



# Ontwikkeling en implementatie Keuzehulp voor klantmanagers<sup>1</sup>

In Amsterdam wonen ongeveer 40.000 inwoners met een bijstandsuitkering. Klantmanagers van de afdeling Werk Participatie en Inkomen (WPI) van de gemeente begeleiden deze Amsterdammers naar werk. Hiervoor is het nodig om te weten welke interventie het beste werkt voor wie, en onder welke omstandigheden. De ervaring leert dat er veel kennis aanwezig is bij de klantmanagers zelf, maar dat afwegingen om voor bepaalde interventies te kiezen niet altijd expliciet wordt verwoord en gedeeld. Het is bovendien niet duidelijk hoe de wensen en behoeften van de klanten op dit moment mee worden genomen in de begeleiding naar werk. Daarnaast is er veel wetenschappelijke kennis over begeleiding van bijstandsgerechtigden naar werk, maar is onduidelijk of klantmanagers deze kennis ook hebben en hoe zij deze kennis meenemen in hun afwegingen.

## Ranu Sewdas, Femke van Nassau en Maaike Huysmans

Om klantmanagers te ondersteunen bij het begeleiden van bijstandsgerechtigden naar werk ontwikkelde de gemeente Amsterdam en Amsterdam UMC samen met de praktijk een Keuzehulp. Deze Keuzehulp is een praktisch hulpmiddel voor klantmanagers waarin informatie over interventies beschikbaar wordt gemaakt en waarmee ze ondersteund worden om goede afwegingen te maken welke begeleiding het beste past bij klanten. Bovendien ondersteunt de Keuzehulp in het meer methodisch werken. In dit artikel beschrijven we de ontwikkeling van deze Keuzehulp, de stappen die gezet zijn om de implementatie van de Keuzehulp zo goed mogelijk te laten verlopen en de lessen die we in dit proces hebben geleerd.

### Ontwikkeling van de Keuzehulp

‘Wat werkt voor wie en onder welke omstandigheden?’ Om deze vraag te beantwoorden zijn perspectieven van drie groepen meegenomen: wetenschappers, klantmanagers en klanten. Als eerste is een pragmatische literatuurstudie gedaan over wat werkt, voor wie, en

onder welke omstandigheden in de begeleiding naar werk. Als tweede hebben er meerdere groepsgesprekken plaatsgevonden met (ex-)klanten. In deze groepsgesprekken stonden de wensen en de behoeften van de klanten centraal met betrekking tot de begeleiding naar werk door de gemeente Amsterdam. Daarnaast zijn de resultaten van de klanttevredenheidsonderzoeken meegenomen. In deze klanttevredenheidsonderzoeken zijn (ex-)klanten bevraagd over onder andere hun mening over en ervaring met de ondersteuning die zij hebben gekregen van hun klantmanager. Als laatste zijn de resultaten uit de literatuurstudie en de interviews met de klanten voorgelegd en gespiegeld aan de ervaringen en praktijkkennis van klantmanagers in meerdere groepsgesprekken.

Met de opgehaalde kennis uit deze drie stappen zijn alle instrumenten die ingezet kunnen worden om klanten te helpen naar werk verdeeld in categorieën parallel aan het stappenplan van het re-integratietraject: (1) verrijking klantbeeld, (2) oplossen van praktische problemen, (3) instrumenten richting werk, en (4) nazorg. Daarnaast is er voor ieder instrument een wetenschappelijke onderbouwing, inclusief de wensen en behoeften van de klanten, beschreven. Per instrument is ook een aantal zoekfilters toegevoegd. Deze zoekfilters zijn gebaseerd op de opgehaalde kennis en bestaan uit klantkenmerken (bijvoorbeeld leeftijd en werkervaring) en de doelen van het re-integratietraject (bijvoorbeeld werken aan schulden, motivatievergroting, werken aan werknemersvaardigheden, zoeken en solliciteren, en scholing). Dit vormde de basis van de inhoud van de Keuzehulp.

#### Wie hebben er meegewerkt aan de ontwikkeling?

De Keuzehulp is ontwikkeld door de gemeente Amsterdam, afdeling Onderzoek, Informatie & Statistiek (OIS) in samenwerking met onderzoekers van het Amsterdam UMC (locatie VUmc), klantmanagers en projectleiders van de gemeente Amsterdam, Werk Participatie en Inkomen (WPI), Amsterdammers met een bijstandsuitkering en designbureau Muzus. Het project is onder andere gefinancierd door ZonMw met subsidie uit het kennisprogramma Vakkundig aan het Werk.

<sup>1</sup> Dit artikel is in een andere vorm tevens verschenen in Sociaal Bestek 2021, editie 1

## Vormgeving van de Keuzehulp

Samen met een groep klantmanagers en designbureau Muzus is de Keuzehulp vormgegeven. Dit is gedaan in vijf werkgroepen. Tijdens de (online) werkgroepen zijn de eisen voor de vormgeving van de Keuzehulp vastgesteld en prototypes voorgelegd aan de klantmanagers. Deze prototypes zijn tijdens de werkgroepen getest en aan de hand van de feedback weer aangepast. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in de testversie van de Keuzehulp.

## De testversie van de Keuzehulp

De testversie van de Keuzehulp is een centrale online omgeving met een overzicht van alle instrumenten die ingezet kunnen worden om klanten te helpen naar werk. Op de startpagina van de Keuzehulp staan de vier categorieën van de instrumenten beschreven (zie afbeelding 1). Vanuit de startpagina kan iedere categorie verder worden aangeklikt en kunnen de zoekfilters (klantkenmerken en doelen van het re-integratietraject) worden ingevuld (zie afbeelding 2). Door deze filters aan te vinken komt een klantmanager uit op één of meer instrumenten die het beste aansluit(en) bij een klant. Per instrument wordt informatie getoond over het doel van het instrument, de instroomvoorwaarden en de wetenschappelijke onderbouwing, inclusief de wensen en behoeften van de klanten.

De Keuzehulp kan worden gebruikt tijdens het gesprek met de klant. Een klantmanager kan samen met de klant de Keuzehulp invullen en het advies uit de Keuzehulp bespreken. De Keuzehulp kan ook worden gebruikt ter voorbereiding op een gesprek of als naslagwerk. Door te werken volgens het stappenplan van het re-integratietraject kan de Keuzehulp bijdragen aan het methodisch en uniform werken. Daarnaast ondersteunt de Keuzehulp in het maken van een weloverwogen keuze door na te denken over de zoekfilters die ingevuld moeten worden en de wetenschappelijke onderbouwing die getoond wordt per instrument.

## Implementatie van de Keuzehulp

Hoe gaan we ervoor zorgen dat de klantmanagers de Keuzehulp in de praktijk gaan en blijven gebruiken? Om deze vraag te beantwoorden is een implementatieplan opgesteld waarin we gebruik gemaakt hebben van het format gehanteerd door ZonMw<sup>2</sup>. Hiervoor zijn verschillende stakeholders binnen de gemeente Amsterdam geïnterviewd over hun ervaringen met implementatie en borging van nieuwe werkwijzen in het algemeen. Daarnaast zijn we in gesprek geweest met onderzoekers van andere gemeenten en organisaties over de kennis en ervaringen met de implementatie en borging van (bestaande) Keuzehulp-tools. Uit deze gesprekken zijn verschillende strategieën en bevorderende en belemmerende factoren voor de implementatie naar voren gekomen (zie afbeelding 3, 4 en 5). Deze implementatiestrategieën zijn opgenomen in het implementatieplan en toegepast in het ontwikkeltraject.

<sup>2</sup> Implementatiestappen van ZonMw: <https://publicaties.zonmw.nl/maak-zelf-een-implementatieplan/>.



Afbeelding 1. Startpagina van de testversie van de Keuzehulp.



Afbeelding 2. Overzicht van de zoekfilters in de categorie 'Instrumenten voor begeleiden naar werk' (testversie van de Keuzehulp).

## Geleerde lessen

Vanaf het begin van het ontwikkeltraject is er systematisch gekeken naar de voortgang van het proces: waar staan we en zijn we nog steeds op de gewenste weg? In afbeelding 6 staat een overzicht van de onderzoeksvragen die op verschillende momenten in het ontwikkeltraject zijn beantwoord voor alle activiteiten. Om deze vragen te beantwoorden zijn meerdere bronnen gebruikt, zoals een logboek van de projectleider, notulen van de overleggen en bijeenkomsten en een interview met de projectleider aan het einde van het ontwikkeltraject. Hieruit zijn meerdere aanbevelingen naar voren gekomen voor andere gemeenten en organisaties.

## Start ontwikkeltraject

Bij het ontwikkelen van een Keuzehulp in een grote organisatie is het van belang om alle belangrijke stakeholders in de organisatie zo vroeg mogelijk in het proces mee te nemen. Met stakeholders bedoelen we: onderzoekers, (team)managers, afdelingshoofden, beleidsmedewerkers, ervaringsdeskundigen, projectleiders en ICT-medewerkers. Investeer voldoende tijd in de kennismaking met deze stakeholders. Informeer naar lopende projecten in de organisatie die aansluiten bij het doel van het ontwikkeltraject.

# Dossier: Implementatie HF in organisaties

Keuzehulp	Doelgroep	Organisatie	Context
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruiksvriendelijk en up-to-date (+)</li> <li>• Overzicht van alle beschikbare instrumenten (+)</li> <li>• Feedback geven op basis van metingen of observaties (+)</li> <li>• Geen koppeling met bestaand klantvolgsysteem (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meerwaarde laten inzien (+)</li> <li>• Vroegtijdig meenemen in het proces (+)</li> <li>• Mogelijke weerstand bij ervaren klantmanagers (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuzehulp past bij visie en beleid (+)</li> <li>• Keuzehulp wordt onderdeel van professionalisering (+)</li> <li>• Keuzehulp aanbieden aan nieuwe medewerkers (+)</li> <li>• Sturing op gebruik wisselt per teammanager (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coronacrisis zorgt voor een toename bijstandsgerechtigden (+)</li> <li>• Coronacrisis heeft nu de aandacht (-)</li> <li>• Snel wijzigende beleidsvoorschriften (-)</li> <li>• Landelijke verandering klantvolgsysteem (-)</li> </ul>

Afbeelding 3. Overzicht van mogelijke belemmerende (-) en bevorderende (+) factoren voor de implementatie van de Keuzehulp.

Informerende strategie	Motiverende en draagvlak-vergrotende strategie	Faciliterende strategie	Samenwerking bevorderende strategieën	Productgerichte strategie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorlichting geven bij reguliere overleggen</li> <li>• Mail versturen via teammanager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persoonlijk contact met stakeholders</li> <li>• Reguliere overleggen van het management bijwonen</li> <li>• Inschakelen sleutelfiguren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-creatie met relevante eindgebruikers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante stakeholders actieve rol geven in projectgroep</li> <li>• Geregeld overleg met relevante stakeholders</li> <li>• Opzetten en toerusten van een testgroep in het gebruikersonderzoek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behoeftpeiling bij eindgebruikers en cliënten</li> </ul>

Afbeelding 4. Overzicht van de implementatiestrategieën van de Keuzehulp.

Educatieve strategie	Organisatorische strategie	Onderzoeksvragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training ontwikkelen en toevoegen aan cursusaanbod</li> <li>• Keuzehulp evalueren d.m.v. intervisiebijeenkomsten en klanttevredenheidsonderzoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuzehulp wordt onderdeel van Professionalisering van klantmanagers</li> <li>• Keuzehulp aanbieden aan nieuwe medewerkers</li> <li>• Keuzehulp onderbrengen in het klantvolgsysteem om de toegankelijkheid te vergroten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn de activiteiten uitgevoerd volgens plan?</li> <li>• Waarom wel, waarom niet?</li> <li>• Hoe is de waardering en ervaring van uitvoerder en deelnemers?</li> <li>• Hoeveel stakeholders zijn er bereikt?</li> <li>• Wat waren de succes en faalfactoren in het uitvoeren van de activiteiten?*</li> <li>• Welke aanpassingen kunnen er worden gedaan voor verbetering van het ontwikkeltraject?</li> <li>• Aanbevelingen voor interne en externe organisaties</li> </ul>

Afbeelding 5. Overzicht van de strategieën voor de borging van de Keuzehulp.

Afbeelding 6. Onderzoeksvragen voor procesevaluatie. Gebaseerd op de procesevaluatievragen uit Kok, Molleman, Saan & Ploeg, 2005.<sup>3</sup>

Probeer zo veel mogelijk aan te sluiten bij deze projecten en deel te nemen aan de reguliere overleggen. Benoem deze samenwerking in de communicatie naar andere stakeholders over het ontwikkeltraject. Op deze manier is het helder voor iedereen hoe het ontwikkeltraject aansluit bij de visie en het beleid van de organisatie.

Verder is het belangrijk om de juiste stakeholders te betrekken om de randvoorwaarden (bijvoorbeeld: inhoudseisen, vormgevingseisen en technische eisen) van het eindproduct helder te krijgen. Hoe eerder de randvoorwaarden bekend zijn, hoe beter het eindproduct zal aansluiten bij de processen in de organisatie.

Daarnaast is het belangrijk om het management op de hoogte te brengen van het ontwikkelproces. Zij gaan over de belangrijkste besluiten in de organisatie. Houd er rekening mee dat in het begin van het ontwikkeltraject er minder belangstelling kan zijn vanuit het management, omdat in deze fase soms nog onduidelijk kan zijn wat het eindproduct is. Maar door aan te sluiten bij lopende projecten kan juist ook de belangstelling voor het ontwikkeltraject worden gewekt.

\*Vier categorieën van beïnvloedende factoren: (1) Innovatie, (2) Gebruiker/Implementeerder, (3) Interne organisatie, zoals: draagvlak, besluitvorming, (4) Externe factoren, zoals wet- en regelgeving.<sup>4</sup>

## Behoeftonderzoek

Een behoeftonderzoek is van belang om de doelen van het ontwikkeltraject scherp te krijgen en meer inzicht te krijgen in het werkproces bij de organisatie. Wij raden aan om eerst een behoeftonderzoek te doen bij de cliënten (klanten) en daarna bij de eindgebruikers (klantmanagers), zodat de resultaten van het behoeftonderzoek met klanten kan worden voorgelegd en gespiegeld aan de ervaringen en praktijkkennis van de eindgebruikers.

- *Behoeften van cliënten.* Uit onze ervaringen blijkt dat een groepsinterview een goede methode is om de ervaringen en voorkeuren van de cliënten ten aanzien van de huidige begeleiding en gewenste begeleiding in kaart te brengen. Het werken met homogene groepen (op basis van geslacht, afstand tot de arbeidsmarkt) lijkt beter te werken dan het werken met heterogene groepen.

<sup>3</sup> Kok, H., Molleman, G., Saan, H., & Ploeg, M. (1995). Handboek Preffi 2.0: richtlijn voor effectieve gezondheidsbevordering en preventie. Woerden: NIGZ.

- *Behoeften van eindgebruikers.* Ook hier blijkt dat een groepsinterview een goede methode is om de wensen en behoeften ten aanzien van de gewenste manier van werken en ondersteuning in kaart te brengen. Om de behoeften boven tafel te krijgen, adviseren wij om het proces in de organisatie samen met de eindgebruikers uit te tekenen. Wanneer er nog geen afbakening is van het project en wie de specifieke eindgebruikers worden, is het verstandig om in eerste instantie rekening te houden met verschillende groepen van potentiële eindgebruikers en deze apart te bevragen. In de gemeente Amsterdam betekende het dat wij mogelijke eindgebruikers, klantmanagers en klanten, van verschillende afdelingen apart bevroegd hebben (zie kader). Maar mocht de afbakening van het ontwikkeltraject duidelijk zijn en heb je als onderzoeker gerichte vragen, dan kun je ook een gemixte groep interviewen. Op deze manier kunnen deelnemers op elkaar reageren en/of aanvullen/bevestigen.

### Vormgeven van de Keuzehulp

Om de wensen en behoeften om te zetten in een (visueel) product, raden wij aan om een vormgever in het proces te betrekken. Een vormgever kan in samenwerking met de eindgebruikers in meerdere werkgroepen een Keuzehulp ontwerpen. Het betrekken van de eindgebruikers in het ontwerpproces vergroot ook weer het draagvlak bij de eindgebruikers. Om de inzet van een vormgever het beste tot zijn recht te laten komen is het belangrijk om randvoorwaarden, de afbakening van het ontwikkeltraject en de inhoud van de te ontwikkelen Keuzehulp duidelijk te hebben.

### Implementatie

Het interviewen van stakeholders in de organisatie over de ervaringen met implementatie en borging van nieuwe werkwijzen is een goede methode om strategieën en bevorderende en belemmerende factoren voor de implementatie in kaart te brengen. De interviews gaven een bevestiging van de gevonden informatie uit de literatuur en gaven ons meer inzicht in gerichte strategieën die toepasbaar zijn in de specifieke context van de organisatie.

#### Context organisatie

Bij de gemeente Amsterdam werken ongeveer 700 klantmanagers bij Werk Participatie en Inkomen (WPI). WPI heeft verschillende afdelingen, onder andere Intake, Participatie, Werk & Re-integratie, en Koers naar Werk. Voor bepaalde doelgroepen, zoals jongeren, zijn er aparte afdelingen.

Een klant komt eerst terecht bij Intake en wordt daarna doorverwezen naar een klantmanager van een bepaalde afdeling, gebaseerd op kenmerken van de klant en hoe ver deze afstaat van werk.

### Nog een laatste boodschap voor onderzoekers

Zoals beschreven is er in dit traject een nauwe samenwerking geweest tussen de onderzoekers en de praktijk. We hebben gebruik gemaakt van een bottom-up-benadering in plaats van een top-down-benadering. Dat wil zeggen dat de wensen en behoeften van de praktijk centraal staan in de ontwikkeling. De randvoorwaarden en wensen van de onderzoekers en het management zijn ook meegenomen in de ontwikkeling, maar deze waren niet het belangrijkste.

Een bottom-up-benadering heeft een aantal voordelen, maar ook nadelen. Het kost namelijk veel tijd om de praktijk mee te nemen in het onderzoek. Daarnaast is het voor zowel de onderzoekers als de praktijk een spannend proces: in het begin is het namelijk nog onduidelijk hoe het eindproduct eruit komt te zien. Het iteratieve proces waar je bij een bottom-up-benadering op uitkomt, zal nooit lukken als er vanaf het begin een strakke agenda is bij zowel de onderzoekers als de praktijk. Dit is ook weer van belang om het draagvlak te vergroten in de organisatie.

### Eindproduct

De eerste ervaringen met de testversie van de Keuzehulp waren positief: volgens de klantmanagers in het gebruikersonderzoek draagt het gebruik van de Keuzehulp ertoe bij dat zij de juiste begeleiding naar werk kunnen bieden. De eerste ervaringen hebben ook weer suggesties opgeleverd voor verdere aanpassingen en inbedding in de bestaande structuren. Momenteel worden de functionaliteiten van de Keuzehulp ondergebracht in het klantvolgsysteem van de gemeente Amsterdam en zal deze naar verwachting beschikbaar komen in de zomer van 2021.

#### Over de auteurs



R. Sewdas  
Onderzoeker gemeente Amsterdam,  
afdeling Onderzoek, Informatie &  
Statistiek  
r.sewdas@amsterdam.nl



F. van Nassau  
Senior onderzoeker Amsterdam UMC,  
locatie VUmc



M. Huysmans  
Senior onderzoeker Amsterdam UMC,  
locatie VUmc

<sup>4</sup> Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Van Dommelen, P., Van Buuren, S.(2014). Measurement Instrument for Determinants of Innovations (MIDI). Leiden: TNO.