werkinstructie dashboard 30](#_Toc132287757)

[3.4 Totaaloverzicht innovatieve interventie 30](#_Toc132287758)

[3.5 Feedback schoolbegeleiders 32](#_Toc132287759)

[4.0 Opzet evaluatieplan 33](#_Toc132287760)

[4.1 Kwalitatieve effectmeting 33](#_Toc132287761)

[4.1.1 Evaluatiemeting informatiebijeenkomst 33](#_Toc132287762)

[4.1.2 Evaluatiemeting na eerste casuïstiekoverleg 34](#_Toc132287763)

[4.1.3 Tussentijdse evaluatiemeting casuïstiekoverleg 35](#_Toc132287764)

[4.1.4 Eindevaluatiemeting casuïstiekoverleg 36](#_Toc132287765)

[4.2 Kwantitatieve effectmeting 36](#_Toc132287766)

[4.3 Totaaloverzicht evaluatieplan 37](#_Toc132287767)

[5.0 Evaluatie 38](#_Toc132287768)

[5.1 Uitgevoerde evaluatie 38](#_Toc132287769)

[5.2 Inhoudelijke evaluatie 38](#_Toc132287770)

[5.2.1 Evaluatie informatiebijeenkomst 39](#_Toc132287771)

[5.2.2 Evaluatie eerste casuïstiekoverleg 40](#_Toc132287772)

[5.2.3 Tussentijdse evaluatie casuïstiekoverleggen 42](#_Toc132287773)

[5.2.4 Eindevaluatie casuïstiekoverleggen 44](#_Toc132287774)

[5.2.5 Harde effectmeting op basis van percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting 48](#_Toc132287775)

[5.3 Return On Investment 49](#_Toc132287776)

[6.0 Conclusie en vooruitblik 51](#_Toc132287777)

[6.1 Inhoud en vormgeving 51](#_Toc132287778)

[6.2 Test en evaluatie 52](#_Toc132287779)

[6.3 Duurzaamheid 54](#_Toc132287780)

[6.4 Doorontwikkeling 55](#_Toc132287781)

[6.5 Innovatieve waarde van de interventie 56](#_Toc132287782)

[Literatuurlijst 57](#_Toc132287783)

[Bijlage 1: Ishikawa diagram hoge percentage ontheffingen 60](#_Toc132287784)

[Bijlage 2: Introductiemail casuïstiekoverleg 60](#_Toc132287785)

[Bijlage 3: Model van Gelder informatiesessie vrijstellingen 62](#_Toc132287786)

[Bijlage 4: Format casus vrijstellingscasuïstiekoverleggen 63](#_Toc132287787)

[Bijlage 5: Model van Gelder Casuïstiekoverleggen 64](#_Toc132287788)

[Bijlage 6: Draaiboek Bestse casuïstiekoverleg 65](#_Toc132287789)

[Bijlage 7: Format casuïstiekoverleg 68](#_Toc132287790)

[Bijlage 8: Format Kopkrakers 69](#_Toc132287791)

[Bijlage 9: Dashboard ontheffingen van de arbeidsverplichting 70](#_Toc132287792)

[Bijlage 10: Werkinstructie dashboard 71](#_Toc132287793)

[Bijlage 11: De evaluatievragen 73](#_Toc132287794)

[Bijlage 12: Overzicht data interventie met evaluatieplan 74](#_Toc132287795)

1.0 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt stil gestaan bij het vraagstuk waarvoor deze interventie bedacht is. Aan de hand van het maatschappelijk perspectief en organisatieperspectief wordt het vraagstuk beschreven. Bij dit vraagstuk hebben meerdere belanghebbenden een rol, om deze reden wordt ook gekeken vanuit het perspectief van deze belanghebbenden. Dit gedeelte is de eerste fase van design thinking: *Empathize*.

De ontwerpvraag van dit rapport wordt geformuleerd vanuit de aanleiding en vraagstuk. Om de tweede fase van design thinking (*Define*) invulling te geven, wordt de uitkomst, effect en bestemming van deze ontwerpvraag gegeven.

Aan het einde van de inleiding wordt de leeswijzer van dit rapport beschreven. In deze leeswijzer wordt beschreven hoe dit rapport opgebouwd is.

1.1 Participatiewet

In Nederland hadden in augustus 2022 398.000 personen recht op een bijstandsuitkering (CBS, 2022). Iedere bijstandsgerechtigde heeft recht op vast bedrag per maand. Dit bedrag kan verschillen per persoon, vanwege verschillende leefsituaties waarin een persoon kan verkeren. Om recht te hebben op deze uitkering moet voldaan worden aan de eisen die voorgeschreven staan in de Participatiewet. Naast de rechten die een persoon heeft, heeft deze persoon ook plichten. Bijstandsgerechtigde wordt geacht zich te houden aan deze plichten. Op moment dat deze plichten niet opgevolgd worden, zal de gemeente de bijstandsuitkering verlagen en in het ergste geval intrekken. Dit mag de gemeente echter alleen doen op moment dat de gerechtigde ook daadwerkelijk verwijtbaar niet aan de plichten heeft voldaan. Op moment dat deze gerechtigde, vanwege persoonlijke omstandigheden, niet aan de plichten kan voldoen, moet de gemeente hier rekening mee houden (Rijksoverheid, z.d.).

1.2 Ontheffen van de arbeidsplicht

Volgens de Participatiewet is het mogelijk om bijstandsgerechtigden te ontheffen van de arbeidsplicht. Dit kan op grond van drie wetsartikelen, die ook geregeld zijn in de Participatiewet.

* Volgens artikel 9 lid 2 van de Participatiewet kan een rechthebbende bij dringende redenen tijdelijk ontheven worden van de arbeidsplicht.
* Volgens artikel 9 lid 5 van de Participatiewet kan een uitkeringsgerechtigde ontheven worden van de arbeidsplicht op moment dat deze volledig arbeidsongeschikt verklaard is.
* Volgens artikel 9a van de Participatiewet mag een gerechtigde ontheven worden van de arbeidsplicht, wanneer de desbetreffende gerechtigde een alleenstaande ouder is, die volledig zorg draagt voor een kind tot vijf jaar.

(Overheid.nl, 2022)

1.3 Gemeente Best

Gemeente Best is het overheidsorgaan wat zorgt voor de dienstverlening en voorzieningen binnen de woonplaats Best. Deze gemeente had op 1 januari 2023 30.880 inwoners (Gemeente Best, z.d.). Zij gaan over de dienstverlening voor de inwoners en bezoekers van Best. Deze organisatie heeft ongeveer 250 medewerkers. Deze organisatie is opgebouwd in zes verschillende afdelingen met daarin weer andere kleinere afdelingen. Deze zes afdelingen zijn: Advies & Financiën, Beheer en Realisatie, Informatie en ondersteuning, omgevingszaken, publiekszaken, Regie en ontwikkeling (Gemeente Best, z.d).

Afbeelding met diagram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 1. Organogram gemeente Best (Persoonlijke communicatie, 2022)

De missie van de gemeente Best is, het zijn van een netwerkende organisatie met een faciliterende rol in de Bestse gemeenschap. Zij zijn omgevingsbewust en ontwikkelen eigenkracht om bij te dragen aan haar duurzame toekomst. De visie van de gemeente is dan ook: samen staan voor een sterke Bestse gemeenschap en regio. Hier vallen de kernwaarden: respect, eigenkracht, samendoen, eenvoud en realisme voor. Om bovenstaande te kunnen realiseren heeft de gemeente een strategie opgesteld. Hierin wordt beschreven dat ze gaan netwerken, faciliteren, omgevingsbewust zijn, eigenkracht stimuleren en gaan voor een duurzame toekomst (Persoonlijke communicatie, 2022).

1.4 Team Werk en Inkomen

Binnen de afdeling Publiekszaken is het team Werk en Inkomen te vinden. Binnen dit team wordt gekeken naar de doel- en rechtmatigheid van de mensen die bijstandsgerechtigd zijn. Het team Inkomen gaat over het gedeelte rechtmatigheid. Hierbij wordt gekeken of de desbetreffende gerechtigde zich daadwerkelijk aan de wet houdt, zoals deze beschreven staat in de Participatiewet.

Afbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijvingHet team Werk houdt zich bezig met de doelmatigheid. De taak van dit team is te proberen de uitkeringsgerechtigde zoveel als mogelijk mee te laten participeren in de maatschappij. Dit wordt gedaan door deze mensen te motiveren en gebruik te maken van voorzieningen. Om een goed beeld te krijgen van waar een gerechtigde zich bevindt, worden deze ingedeeld op de zogenoemde participatieladder. Deze is terug te vinden in figuur 2 van dit rapport.

Figuur 2. Participatieladder (De Haagse Maatschap, z.d.)

Deze ladder is verdeeld in zes treden. Op de laagste trede zijn de uitkeringsgerechtigden terug te vinden, die geïsoleerd leven. Deze inwoners wonen helemaal geïsoleerd van de buitenwereld en hebben zo goed als geen tot geen sociaal contact met andere mensen. Hoe hoger de mensen op de ladder komen, des te meer zullen zij mee participeren aan de samenleving. De hoogste trede van deze ladder is dan ook “Betaald werk”. Op deze trede staan de inwoners die zelfstandig kunnen werken. Hierbij wordt geen ondersteuning meer geboden vanuit de desbetreffende organisatie of andere externe organisaties.

1.5 Aanleiding

Afbeelding met tekst, visitekaartje, schermopname

Automatisch gegenereerde beschrijvingMeerdere keren per jaar worden heisessies georganiseerd. Tijdens deze heisessies worden zaken besproken, die belangrijk zijn voor het team. Ook worden tijdens deze sessies afspraken gemaakt en andere zaken besloten. Tijdens de heisessie in de zomer van 2022 van het team Werk van de gemeente Best werd gesproken over de Divosa benchmark van 2021. In deze benchmark zijn de belangrijkste bijstandscijfers van 2021 te vinden. Hierin viel op dat het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting vergeleken met andere gemeente zeer hoog is. In deze benchmark is te zien dat het landelijk percentage 9,5% is, waarbij het percentage in Best op 21% ligt. In 2020 was ditzelfde percentage in Best 17% ten opzichte van een landelijk percentage van 10% (Persoonlijke communicatie, 2022). Dit betekent dat het percentage landelijk gezien gedaald is en het percentage binnen de gemeente Best gestegen is. Na een handmatige berekening bleek dit percentage opgelopen te zijn tot 25% in de gemeente Best (Persoonlijke communicatie, 2023).

Figuur 3. Ontheffing arbeidsverplichting Best (Persoonlijke communicatie, 2022)

1.6 Probleemstelling

Dit percentage zorgde voor verwarring en schokte meerdere medewerkers van dit team. De gemeente Best zou graag verandering in dit percentage zien, zodat het percentage dichter naar het landelijk percentage toe gaat. Op moment van schrijven heeft de gemeente Best 118 gerechtigden die ontheven zijn van de arbeidsverplichting (Persoonlijke communicatie, z.d.).

Door de huidige spanning op de arbeidsmarkt bestaan meer mogelijkheden voor de doelgroep die in het verleden (tijdelijke) ontheven zijn. In het tweede kwartaal van 2022 waren er 143 vacatures per 100 werklozen. Dit is hoogste aantal vacatures per 100 werklozen sinds de start van de meting van het tweede kwartaal van 2012 (CBS, 2022). Ook zijn veel van deze kandidaten al een langere tijd niet gesproken, waardoor sommige van deze ontheffingen wellicht niet meer nodig zijn. Dit project geeft de kans om deze doelgroep weer een kans te geven op de arbeidsmarkt.

Door afspraken binnen de gemeente is afgesproken dat iedere kandidaat met een uitkering minimaal één keer per jaar gesproken dient te worden. Een gedeelte van bovenstaande 118 kandidaten is voor een periode langer dan een jaar niet gesproken. Om ervoor te zorgen dat de klanten de aansluiting met de gemeente behouden is het van belang dat deze klanten uitgenodigd worden door de gemeente (Persoonlijke communicatie, 2022).

Om deze reden is de vraag gesteld:

*Hoe kunnen de medewerkers van team Werk van de gemeente Best het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting dichter bij het landelijk gemiddelde brengen en dit ook duurzaam vasthouden?*

1.7 Uitkomst, effect en bestemming

De gemeente Best zou graag zien dat het cijfer van het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting naar beneden gaat, zodat deze dichter in de buurt van het landelijk gemiddelde komt. *De uitkomst* van de interventie is dan ook dat het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting al een lichte daling gemaakt heeft.

Om te zorgen dat dit percentage op een duurzame wijze ook daadwerkelijk verlaagd gaat worden, moet het gedrag van de klantmanagers ook veranderen. De interventie moet daarom ook *het effect* hebben om het gedrag van de klantmanagers te veranderen, zodat deze minder vlug gerechtigden ontheffen van de arbeidsverplichting.

*De bestemming van de innovatieve interventie* is dan ook zorgen dat de klantmanagers meer kennis hebben over voorzieningen en vaker met elkaar overleggen over casussen, zodat deze klantmanagers minder vlug gerechtigden ontheffingen van de arbeidsverplichting geven. Op moment dat minder ontheffingen gegeven worden, zal het percentage ontheffingen dalen en dichter bij het landelijk gemiddelde komen. Voor de gemeente Best is dit gunstig, omdat deze zich meer gaat inzetten om de inwoners van Best meer mee te laten participeren in de samenleving. Een ander gunstig effect van deze interventie kan zijn dat meer gerechtigde uitstromen. Dit heeft dan ook een positief effect op de financiële situatie van de gemeente Best. Deze hoeft namelijk minder geld uit te keren aan zijn inwoners.

Om dit resultaat op een duurzame wijze te realiseren is het van belang dat de manier van gespreksvoering van de medewerkers gevoerd wordt op een manier is, waardoor gerechtigde minder vlug ontheven worden. Door meer kennis van voorzieningen en kennis van de andere klantmanagers kan het percentage dalen.

Om een zuivere meting te hebben, wordt gemeten met nieuwe uitkeringsgerechtigden. Op moment dat een inwoner een uitkering krijgt en hiervoor een eerste gesprek krijgt, wordt gemeten hoeveel het percentage vrijstellingen van de arbeidsverplichting gegeven wordt. Hierdoor kan bekeken worden of in de nieuwe situatie minder vlug ontheffingen van de arbeidsverplichting gegeven worden. Ook kan gekeken worden of het totale percentage al een daling heeft gemaakt, sinds het begin van deze interventie.

1.8 Leeswijzer

In deze laatste paragraaf van de inleiding is de leeswijzer van de interventie evaluatierapport te vinden. Hier wordt in aangegeven hoe dit rapport opgebouwd is.

**Hoofdstuk 1 Inleiding**

In de inleiding wordt het onderwerp van de interventie geïntroduceerd. Er wordt beschreven wat de aanleiding van onderzoek is en waarom het belangrijk dat een interventie voor dit onderwerp binnen de gemeente Best komt. Aan het einde van het hoofdstuk wordt aangegeven wat de gewenste uitkomst, effect en bestemming van de interventie is.

**Hoofdstuk 2 Verantwoording ontwerpproces**

Het tweede hoofdstuk staat in het teken van de input die gebruikt is voor de keuze van de interventie. Hierbij is gebruik gemaakt van literatuur, afstemming met belanghebbenden en advies van ervaringsdeskundigen.

**Hoofdstuk 3 Ontwerp prototype**

Het derde hoofdstuk gaat over het ontwerp van de innovatieve interventie. Hierbij valt te denken aan de activiteiten die onderdeel uitmaken van de interventie, de werkvormen, de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van belanghebbenden en de planning van deze interventie.

**Hoofdstuk 4 Evaluatieplan**

Om ervoor te zorgen dat goed geëvalueerd kan worden, is het van belang dat hier een plan voor is. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de evaluatie van de interventie gedaan wordt. Hierbij wordt gedacht aan de wat, hoe, waar en in welke perioden geëvalueerd wordt.

**Hoofdstuk 5 Evaluatie**

Tijdens de evaluatie wordt beschreven in hoeverre de interventie ook daadwerkelijk gelukt is. Op moment dat afgeweken wordt van de planning, wordt aangegeven waarom dit gedaan is. Ook wordt beschreven over de uitvoering en uitkomsten van de interventie. Dit wordt gedaan aan de evaluaties van de klantmanagers Werk en de harde en zachte effectmetingen van de uitkomsten van de intervisie.

**Hoofdstuk 6 Conclusie en vooruitblik**

In dit laatste hoofdstuk worden conclusies getrokken over de interventie met daarbij de toegevoegde waarde van deze. Ook wordt gekeken wat de gemeente en zijn medewerkers kunnen doen om de interventie verder te ontwikkelen en continuïteit aan de interventie te geven.

2.0 Verantwoording ontwerpproces

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat meegenomen is in de besluitvorming tot het komen van de gekozen interventie. De ontwikkeling van de interventie wordt gedaan met behulp van literatuur, afstemming met belanghebbenden van de gemeente Best en experts op het gebied van het maken van intervisies. Door met de verschillende input van de verschillende informatiebronnen keuzes te maken, wordt gewerkt aan de derde fase van design thinking: *Ideate*.

2.1 Gesprekken met (oud)medewerkers

Om een beter beeld te krijgen van de oude situatie en te bekijken welke oorzaken hebben geleid tot dit hoge percentage van ontheffingen van de arbeidsverplichting, zijn meerdere gesprekken gevoerd met verschillende, langer zittende medewerkers van het team Werk en oud-medewerkers van het team Werk van de gemeente Best. Uit deze gesprekken zijn meerdere oorzaken naar voren gekomen, waardoor dit percentage deze hoogte bereikt heeft (Persoonlijke communicatie, 2022).

Eén van de oorzaken volgens deze groep is dat in het verleden alleen gestuurd werd op ‘het laaghangend fruit’. Hiermee wordt bedoeld dat de uitkeringsgerechtigden, waar minder energie in gestoken hoeft te worden om ze te helpen, eerder geholpen werden dan diegene waar veel aandacht voor nodig is. Hierdoor kan het zijn dat belanghebbenden al vele jaren niet gesproken zijn. Dit komt niet overeen met de afspraak dat iedere belanghebbende, ieder jaar gesproken dient te worden (Persoonlijke communicatie, 2022).

Een andere oorzaak is het ontheffen van de arbeidsverplichting op grond van verouderde arbeid medische onderzoeken en arbeidspsychologische onderzoeken. Volgens de afspraak binnen het team Werk blijven deze onderzoeken twee jaar geldig. Hierna is het de bedoeling dat een nieuw onderzoek aangevraagd wordt bij de daarvoor ingekochte organisaties. Op moment dat aan de hand van deze oude onderzoeken beoordeeld wordt, kan de ontheffing niet terecht zijn. Het is namelijk mogelijk dat in deze jaren, veranderingen hebben plaatsgevonden in de situatie van de gerechtigde (Persoonlijke communicatie, 2022).

Ook werden in het verleden belanghebbenden ontheven wanneer zij niet goed de taal spraken. In plaats van het inzetten van een voorziening voor deze groep, werd deze groep afgedaan door ze te ontheffen van de arbeidsverplichting (Persoonlijke communicatie, 2022).

Als laatste punt werd benoemd, dat vele jaren niet genoeg capaciteit in het team is geweest. Door het personeelstekort binnen het team Werk, hadden de klantmanagers te veel uitkeringsgerechtigden die zij moesten begeleiden. Hierdoor konden niet alle gerechtigden goed gesproken worden. Doordat deze groep niet goed gesproken is, kon geen goed beeld ontstaan. Uit gemak werden deze groep belanghebbenden ontheven van de arbeidsverplichting (Persoonlijke communicatie, 2022).

2.1.1 Ishikawadiagram

Om deze oorzaken in één overzicht te krijgen, is gebruik gemaakt van de Ishikawadiagram. Met deze techniek kan een duidelijk overzicht gecreëerd worden van de situatie. Door de vier stappen te volgen, komt een duidelijke analyse naar voren.

* De eerste stap is het probleem identificeren. In dit geval is dat het hoge percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting.
* Vervolgens wordt gekeken onder welke voorwaarden dit probleem ontstaan is. Hierbij kan gedacht worden aan personeel en/of omstandigheden wat toen speelde.
* Als derde stap worden de mogelijke oorzaken van het probleem bekeken. Hetgeen wat alvorens beschreven staat.
* Als laatste stap wordt het diagram geanalyseerd. Uit deze analyse komen duidelijk de problemen naar voren, hierop kan dan geanticipeerd worden en oplossingen bedacht worden.

(Liliana. L, 2016)

Volgens deze theorie wordt het diagram onderverdeeld in zes categorieën. Deze categorieën komen samen bij het hoofdprobleem, wat de zogenaamde ‘vissenkop’ wordt genoemd van het diagram. Doordat de categorieën: mensen, methoden, machines, materialen, metingen en milieu, de graat vormen van deze diagram, krijg je ‘een vissengraatstructuur’. Dit werk bestaat uit een dienst en dus zijn geen machines en materialen bij dit onderzoek betrokken.

In bijlage 1 van dit document is het schematische overzicht van dit test en evaluatierapport te vinden op basis van de Ishikawa diagram.

2.2 Betrokkenen

Om een goede interventie te maken is het van belang dat alle betrokkenen bij dit vraagstuk duidelijk zijn. Hierdoor komt een duidelijk overzicht, waar alle betrokkenen zich bevinden in dit vraagstuk en wat de belangen van deze stakeholders zijn.

* De uitkeringsgerechtigden die een ontheffing van de arbeidsverplichting hebben
* De Raad van de gemeente Best
* De maatschappij
* De teamleider van team Werk
* Medewerkers van team Werk van de gemeente Best

**De uitkeringsgerechtigden die een ontheffing van de arbeidsverplichting hebben**

De groep uitkeringsgerechtigden die ontheven zijn van de arbeidsverplichting staan centraal in dit vraagstuk. De bedoeling van dit vraagstuk is namelijk om ervoor te zorgen dat deze groep kleiner wordt en ook kleiner blijft. De Participatiewet schrijft namelijk voor dat iedereen, die recht heeft op de uitkering, naar vermogen algemeen geaccepteerde arbeid moet verrichten. Deze verplichtingen staan beschreven in artikel 9 van de Participatiewet (Overheid.nl, z.d.). Ook is het voor de uitkeringsgerechtigden van belang dat ze mee participeren in de maatschappij, participeren kan namelijk een positief effect hebben op de gezondheid (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, z.d.).

**De Raad van de gemeente Best**

De Raad van de gemeente Best heeft ook belang bij de intervisie. Op moment dat de intervisie een positief effect heeft, zal het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting verlaagd worden. Hierdoor kunnen de beoogde doelstellingen, die besloten zijn door de Raad van de gemeente Best, behaald worden.

**De maatschappij**

Indirect zal de maatschappij ook belang hebben bij de intervisie. Nederland kent een sociaal zekerheidsstelsel. Dit stelsel houdt in dat iedere Nederlander als een collectief zorgt voor de andere Nederlanders. Zo moeten de Nederlanders met een hoger inkomen meer belasting afdragen aan het Rijk dan de lagere inkomens. Met deze belasting worden onder andere in de sociale voorzieningen voorzien. Eén van deze voorzieningen is de financiering van de Participatiewet (Zorgwijzer, z.d.). Op moment dat minder inwoners aanspraak nodig hebben op een uitkering, zal minder belasting afgedragen hoeven te worden voor deze sociale voorziening.

**De teamleider van team Werk**

De teamleider van team Werk heeft een belang bij deze interventie, omdat de teamleider ook beoordeeld wordt op de cijfers die uit de Divosa benchmark komen. Vanwege deze reden is het van belang dat de teamleider ook goed aanstuurt op de innovatieve interventie.

**Medewerkers van team Werk van de gemeente Best**

Als laatste hebben medewerkers van afdeling Werk van de gemeente Best een bepaald belang bij deze interventie. Door de interventie zullen minder vlug uitkeringsgerechtigden ontheven worden van de arbeidsverplichting. Door de interventie zullen de klantmanagers nieuwe kennis krijgen en een andere manier van werken.

2.3 Model van Blonk

Voor het ontwerpen van de interventie wordt het model van Blonk gebruikt. Dit model is gebaseerd op het integratieve gedragsmodel van Fishbein & Azjen. Met dit model is het mogelijk om op een gestructureerde wijze een bepaalde interventie te ontwikkelen. Om te zorgen dat de interventie een succes wordt en daarmee het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting naar beneden gaat, is het belangrijk dat de groep participanten ook daadwerkelijk motivatie hebben om dit probleem op te lossen (Blonk, 2018). Dit is in het model weergegeven als ‘Intentie’.

Afbeelding met diagram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 4. Model van Blonk toegepast op professionalisering. (Blonk, 2018)

2.3.1 Intentie

Om te zorgen dat onder de klantmanagers draagvlak is voor het oplossen van het probleem, is het belangrijk dat de medewerkers bewust zijn van het probleem en deze ook willen oplossen. Zoals al in de inleiding beschreven is, is de ernst van de situatie duidelijk gemaakt aan de groep tijdens één van de heidagen van het team Werk van de gemeente Best. Iedere medewerker van dit team zag de ernst van dit hoge percentage in en wilde ook graag dit percentage naar beneden brengen.

Bij dit probleem ligt ook een sociale druk. Doordat de medewerkers van het team zich moeten houden aan de Participatiewet staat ook sociale druk op dit probleem. Om iemand te mogen ontheffen van de arbeidsverplichting, is het van belang dat dit ook echt gedaan wordt op de manier waarop dit ook volgens de Participatiewet bedoeld is. Voor de uitleg van een bepaalde wet kan er gekeken worden naar de memorie van toelichting. In deze memorie staat beschreven waarvoor een wet gemaakt is en hoe bepaalde wetten geïnterpreteerd moeten worden (Eerste Kamer der Staten-Generaal, z.d.).

In het kamerstuk 33801 nummer 3 is de memorie van toelichting opgenomen waarin uitgelegd wordt onder welke voorwaarden uitkeringsgerechtigden een ontheffing van de arbeidsverplichting mogen ontvangen. Van de 118 personen met een ontheffing van de arbeidsverplichting, zijn 85 personen ontheven op grond van artikel 9 lid 2 van de Participatiewet (Persoonlijke communicatie, 2022). In artikel 9 lid 2 van de Participatiewet staat beschreven dat op grond van dringende redenen ontheffing van de arbeidsverplichting verleend mag worden (Overheid.nl, z.d.). In de memorie van toelichting wordt beschreven dat mensen in veel gevallen niet een ontheffing mogen hebben op grond van medische belemmeringen. Deze belemmeringen moeten weggenomen worden door aanwezige voorzieningen, waardoor de belanghebbende dichter tot het verrichten van arbeid kan komen (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2013).

Het doel om minder ontheffingen af te geven en hierdoor het percentage dichter naar het landelijk gemiddelde te brengen is een haalbaar doel. Uit het vooronderzoek, wat bestond uit gesprekken met medewerkers en deskresearch, zijn geen redenen gekomen, waardoor dit percentage in Best niet even hoog kan worden als het landelijk gemiddelde.

2.3.2 Vaardigheden

Om het doel uiteindelijk ook daadwerkelijk te behalen is het van belang dat de betrokkenen ook de vaardigheden hebben of tot hun beschikking komen. Zoals Blonk (2016) schrijft: “Je kunt wel iets willen maar je moet het ook maar kunnen (als je over een sloot wil springen, moet je wel kunnen springen).

Voor de medewerkers van team Werk van de gemeente Best geldt niets anders. Zij kunnen namelijk wel de motivatie hebben om het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting naar beneden te brengen, maar moeten hier wel de vaardigheden en kennis voor hebben.

Voor het voeren van gesprekken met uitkeringsgerechtigden is het belangrijk dat de medewerkers kennis hebben over de Participatiewet. Op moment dat een nieuwe medewerker aangenomen wordt bij het team, dan krijgt deze, wanneer nodig, een Participatiewetcursus. Aangenomen mag dus worden dat de medewerkers van team Werk genoeg kennis over de Participatiewet bezitten en dit anders nog krijgen met behulp van een cursus.

Ondanks dat de medewerkers kennis bezitten over de Participatiewet, is het belangrijk dat de medewerkers dit juist over kunnen brengen in de spreekkamers. Daarom moeten de medewerkers beschikken over goede gespreksvaardigheden. Door de LSD-techniek te gebruiken wordt een goede structuur aangebracht in een gesprek. De LSD staat voor luisteren, samenvatten en doorvragen (Stevens, z.d.). Op moment dat deze techniek goed gebruikt wordt zal een duidelijk gesprek ontstaan, waardoor ook wellicht meer kansen en talenten ontdekt worden in de situatie van de uitkeringsgerechtigde. Uit gesprekken met de klantmanagers van team Werk kwam naar voren dat zij allemaal kennis hebben over de LSD-techniek en deze ook toepassen tijdens de gesprekken in de spreekkamer.

Toch is het percentage van ontheffingen van de arbeidsverplichting hoog. Voor dit probleem moet een bepaalde oplossing komen in de vorm van een interventie.

Een ander onderdeel van de interventie, waar een oplossing voor gevonden dient te worden, is het zorgen dat het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting direct terug te vinden is en niet maar eens per jaar duidelijk wordt. Hierdoor kan eerder gestuurd worden op dit percentage en zal het wellicht niet meer zo hoog worden.

2.3.3 Belemmeringen

Waar bepaalde vaardigheden nodig zijn om bepaalde doelen te behalen, kunnen ook belemmeringen voorkomen. Deze belemmeringen zorgen ervoor dat de doelen minder makkelijk behaald kunnen worden. In het eerste hoofdstuk werd de personele onderbezetting al benoemd als belemmering uit het verleden. Deze belemmering is echter niet meer aanwezig. In het afgelopen jaar zijn vier nieuwe klantmanagers aangenomen, die toegevoegd zijn aan het team Werk. Deze vier medewerkers voeren tezamen drie en een halve fulltimebaan uit. Hiertegenover staan twee medewerkers die het team verlaten hebben. Deze werkten tezamen voor anderhalve fulltimebaan. Hierdoor zijn er netto twee fulltimebanen bijgekomen. Deze fulltimebanen zorgen ervoor dat de werkdruk verminderd is. Het is nog niet duidelijk of deze hoeveelheid fulltimebanen voldoende zijn voor een verlaging van de werkdruk.

2.4 Didactisch model van Gelder

Om de medewerkers van het team ook daadwerkelijk goed te informeren en instructies mee te geven, over waar ze wel en niet voor mogen ontheffen, is het van belang dit op een goede manier uit te werken en te ontwerpen.

Om dit op een goede, methodische manier te doen, is er gekozen voor het didactisch analysemodel van Gelder. Via dit model volg je vier verschillende onderdelen, waarbij rekening gehouden dient te worden bij het maken van een training of les (Trainen en ontwikkelen, z.d.).

Afbeelding met diagram

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 5. Didactisch Analysemodel van Gelder. (Trainen en ontwikkelen, z.d.)

Voor een goede training is een duidelijke doelstelling nodig. Deze doelstelling moet het uiteindelijke doel zijn van deze training (Trainen en ontwikkelen, z.d.). In het geval van de gemeente Best is dat kennisgeven over de huidige situatie, op het gebied van percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting. Hierbij wordt bedoeld dat de klantmanagers kennis krijgen over het hoge percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting en de toelichting van de gronden waarop ontheven mag worden, zoals deze beschreven staat in de memorie van toelichting.

Op moment dat de medewerkers op dezelfde grond uitkeringsgerechtigden ontheffen, zal ook sprake zijn van het gelijkheidsbeginsel, zoals bedoeld in de Algemene wet bestuursrecht (Kenniscentrum voor beleid en regelgeving, 2022). Ook na het verkrijgen van de informatie moet gezorgd worden dat de verkregen informatie ook daadwerkelijk gebruikt wordt.

De beginsituatie is het tweede onderdeel van dit model. Dit onderdeel laat zien in hoeverre de medewerkers al kennis hebben van het geven van de ontheffingen. Ook kan de motivatie een rol spelen bij de beginsituatie. Sommige medewerkers zullen de Participatiewet anders interpreteren dan andere medewerkers. Om die reden is het belangrijk dat deze motieven besproken worden. Op dit moment zijn te veel ontheffingen van de arbeidsplicht gegeven. Deze worden voor het grootste deel verleend op basis van dringende redenen (Trainen en ontwikkelen, z.d.).

Op het moment dat de doelstelling en de beginsituatie duidelijk zijn, is het belangrijk dat duidelijk is waar de training of les over moet gaan. Het is hierbij ook goed om de punten goed voor te bereiden, zodat geen onverwachte vragen gesteld kunnen worden. Voor de andere medewerkers is het van belang dat zij van tevoren weten waar het onderwerp over gaat (Trainen en ontwikkelen, z.d.).

Als laatste gedeelte ga je het evalueren. Hierbij wordt er gekeken of de medewerkers begrepen hebben wat bedoeld wordt met de punten en iedereen dezelfde insteek heeft op het gebied van ontheffingen van de arbeidsverplichting, zoals die bedoeld is in de Participatiewet (Trainen en ontwikkelen, z.d.).

2.5 Het ROI model van Phillips

Om te meten of de interventie daadwerkelijk nut heeft of nut heeft gehad is het belangrijk dat dit ook meetbaar gemaakt wordt. Dit kan gedaan worden met het Return On Investment Model van Phillips. Dit model is gebaseerd op het evaluatiemodel van Kirkpatrick. Volgens Phillips is het ook belangrijk om de Return On Investment te berekenen (Phillips, 2003). Volgens Phillips (2003) is de evaluatiecyclus niet compleet zonder het niveau van Return On Investment, hiermee wordt het daadwerkelijke nut van de interventie gemeten.

Dit model bestaat uit vijf niveaus. Het eerste niveau gaat over de ‘Reaction’. Dit niveau geeft inzicht in de reactie van de medewerkers van het team over te implementeren plannen en ideeën. Volgens Phillips (2003) is een 100% nodig om het juiste effect te meten. Dit kan al gedaan worden aan de hand van een enquête na de training of les.

“Learning” is het tweede niveau van het ROI-model van Phillips. Het tweede niveau is al een dunnere laag van de piramide. Dit komt doordat al minder medewerkers dit niveau halen. Volgens Philips (2003) zit tussen de 50-70% van de medewerkers hier. Dit verschilt per organisatie en het soort kennis dat overgedragen moet worden. Dit niveau gaat namelijk over of de desbetreffende medewerkers van het team, ook daadwerkelijk wat geleerd hebben van de training of les.

Het middelste niveau gaat over het daadwerkelijk gedrag van de medewerkers. Na de sessie gaat namelijk tijd voorbij, waarbij de geleerde kennis nog niet gebruikt hoeft te worden. Niet alle informatie zal bewaard gebleven zijn en het is mogelijk dat medewerkers in oude gewoontes terugvallen. Dit niveau wordt op de piramide weergegeven als “Behavior”. De verkregen kennis zal door tussen 25-35% van de groep nog gebruikt worden (Phillips, 2003).

Op het één na hoogste niveau staan de “Results” beschreven. Op dit niveau houdt het model van Kirkpatrick op. Op dit niveau ga je meten wat de daadwerkelijke resultaten zijn geweest van de overgebrachte informatie. Hierdoor kun je zien of de gegeven informatie nut heeft gehad op de resultaten. Volgens Phillips (2003) is het normaal dat het resultaat nog 10% is van de overgebrachte kennis.

Op het hoogste niveau is de “Return On Investment” te vinden oftewel “ROI”. Op dit niveau wordt berekend of de verkregen informatie met de daarbij behorende kosten terugverdiend zijn met het resultaat. Doordat dit niveau het hoogste punt is, is het percentage ook laag (5%) (Phillips, 2003). Door verschillende elementen en oorzaken-gevolgen, kan het percentage van de Return On Investment niet een volledig 100% betrouwbaar beeld geven van het nut van de verkregen informatie tijdens de sessie.

Afbeelding met tekst, visitekaartje

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 6. ROI Institute Europe. (ROI Institute Europe, z.d.)

2.6 Concurrerende waardemodel van Quinn

Om te zorgen dat goed gestuurd wordt op het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting, is het belangrijk dat dit gedaan wordt op de juiste manier. Hiervoor kan het concurrerende waardemodel van Quinn van pas komen (Quinn et al., 2015).

In dit model staan acht waarden beschreven. Hieraan kan een management een bepaalde stijl ontlenen. Deze acht waarden zijn onderverdeeld in vier basiscategorieën. Iedere waarde heeft een concurrerende waarde aan de andere kant van de cirkel staan. Deze waarde is het tegenovergestelde van de waarde die aan de andere kant van de cirkel staat. Iedere waarde heeft zijn eigen voor- en nadelen (Quinn et al., 2015). Volgens Quinn et al. (2015) is het dan ook: “Het uiteindelijke doel is een manager in staat te stellen om een uiteenlopende set vaardigheden zo te integreren dat die effectief kan functioneren in een constant veranderende wereld van concurrerende waarden.”

Afbeelding met grafiek

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 7. Het Concurrerende Waardemodel van Quinn. (Bruil, 2015)

Zoals terug te zien is in figuur 7 zijn er vier basiskwadraten te vinden. Deze heeft ieder een tegenstrijdig basiskwadrant tegenover staan. Zo staat “Samenwerken” lijnrecht tegenover “Concurreren” en “Controleren” lijnrecht tegenover “Creëren”.

* Samenwerken gaat over betrokken zijn met de medewerkers en zorgen voor een goede samenhang en deze ook onderhouden.
* Concurreren is zorgen dat de productiviteit verbetert en doel zo winstgevend mogelijk is.
* Controleren is het zorgen voor een stabiele grond, waardoor er continuïteit ontstaat en dit ook vast gehouden kan worden.
* Creëren is zorgen voor het bevorderen van veranderingen en zorgen dat het team zich aanpast aan de nieuwe veranderingen.

(Quinn et al., 2015)

Voor de interventie is het belangrijk dat het management en leidinggevende ook de goede managementstijl hanteert, om te zorgen dat de interventie goed doorkomt en ook standhoudt.

2.7 Divergerende fase en convergerende fase

In bovenstaande tekst zijn veel bronnen en ideeën geschetst voor een geschikte interventie voor het oplossen van het hoge percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting. In onderstaande tabel worden de ideeën benoemd met daarbij de bronnen die ervoor gebruikt gaan worden en of het idee onderdeel gaat uitmaken van de interventie.

Na gesprekken met medewerkers van team Werk en de leidinggevende zijn volgende ideeën doorgezet naar de volgende fase van het ontwerpen van de interventie.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Idee:** | **Interventie:** | **Bron(nen):** |
| Op welke gronden mag je ontheffen volgens Participatiewet | Nee, wordt wel meegenomen ter informatie bij de informatiebijeenkomst voor casuïstiekoverleg | Model van Blonk, Model van Gelder |
| Tool voor meten jaarlijkse gesprekken | Nee, wordt wel meegenomen voor stok achter de deur voor teamleider. |  |
| Nieuwe medewerkers aannemen | Nee |  |
| Casuïstiekoverleggen | Ja, inclusief informatiebijeenkomst | Model van Blonk, Model van Gelder, ROI Phillips |
| Dashboard percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting | Ja | Model van Blonk, ROI Phillips, Concurrerend waardemodel van Quinn |
| Alle gerechtigden met een ontheffing van de arbeidsverplichting opnieuw uitnodigen om frisse start te maken | Nee, wordt wel uitgevoerd in een apart project door de gemeente Best |  |

Tabel 1. Van divergerende fase en convergerende fase

Na korte toelichting van de onderwerpen waren de medewerkers van het Team Werk nieuwsgierig naar wat de interventies zouden gaan worden. Hierdoor bleven nog alle zes de ideeën bestaan. Vervolgens is er naar de teamleider van team Werk gegaan. Deze was evenals geïnteresseerd geraakt in de ideeën. Echter was er voor het aannemen van nieuwe medewerkers geen fulltimebanen meer over, waardoor dat idee afvalt.

Ook het idee om een tool te maken om een controle te doen of iedere gerechtigde gesproken is in het jaar valt na het gesprek met de teamleider af. Dit komt doordat de gemeente Best bezig is met een nieuw klant-volgsysteem. Om deze reden heeft het op dit moment weinig toegevoegde waarde om hier een nieuwe tool voor in het huidige klant-volgsysteem te bouwen. Ook bestaat binnen het huidige systeem al een soort gelijke functie. Deze wordt in overweging genomen om te implementeren binnen team Werk, dit valt echter buiten deze interventie.

Het idee om alle gerechtigden met een ontheffing van de arbeidsverplichting opnieuw uit te nodigen, om zo een frisse start te maken wordt niet in deze interventie meegenomen. Wel is voor dit idee een apart project gestart binnen de gemeente Best. Hiervoor is een ZZP’er ingehuurd die dit project op zich neemt. Dit project gaat echter buiten deze interventie om, omdat in deze interventie gefocust wordt op de toekomst. Zodat de nieuwe uitkeringsgerechtigden minder vlug ontheven worden van de arbeidsverplichting.

Als laatste werd het idee om duidelijk te maken, wanneer een uitkeringsgerechtigde ontheven mag worden van de arbeidsverplichting, meegenomen in de informatiebijeenkomst over het doel van de casuïstiekoverleggen. Door dit samen te voegen met de informatiebijeenkomst kan de medewerker van afdeling Kwaliteit direct zeggen hoe de klantmanagers hiernaar moeten handelen.

2.8 Samenvatting

In dit hoofdstuk van het interventie evaluatierapport is de verantwoording van ontwerpproces van de interventie weergegeven. Hierin wordt uitgelegd welke bronnen gebruikt zijn en welke betrokkenen geraadpleegd zijn tijdens dit proces. Ook de afstemming met de ideeën wordt aangehaald en welk resultaat dit opgeleverd heeft.

Uit dit hoofdstuk waren een viertal ideeën gekomen. Na deze ideeën te hebben voorgelegd aan de desbetreffende betrokkenen, kwamen de volgende ideeën naar voren. Van deze ideeën wordt een interventie gemaakt:

* Het inrichten van casuïstiekoverleggen, specifiek voor casussen die wellicht ontheffingen van de arbeidsverplichting opleveren.
* Een informatiebijeenkomst ter voorbereiding van het casuïstiekoverleg. Hierbij wordt direct de gronden waarop ontheffing van de arbeidsverplichting gegeven mag worden duidelijk uitgelegd met daarbij de memorie van toelichting die hier toelichting over geeft.
* Een dashboard waarop direct gezien kan worden, hoe hoog het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting is.

Bovenstaande ideeën worden dan ook meegenomen naar hoofdstuk 3. In dit hoofdstuk wordt het proces weergegeven waarin de interventie uitgewerkt wordt.

3.0 Ontwerp

In dit hoofdstuk wordt stil gestaan bij het daadwerkelijk ontwerp van de interventie. Met deze interventie is het mogelijk dat het percentage van de ontheffingen naar beneden toe gaat. Hierbij wordt ook aandacht besteedt aan: de activiteiten die bij de interventie horen; de gekozen werkvormen; ondersteunende instrumenten; rollen en verantwoordelijkheden en de planning. Door het beschrijven van het ontwerp van de interventie is antwoord gegeven aan fase vier van design thinking: het Prototype.

3.1 Informatiesessie vrijstellingen

De informatiesessie over vrijstellingen en introductie van de casuïstiekoverleggen gaat gevoerd worden tijdens het re-integratieoverleg van het Team Werk. Dit overleg is eens in de twee weken. Tijdens dit overleg worden zaken besproken over ontwikkelingen op het gebied van de Participatiewet of ontwikkelingen bij andere partijen, waar het team zaken mee doet.

3.1.1 Voorbereiding overleg

Voordat het re-integratieoverleg plaatsvindt kunnen verschillende zaken op de agenda gezet worden. Deze zaken worden dan besproken tijdens het overleg. Op de agenda komt een informatiesessie over de vrijstellingen. Bij dit punt komt een document te staan met daarbij de regels van de vrijstellingen, met daarbij hoe het bedoeld is in de Participatiewet. De bedoeling komt, zoals in verantwoording genoemd is, uit de memorie van toelichting. Hierdoor kunnen de medewerkers zich inlezen in het onderwerp.

Ook wordt voorafgaand aan dit overleg een mail gestuurd, waarin de bedoeling van dit punt op de agenda staat. Deze mail is ook terug te vinden in bijlage 2 van dit evaluatierapport.

3.1.2 Tijdens het re-integratieoverleg

Om te zorgen dat de aanwezige klantmanagers ook daadwerkelijk wat opsteken van het agendapunt, is het belangrijk dat dit agendapunt goed opgezet wordt. Dit wordt gedaan aan de hand van het model van Gelder, zoals die beschreven is in hoofdstuk 2.5.

Volgens het model van Gelder moet er eerst een duidelijke doelstelling zijn. In dit geval is de *doelstelling*: Zorgen dat de medewerkers van Team Werk van de gemeente Best, de gronden waarop je mag vrijstellen weten, met daarbij behorende bedoeling van de Participatiewet.

*De beginsituatie* is namelijk op dit moment, dat de medewerkers wel weten welke wetten gebruikt worden voor het ontheffen van de arbeidsplicht, maar niet hoe het bedoeld is in de Participatiewet, zoals deze beschreven is in de memorie van toelichting.

*De leervorm* in dit geval is de memorie van toelichting, waarin beschreven staat hoe de artikelen van de Participatiewet bedoeld zijn. Deze worden van tevoren op de agenda gezet en doorgestuurd in de inleidende mail, zodat de medewerkers deze alvast kunnen inlezen. Tijdens de vergadering kan dan gediscussieerd worden hoe de artikelen bedoeld zijn. Ook kan de medewerker van Kwaliteit haar mening geven over hoe de wetten geïnterpreteerd moeten worden. Hier kan eventueel een werkinstructie voor gemaakt worden.

*Het resultaat* moet zijn dat iedere medewerker de artikelen over de ontheffingen van de Participatiewet op dezelfde manier interpreteert, zoals bedoeld in de Participatiewet (Trainen en ontwikkelen, z.d.). In bijlage 3 van dit evaluatierapport is een schematisch overzicht te vinden van de uitwerking van dit model.

Doordat duidelijk is, dat afspraken worden gemaakt en dat besproken wordt hoe de artikelen geïnterpreteerd moeten worden, zullen de klantmanagers Werk voldoen het gelijkheidsbeginsel zoals bedoeld in de Algemene wet bestuursrecht (Kenniscentrum voor beleid en regelgeving, 2022).

Ook zullen de klantmanagers minder sociale druk ervaren, zoals bedoeld in het model van Blonk. Doordat de medewerkers weten wat van hen verlangd wordt, zal minder druk van de omgeving ervaren worden. Hierdoor zal volgens het model van Blonk de motivatie (intentie) stijgen (Blonk, 2016).

Door deze informatiebijeenkomst wordt gezorgd dat de klantmanagers de ernst van de situatie inzien. Ook wordt gezorgd dat de klantmanagers instemmen met het idee om dit probleem aan te pakken.

3.2 Bestse casuïstiekoverleg

Als tweede wordt een oplossing geboden, aan het minder vlug verstrekken van een vrijstelling van de arbeidsverplichting onder de uitkeringsgerechtigden. De informatiebijeenkomst kan gezien worden als startbijeenkomst voor deze casuïstiekoverleggen. Door tijdens de informatiebijeenkomst aan te geven wat verwacht wordt van de klantmanagers tijdens de casuïstiekoverleggen, zullen de klantmanagers ook het nut van deze overleggen inzien. Hierdoor zal naar verwachting minder weerstand komen op deze overleggen.

Tijdens de gesprekken met de gerechtigden worden zaken besproken, waardoor een keuze gemaakt wordt, wat met een belanghebbende gedaan wordt. Het is echter niet noodzakelijk om de keuze al direct tegen de belanghebbende te vertellen. Deze hoeven pas bekend gemaakt te worden via de daarbij behorende beschikking. Hierin staat vermeld wat van deze desbetreffende inwoner verwacht wordt.

3.2.1 Casusbespreking

Om te zorgen dat minder ontheffingen van de arbeidsverplichting gegeven worden, kan een casuïstiekbespreking toegevoegd worden aan de agenda van de klantmanagers Werk. Deze casuïstiekbespreking wordt één keer per twee weken gehouden op de dinsdagmiddag. Tijdens deze casuïstiekbespreking worden de mogelijke nieuwe vrijstellingen besproken met de andere klantmanagers. Op moment dat een klantmanager een vrijstelling wil geven aan een belanghebbende, kan deze klantmanager de casus voorleggen aan de andere klantmanagers. Hierbij kunnen alle aanwezige klantmanagers brainstormen en bespreken wat hun inzicht zou zijn in deze situatie. Hierop volgen wellicht nieuwe inzichten, waardoor desbetreffende inwoner niet ontheven hoeft te worden van de arbeidsverplichting.

Om te zorgen dat de andere klantmanagers niet tijdens de overleggen vlug moeten nadenken is een Excel-format gemaakt. Deze format dient vooraf ingevuld te zijn door de casusinbrenger. De format is terug te vinden in een daarvoor bedoelde OneNote. Iedere klantmanager kan dan in deze OneNote. De format is terug te vinden in bijlage 4 van dit evaluatierapport.

3.2.2 Kopkrakers

In geval dat niet iedere twee weken een nieuwe inwoner met een uitkering een ontheffing van de arbeidsverplichting krijgt. Op dat moment dat alleen overleggen gehouden zouden worden als klantmanagers ontheffingen willen geven, gaat de frequentie van de overleggen achteruit en zal het voelen of deze overleggen minder van belang zijn. Om toch te zorgen dat de klantmanagers blijven leren in mogelijkheden en minder vlug ontheffingen geven, is een applicatie in ontwikkeling (Kopkrakers, z.d.).

Deze applicatie heet: Kopkrakers. Kopkrakers is een applicatie, die in samenwerking ontwikkeld is met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, UWV, TNO, Movisie, Divosa, SAM, de Landelijke Cliëntenraad en verschillende gemeenten (Muzus, z.d.).

Bij deze applicatie wordt iedere maand een casus geschetst met daarbij twee mogelijke denkwijze. Beide van deze argumentatie zijn juist, maar hierdoor wordt wel geleerd om op verschillende wijze te denken. Dit stimuleert het team Werk om in andere mogelijkheden te denken tijdens de gesprekken in de spreekkamer met de uitkeringsgerechtigden. Doordat als groep aangemeld is, kunnen de andere collega’s van het team ook zien wat de anderen anoniem gestemd hebben. Naar aanleiding van deze grafiek met stemmen kan een gesprek aangegaan worden. Hierin kan de ene groep aangeven waarom deze groep de stelling gekozen hebben of waarom juist niet gekozen voor de andere stelling. Door dit samen te bespreken met de andere klantmanagers wordt geleerd van elkaars denkwijze. Door de nieuwe inzichten van de collega’s wordt geleerd in nieuwe mogelijkheden, die gebruikt kunnen worden in de spreekkamer (Kopkrakers, z.d.).

3.2.3 Implementeren

Om te zorgen dat deze casuïstiekoverleggen ook daadwerkelijk gevoerd gaan worden, is het van belang dat deze op een goede manier geïmplementeerd wordt binnen team Werk. Hiervoor wordt het model van Gelder wederom gebruikt. Bij het model van Gelder beginnen wederom bij de doelstelling (Trainen en ontwikkelen, z.d.).

*Doelstelling*: De doelstelling van de casuïstiekoverleggen is zorgen dat minder nieuwe uitkeringsgerechtigden ontheven worden van de arbeidsverplichting.

*Beginsituatie*: Op dit moment worden gerechtigden nog te vlug ontheven en wordt weinig overlegt met andere klantmanagers over andere inzichten. Hierdoor blijft het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting hoog vergeleken met het gemiddelde van Nederland.

*De leervorm*: De bedoeling is om de klantmanagers potentiële ontheffingen met elkaar te laten bespreken. Door met alle klantmanagers de casus te bespreken, komen wellicht nieuwe inzichten waardoor de belanghebbende niet ontheven hoeft te worden. Ook leert men hier van elkaar. Voordat deze casuïstiekoverleggen begint, worden de potentiële ontheffingen ingevuld in het formulier, wat toegevoegd is in bijlage 4. In dit formulier wordt kort de casus geschetst, zodat de andere klantmanagers alvast kunnen nadenken over de casus.

Op moment dat geen casussen zijn om te bespreken, wordt gebruik gemaakt van de Kopkrakers applicatie. Deze geeft iedere maand een casus vrij, zodat gekeken kan worden hoe de andere collega’s in deze situatie zouden handelen. Hierdoor krijgen de klantmanagers ook weer andere inzichten die meegenomen kunnen worden tijdens de gesprekken met de inwoners in de spreekkamers.

*Het resultaat*: De klantmanagers van team Werk zullen minder vlug ontheffingen van de arbeidsverplichting geven aan inwoners. Ook zullen ze nieuwe inzichten krijgen door de kennis van de andere klantmanagers. Deze inzichten kunnen meegenomen worden tijdens de gesprekken in de spreekkamers.

(Trainen en ontwikkelen, z.d.)

Om een beter overzicht te bieden is deze leervorm in bijlage 5 is het model van Gelder schematisch weergeven.

3.2.4 Vormgeving in de praktijk

Om te zorgen dat het idee ook in een daadwerkelijk product veranderd wordt, is het van belang dat een goed draaiboek gemaakt wordt en alle zaken van tevoren goed geregeld zijn. Een draaiboek is van belang, zodat iedere deelnemer weet wat van hen verlang wordt. Ook op moment dat degene die normaal het overleg moet uitvoeren niet aanwezig is, kunnen de andere klantmanagers het overleg door laten gaan. Het draaiboek voor de casuïstiekoverleggen zijn terug te vinden in bijlage 6.

Zoals al aangegeven in het begin van het hoofdstuk, werd op 18 januari 2023 een e-mail verstuurd naar alle negen klantmanagers Werk. In deze e-mail staat de aanleiding van het casuïstiekoverleg met daarin aangeven, hoe vormgegeven gaat worden aan dit overleg. In bijlage 2 van dit evaluatieonderzoek is deze mail toegevoegd. Door deze mail te versturen, zijn de klantmanagers op de hoogte van het casuïstiekoverleg.

De klantmanagers Werk dienen op 25 januari 2023 vóór 17 uur, als dit mogelijk is, een casus ingediend te hebben. Deze kunnen de klantmanagers invullen in de daarvoor gemaakte OneNote. Er is gekozen om OneNote te gebruiken, omdat het document dan direct voor de andere klantmanagers beschikbaar wordt, waardoor geen overlap plaats kan vinden tussen de casussen. In deze OneNote staat het format zoals weergegeven in bijlage 4. Een andere reden voor de keuze van OneNote is dat de klantmanagers al ervaring uit het verleden hebben met het programma OneNote.

Op moment dat een casus ingebracht wordt, kunnen de klantmanagers voorafgaand aan het casuïstiekoverleg zich inlezen in de casus. Om ervoor te zorgen dat de klantmanagers niet vergeten om de casus in te vullen, is een afspraak toegevoegd aan de agenda’s van alle deelnemende klantmanagers. Hierdoor zullen de klantmanagers een herinnering krijgen om een casus in te vullen. In deze afspraak staat een koppeling met de OneNote, waarin ze de casus in kunnen vullen.

Het eerste casuïstiekoverleg zal plaatsvinden op 31 januari 2023 om 13 uur. Op moment dat een casus ingebracht wordt, zal deze casus behandeld worden. Hierbij zal de klantmanager die de casus heeft ingebracht als voorzitter deze vergadering leiden. Ook zal één van de aanwezige klantmanagers notulist zijn. Wanneer geen casus gegeven is, zal de applicatie Kopkrakers gebruikt worden. Hierbij zal vooraf een voorzitter aangewezen worden. Het aanwijzen van de notulisten en eventuele voorzitter zal gebeuren aan de hand van een rotatiesysteem. Deze planning is ook toegevoegd aan de OneNote. Hierdoor kunnen de klantmanagers van tevoren al zien of deze een taak hebben bij de overleggen. Op moment dat één van deze klantmanagers een taak heeft, maar niet kan deelnemen aan het overleg, kan deze klantmanager een andere klantmanager vragen om deze taak over te nemen.

De casuïstiek overleggen worden standaard in de agenda’s van de klantmanagers toegevoegd. Bij dit overleg wordt een standaard overlegkamer gereserveerd met een Microsoft Teams verbinding. Hierdoor kunnen de klantmanagers die vanuit huis werken toch deelnemen aan dit overleg. In eerste instantie gaan deze overleggen 30 minuten duren. Wanneer behoefte is aan meer tijd voor overleg kan dit in de toekomst uitgebreid worden.

Om een structuur aan te brengen in deze overleggen is het van belang dat aan de hand van een agenda overleggen gevoerd worden. Deze zijn gemaakt voor zowel het normale casuïstiekoverleg, alsook voor het overleg met het gebruik van Kopkrakers. De format van deze agenda’s zijn, respectievelijk, te vinden in bijlage 7 en 8 van dit evaluatierapport.

Op 30 januari 2023 is de geplande informatiebijeenkomst tijdens het re-integratieoverleg. Dit is een overleg met alle klantmanagers Werk. Hierin wordt het doel en invulling van het casuïstiekoverleg nog eens aangehaald. Hierdoor weten de klantmanagers precies wat van hen verwacht wordt tijdens het casuïstiekoverleg van 31 januari 2023.

Op 31 januari 2023 is het eerste casuïstiekoverleg. Dit overleg zal plaatsvinden in een ruimte met een Microsoft Teams verbinding. Het overleg zal beginnen om 14 uur. De eerste vijf minuten van dit overleg zal de casusinbrenger vertellen over de casus die ingebracht is. De volgende tien minuten zal gebruikt worden voor de vragen van de klantmanagers. Tijdens deze tien minuten kunnen de andere klantmanagers verdiepende vragen stellen aan de casusinbrenger. Door deze verdiepende vragen te stellen, zal meer duidelijkheid ontstaan over de casus.

Wanneer alle vragen duidelijk zijn, kan gebrainstormd worden over het inzetten van bepaalde voorzieningen voor deze belanghebbende. Deze fase zal nogmaals tien minuten duren. De laatste vijf minuten zullen gebruikt worden voor de beslissing van de casusinbrenger. Deze zal naar aanleiding van de ideeën van de andere klantmanagers een plan maken, waardoor deze uitkeringsgerechtigde niet ontheven hoeft te worden van de arbeidsverplichting. Ook zullen notulen gemaakt worden van het overleg. Hierdoor kunnen de afwezige klantmanagers na lezen over het besluit en nieuwe kennis opdoen vanuit de andere klantmanagers. Ook kan de casusinbrenger nogmaals teruglezen over het overleg en het besluit zelf.

Op moment dat de applicatie Kopkrakers gebruikt gaat worden, zal het overleg iets anders ingevuld worden. In deze variant zal het overleg geopend worden door de voorzitter. Deze zal de casus kort bespreken. Hierdoor heeft iedere aanwezige klantmanager weer een beeld bij de casus. Hierna zullen de klantmanagers, die voor de eerste stelling gekozen hebben, toelichten waarom zij voor deze stelling gekozen hebben. Daarna zal de groep klantmanagers, die gekozen hebben voor de tweede stelling, argumenten geven. Hierdoor zal een discussie ontstaan over welke van deze twee stellingen het beste bij de gemeente Best past. Op moment dat soortgelijke casussen voorkomen binnen gemeente Best zal door de klantmanagers hetzelfde gehandeld worden. Hiermee voldoen de klantmanagers ook het gelijkheidsbeginsel zoals bedoeld in de algemene beginselen van behoorlijk bestuur (Kenniscentrum voor beleid en regelgeving, 2022).

3.3 Dashboard percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting

Als laatste deel van deze interventie is het van belang dat de daadwerkelijke, actuele cijfers over de vrijstellingen van de arbeidsverplichting vlug op te roepen zijn. Hiervoor dient een tool gemaakt worden, waarvoor de teamleider, of een andere, aangewezen medewerker verantwoordelijkheid draagt. Hierdoor kan controle behouden worden over het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting.

3.3.1 Benodigdheden dashboard

In dit dashboard is het belangrijk dat bepaalde gegevens terugkomen. Hierdoor kan het juiste percentage naar voren gehaald worden. Om het percentage te krijgen zijn twee gegevens nodig, namelijk het totaal aantal mensen met een uitkering en het aantal mensen met een ontheffing van de arbeidsverplichting. Hier komt het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting uit. Om een visueel beeld te krijgen over de situatie, wordt een grafiek aan het dashboard toegevoegd. In deze grafiek is te zien, hoe groot het gedeelte van het totale uitkeringsbestand, ontheffing heeft van de arbeidsverplichting. Het dashboard komt op de publieke schrijf van de afdeling, hierdoor kan iedereen dit percentage voor zichzelf bijhouden. Een voorbeeld van het dashboard is terug te vinden in bijlage 9 van dit evaluatierapport.

Om te zorgen dat dit percentage correct en betrouwbaar is, zit een beveiliging in dit dashboard ingebouwd. Door deze beveiliging kunnen de medewerkers alleen de getallen over “Aantal mensen in de uitkering” en “Aantal mensen met ontheffing van de arbeidsverplichting” aanpassen.

De benodigde gegevens kunnen uit het klant-volg-systeem CiVision Samenlevingszaken gehaald worden.

3.3.2 CiVision Samenlevingszaken

CiVision Samenlevingszaken is het klant-volg-systeem van de gemeente Best. Binnen dit systeem worden alle uitnodigingen, voortgangsrapportages en beschikkingen gestuurd naar alle uitkeringsgerechtigden. In dit systeem worden dan ook alle vrijstellingen van de arbeidsplicht aangevinkt, wanneer hier noodzaak naar is. Deze cijfers gaan vervolgens naar onder meer Divosa, waar dan ook het percentage vrijstellingen van de arbeidsverplichting naar voren komt (Persoonlijke communicatie, 2023).

De benodigde gegevens kunnen opgevraagd worden bij de applicatiebeheerder, die gaat over de CiVision Samenlevingszaken applicatie. Deze applicatiebeheerder stuurt vervolgens de Excelbestanden, met daarin de gevraagde informatie. Door de aantallen, uit het Excelbestand, vervolgens in het dashboard te zetten, zal het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting berekend en zichtbaar aangegeven worden (Persoonlijke communicatie, 2023).

3.3.3 Samenwerkende managementstijl

Om ervoor te zorgen dat deze tool succesvol wordt, is het van belang dat de leidinggevende de juiste managementstijl voor het gebruik van deze tool hanteert. Het doel is namelijk niet om andere medewerkers af te rekenen op het niet-nakomen van de afspraken, maar deze te coachen, waardoor ze in de toekomst wel de quotum halen. Volgens Quinn et al. (2015) is het begeleiden van anderen en ontwikkelen, een onderdeel van de samenwerkende managementstijl. Het is belangrijk dat de medewerkers open en transparant blijven communiceren over het geven van ontheffingen van de arbeidsverplichting.

Op moment dat medewerkers afgekeurd worden op het geven van ontheffingen van de arbeidsverplichting, bestaat de kans dat de medewerkers in het geheim deze ontheffingen gaan geven en dit niet noteren in het klant-volgsysteem. Het zal een positief effect op het team hebben, op moment dat gestuurd wordt op het coachen van de groep en ontwikkelen van de individuen, als ook het leiden van het team (Quinn et al, 2015).

3.3.4 Werkinstructie dashboard

Om te zorgen dat het dashboard voor iedereen bruikbaar gemaakt kan worden, is het belangrijk dat een werkinstructie voor dit dashboard beschikbaar is voor de teamleider van team Werk en de klantmanagers van team Werk. In deze werkinstructie wordt uitgelegd hoe de desbetreffende medewerkers van de gemeente Best aan de gegevens kunnen komen en waar deze ingevuld moeten worden om het juiste percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting te krijgen. Deze werkinstructie is te vinden in bijlage 10 van dit evaluatierapport.

3.4 Totaaloverzicht innovatieve interventie

Alle drie, hierboven, genoemde componenten van de innovatieve interventie, moeten ervoor zorgen dat het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting een daling gaat laten zien. Om een goed overzicht te krijgen waar deze componenten voor nodig zijn en wat deze bijdragen aan het verlagen van dit percentage is, zijn de componenten in het model van Blonk toegevoegd. Dit model geldt namelijk als leidraad voor deze componenten samen.

Zoek attitude

Sociale druk

Ervaren controle

Intentie klantmanagers

Zelfregulering

Vaardigheden

* Gebruik tools

Casus-overleggen

Dashboard ontheffingen

Belemmeringen

Toepassen

Verlaging percentage ontheffingen

Informatie-bijeenkomst

Figuur 8. Schematische weergave interventie op basis van het model van Blonk (Aangepast overgenomen uit Blonk, 2018).

Zoals te zien is in figuur 8 zijn de drie componenten toegevoegd aan het balkje met het “Gebruik van vaardigheden en tools”. Deze tools zorgen namelijk voor dat de medewerkers van team Werk nieuwe vaardigheden ontwikkelen en nieuwe tools in handen krijgen om te zorgen voor een verlaging van het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting. Ook is te zien dat de “Informatiebijeenkomst” een pijl heeft naar de “Sociale druk” heeft. Dit komt doordat, op moment dat de klantmanagers meer kennis bezitten over de bedoeling van de Participatiewet, zij minder sociale druk ervaren vanuit de Participatiewet.

Voor de gemeente Best is dit een innovatieve aanpak, omdat, zover bekend, nooit is aangestuurd op het verlagen van het aantal ontheffingen van de arbeidsverplichting. Ook voor het HRM-beroepspraktijk is dit een innovatieve aanpak. Casuïstiekoverleg is al een bekend overleg, maar niet gespecificeerd op de ontheffingen met daarbij het bijgevoegd formulier zoals te vinden is in bijlage 4.

Ook het gebruik van de applicatie Kopkrakers is een innovatie. Deze applicatie is nog in ontwikkeling en hierdoor is de gemeente Best één van de eerste die deze applicatie in gebruik gaat nemen.

Als laatste is de verwachting dat het dashboard met daarop de ontheffingen van de arbeidsverplichting een positief effect gaat hebben op het percentage. Het is hierbij van belang dat een leidinggevende op dit percentage blijft sturen en eens per twee maanden evalueert met de andere klantmanagers.

Door deze drie onderdelen wordt verwacht dat een verlaging van het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting plaats gaat vinden. Hierdoor zal het percentage dichter bij het landelijk gemiddelde komen te liggen.

3.5 Feedback schoolbegeleiders

Op vrijdag 20 januari 2023 was er een pitchmoment. Hierbij werd de interventie gepitcht aan twee schoolbegeleiders van de Fontys Hogescholen in Tilburg. Tijdens deze pitch werd uitgelegd wat de aanleiding van de interventie was. De interventie werd toegelicht aan de hand van theoretische modellen. Als laatste werd gepitcht hoe deze interventie uiteindelijk geëvalueerd wordt. Na deze pitch was tijd voor feedback van de aanwezige schoolbegeleiders.

* Tijdens de pitch was de interventie uitgelegd aan de hand van het Model van Blonk. Echter waren een aantal termen in het Model van Blonk vervangen door termen, waarvan gedacht werd dat deze dezelfde lading hebben als het originele Model van Blonk. Na de toelichting werd feedback gegeven dat de termen die gebruikt waren tijdens de pitch een andere lading hebben dan die in het originele model. Om deze reden zijn deze termen weer veranderd naar de termen die in het originele Model van Blonk staan.
* Tijdens de pitch is gebruik gemaakt van een PowerPointpresentatie. In deze presentatie werd het Model van Blonk weergegeven. In het originele Model van Blonk wordt gebruik gemaakt van pijlen om verbanden aan te geven. In het Model van Blonk wat weergegeven was tijdens de pitch, waren een tweetal pijlen versprongen waardoor het lijnen werden. Door deze lijnen lijkt of de termen gelijk aan elkaar zijn, in plaats van dat zij verband met elkaar houden. Dit werd opgemerkt door de schoolbegeleiders. Deze feedback is meegenomen in dit evaluatierapport.
* Als laatste werden vragen gesteld over de harde effectmeting van de interventie. Vooraf was bedacht om deze meting te doen over de nieuwe uitkeringsgerechtigden. Met nieuw wordt bedoeld, nieuw vanaf de invoering van de interventie. Echter was niet nagedacht over duurzaamheid van deze meting. Aan de hand van deze feedback is bedacht om het dashboard voor iedere klantmanager beschikbaar te maken, zodat het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting na de interventie ook bijgehouden kan worden. Door het dashboard ook beschikbaar te maken, kan hierop eventueel aangestuurd worden door de teamleider van team Werk.

Deze drie feedbackpunten zijn na het houden van deze pitch op 20 januari 2023 ook meegenomen in het schrijven en verbeteren van de interventie en evaluatierapport.

4.0 Opzet evaluatieplan

In dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe gemeten gaat worden naar de effectiviteit van de interventie, die bedacht is om mogelijk het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting naar beneden te brengen. Hiermee wordt de vijfde fase van design thinking uitgewerkt: *Test*.

4.1 Kwalitatieve effectmeting

Om te evalueren of de interventie van toegevoegde waarde is voor de klantmanagers Werk en of zij het gevoel hebben dat deze interventie bijdraagt aan het verlagen van het percentage vrijstellingen van de arbeidsverplichting, zal een combinatie van een kwantitatieve en kwalitatieve meting onder de klantmanagers gedaan worden. Hiermee kan worden aangetoond of ook de medewerkers deze methode als zinvol zien bij het reduceren van het geven van het aantal ontheffingen van de arbeidsverplichting. Met deze evaluatie zal ook gekeken worden of de klantmanagers Werk, ook daadwerkelijk de uitkomsten van de interventie gebruiken. Deze meting is van belang om vast te stellen of na de evaluatie, de interventie verder ingezet zal worden, om op die manier het percentage omlaag te brengen en ook laag te houden.

4.1.1 Evaluatiemeting informatiebijeenkomst

In hoofdstuk 3 werd al beschreven dat op 30 januari 2023 de informatiebijeenkomst van het casuïstiekoverleg gehouden werd tijdens het re-integratieoverleg van de klantmanagers. Om ervoor te zorgen en te controleren of alle klantmanagers daadwerkelijk achter het idee staan, is een kort evaluatieformulier opgesteld over deze bijeenkomst.

Deze evaluatie bestaat uit vier vragen die op een kwantitatieve manier gesteld zijn. Hierbij geldt dat gebruik gemaakt wordt van de categorieën “Zeer negatief” tot en met “Zeer positief”. Waarbij geldt dat “Zeer negatief” gelijkstaat aan één en “Zeer positief” gelijkstaat aan vijf. Op deze manier kan namelijk met harde cijfers geconcludeerd worden, of de bijeenkomst positief ervaren is door de klantmanagers.

De vragen zijn opgesteld aan de hand van het Return On Investment Model van Kirkpatrick & Philips. Deze vragen zijn gebaseerd op de eerste twee lagen van deze modellen. Zoals beschreven staat in “Verantwoording ontwerpproces” gaat het hierbij om “Reaction” en “Learning”. Het gaat dus om wat de reacties van de klantmanagers zijn over de casuïstiekoverleg en of de kennis goed overgedragen is na de bijeenkomst (Philips, 2003).

Deze vragen zijn terug te vinden in bijlage 11, onder de codes “BIJ1” tot en met “BIJ4”.

De vragen die gebaseerd zijn op “Reaction”:

* De noodzaak van het casuïstiekoverleg is duidelijk.
* Ik sta open om de casuïstiekoverleggen op de genoemde wijze te houden.

De vragen die gebaseerd zijn op “Learning”:

* De manier hoe de casussen besproken worden is duidelijk.
* Het doel van het casuïstiekoverleg is duidelijk.

4.1.2 Evaluatiemeting na eerste casuïstiekoverleg

Na het eerste casuïstiekoverleg, op 31 januari 2023, wordt een kort evaluatiemoment gehouden. Dit evaluatiemoment bestaat uit vier vragen. Deze vragen zijn op een ordinale manier opgesteld. Hierdoor kan er vastgesteld worden hoe positief de aanwezige klantmanagers zijn over het verloop van het eerste casuïstiekoverleg. De categorieën zullen uiteenlopen tussen “Zeer negatief” en “Zeer positief”. Hieruit kan dan al een conclusie genomen worden of deze casuïstiekoverleg aangepast moet worden of dat deze op dezelfde voet voortgezet kan worden.

Bij deze evaluatievragen is wederom gebruik gemaakt van het Return On Investmentmodel van Kirkpatrick & Philips. Deze evaluatievragen zijn gebaseerd op de eerst drie lagen van het model. Net als bij de evaluatie van de bijeenkomst wordt hier geëvalueerd op “Reaction” en “Learning”, maar ook op “Behavior” (Philips, 2003). Dit eerste evaluatiemoment is van belang om te kijken of het casuïstiekoverleg bevalt voor de aanwezigen. Op moment dat uit deze evaluatie zou komen dat nog veel zaken aangepast dienen te worden, kan hier nog adequaat op gereageerd worden en kan het overleg aangepast worden.

In bijlage 11 zijn een zestal vragen opgenomen die gevraagd gaan worden aan de klantmanagers die aanwezig zijn bij het eerste casuïstiekoverleg. De vragen “ECA1” tot en met “ECA3” zijn voor alle aanwezige klantmanagers. De vragen “ECA4” tot en met “ECA6” zijn voor de klantmanager die de casus heeft ingebracht. Dit wordt ook duidelijk vermeld op het evaluatieformulier.

De vragen gebaseerd op “Reaction”:

* Ik ben tevreden over de manier hoe het casuïstiekoverleg verlopen is.
* Ik zie het nut in van deze casuïstiekoverleggen.
* Ik voelde me veilig om mijn casus in te brengen.

De vragen gebaseerd op “Learning”:

* De besproken voorzieningen tijdens deze bijeenkomst kan ik gebruiken voor mijn eigen casussen.
* Ik heb geleerd van de inbreng van de andere aanwezigen.

De vragen gebaseerd op “Behavior”:

* Ik ga de conclusie van het casuïstiekoverleg ook daadwerkelijk gebruiken.

4.1.3 Tussentijdse evaluatiemeting casuïstiekoverleg

Op 28 februari 2023 wordt na het derde casuïstiekoverleg wederom een evaluatiemoment gehouden. Dit evaluatiemoment is een groter evaluatiemoment dan de evaluatie die gehouden is na het eerste casuïstiekoverleg. Na drie casuïstiekoverleggen hebben de klantmanagers een beter beeld gekregen bij de functie en doel van de overleggen. Hierdoor kunnen zij een betere mening geven over de interventie. Deze evaluatie wordt tussendoor gehouden, zodat nog bijgestuurd kan worden op moment dat zaken binnen het overleg nog niet goed genoeg verlopen.

Om de resultaten uiteindelijk zo zuiver mogelijk te houden, worden veel vragen vanuit het evaluatieformulier van het eerste casuïstiekoverleg gebruikt voor de tussentijdse meting. Bij deze vragen wordt wederom gebruik gemaakt van de eerste drie lagen van het model van Kirkpatrick & Philips, “Reaction”, “Learning” en “Behavior”. Ook is een stelling toegevoegd, wat al verband heeft met de vierde laag van het model, “Results” (Philips, 2003).

In bijlage 11 zijn de vragen opgenomen onder de codes “TCA1” tot en met “TCA11”.

De vragen TCA1” tot en met “TCA3” en “TCA7” tot en met “TCA11” zijn bedoeld voor alle klantmanagers die deel hebben genomen aan minimaal één casuïstiekoverleg.

De vragen “TCA4” tot en met “TCA6” zijn bedoeld voor klantmanagers die een casus ingebracht hebben, die besproken zijn tijdens één van de drie casuïstiekoverleggen.

Voor de vragen “TCA8” tot en met “TCA11” is gekozen om deze vragen van kwalitatieve aard te maken. Hierdoor kunnen klantmanagers aanvullende informatie geven over het verloop van de casuïstiekoverleggen. Dit zorgt voor een verdiepend karakter van de evaluatiemomenten.

De vragen gebaseerd op “Reaction”:

* Ik ben tevreden over de manier hoe het casuïstiekoverleg verlopen is.
* Ik zie het nut in van deze casuïstiekoverleggen.
* Ik voelde me veilig om mijn casus in te brengen.

De vragen gebaseerd op “Learning”:

* De besproken voorzieningen tijdens deze bijeenkomst kan ik gebruiken voor mijn eigen casussen.
* Ik heb geleerd van de inbreng van de andere aanwezigen.

De vragen gebaseerd op “Behavior”:

* Ik ga de conclusie van het casuïstiekoverleg ook daadwerkelijk gebruiken.

De vragen gebaseerd op “Results”:

* Ik verwacht dat deze manier van casuïstiekoverleggen bijdraagt aan een verbetering van het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting.

4.1.4 Eindevaluatiemeting casuïstiekoverleg

Het laatste evaluatiemoment wordt gehouden op 28 maart 2023. Uit deze meting komt naar voren hoe de klantmanagers de casuïstiekoverleggen ervaren hebben. Door de resultaten van de andere evaluatiemomenten met elkaar te vergelijken, kunnen conclusies getrokken worden over het verloop van de casuïstiekoverleggen. Zo kan er gekeken worden of de mening van de klantmanagers over het verloop van de casuïstiekoverleggen verbeterd, verslechterd of gelijk gebleven is. Om te zorgen dat evaluatie betrouwbaar is, is gekozen om de evaluatieformulieren zo veel mogelijk hetzelfde te houden. De evaluatievragen van de tussentijdse meting en eindmeting zijn om deze reden ook identiek aan elkaar.

Dit is ook terug te zien in bijlage 11. Hierin is te zien dat de vragen “TCA1” tot en met “TCA11” identiek zijn aan de vragen “LCA1” tot en met “LCA11”. De vragen die gesteld zijn aan de klantmanagers Werk, zijn aangeduid met de codes “LCA1” tot en met “LCA11”. Alle klantmanagers die minimaal één keer deel hebben genomen aan de casuïstiekoverleggen wordt gevraagd om de evaluatie in te vullen.

Een totaaloverzicht van de evaluatievragen met de codes, vragen, antwoorden en meetniveaus zijn terug te vinden in bijlage 11 van dit evaluatierapport.

4.2 Kwantitatieve effectmeting

Om het daadwerkelijke effect te meten van de casuïstiekoverleggen is het van belang dit aan te tonen met een kwantitatieve effectmeting. Dit wordt gedaan door het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting van de periode 31 januari 2023 tot en met 28 maart 2023 te meten. Om een zuiver percentage te krijgen, wordt alleen gekeken naar nieuwe toegekende aanvragen voor de uitkering. Hierdoor zijn er geen onzuiverheden, van gegeven vrijstellingen vanuit het verleden.

Om het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting te weten te komen, moet het aantal vrijstellingen van de arbeidsverplichting van de nieuwe toegekende uitkeringen gedeeld worden door het aantal nieuwe toegekende uitkeringen.

De gegevens over de nieuwe toegekende uitkeringen kunnen opgevraagd worden bij de twee klantmanagers die verantwoordelijk zijn voor het koppelen van de belanghebbenden aan de desbetreffende klantmanagers. De informatie over het aantal vrijstellingen kan opgevraagd worden bij de applicatiebeheerder van CiVision Samenlevingszaken. Op moment dat beide gegevens gekregen zijn, kan gekeken worden naar de belanghebbenden die overeenkomen in beide lijsten. Wanneer een belanghebbende in beide lijsten voorkomt, kan geconcludeerd worden dat deze belanghebbende sinds een korte tijd een uitkering heeft en ontheffing heeft van de arbeidsverplichting.

Op de korte termijn wordt verwacht dat het percentage omlaag zal gaan en dat de medewerkers tevreden zullen zijn met deze interventie.

Op de middellange termijn wordt verwacht dat het percentage aanzienlijk lager zal zijn en de casuïstiekoverleggen nog relevant zijn.

Op de lange termijn wordt verwacht dat het percentage vrijstellingen in de gemeente Best gelijk zal zijn aan het landelijk gemiddelde. De casuïstiekoverleggen zullen, wanneer de klantmanagers hetzelfde blijven, wellicht minder van toepassing zijn doordat de klantmanagers Werk, genoeg kennis hebben gekregen om de gerechtigden minder vlug te ontheffen van de arbeidsverplichting. Hierdoor zal maandelijks de applicatie Kopkrakers nog wel relevant kunnen zijn.

De evaluatie zal uitgevoerd worden door het meten van het percentage vrijstellingen van de arbeidsverplichting, van de groep nieuwe uitkeringsgerechtigden. Deze kunnen opgevraagd worden bij de applicatiebeheerder. Het doel hiervan is het vaststellen van een daling van het percentage, waardoor de gemeente Best dichter bij het landelijk percentage komt.

4.3 Totaaloverzicht evaluatieplan

In bovenstaande hoofdstukken is te lezen dat deze interventie veel data en evaluatiemomenten bevat. Zo zijn er acties die gedaan moeten worden ter introductie of verbetering van de interventie, alsmede het inleveren van de casus en het houden van de casuïstiekoverleggen, maar ook de evaluatiemomenten. Om overzicht te houden in deze interventie, met de evaluaties is gebruik gemaakt van een tijdlijn. Hierdoor is duidelijk wanneer bepaalde zaken verricht moeten zijn en wanneer de evaluatiemomenten gehouden moeten worden. Om deze reden is een schematisch overzicht gemaakt van het evaluatieplan met daarin de planning van de overleggen. Deze is terug te vinden in bijlage 12 van dit evaluatierapport.

In bijlage 12 zijn drie kleuren weergegeven. Iedere kleur heeft zijn eigen betekenis:

* Donkerblauw staat voor de acties die ondernomen worden ter introductie of verbetering van de interventie
* Lichtblauw staat voor de uitvoering van de interventie zelf.
* Oranje staat voor de evaluatiemomenten.

5.0 Evaluatie

In dit vijfde hoofdstuk van dit evaluatierapport wordt teruggekeken op de bedachte interventie voor de gemeente Best. Hierbij wordt gekeken of alle stappen van het evaluatieplan van deze interventie ook daadwerkelijk gedaan zijn, of dat afgeweken is van dit plan. Wanneer afgeweken wordt van dit evaluatieplan wordt hier ook de reden voor gegeven.

Ook wordt gekeken wat uit de evaluatie gekomen is. Hierbij wordt gekeken of de beoogde uitkomst, effect en bestemming ook behaald zijn. Wanneer deze niet behaald zijn, word geanalyseerd wat hier de redenen van kan zijn.

5.1 Uitgevoerde evaluatie

In het vorige hoofdstuk van dit evaluatierapport is te lezen, dat voor een goede evaluatie van de interventie vijf evaluatiemomenten zijn bedacht.

* Evaluatie op de informatiebijeenkomst
* Evaluatie op het eerste casuïstiekoverleg
* Tussentijdse evaluatie van de casuïstiekoverleggen
* Eindevaluatie op de casuïstiekoverleggen
* Het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting berekenen over de maanden februari en maart

Alle vijf de evaluatiemomenten zijn uitgevoerd. Hierdoor kan goed geëvalueerd worden op de ‘zachte’ effecten van de informatiebijeenkomst en casuïstiekoverleggen.

Door recente veranderingen in de werkwijze van team Werk van de gemeente Best is een zuivere meting van de verlaging van het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting moeilijker te meten. Voor deze verandering bepaalde de klantmanagers Werk, bij de intake wat het vervolg is voor de nieuwe aanmeldingen voor een bijstandsuitkering. In de nieuwe werkwijze wordt een intake gepland met het sociale werkbedrijf, WSD. Tijdens de intake worden de nieuwe belanghebbenden direct geplaatst bij functies binnen de WSD of bij andere externe functies. Bij deze functies wordt dan direct bekeken wat de belanghebbende wel en niet kan. Hierdoor wordt de drempel om nieuwe aanmeldingen vrij te stellen van de arbeidsverplichting verhoogt.

Echter kan nog steeds gekeken worden of het percentage over de afgelopen periode naar beneden gegaan is. Dit percentage is echter geen zuivere meting voor de bedachte en gemaakte interventie, maar een combinatie van de interventie met ontwikkelingen binnen team Werk.

5.2 Inhoudelijke evaluatie

In het hoofdstuk “Ontwerp” werd aangegeven dat de casuïstiekoverleggen gevoerd zou worden door acht klantmanagers Werk van de gemeente Best. Door onmacht konden twee van de klantmanagers niet mee participeren aan de casuïstiekoverleggen. Hierdoor konden zij ook niet evalueren op de overleggen. Verwacht wordt dat deze klantmanagers in de toekomst aan zullen sluiten.

Door de afwezigheid van de twee klantmanagers, betekent dit dat nog zes klantmanagers aanwezig zijn voor het evalueren over de informatiebijeenkomst en casuïstiekoverleggen. Hierdoor zal iedere evaluatie het gemiddelde cijfer zwaarder meewegen, dan wanneer acht klantmanagers zouden evalueren.

5.2.1 Evaluatie informatiebijeenkomst

Het eerste gedeelte van de interventie wat geëvalueerd is, is de informatiebijeenkomst die gehouden is op 30 januari 2023. Zoals al beschreven in hoofdstuk 3 was dit de aftrap van de casuïstiekoverleggen, met als doel zorgen dat alle klantmanagers Werk de ernst van de situatie inzien. Op moment dat de klantmanagers de ernst inzien, zal er meer motivatie zijn om te zorgen dat dit percentage naar beneden gaat en meer motivatie voor de overleggen.

Op de mail voorafgaand aan deze bijeenkomst zijn positieve reacties gekomen. Hieruit bleek al dat meerdere klantmanagers het nut van deze casuïstiekoverleggen inzien.

“Echt super hoe je onderstaande hebt opgezet.

Het gebeurt vaker dat er een ontheffing van de arbeidsverplichting wordt opgelegd, omdat de klantmanager niet meer weet wat hij/zij met de casus aan moet.

Het bespreken van casussen doen we sporadisch maar heel goed om hier een vast moment voor in te plannen.” ~Klantmanager A

Tijdens de informatiebijeenkomst zal volgens het evaluatieplan ook tijd besteed worden aan het standpunt van de gemeente Best, ten aanzien van de memorie van toelichting op de ontheffingen van de arbeidsverplichting. Dit standpunt zal gevormd worden door een medewerker van Kwaliteit. Deze medewerker liet voorafgaand aan de informatiebijeenkomst weten, dat vertrouwt gaat worden op de deskundigheid van de klantmanagers. Hiervoor hoeft dus geen werkinstructie geschreven te worden.

Tijdens de informatiebijeenkomst is wel tijd gemaakt om de memorie van toelichting toe te lichten, zodat de klantmanagers kennis hebben genomen van de memorie van toelichting. Uit de observatie bleek dat de klantmanagers het prettig hebben ervaren, deze nieuwe kennis te hebben gekregen van deze memorie van toelichting.

Op de eerst laag van de Kirkpatrick & Philips model wordt de reactie van de deelnemers gemeten. Zoals beschreven in hoofdstuk 4, is een korte evaluatie ingevuld door de aanwezige klantmanagers. De vragen: *“Het doel van het casuïstiekoverleg is duidelijk.”* en *“De noodzaak van het casuïstiekoverleg is duidelijk.”* gaan over de reactie van de klantmanagers.

Deze evaluatie is door vijf klantmanagers ingevuld. Zij waren allemaal aanwezig tijdens de bijeenkomst. Zoals eerder beschreven, zijn de vragen ordinaal opgesteld van één tot en met vijf. Hierbij is één “Zeer negatief” en vijf “Zeer positief”. In tabel 2 zijn de resultaten op de categorie “Reactie” te zien.



Tabel 2. Resultaten evaluatie reactie informatiebijeenkomst.

Op de stelling *“Het doel van het casuïstiekoverleg is duidelijk.”* waren de klantmanagers het unaniem eens. Deze werd namelijk door alle vijf de klantmanagers met een vijf beantwoord. Dit betekent dat voor alle klantmanagers, die deze evaluatie ingevuld hebben, het doel van de casuïstiekoverleggen zeer duidelijk is.

Ook de tweede stelling: *“De noodzaak van het casuïstiekoverleg is duidelijk.”* is positief beantwoordt. Zo is te zien dat de gemiddelde score op een 4,6 gekomen is en de modus een 5. Dit houdt in dat de meeste klantmanagers “Zeer positief” waren op deze stelling. Ook geeft de gemiddelde score aan dat de klantmanagers “Positief” tot “Zeer positief” zijn over deze stelling.

Hierdoor kan geconcludeerd worden, dat de reactie van de klantmanagers positief is. Doordat de klantmanagers positief zijn, zal meer draagvlak bestaan, voor de casuïstiekoverleggen en zullen deze klantmanagers achter het idee staan.

De andere twee stellingen die gesteld zijn in het formulier, voldoen aan de volgende laag van het model van Kirkpatrick & Philips, “Learning” (Philips, 2003). Hierin gaat het over de vraag of de klantmanagers geleerd hebben van de informatiebijeenkomst. Dit is bevraagd door twee stellingen te geven aan de aanwezige klantmanagers.



Tabel 3. Resultaten evaluatie verworven kennis informatiebijeenkomst

Op de stelling: *“De manier hoe de casussen besproken worden is duidelijk.”* is gemiddeld gescoord met een 4,4. Dit betekent dat gemiddeld gezien de klantmanagers tussen “Positief” en “Zeer positief” ingevuld hebben. Dit is ook terug te zien in tabel 3. De modus van deze stelling is “Positief”, dit betekent dat de meeste klantmanagers deze score ingevuld hebben.

Ook op de stelling: *“Ik sta open om de casuïstiekoverleggen op de genoemde wijze te houden.”* is positief gereageerd. Zo was de gemiddelde score een 4,6 en de modus een 5. Hieruit valt op te maken dat de klantmanagers “Positief” tot “Zeer positief” tegenover deze stelling staan.

Uit deze evaluatie valt te concluderen, dat de aanwezige klantmanagers een positieve reactie hebben op het idee van de casuïstiekoverleggen. Ook hebben ze geleerd van deze informatiebijeenkomst. Dit is positief voor het verdere verloop van de casuïstiekoverleggen. De klantmanagers hebben bevestigd, positief tegenover casuïstiekoverleggen te staan. Met het oog op een verlaging van het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting, zijn deze evaluaties een positieve vooruitblik voor de overleggen zelf, alsmede voor het resultaat.

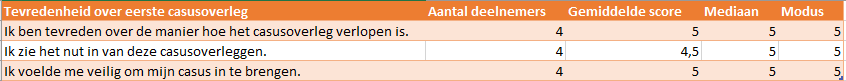
5.2.2 Evaluatie eerste casuïstiekoverleg

Op 31 januari 2023 was, zoals gepland, het eerste casuïstiekoverleg. Hierin werd, zoals afgesproken, een casus ingebracht, waarbij een klantmanager niet wist hoe gezorgd moest worden dat de ontheffing van de arbeidsverplichting niet gegeven hoefde te worden. Zoals beschreven is de casusinbrenger de voorzitter. De aangewezen notulist was niet aanwezig, maar om dit gat op te vullen, heeft een andere klantmanager de notulistenrol op zich genomen.

Na dit overleg is het eerste evaluatieformulier over het overleg uitgedeeld. In eerste instantie was beoogd dat alle zeven klantmanagers het formulier zouden invullen. Uiteindelijk is het door vier klantmanagers ingevuld. De reden hiervoor was, dat deze klantmanagers uit onmacht of vanwege een vrije dag niet aanwezig konden zijn bij dit overleg.

De andere vier klantmanagers hebben het formulier wel ingevuld. Aan de hand van het model van Kirkpatrick & Philips, wordt ook nu weer gekeken hoe men het overleg ervaren heeft. Wederom wordt onderaan de piramide begonnen. In het evaluatieplan is te lezen, dat een drietal vragen op het niveau “Reaction” oftewel tevredenheid zitten (Philips, 2003).

Uit de ingevulde evaluatieformulieren blijkt dat de klantmanagers positief tot zeer positief over het eerste casuïstiekoverleg waren. In tabel 4 zijn de scores te vinden van de vragen over de reactie van het eerste casuïstiekoverleg.



Tabel 4. Resultaten evaluatie tevredenheid over eerste casuïstiekoverleg.

Zoals terug te zien is in tabel 4, zijn de klantmanagers tevreden over het verloop van het eerste casuïstiekoverleg. Alle scores zijn positief en zeer positief. Door het berekenen van de modus is ook te zien dat de meeste scores met “5” beantwoord zijn. Dit betekent dus dat de meeste klantmanagers “Zeer positief” over het casuïstiekoverleg waren.

De volgende laag van de piramide van Kirkpatrick & Philips gaat over de verworven kennis (Philips, 2003). Hierover zijn ook twee vragen gesteld in het evaluatieformulier. In tabel 5 zijn de meningen van de klantmanagers over deze vragen te vinden.



Tabel 5. Resultaten evaluatie verworven kennis bij eerste casuïstiekoverleg.

Op bovenstaande vragen is ook gemiddeld gezien positief tot zeer positief gescoord. De klantmanagers hebben aangegeven dat ze van de ingebrachte voorzieningen geleerd hebben en ook van plan zijn deze te gebruiken in eigen casussen.

Aan de modus is te zien dat de meeste klantmanagers “Zeer positief” zijn over de verworven kennis van het eerste casuïstiekoverleg.

De volgende stap in de piramide van Kirkpatrick & Philips (Philips, 2003) gaat over of de klantmanagers ook daadwerkelijk de opgedane kennis gaan toepassen in de praktijk. Daarover is in het evaluatieformulier een stelling gesteld. Deze is in het eerste casuïstiekoverleg nog alleen voor de casusinbrenger. Deze klantmanager heeft op dit moment namelijk nog alleen een casus ingebracht en kan de hand van het overleg de opgedane kennis ook daadwerkelijk toepassen op de casus.

Aan deze persoon werd dan ook de stelling gesteld: *“Ik ga de conclusie van het casuïstiekoverleg ook daadwerkelijk gebruiken.”*

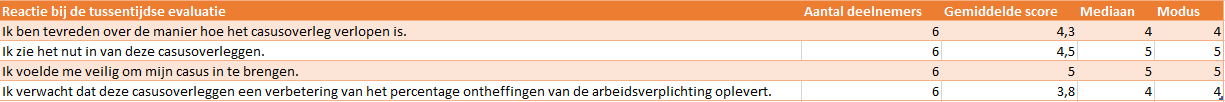
De klantmanager gaf hierop aan “Zeer positief” tegenover deze stelling te staat en dus ook daadwerkelijk van plan is de conclusie van het overleg toe te passen op de casus. Op moment dat meer casuïstiekoverleggen geweest zijn, kan gekeken worden of het gedrag van de andere klantmanagers veranderd is sinds het begin van de overleggen.

5.2.3 Tussentijdse evaluatie casuïstiekoverleggen

Na het derde casuïstiekoverleg, van 28 februari 2023, wordt een tussentijds evaluatieformulier uitgedeeld. Deze wordt uitgedeeld aan alle klantmanagers die op dat moment aanwezig zijn en aan de niet-aanwezige klantmanagers, wanneer deze weer aan het werk zijn.

In totaal hebben zes klantmanagers deze tussentijdse evaluatie ingevuld. Door deze evaluatie kan gekeken worden of dat nog enige aanpassingen gedaan moeten worden aan het casuïstiekoverleg of dat deze geen aanpassing meer nodig heeft.

Wederom wordt begonnen met het evalueren van de reactie van de klantmanagers over het casuïstiekoverleg. Dit wordt gedaan aan de vier vragen die ook beschreven staan in het evaluatieplan. De resultaten met daarbij extra gegevens zijn weergegeven in tabel 6.



Tabel 6. Resultaten tevredenheid bij de tussentijdse evaluatie

Uit de resultaten blijkt dat de meeste stellingen de klantmanagers “Positief” tot “Zeer positief” beantwoord zijn. Dit geeft aan dat de klantmanagers na drie casuïstiekoverleggen nog steeds positief gestemd zijn over de overleggen.

Bij de vraag *“Ik verwacht dat deze casuïstiekoverleggen een verbetering van het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting oplevert.”* Is echter te zien, dat het een lagere gemiddelde score oplevert. Dit kan komen doordat, zoals al beschreven, het doel van het bespreken van de casussen minder van toepassing is. Door het direct plaatsen van nieuwe belanghebbenden, bij het daarvoor aangesloten sociale werkbedrijf, is het vlug beoordelen van nieuwe aanvragen met een ontheffing minder van toepassing. Toch is te zien aan de modus, dat de meeste klantmanagers “Positief” tegenover deze stelling staan. Dit betekent dat de meeste klantmanagers geloven, dat door deze overleggen een daling zal plaatsvinden van het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting.

Uit observatie is gebleken, dat de casussen die ingebracht worden in de eerste drie casuïstiekoverleggen, niet allemaal over vrijstellingen gaan van nieuwe toegekende bijstandsuitkeringen, maar ook over casussen die al langer bekend zijn binnen de gemeente Best.

De volgende laag in de piramide gaat over de verworven kennis (Philips, 2003). Deze is ook gemeten in de tussentijdse evaluatie. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in tabel 7. De stellingen zijn dezelfde als de stellingen van het eerste casuïstiekoverleg.



Tabel 7. Resultaten verworven kennis bij tussentijdse evaluatie.

Uit de evaluatie blijkt dat de klantmanagers gemiddeld gezien bij beide vragen “Positief” tot “Zeer positief” tegenover de stellingen staan. Waarbij de stelling *“De besproken voorzieningen tijdens deze bijeenkomst kan ik gebruiken voor mijn eigen casussen.”* het vaakst wordt beoordeeld met “Zeer positief”. Uit deze evaluaties blijkt dat het grootste gedeelte van de klantmanagers kennis hebben verworven, van voorzieningen die ingebracht zijn door andere klantmanagers.

Bij de stelling *“Ik heb geleerd van de inbreng van de andere aanwezigen.”* is te zien dat deze beoordeeld is met “Positief”. Hierbij valt op dat de score die het vaakst ingevuld is, de score is van “Neutraal” maar ook van “Zeer positief”. Een reden hiervoor kan het verschil in kennisniveau zijn bij de verschillende klantmanagers. Voor een klantmanager met veel kennis, zal de inbreng van andere klantmanagers minder nieuwe kennis opleveren. Een minder ervaren klantmanager zal in verhouding meer kennis op kunnen doen tijdens de casuïstiekoverleggen met andere klantmanagers. Door observatie is te op te merken dat de klantmanagers die het langst werkzaam zijn binnen de gemeente Best, het meest weten over de beschikbare voorzieningen.

Wanneer de antwoorden op de stellingen vergeleken worden met dezelfde stellingen, van na het eerste casuïstiekoverleg, zijn geen opvallende zaken te ontdekken. Er is een lichte daling te zien. Deze lichte daling kan komen door het lage aantal respondenten, die een relatief kleine daling laten zien in de evaluatie op de stellingen. Door het lage aantal respondenten weegt de score die zij geven, zwaar mee in het gemiddelde. Deze daling is echter is minimaal, waardoor beide stellingen nog steeds beoordeeld worden met “Positief”.

De laatste stelling gaat over of de klantmanagers ook daadwerkelijk, de verworven kennis gaan toepassen in de praktijk. Deze derde laag van de piramide wordt geëvalueerd met dezelfde stelling als tijdens de evaluatie van het eerste casuïstiekoverleg: *“Ik ga de conclusie van het casuïstiekoverleg ook daadwerkelijk gebruiken.”*

Doordat op dit moment drie klantmanagers een casus ingebracht hebben, is al een beter beeld ontstaan over de “behaviour” van de klantmanagers ten opzichte van het casuïstiekoverleg (Philips, 2003). Uit de evaluatie blijkt dat de drie klantmanagers een gemiddelde score geven van 4,7. Dit geeft aan dat bijna alle klantmanagers, “Zeer positief” zijn over de stelling. Dit geeft aan dat deze klantmanagers gebruik maken van de conclusie van het casuïstiekoverleg.

Aan het einde van het evaluatieformulier zijn twee open vragen toegevoegd, waarin de klantmanagers kunnen aangeven wat zij goed vinden gaan met de overleggen en wat nog verbeterd kan worden aan de overleggen. Ook zijn twee open vragen toegevoegd over de evaluatie van de applicatie Kopkrakers. De vragen over de Kopkrakers zijn niet van toepassing geweest, omdat de applicatie nog niet gebruikt is. Eén van de antwoorden van de klantmanagers, wat een goede samenvatting geeft van de antwoorden van de andere klantmanagers, staat hieronder weergegeven.

“Door op deze manier naar verschillende casussen te kijken, leer je van elkaar en je weet hoe de denkwijze is van iedere klantmanager. Of dit dan ook gaat resulteren in een integrale aanpak dat moet de toekomst uitwijzen. Ik denk wel dat het casuïstiekoverleg hier zeker in zal bijdragen” ~Klantmanager B

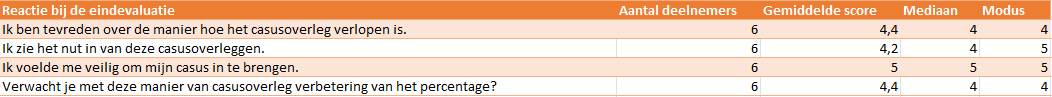
Twee klantmanagers hadden nog een punt, wat nog wat aandacht verdiende. Eén van deze punten, is het overleg verplaatsen naar een tijd waarbij iedere klantmanager kan. Hier is vervolgens naar gekeken en vervolgens is besloten om de tijd de verplaatsen naar de ochtend in plaats van de middag. Op de dinsdagochtend kunnen namelijk de meeste klantmanagers deelnemen. Het was echter niet mogelijk om alle klantmanagers mee te laten participeren aan de casuïstiekoverleggen.

Het volgende punt van aandacht, gaat niet over de overleggen, maar is een verbeterpunt voor de klantmanagers zelf. Deze klantmanager zou graag zien, dat de andere klantmanagers de casus eerder inleveren. Bij twee van de drie van de casuïstiekoverleggen werd de casus na woensdag pas ingeleverd. Dit ondanks het feit, dat de klantmanagers een herinnering krijgen dat zij, waar mogelijk, een casus in moeten leveren. Het is mogelijk dat in de toekomst dit punt opgelost wordt. Naar mate de klantmanagers meer gewend zijn om een casus aan te leveren, zullen zij hier mogelijk ook eerder bij stil staan om deze tijdig aan te leveren.

5.2.4 Eindevaluatie casuïstiekoverleggen

Op 28 maart 2023 is het “laatste” casuïstiekoverleg gehouden. Althans, het laatste overleg dat meegenomen wordt in dit evaluatierapport. Na dit overleg krijgen alle klantmanagers, die aanwezig zijn, een fysiek evaluatieformulier, die zij mogen invullen. Ook de afwezige klantmanagers zullen de evaluatie uitgedeeld krijgen, op moment dat zij weer terug aan het werk zijn. Uit deze evaluatie kan dan geconcludeerd worden, wat de klantmanagers van de casuïstiekoverleggen vonden en of vervolg gegeven gaat worden aan de overleggen. Ook kan gekeken worden of de overleggen aangepast gaan worden, naar wens van de klantmanagers.

Als eerste wordt wederom gekeken naar de onderste laag van de piramide van Kirkpatrick & Philips. Dit is de reactie over de casuïstiekoverleggen van de klantmanagers (Philips, 2003). Om goed te kunnen evalueren op de overleggen, zijn dezelfde stellingen gegeven als tijdens het evaluatiemoment van de tussentijdse evaluatie.



Tabel 8. Resultaten reactie bij de eindevaluatie.

Als gekeken wordt naar de resultaten van de reactie bij de eindevaluatie, valt op dat alle gemiddelde scores tussen “Positief” en “Zeer positief” gewaardeerd zijn. Dit geeft dus aan dat de klantmanagers een positieve reactie hebben over de casuïstiekoverleggen. Ook valt op dat de meeste antwoorden die gegeven zijn “Positief” of “Zeer positief” gewaardeerd zijn. Dit is terug te zien aan de modus van de stellingen in tabel 8.

Doordat de stellingen bij de tussentijdse evaluatie en eindevaluatie hetzelfde zijn, kunnen de verschillende momenten vergeleken worden.

Figuur 9. Resultaten tussentijdse evaluatie en eindevaluatie op reactie niveau

Uit figuur 9 is op te maken dat de resultaten van beide evaluaties bijna hetzelfde zijn. De stelling “Ik verwacht dat deze casuïstiekoverleggen een verbetering van het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting oplevert.” heeft een opmerkelijke stijging gemaakt. Zo was de evaluatie bij de tussentijdse evaluatie gewaardeerd op 3,8, bij de eindevaluatie is dit 4,4. Dit is een opmerkelijke stijging. Hieruit valt te concluderen dat de klantmanagers over het algemeen, bij de eindevaluatie een hogere verwachting hebben dat de casuïstiekoverleggen een positief effect heeft op het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting, dan tijdens de tussentijdse evaluatie. Mogelijk zien dat de klantmanagers meer het nut in van de overleggen.

Andere stellingen die voorgelegd zijn aan de klantmanagers, zijn op de laag van verworven kennis van de piramide van Kirkpatrick & Philips (Philips, 2003). De resultaten die voortgekomen zijn uit de eindevaluatie, die gaan over de verworven kennis tijdens de casuïstiekoverleggen, zijn weergegeven in tabel 9.



Tabel 9. Resultaten verworven kennis bij de eindevaluatie.

Wat als eerste opvalt aan de resultaten over deze stellingen, is dat de gemiddelde score tussen “Neutraal” en “Positief” in zit. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de klantmanagers over het geheel gezien redelijk positief zijn, over de kennis die verworven wordt tijdens de casuïstiekoverleggen. Verder valt op dat de modus bij beide stellingen “5” is. Dit betekent dat de meeste klantmanagers aangegeven hebben dat ze “Zeer positief” zijn over de kennis die zij opdoen tijdens de overleggen. Doordat de meeste klantmanagers de stellingen met een “5” beoordelen en de gemiddelde scores bij beide stellingen 3,8 bedraagt, kan dit betekenen dat één klantmanager aangeven heeft niet veel kennis erbij gekregen te hebben door de overleggen.

Figuur 10. Resultaten tussentijdse evaluatie en eindevaluatie op verworven kennisniveau

In figuur 10 zijn de resultaten van de tussentijdse evaluatie en eindevaluatie met elkaar vergeleken. Wat opvalt, is het verschil tussen de gemiddelde score van de tussentijdse evaluatie en de gemiddelde score van de eindevaluatie bij de stelling: *“De besproken voorzieningen tijdens deze bijeenkomst kan ik gebruiken voor mijn eigen casussen.”.* De gemiddelde score bij de tussentijdse evaluatie, was afgerond 4,3 en bij de eindevaluatie 3,8. Dit verschil is een verschil van 0,5. Uit specificering van de evaluaties valt op dat slechts één van de eindevaluaties op deze stelling laag ingevuld is. Door het lage aantal respondenten, maakt het gemiddelde een scherpe daling. Door de anonimiteit van de evaluatieformulieren, is het niet mogelijk om de respondent te vragen naar de reden voor de evaluatie van deze stelling.

De laatste stelling is de stelling: *“Ik ga de conclusie van het casuïstiekoverleg ook daadwerkelijk gebruiken.”.* De stelling is gebaseerd op de derde laag van de piramide van Kirkpatrick & Philips, die gebaseerd is op de toepassing van de uitkomst van de overleggen (Philips, 2003). Deze stelling is door vijf klantmanagers ingevuld. Doordat de casusinbrengers vijf verschillende klantmanagers waren, is het mogelijk dat alle vijf ingevulde evaluaties ook daadwerkelijk van de vijf casusinbrengers gekomen zijn. Dit is echter niet met volledige zekerheid te zeggen door de anonimiteit van de evaluatieformulieren. Als ervan uitgegaan wordt, dat de klantmanagers zich daadwerkelijk aan de instructie van de evaluatieformulieren gehouden hebben, dan zijn alle ingevulde evaluaties valide. Op de evaluatieformulieren stond namelijk vermeld dat deze vragen bedoeld zijn voor klantmanagers die een casus ingebracht hebben.

De gemiddelde score op deze stelling is ingevuld met “Positief”, hierdoor valt te concluderen dat veel van de klantmanagers gebruik hebben gemaakt van de conclusie, die uit de overleggen gekomen is. De evaluatie die het vaakst ingevuld zijn, zijn “Neutraal” en “Zeer positief”. Van de evaluaties die ingevuld zijn met “Zeer positief”, kan uitgegaan worden, dat deze casusinbrengers ook daadwerkelijk de conclusie van de overleggen toegepast hebben op de ingebrachte casus. Van de klantmanagers die “Neutraal” in hebben gevuld, is moeilijker te zeggen of zij de conclusie ook daadwerkelijk toegepast hebben. De reden waarom een “Neutraal” ingevuld is, kan te maken hebben met meerdere factoren. Om objectief te blijven is het belangrijk hier geen aannames in te maken.

Net als bij de tussentijdse evaluatie, zijn open vragen gesteld. De vragen zijn, wat de klantmanagers goed vinden gaan aan de casuïstiekoverleggen en wat zij nog graag verbeterd zien aan deze overleggen. Deze vragen zorgen voor een verdiepend karakter van de evaluatie. Door deze vragen wordt ruimte gegeven voor de mening van de klantmanagers.

Op de vraag wat de klantmanagers goed vonden gaan in de casuïstiekoverleggen, werden meerdere meningen gegeven. Twee meningen geven goed de lading van de responses van de klantmanagers weer.

“Casuïstiekoverleg is noodzaak, en goed dat er tijd voor wordt vrijgemaakt.”

~Klantmanager C

Met deze quote, geeft deze klantmanager aan dat het nut en de noodzaak van de casuïstiekoverleggen duidelijk is en dat de klantmanager het fijn vindt dat een bepaald moment gepland wordt, waar hier dan ook aandacht aan gegeven wordt.

“Het is goed om je casus te bespreken met je collega’s, omdat je veel van elkaar kan leren (denk aan het inzetten van andere trajecten of andere ideeën waar je zelf niet op bent gekomen). Daarnaast kom je er ook achter hoe iedereen op een verschillende manier dingen aanpakt. Dit brengt op lange termijn een bepaalde eenheid/visie waardoor er meer op één lijn wordt gedacht/gehandeld.” ~Klantmanager A

Deze quote van Klantmanager A, geeft een duidelijke en uitgebreide mening over de casuïstiekoverleggen. Uit deze quote is op te maken dat het doel van de interventie goed duidelijk is voor deze klantmanager.

Uit de meningen van de andere klantmanagers valt op dat zij vooral het uitwisselen van ideeën en het van elkaars kennis leren, als prettig ervaren.

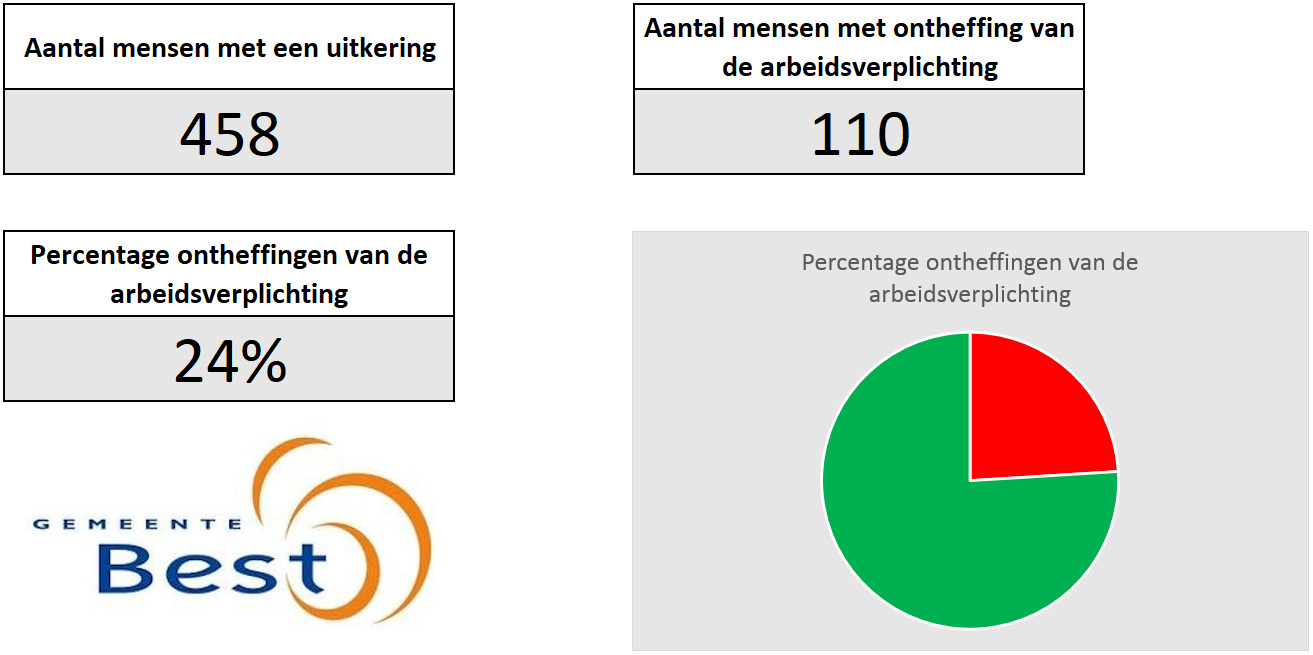
Sommige klantmanagers hebben een mening gegeven op de vraag wat nog verbeterd kan worden aan de overleggen. Eén van de klantmanagers geeft dezelfde mening als bij de tussentijdse evaluatie. Deze mening gaat over het inleveren van de casussen en dat dat niet voor de daarvoor afgesproken dag en tijd gebeurt, ondanks de herinnering in de agenda van Outlook. Ook geeft deze klantmanager aan dat deze verantwoordelijkheid bij de klantmanagers zelf ligt.

Een andere mening van de klantmanager, was verbinding proberen te zoeken met andere gemeenten voor vergelijkbare casuïstiek. Ook komt de klantmanager met het idee om meer gebruik te maken van kenniscentra zoals MOVISIE en SAM. Deze feedback kan meegenomen worden ter verbetering van de casuïstiekoverleggen.

Doordat de applicatie van Kopkrakers bij de eindevaluatie nog in ontwikkeling is, waren de open vragen over het gebruik van de applicatie van Kopkrakers niet van toepassing. De mening van de klantmanager, over het meer gebruik maken van kenniscentra en verbinding zoeken met andere gemeenten, kan echter wel meegenomen worden bij de workshops ter ontwikkeling van de applicatie.

5.2.5 Harde effectmeting op basis van percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting

Als laatste wordt gekeken naar de harde effectmeting van deze interventie. Dit wordt gedaan met behulp van het gemaakte dashboard, zoals weergegeven in bijlage 9. In eerste instantie zou gekeken worden naar het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting van nieuwe gerechtigden, sinds het begin van de casuïstiekoverleggen. Door veranderingen van processen over de intake van nieuwe uitkeringsgerechtigden, geeft het dashboard geen zuiver beeld weer van de effectiviteit van de casuïstiekoverleggen. Echter kan wel gekeken worden of het totale percentage ontheffingen verlaagd is. Doordat tijdens de overleggen meerdere keren gerechtigden besproken werden, die op moment van het overleg een vrijstelling hadden, hebben deze overleggen wel invloed op het percentage ontheffingen van het totale bestand. Hierbij moet wel rekening gehouden worden, dat een verlaging van het percentage niet volledig toegeschreven kan worden aan de overleggen. Wel kan geconcludeerd worden dat door het overleggen van casussen, drie ontheffingen van de arbeidsverplichting minder uitgedeeld zijn.



Figuur 11. Percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting per 10 april 2023 (Persoonlijke communicatie, 2023).

In de beginsituatie, voordat het eerste casuïstiekoverleg gehouden werd, kregen 480 mensen een uitkering in de gemeente Best. Hiervan hadden op 30 januari 2023, 118 mensen een ontheffing van de arbeidsverplichting. Dit resulteerde in een percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting van 25% (Persoonlijke communicatie, 2023). In figuur 11 is te zien dat alle getallen gedaald zijn. Zo hebben 22 mensen minder, een uitkering in de gemeente Best en hebben acht mensen minder, een ontheffing van de arbeidsverplichting. Doordat het aantal mensen met een uitkering ook gedaald is, is het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting maar met 1% gedaald.

Op moment dat gekeken wordt naar een procentuele daling van het aantal ontheffingen van de arbeidsverplichting, is dit een procentuele daling van afgerond 6,8%.

Door de casuïstiekoverleggen zijn drie minder ontheffingen van de arbeidsverplichting gegeven. Hieruit valt te concluderen dat van de, in totaal, acht minder ontheffingen van de arbeidsverplichting, drie een direct gevolg zijn van de overleggen. Dit betekent dat 37,5% van deze acht minder ontheffingen het resultaat zijn van de casuïstiekoverleggen.

Als gekeken wordt naar de vierde laag van de piramide van Kirkpatrick & Philips, kan geconcludeerd dat de interventie resultaten heeft opgeleverd. Zo zijn drie minder ontheffingen van de arbeidsverplichting gegeven door de casuïstiekoverleggen en zijn meerdere gerechtigden een stap dichter bij de arbeidsmarkt gekomen (Philips, 2003).

5.3 Return On Investment

De laatste laag van de piramide van Kirkpatrick & Philips gaat over ROI, oftewel Return On Investment (Philips, 2003). Deze laag is moeilijk te berekenen, doordat geen duidelijke opbrengst gemeten kan worden aan de hand van de gemaakte interventie. Het is namelijk niet mogelijk om te zeggen dat op moment dat een gerechtigde geen ontheffing van de arbeidsverplichting meer heeft, meer opbrengsten gegenereerd worden of minder kosten gemaakt worden.

Wel wordt gewerkt aan Social Return On Investment, deze interventie zorgt er namelijk voor dat voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maatwerk geboden wordt. Maatwerk in de vorm van het in overleg gaan met andere collega’s, met één specifieke casus, waarbij de aanwezige klantmanagers gaan nadenken, hoe de desbetreffende persoon stappen kan maken om de afstand tot de arbeidsmarkt te verminderen (Maatwerk voor Mensen, z.d.).

6.0 Conclusie en vooruitblik

In het laatste hoofdstuk van dit evaluatierapport over de interventie, uitgevoerd voor de gemeente Best, wordt de toegevoegde waarde van de interventie besproken. Hierin wordt gekeken naar wat de interventie heeft opgeleverd en naar de doorontwikkeling van deze interventie. Als laatste wordt gekeken wat de innovatieve waarde van de interventie is geweest, voor zowel de gemeente Best als voor de gehele HR-beroepspraktijk.

6.1 Inhoud en vormgeving

Terugblikkend op de interventie, zijn sterke en zwakke elementen op te merken aan deze interventie.

*Sterke elementen*

* Een sterk element van deze interventie, was om voorafgaand aan de overleggen, een introductiemail en informatiebijeenkomst te houden. Dit was ook terug te zien in de feedback die gegeven is door de klantmanagers. Door de mail en bijeenkomst is namelijk gezorgd dat de klantmanagers bekend zijn geraakt met het probleem en hiervan ook de ernst in hebben gezien. Hierdoor is de eventuele weerstand weggehaald en zullen de klantmanagers meer motivatie hebben met het mee participeren tijdens de overleggen.
* Een ander sterk element van deze interventie, waren de overleggen zelf. Zoals blijkt uit de resultaten die ingevuld zijn door de klantmanagers, werden de overleggen “Positief” tot “Zeer positief” ervaren.
* Het dashboard waarop de ontheffingen van de arbeidsverplichting te zien zijn, is een sterk element van deze interventie. Door het dashboard is voor iedere klantmanager en teamleider inzichtelijk wat het actuele percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting is.

*Zwakke elementen*

* Een zwak element van de interventie is het nog niet gebruik kunnen maken van de applicatie Kopkrakers. Na de informatiebijeenkomst is geprobeerd de applicatie Kopkrakers te implementeren binnen het team Werk. Nadat het team aangemeld was, kwam hier geen reactie meer op vanuit het team van Kopkrakers. Na verder onderzoek naar de applicatie bleek de applicatie nog in ontwikkeling.
* Een ander zwak element van de interventie is dat het niet mogelijk is om alle klantmanagers tegelijk aanwezig te laten zijn bij de casuïstiekoverleggen. Er is niet één moment in de week waarop alle klantmanagers aanwezig zijn. Dit onder andere door de verschillende werkdagen van de klantmanagers.
* Een ander zwak element is het aantal klantmanagers. Voor een betrouwbare evaluatie is het belangrijk dat de groep klantmanagers groot is. Doordat de groep klantmanagers relatief klein is, weegt de mening van de klantmanagers zwaar mee op de evaluaties. Hierdoor kan een evaluatie een hogere of lagere evaluatie krijgen door een lage of hoge evaluatie van één enkele klantmanager.
* Het laatste zwakke element van deze interventie zijn de evaluatieformulieren. De vragen die gesteld zijn aan de hand van het model van Kirkpatrick & Philips komen niet uit gevalideerde bronnen. Hierdoor is de validiteit van de evaluatievragen minder hoog dan wanneer deze van een gevalideerde bron afkwamen.

6.2 Test en evaluatie

In de inleiding van dit evaluatierapport staan de uitkomst, effect en bestemming van deze interventie beschreven. Het doel van deze interventie was namelijk het verlagen van het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting. Uit de benchmark van Divosa uit 2021 is gekomen dat het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting in Best 21% bedraagt, vergeleken met een landelijk gemiddelde van: 9,5% (Persoonlijke communicatie, 2022). Na berekeningen in het jaar 2022 bleek dat dit percentage in Best nog verder gestegen was. Voor de start van de interventie bedroeg, na een handmatige berekening, het percentage afgerond 25% (Persoonlijke communicatie, 2023).

Door deze interventie moest gezorgd worden dat het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting verlaagd zou worden. Om deze reden was in hoofdstuk 1.7 de volgende uitkomst besloten:

*De uitkomst van de interventie is dan ook dat het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting al een lichte daling gemaakt heeft.*

Door de ontwikkelingen binnen team Werk, op het gebied van een nieuwe methode hanteren voor het voeren van intakes bij nieuwe uitkeringsgerechtigden, is het niet mogelijk om te bepalen of de interventie ervoor gezorgd heeft dat het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting naar beneden is gegaan. Als gekeken wordt naar de harde effectmeting is te concluderen dat het percentage op 30 januari 2023 25% bedroeg en dat het op 3 april 2023, 24% bedroeg (Persoonlijke communicatie, 2023). Hierdoor is te concluderen dat het percentage gedaald is. Het effect van de interventie is door de ontwikkelingen niet zuiver te meten.

Door de uitkomsten van de casuïstiekoverleggen te bekijken, is wel te concluderen dat drie minder ontheffingen van de arbeidsverplichting gegeven zijn.

Dit moest bewerkstelligd worden door gedragsverandering van de klantmanagers. De klantmanagers krijgen nieuwe kennis en inzichten, die gebruikt kunnen worden bij de keuzemaking tijdens en na gesprekken met de uitkeringsgerechtigden.

Het beoogde effect van deze interventie zoals beschreven is in hoofdstuk 1.7 is:

*Om te zorgen dat dit percentage op een duurzame wijze ook daadwerkelijk verlaagd gaat worden, moet het gedrag van de klantmanagers ook veranderen. De interventie moet daarom ook het effect hebben om het gedrag van de klantmanagers te veranderen, zodat deze minder vlug gerechtigden ontheffen van de arbeidsverplichting.*

Uit de resultaten van de evaluatierapporten komt naar voren dat dit gelukt is. Hierin wordt namelijk aangegeven dat de klantmanagers meer geleerd hebben over de voorzieningen en dat zij deze ook daadwerkelijk gaan gebruiken bij andere casussen.

De interventie heeft uiteindelijk ook voordelen voor de gemeente Best, deze voordelen zijn wederom beschreven in hoofdstuk 1.7:

*De bestemming van de innovatieve interventie is dan ook zorgen dat de klantmanagers meer kennis hebben over voorzieningen en vaker met elkaar overleggen over casussen, zodat deze klantmanagers minder vlug gerechtigden ontheffingen van de arbeidsverplichting geven. Op moment dat minder ontheffingen gegeven worden, zal het percentage ontheffingen dalen en dichter bij het landelijk gemiddelde komen. Voor de gemeente Best is dit gunstig, omdat deze zich meer gaat inzetten om de inwoners van Best meer mee te laten participeren in de samenleving. Een ander gunstig effect van deze interventie kan zijn dat meer gerechtigden uitstromen. Dit heeft dan ook een positief effect op de financiële situatie van de gemeente Best.*

Deze bestemming van de innovatieve interventie, is in twee delen op te delen. Het eerste gedeelte gaat over de kennis van de klantmanagers over de beschikbare voorzieningen. Deze kan geconcludeerd worden aan de hand van de resultaten van verworven kennis van de eindevaluatie, die te vinden is in hoofdstuk 5.2.4 van dit evaluatierapport. Aan de klantmanagers werd een tweetal stellingen voorgelegd, waaruit een conclusie getrokken kan worden over de verworven kennis van de klantmanagers tijdens de casuïstiekoverleggen. Op beide stellingen werd met een gemiddelde score van 3,8 gereageerd. Dit betekent dat de klantmanagers gemiddeld tussen “Neutraal” en “Positief” zijn over de verworven kennis van de casuïstiekoverleggen. Ook liggen de resultaten dichter bij de “Positief” score, waardoor geconcludeerd kan worden dat de klantmanagers gemiddeld gezien positief zijn over de casuïstiekoverleggen. Deze resultaten werden ook ondersteund door de meningen van de klantmanagers bij de open vraag over wat zij positief vinden aan de overleggen. Ook werd het vaakst met “Zeer positief” geantwoord op de twee stellingen. Door deze gegevens kan geconcludeerd worden dat de klantmanagers meer kennis hebben gekregen over de voorzieningen, sinds het begin van de casuïstiekoverleggen.

Het tweede gedeelte van de bestemming van de innovatieve interventie, is het vaker overleggen met elkaar over casussen. Door de casuïstiekoverleggen, is eens per twee weken een half uur gepland, waar de klantmanagers aansluiten om casussen te bespreken. Hierdoor is het aantal besprekingen van casussen toegenomen. Dit is ook door een klantmanager in de eindevaluatie als positief beoordeeld. Deze klantmanager gaf aan dat de casuïstiekoverleggen noodzakelijk zijn en dat het goed is dat hier tijd voor gemaakt wordt.

Een ander positief, bijkomstig effect van deze casuïstiekoverleggen, is dat het aantal casuïstiekoverleggen ook zijn toegenomen op de werkvloer. Deze observatie is ook bevestigd door een klantmanager, toen gevraagd werd of deze observatie juist is. De klantmanager had het volgende hierop te zeggen: *“Eén keer in de twee weken zijn er casus overleggen ingepland. Het heeft een verrassende wending gekregen. In het begin was het vooral nieuw en was het aftasten wat het zou gaan brengen. In de loop der tijd ging het beter en hadden de klantmanagers meer behoefte om meer casussen te bespreken. Door het inbrengen van het casuïstiekoverleg zijn we als collega’s ook meer nader tot elkaar gekomen en geven we elkaar meer adviezen. Het komt nu ook geregeld voor dat we op de afdeling casussen bespreken met elkaar, omdat het te lang duurt om te wachten tot het volgende casuïstiekoverleg.”*

Hieruit kan geconcludeerd worden dat ook het tweede deel van deze innovatieve interventie gelukt is en dat er daadwerkelijk meer overleg plaatsvindt.

Door de ontwikkelingen binnen team Werk van de gemeente Best, is het echter wel moeilijk te concluderen of de innovatieve interventie daadwerkelijk gezorgd heeft voor een lager percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting. Door de overleggen is te concluderen dat drie minder ontheffingen van de arbeidsverplichting gegeven zijn, door de conclusies die voortkwamen uit de casuïstiekoverleggen. Wanneer het dashboard goed gebruikt blijft worden en hierop ook gestuurd wordt, kan gezorgd worden dat dit percentage verder verbeterd en zo dichter bij het landelijk gemiddelde komt.

6.3 Duurzaamheid

Om ervoor te zorgen dat de interventie in de toekomst nog geborgen blijft binnen de gemeente Best, is het belangrijk dat het draagvlak behouden blijft onder de collega’s van team Werk. Om deze reden is het van belang dat deze medewerkers het nut van de interventie blijven inzien. De volgende acties worden uitgezet om ervoor te zorgen dat de interventie uitgevoerd blijft worden:

* Eén van de medewerkers van team Werk, wordt eigenaar van de casuïstiekoverleggen, zodat deze niet wegvalt. Deze klantmanager kan gebruik maken van de ervaringen van de al gevoerde overleggen en het gemaakte draaiboek. Deze is terug te vinden in bijlage 6 van dit rapport.
* De afspraken in de agenda van de Outlookmail van de casuïstiekoverleggen en de herinnering voor het invullen van een casus worden doorgetrokken tot 1 januari 2024.
* Om te zorgen dat de klantmanagers het nut van de overleggen blijven inzien, wordt eens per kwartaal door de teamleider van team Werk een update gegeven over het percentage en eventueel hierop aangestuurd of bijgestuurd. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van het dashboard, wat ook weergegeven is in bijlage 9. Het dashboard zal beschikbaar komen op de publieke schijf van de Sociale Zaken van de gemeente Best. Hierdoor heeft iedere klantmanager en teamleider toegang tot dit dashboard.
* Het dashboard ontheffingen van de arbeidsverplichting kan blijvend gebruikt worden door het volgen van de werkinstructie, zoals weergegeven in bijlage 10. Hierdoor kan het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting onder controle gehouden en verbeterd worden.

6.4 Doorontwikkeling

Voor een goede voortzetting van de casuïstiekoverleggen, is het belangrijk dat de overleggen actueel blijven en doorontwikkeld worden. Om te zorgen dat de overleggen actueel blijven, moet gekeken worden waar de behoeftes van de klantmanagers liggen. Het is daarom belangrijk dat de eigenaar van de casuïstiekoverleggen eens per twee maanden evalueert waar nog behoefte naar is bij de andere klantmanagers.

Om te zorgen dat iedere twee weken een casus ingebracht wordt, ondanks dat het voor kan komen dat de klantmanagers geen casus kunnen inbrengen, is het belangrijk dat geholpen wordt met de ontwikkeling van de applicatie Kopkrakers. Op maandag 6 april 2023 is een workshop ter ontwikkeling van de applicatie Kopkrakers geweest. Hierin is besproken wat verschillende klantmanagers, van verschillende gemeentes willen zien in de applicatie. Door actief mee te helpen met de ontwikkeling van de applicatie, zal een nieuw instrument beschikbaar komen voor team Werk. Door dit nieuwe instrument kunnen de klantmanagers met elkaar in gesprek gaan over welk standpunt team Werk hanteert in deze situatie. Hierdoor zal de kennis van de klantmanagers groeien en zullen de klantmanagers in dit soortgelijke situaties hetzelfde reageren.

Door het meehelpen ontwikkelen van de applicatie, wordt gezorgd dat uiteindelijk meerdere gemeentes gebruik kunnen maken van de applicatie, waardoor andere klantmanagers meer kennis kunnen krijgen bij het oplossen van verschillende casussen. Door mee te helpen met de ontwikkeling wordt gestimuleerd dat uiteindelijk wellicht meerdere gemeenten gebruik gaan maken van de applicatie en hierdoor meer kennis krijgen over beschikbare voorzieningen. Hierdoor stimuleert de gemeente Best een groter maatschappelijk doel, wat verder reikt dan alleen de gemeente Best.

Het idee om casuïstiekoverleggen te voeren, is op dit moment alleen uitgevoerd binnen team Werk van de gemeente Best. Op dit moment gingen de casuïstiekoverleggen voornamelijk over casussen waar mogelijk ontheffingen van de arbeidsverplichting gegeven worden. Dit zal in de toekomst ook verder uitgebreid kunnen worden naar overleggen over alle casussen. Hierdoor kan niet alleen het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichtingen omlaag, maar kan mogelijk ook een stijging van de uitstroom van uitkeringsgerechtigden bewerkstelligd worden. Hierdoor hoeft uiteindelijk minder geld uitgegeven worden aan uitkeringen en zullen meer inwoners participeren aan de maatschappij.

Een andere doorontwikkeling van deze interventie, is de overleggen uit te breiden naar andere teams. Zo heeft team Inkomen van de gemeente Best ook te maken met verschillende casussen. Op dit moment kent dit team nog geen casuïstiekoverleggen. Onderzocht kan worden of dit soort overleggen ook van toegevoegde waarde zijn voor dit team.

6.5 Innovatieve waarde van de interventie

In dit laatste gedeelte van dit evaluatierapport wordt gekeken naar de innovatieve waarde voor de verschillende stakeholders. Ook wordt stil gestaan bij de toegevoegde waarde van de interventie voor andere partijen.

**Team Werk**

Voor team Werk van de gemeente Best zijn de casuïstiekoverleggen van innovatieve waarde. Voor deze interventie werd nog niet aan casuïstiekoverleggen gedaan. Door te onderzoeken wat nodig is, om te zorgen dat het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting verlaagd wordt en door te onderzoeken waar behoefte aan is binnen het team Werk, kwam naar voren dat de behoefte aan deze overleggen er was. Doordat deze overleggen niet eerder uitgevoerd zijn en ook niet specifiek gericht op de ontheffingen, hebben deze overleggen een innovatieve en toegevoegde waarde voor het team.

**Uitkeringsgerechtigden**

Voordat deze interventie bedacht was, werd tijdens het gesprek met de uitkeringsgerechtigde al medegedeeld of de desbetreffende klantmanager van plan was om deze gerechtigde te ontheffen van de arbeidsverplichting. Met de invoering van deze interventie krijgen de gerechtigden niet direct te horen of een ontheffing gegeven wordt. Eerst wordt namelijk de casus besproken tijdens de casuïstiekoverleggen. Vervolgens krijgen de inwoners door middel van een beschikking te horen of een ontheffing van de arbeidsverplichting gegeven wordt.

**Teamleider van team Werk**

Voor de teamleider van team Werk heeft deze interventie zowel een innovatieve waarde als toegevoegde waarde. Door gebruik te maken van het dashboard van de interventie, kan de teamleider het percentage nauwlettend in de gaten houden en hierop eventueel aansturen. Dit is een verschil met hoe het voorheen ging. Voorheen werd eens per jaar een percentage vrijgegeven via de benchmark van Divosa. Met deze tool kan vlugger actie ondernomen worden en kan gedurende het jaar bijgestuurd worden. Dit is dus zowel nieuw, alsook een manier voor de teamleider van team Werk, om zijn werk efficiënter uit te kunnen voeren.

**Beroepspraktijk**

Op moment dat de gemeente Best besluit mee te blijven ontwikkelen met de applicatie Kopkrakers, heeft dit een innovatieve waarde voor de beroepspraktijk. Doordat de gemeente Best meehelpt met het ontwikkelen van deze applicatie, zorgt de gemeente ervoor dat zij de applicatie als één van de eerste gaan testen in beroepspraktijk. Wanneer deze applicatie positieve ervaringen met zich meebrengt, zal deze mogelijk verder verspreid worden over het beroepenveld van Nederland.

**Maatschappij**

De casuïstiekoverleggen hebben een toegevoegde waarde voor de maatschappij. Door deze casuïstiekoverleggen is het mogelijk dat uitkeringsgerechtigden stappen op de participatieladder maken, waardoor meer inwoners van de gemeente Best mee gaan participeren in de maatschappij.

Literatuurlijst

Blonk, R.W.B. (2018, 6 april). *We zijn nog maar net begonnen.* Geraadpleegd op 27 december 2022, van https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/public/files/2018-04/180125-rede-modern-blonk-totaal.pdf

Blonk, R.W.B. (2018, 6 april). *We zijn nog maar net begonnen.* [Foto]. Geraadpleegd op 27 december 2022, van https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/public/files/2018-04/180125-rede-modern-blonk-totaal.pdf

Bruil, J. (2015, 1 oktober). *Het Concurrerende Waardemodel van Quinn.* [Foto]. Geraadpleegd op 3 januari 2023, van https://modelmatig.nl/personeel/cultuur/concurrerende-waardenmodel/

CBS. (2022, 17 augustus). *Dashboard arbeidsmarkt.* Geraadpleegd op 12 oktober 2022, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet

CBS. (2022, 31 oktober). *Personen met bijstand; persoonskenmerken.* Geraadpleegd op 7 november 2022, van https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/82016NED

De Haagse Maatschap (z.d.). *Over De Haagse Maatschap.* [Foto].Geraadpleegd op 11 oktober 2022, van https://dehaagsemaatschap.nl/over/

Eerste Kamer der Staten-Generaal (z.d.). *Memorie van toelichting.* Geraadpleegd op 27 december 2022, van https://www.eerstekamer.nl/begrip/memorie\_van\_toelichting

Gemeente Best (z.d.). *Over de gemeente.* Geraadpleegd op 3 april 2023, van https://www.gemeentebest.nl/over-de-gemeente

Gemeente Best (z.d.). *Werken bij de gemeente Best: impact op mens en maatschappij.* Geraadpleegd op 5 oktober 2022, van https://www.gemeentebest.nl/werken-bij-de-gemeente-best

Kenniscentrum voor beleid en regelgeving (2022, 31 januari). *6.2.3 Algemene rechtsbeginselen.* Geraadpleegd op 30 december 2022, van https://www.kcbr.nl/beleid-en-regelgeving-ontwikkelen/integraal-afwegingskader-voor-beleid-en-regelgeving/6-wat-het-beste-instrument/62-rechtmatigheid/623-algemene-rechtsbeginselen#:~:text=Bijvoorbeeld%20artikel%203%3A4%2C%20tweede,van%20de%20Algemene%20wet%20bestuursrecht.&text=Het%20gelijkheidsbeginsel%20verlangt%20dat%20gelijke,Grondwet%20en%20de%20gelijke%20behandelingswetgeving.

Kopkrakers (z.d.). *Doe mee met Kopkrakers!* Geraadpleegd op 4 januari 2023, van https://kopkrakers.nl/

Liliana, L. (2016). *A new model of Ishikawa diagram for quality assessment.* Geraadpleegd op 20 december 2022, van https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/161/1/012099/pdf

Maatwerk voor Mensen (z.d.). Dit is Social Return. Geraadpleegd op 22 maart 2023, van https://www.maatwerkvoormensen.nl/sroi-uitgelegd/dit-is-sroi

Muzus (z.d.). *Kopkrakers.* Geraadpleegd op 4 januari 2023, van https://muzus.nl/projecten/kopkrakers/

Overheid.nl (2022, 26 augustus). *Participatiewet.* Geraadpleegd op 8 november 2022, van https://wetten.overheid.nl/BWBR0015703/2022-08-26/#Hoofdstuk2

Phillips, J.J. (2003). *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs.* Oxford: Butterworth-Heinemann

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (z.d.). *Maatschappelijke participatie: actief meedoen in de samenleving.* Geraadpleegd op 12 december 2022, van https://www.loketgezondleven.nl/integraal-werken/succesfactoren/participatie/maatschappelijke-participatie

Rijksoverheid (z.d.). *Wat zijn mijn rechten en plichten in de bijstand?* Geraadpleegd op 8 november 2022, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bijstand/vraag-en-antwoord/wat-zijn-mijn-rechten-en-plichten-in-de-bijstand

ROI Institute Europe (z.d.). *ROI Institute Europe.* [Foto]. Geraadpleegd op 29 december 2022, van https://www.roiinstitute-europe.com/

Steven, J. (z.d.). *LSD: Luisteren, Samenvatten en doorvragen.* Geraadpleegd op 28 december 2022, van https://www.desteven.nl/persoonlijke-ontwikkeling/communicatie/luistervaardigheid/lsd

Trainen en ontwikkelen (z.d.). *Didactisch Analysemodel van Gelder.* Geraadpleegd op 28 december 2022, van https://trainenenontwikkelen.nl/training-ontwikkelen-volgens-het-didactisch-analysemodel-van-gelder/

Trainen en ontwikkelen (z.d.). *Didactisch Analysemodel van Gelder.* [Foto]Geraadpleegd op 28 december 2022, van https://trainenenontwikkelen.nl/training-ontwikkelen-volgens-het-didactisch-analysemodel-van-gelder/

Tweede Kamer der Staten-Generaal (2013, 21 november). *Wijziging van de Wet werk en bijstand en enkele andere sociale zekerheidswetten (Wet maatregelen Wet werk en bijstand en enkele andere wetten).* Geraadpleegd op 27 december 2022, van https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33801-3.html

Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R. & Bright, D.S. (2015). *Handboek managementvaardigheden.* Geraadpleegd op 3 januari 2023, van http://www.businezz.nl/media/8/9789039529607\_-\_handboek\_managementvaardigheden.pdf

Zorgwijzer (z.d.). *Sociale zekerheid in Nederland.* Geraadpleegd op 13 december 2023, van https://www.zorgwijzer.nl/faq/sociale-zekerheid

Bijlage 1: Ishikawa diagram hoge percentage ontheffingen

Bijlage 2: Introductiemail casuïstiekoverleg

(Aangepast overgenomen uit Liliana. L, 2016)

Hoge percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting

Mensen

Metingen

Methoden

Milieu

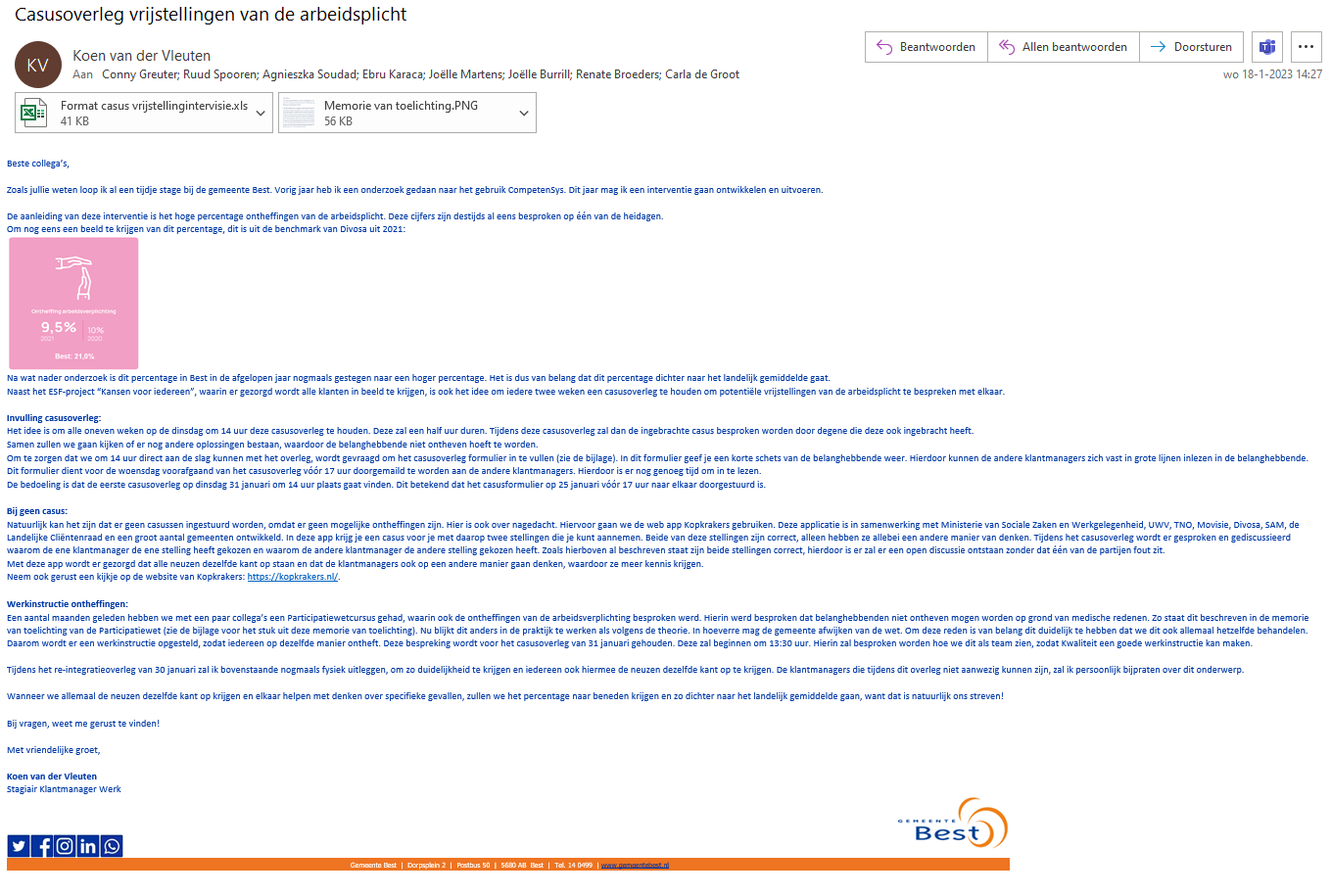
Sturen op “Laaghangend fruit”

Beoordelen op verouderde arbeid medische en arbeidspsychologische onderzoeken

Te weinig personeel

Door werkdruk werd uit “gemak” ontheven

Taal was reden tot ontheffen



Bijlage 3: Model van Gelder informatiesessie vrijstellingen

(Aangepast overgenomen uit Trainen en ontwikkelen, z.d.)

***Beginsituatie:*** Weten de wetten, maar niet precies zoals ze bedoeld zijn.

***Doelstelling:***Kennis over ontheffingen van de arbeidsverplichting, zoals bedoeld in Participatiewet.

***Leervorm:***Vergaderen en discussiëren over hoe de wetten over ontheffingen van de Participatiewet bedoeld zijn, volgens de memorie van toelichting.

***Resultaat:*** Iedere klantmanager Werk moet dezelfde interpretatie hebben over de wetten over de ontheffingen van de arbeidsverplichting in de Participatiewet.

Bijlage 4: Format casus vrijstellingscasuïstiekoverleggen

|  |
| --- |
| **Casuïstiekoverleg** |
|  |
|  |
| **Geslacht:** |  |
|  |  |
| **Leeftijd:** |  |
|  |  |
| **Woonsituatie:** |  |
|  |  |
| **Opleiding:** |  |
|  |  |
| **Werkervaring:** |  |
|  |  |
| **Interesses:** |  |
|  |  |
| **Houding:** |  |
|  |  |
| **Fysieke belemmeringen:** |  |
|  |  |
| **Psychische belemmeringen:** |  |
|  |  |
| **Sociaal netwerk:** |  |
|  |  |
| **Overige informatie:** |  |
|  |  |
|  |
|  |
|  |

Bijlage 5: Model van Gelder Casuïstiekoverleggen

(Aangepast overgenomen uit Trainen en ontwikkelen, z.d.)

***Beginsituatie:*** Wordt vlug ontheffing gegeven. Weinig overleg gepleegd over ontheffingen. Hierdoor blijven ontheffingen hoog.

***Doelstelling:***Minder nieuwe uitkeringsgerechtigden ontheven van de arbeidsverplichting.

***Leervorm:***Casuïstiekoverleggen houden voor klantmanagers waarbij potentiële inwoners met een ontheffing besproken worden. Voor deze overleggen wordt een formulier ingevuld met daarin de casus, zodat iedereen zich kan inlezen. Tijdens de overleggen kan er gebrainstormd worden om te zorgen dat deze belanghebbende minder vlug ontheven wordt.

Wanneer er geen casus is, kan de applicatie Kopkrakers een casus geven. Dit om te oefenen.

***Resultaat:*** De klantmanagers zullen minder vlug ontheffingen van de arbeidsverplichting geven. Ook zullen nieuwe inzichten ontstaan, die meegenomen kunnen worden tijdens de gesprekken in de spreekkamer.

Bijlage 6: Draaiboek Bestse casuïstiekoverleg

|  |  |
| --- | --- |
| **Beginsituatie** | Op dit moment is het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting hoger dan het landelijk gemiddelde. Volgens de benchmark van Divosa van 2021, was dit percentage 21% in Best en 9,5% landelijk (Persoonlijke communicatie, 2022). Er wordt nog niks gedaan met deze gegevens, maar de gemeente Best wil hier verandering in brengen. |
| **Doelstelling** | Ervoor zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op staan over de stelling dat het percentage ontheffingen van de arbeidsverplichting. Hierop volgend casuïstiekoverleg voeren, waarin mogelijke ontheffingen van de arbeidsverplichting besproken worden. |
| **Werkvorm** | Door deze casuïstiekoverleg in te voeren, is de verwachting dat de klantmanagers uiteindelijk minder gerechtigden zullen ontheffen van de arbeidsplicht. Door de overleggen zullen ze leren van elkaars kennis en manier van gespreksvoering. Hierdoor zullen de neuzen meer dezelfde kant op gaan staan. Ook zal door het overleggen meer kennis komen over bijvoorbeeld voorzieningen die ingezet kunnen worden. |
| **Instructie voor trainer** | Iedere twee weken wordt op **dinsdag om 13 uur** een casuïstiekoverleg gehouden. Deze casuïstiekoverleg duurt iedere keer **een half uur**. Voorafgaand aan dit overleg dient het **casusformulier** ingevuld te worden. Deze moet **op de woensdag voorafgaand van de dinsdag vóór 17 uur** aan alle andere klantmanagers gestuurd te worden. Hierdoor kunnen de andere klantmanagers zich alvast inlezen in de casus. Deze afspraak komt ook in de agenda’s van de klantmanagers zodat ze deze niet vergeten.  Op moment dat er geen casus is, dan wordt de app **Kopkrakers** gebruikt. Deze applicatie zorgt voor een fictieve casus. Bij deze casus worden twee stellingen genomen, die beide juist zijn. Tijdens het overleg kunnen de klantmanagers discussiëren over welke stelling zij hebben aangenomen met daarbij de argumentatie. Hierdoor leren de klantmanagers van elkaar en van de mogelijke voorzieningen die ingezet kunnen worden.  **Optie 1:**  Een casus wordt ingebracht door een klantmanager Werk. Deze klantmanager neemt dan de rol als voorzitter aan. Deze casus gaat namelijk over de belanghebbende van deze klantmanager. De klantmanager weet namelijk het beste hoe de casus van deze belanghebbende in elkaar zit en kan diepere informatie geven.  **Optie 2:**  De applicatie Kopkrakers wordt gebruikt. Voorafgaand aan dit overleg wordt gestemd op één van de twee stellingen. Tijdens dit overleg neemt de eigenaar van de casuïstiekoverleggen de leiding. De eigenaar weet namelijk het beste weet hoe de applicatie in elkaar zit. |
| **Didactische hulpmiddelen** | **Een kamer met een Microsoft Teams verbinding**. Hierdoor kunnen de klantmanagers die thuiswerken ook aansluiten.  **Casusformulier.**  **Formulier tussentijdse evaluatie.**  **Formulier eindevaluatie.** |
| **Tijd** | **Optie 1 Bestse Casuïstiekoverleg:**  **Werken aan de hand van de agenda van casuïstiekoverleggen:**  13:00 uur – 13:05 uur:  De casusinbrenger geeft verdiepende informatie over de casus.  13:05 uur – 13:15 uur:  De andere aanwezige klantmanagers Werk stellen vragen over de casus.  13:15 uur – 13:25 uur:  In overleg worden ideeën bedacht en voorzieningen voorgesteld om te zorgen dat de gerechtigde niet een ontheffing van de arbeidsverplichting hoeft te krijgen.  13:25 uur – 13:30 uur:  De casusinbrenger maakt een plan en conclusie om te zorgen dat de gerechtigde niet een ontheffing van de arbeidsverplichting hoeft te krijgen.  **Optie 2 Kopkrakers:**  **Werken aan de hand van de agenda van Kopkrakers:**  13:00 uur – 13:05 uur:  De casus wordt geïntroduceerd door de eigenaar van de casuïstiekoverleggen.  13:05 uur – 13:15 uur:  De klantmanagers Werk geven argumenten om stelling 1 te kiezen.  13:15 uur – 13:25 uur:  De klantmanagers Werk geven argumenten om stelling 2 te kiezen.  13:25 uur – 13:30 uur:  Een conclusie wordt gevormd over de casus, zodat de klantmanagers Werk in dezelfde casuïstiek hetzelfde gaan handelen. |
| **Evaluatie** | Eens per twee maanden (na 4 sessies) gaat geëvalueerd worden waar de behoefte en wensen van de klantmanagers Werk liggen, tijdens het voeren van de casuïstiekoverleggen. |

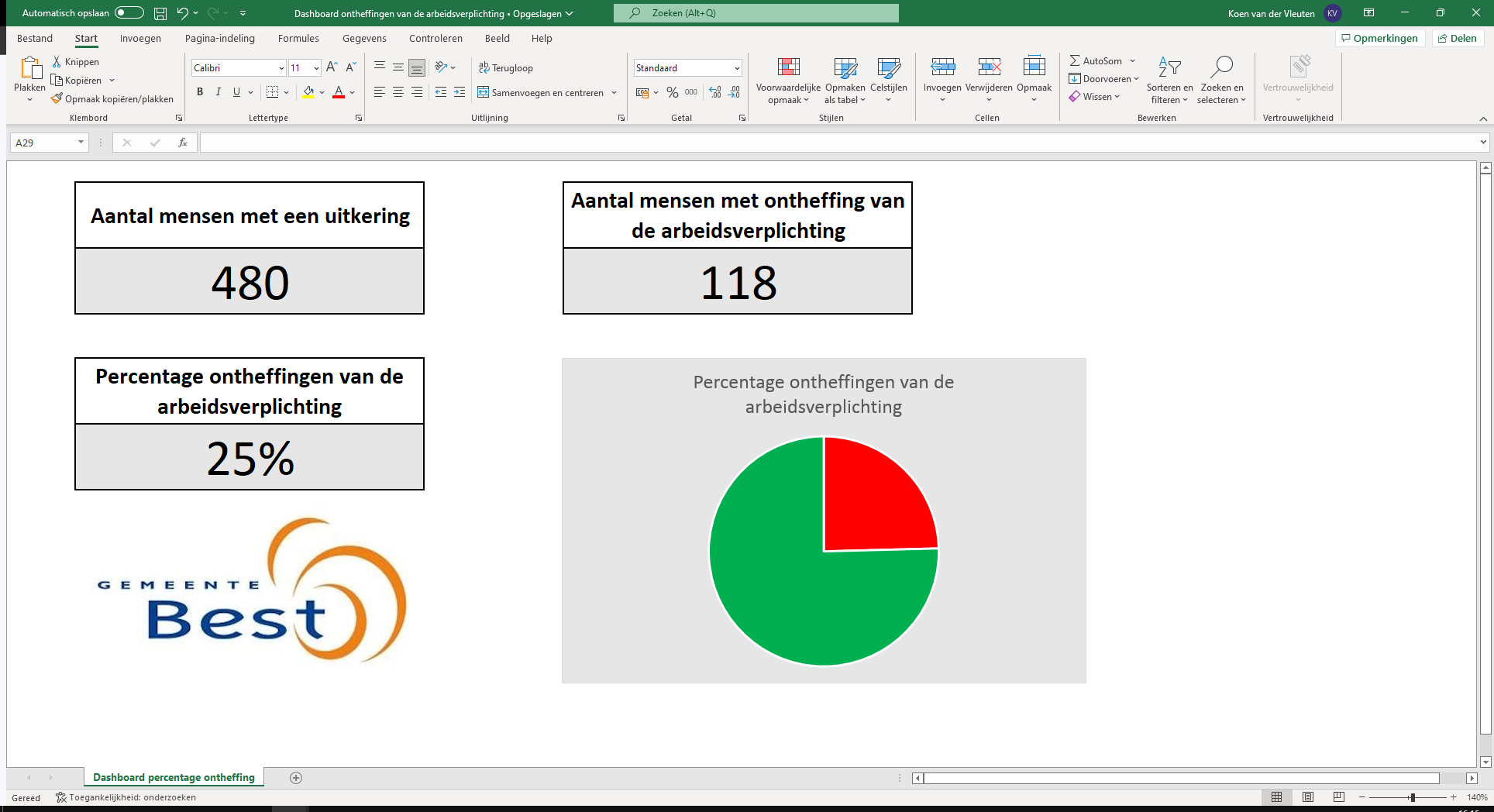
Bijlage 7: Format casuïstiekoverleg

|  |
| --- |
| **Agenda + Notulen casuïstiekoverleggen**  **Aanwezig:**  **Afwezig:**  **Casusinbrenger:**  **Notulist:** |
| **Introductie casus door casusinbrenger (5 minuten):** |
| **Vragen van de andere klantmanagers (10 minuten):** |
| **Ideeën voor voorzieningen of andere mogelijkheden door klantmanagers (10 minuten):** |
| **Conclusie door casusinbrenger (5 minuten):** |

Bijlage 8: Format Kopkrakers

|  |
| --- |
| **Agenda + Notulen Kopkrakers**  **Aanwezig:**  **Afwezig:**  **Voorzitter:**  **Notulist:** |
| **Introductie casus door voorzitter (5 minuten):** |
| **Argumenten stelling 1:** |
| **Argumenten stelling 2:** |
| **Conclusie welke stelling beter bij gemeente Best past (5 minuten):** |

Bijlage 9: Dashboard ontheffingen van de arbeidsverplichting



Bijlage 10: Werkinstructie dashboard

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Cijfer berekenen:** | **Toelichting:** | **Logo:** |
| Aantal mensen met een uitkering | Om het aantal mensen met een uitkering te krijgen, moet als eerste CiVision Samenlevingszaken opgestart worden.  Klik op: Meer informatie.  Klik vervolgens op: Gemeenschappelijk.  Klik daarna aan de zijkant op: Caseload.  Hierdoor opent CiVision Samenlevingszaken een Excelbestand (let op, dit kan even duren).  Wanneer het Excelbestand geopend is, klik op “Inhoud inschakelen”.  Hierdoor wordt de inhoud van het bestand geopend, hierin staan alle uitkeringsgerechtigden. Om achter het aantal mensen met een uitkering te komen, ga met de muis op de eerste naam staan. Houd de linkermuisknop ingedrukt en sleep deze omlaag tot de laatste naam geselecteerd is.  Op moment dat alles geselecteerd is, staat het aantal rechtsonder in het Excelbestand.  Dit aantal kan vervolgens in het dashboard ingevuld worden. |  |
| Aantal mensen met ontheffing van de arbeidsverplichting | Om het aantal mensen met ontheffing van de arbeidsverplichting te krijgen, moet als eerste een melding gedaan worden bij de applicatiebeheerder van CiVision Samenlevingszaken. Dit kan gedaan worden door naar de applicatiebeheerder te lopen of deze te mailen.  Hier moet aangegeven worden welke gegevens nodig zijn.  Vraag naar een Excelbestand met daarin alle uitkeringsgerechtigden met een ontheffing van de arbeidsverplichting.  Dit Excelbestand zal vervolgens naar de mail gestuurd worden.  Om achter het aantal mensen met ontheffing van de arbeidsverplichting te komen, ga met de muis op de eerste naam staan. Houd de linkermuisknop ingedrukt en sleep deze omlaag tot de laatste naam geselecteerd is.  Op moment dat alles geselecteerd is, staat het aantal rechtsonder in het Excelbestand.  Dit aantal kan vervolgens in het dashboard ingevuld worden. |  |

Bijlage 11: De evaluatievragen



Bijlage 12: Overzicht data interventie met evaluatieplan

Zie ommezijde