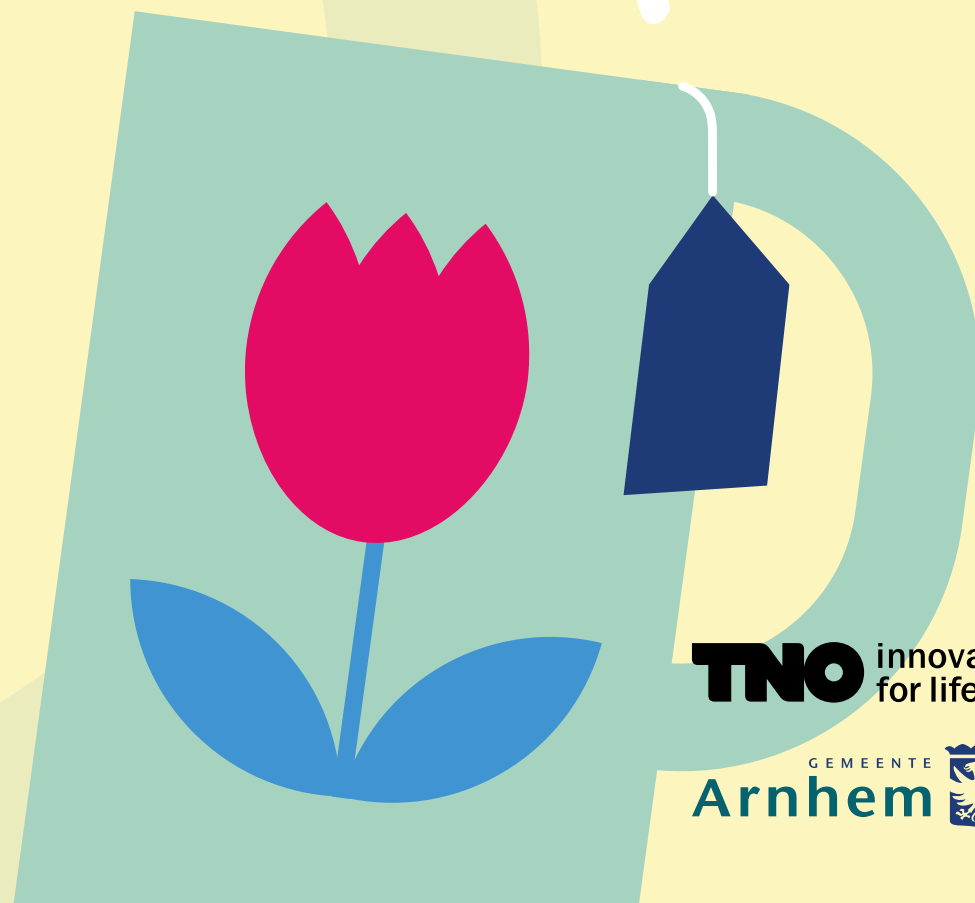
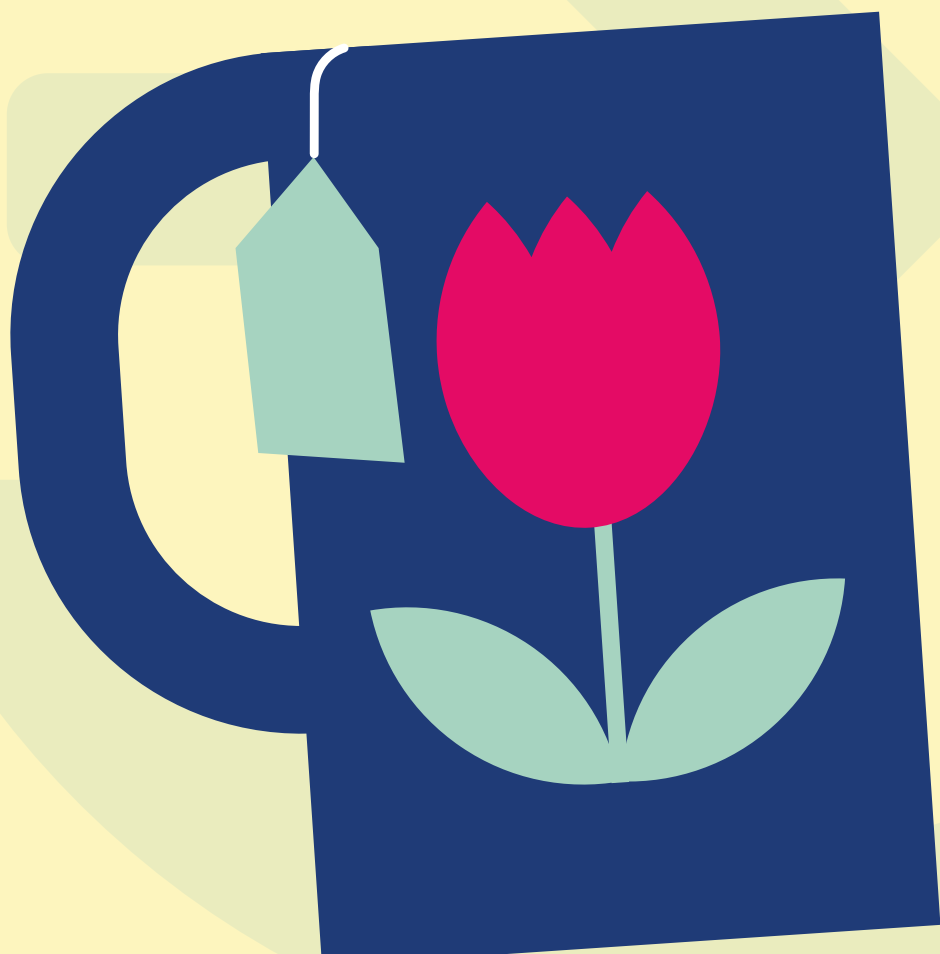


Samen Beslissen

Werkwijze voor Werk & Inkomen



TNO innovation
for life

GEMEENTE
Arnhem 

Inhoudsopgave

→ Inleiding

→ Projectaanpak en -structuur

→ Ontwikkeling

→ Implementatie in de praktijk

→ Effecten

→ Succesfactoren en geleerde lessen

→ Colofon en referenties

Leeswijzer

In dit document laten we je graag zien welke producten er zijn ontwikkeld voor de toepassing van Samen Beslissen in het domein Werk & Inkomen, hoe deze zijn geïmplementeerd en wat de effecten zijn van de toepassing van Samen Beslissen.

1. Inleiding

Wat is Samen Beslissen?

Bij de gemeente Arnhem werken re-integratieprofessionals volgens de methode Samen Beslissen. Een methode waar TNO, samen met de gemeente Arnhem, producten voor heeft ontwikkeld die momenteel worden toegepast binnen het domein Werk & Inkomen.

Samen Beslissen is ontwikkeld in de zorg. Binnen de zorg heeft Samen Beslissen – ook wel ‘shared decision making’ genoemd – inmiddels zijn waarde bewezen. Gelijktijdigheid is het uitgangspunt: een re-integratieprofessional en diens cliënt hebben allebei unieke en waardevolle informatie: de één is expert op het gebied van Werk & Inkomen en heeft inzicht in beschikbare keuzemogelijkheden die er zijn om (werk) participatie te bereiken, de ander is expert op het gebied van zijn/haar situatie en voorkeuren.



Samen Beslissen omvat drie stappen (Elwyn et al., 2017):

- ‘**team talk**’ beschrijft het samenwerken als een team en het expliciet informeren van de cliënt dat deze mee mag beslissen;
- door ‘**option talk**’ wordt de cliënt geïnformeerd over de keuzemogelijkheden;
- in ‘**decision talk**’ beslissen de cliënt en de re-integratieprofessional samen over de best passende keuze om het overeengekomen doel, veelal werkparticipatie, te bereiken.



[Klik hier](#) om meer te horen van Nancy Willems, coördinator Verandering en Joyce Wassen, re-integratieprofessional bij de gemeente Arnhem over de toepassing en meerwaarde van Samen Beslissen.



Het volledige interview lezen? [Klik hier](#).

2. Projectaanpak en -structuur

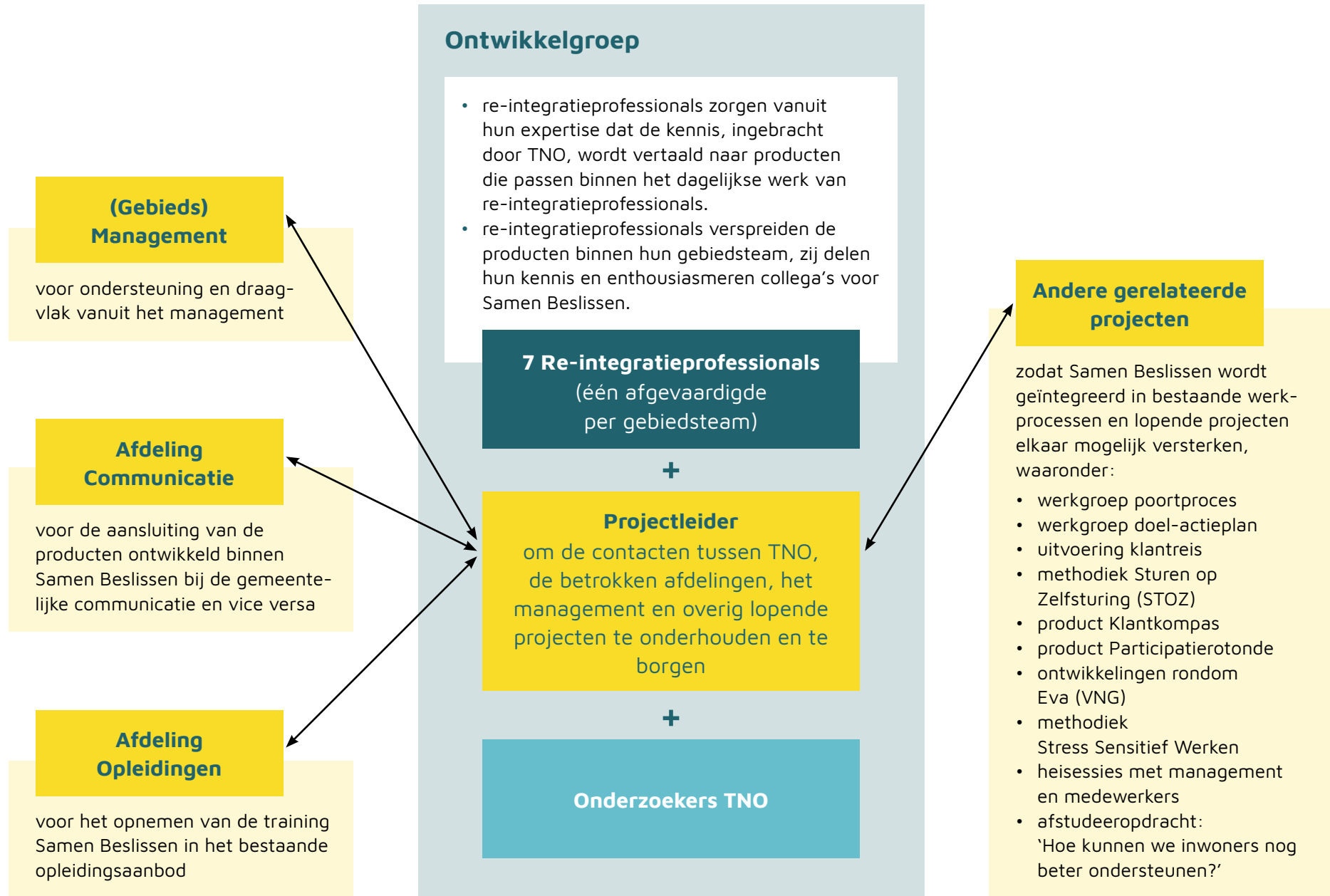
Projectaanpak

We hebben in dit project gekozen voor een bottom-up ontwikkeling waarin we, in een continue en open proces, ons gericht hebben op de ontwikkeling en invoering van Samen Beslissen (Burnes, 1996, 2004; Dawson, 1994). Bij deze benadering zijn de wensen en ervaringen uit de praktijk het startpunt, zodat de ontwikkeling en toepassing zoveel mogelijk aansluit bij de uitvoering. De betrokken re-integratieprofessionals ontwikkelen zelf de producten, waar nodig met ondersteuning van de onderzoekers van TNO. De betrokken re-integratieprofessionals zijn door deze gezamenlijke aanpak vaak meer geneigd om ambassadeurs van de invoering te worden. Wanneer de mening van deze ambassadeurs door hun collega's wordt gewaardeerd, is de kans op een succesvolle en gedragen invoering van Samen Beslissen groter (Curnock et al., 2012; Brown & Cregan, 2008). Participatie is daarmee het belangrijkste mechanisme om draagvlak voor een vernieuwing onder re-integratieprofessionals te creëren.

Projectstructuur

De ontwikkelgroep gaf inhoud en vorm aan de verschillende te ontwikkelen producten en de implementatie van deze producten. De ontwikkelgroep kwam elke drie weken drie uur samen om de voortgang en vervolgstappen te bespreken en vervolgens in subgroepen aan de uit te voeren werkzaamheden te werken.

→ Structuur ontwikkelgroep



3. Ontwikkeling

Om Samen Beslissen toe te passen in de gemeente Arnhem, zijn er een aantal producten ontwikkeld. Zo zijn er handreikingen ontwikkeld voor zowel re-integratieprofessionals als voor cliënten. De handreiking voor re-integratieprofessionals is vormgegeven in een waaier, voor cliënten is dit vormgegeven in een ansichtkaart. Ook zijn er zowel voor de re-integratieprofessional als voor de cliënten materialen ontwikkeld om het gebruik van de waaier en de ansichtkaart in de

dagelijkse praktijk te ondersteunen. Zo is er voor de re-integratieprofessionals een training en voor de cliënten een animatiefilmpje ontwikkeld. Tot slot zijn de effecten gemeten van Samen Beslissen, door de ontwikkeling en uitvoering van vragenlijsten en interview-protocollen voor (groeps)interviews. Hieronder staat beschreven hoe en met wie deze producten zijn ontwikkeld.



Welke activiteiten zijn uitgevoerd?

Voorbeelden verzameld:

- TNO heeft bestaande Samen Beslissen handreikingen uit de zorg als voorbeeld verzameld. De ontwikkelgroep heeft o.b.v. deze handreikingen inzicht gekregen in:
 - › welke onderdelen deel moeten uitmaken van een handreiking (bijv. inleiding, stappen Samen Beslissen etc.);
 - › mogelijke relevante teksten;
 - › aansprekende vorm(en).

Huidige werkproces en contactmomenten in kaart gebracht:

- een extern bureau heeft een klantreis uitgevoerd voor Arnhem. TNO, het externe bureau en de projectleider hebben herhaaldelijk afstemming gehad om Samen Beslissen te integreren in de klantreis.
- de ontwikkelgroep heeft, met ondersteuning van dit externe bureau, het bestaande werkproces en contactmomenten met de cliënt per stap in kaart gebracht.

Gerelateerde werkwijzen, methoden en interventies in kaart gebracht:

- de ontwikkelgroep heeft geïnventariseerd welke werkwijzen er nog meer worden toegepast binnen Arnhem, door middel van:

- › herhaaldelijke afstemming met TNO experts, diverse werkgroepen van de gemeente Arnhem en (externe) trainers van methoden over de samenhang en mogelijke integratie met de Samen Beslissen methode.
- › regelmatige afstemming met het management om Samen Beslissen te integreren in reeds bestaande werkwijzen binnen de gemeente;
- › integreren van alle projecten en werkwijzen in een overzicht hoe alles zich tot elkaar verhoudt.
- de ontwikkelgroep heeft geïnventariseerd welke keuzemogelijkheden (trajecten, interventies etc.) de gemeente Arnhem kan bieden aan cliënten in de begeleiding naar (werk)participatie. Dit is gedaan om inzicht te krijgen in welke keuzemogelijkheden een re-integratieprofessional kan voorleggen aan een cliënt en waar samen een beslissing over kan worden gemaakt. Dit is gedaan door:
 - › herhaaldelijke afstemming met de betrokkenen over het product Klantkompas;
 - › herhaaldelijke afstemming met de betrokkenen over het product Participatieronde;
 - › de projectleider heeft deelgenomen aan werksessies rondom de landelijke instrumentengids Eva (mede ontwikkeld door VNG) en het MT geënthousiasmeerd voor deelname aan Eva.

Handreiking geschreven:

- de ontwikkelgroep heeft op basis van de voorbeelden, inzicht in het werkproces en inzicht in werkwijzen binnen de gemeente Arnhem een concepthandreiking voor re-integratieprofessionals geschreven;
- de re-integratieprofessionals van de ontwikkelgroep hebben collega's gevraagd de handreiking in de praktijk te gebruiken en hun feedback op inhoud en vorm te noteren in een gestandaardiseerd format;
- de ontwikkelgroep heeft de handreiking op basis van de verkregen feedback aangepast, waarna de handreiking weer is uitgetest door andere collega's. Dit proces heeft zich herhaald, totdat de ontwikkelgroep tevreden was over de handreiking. De handreiking is uitgetest bij totaal 25 re-integratieprofessionals.

Handreiking vormgegeven:

- de handreiking is door een extern ontwerp bureau vormgegeven, zodat alle Samen Beslissen-producten visueel herkenbaar zijn. Ook draagt de vormgeving bij aan de toepassing. De handreiking is namelijk bewust vormgegeven in een waaier, waar per blad één stap van Samen Beslissen staat beschreven -inclusief gerelateerde werkwijzen die professionals kunnen raadplegen- om Samen Beslissen direct toe te kunnen passen in de praktijk.



Welke activiteiten zijn uitgevoerd?

- De re-integratieprofessionals van de ontwikkelgroep hebben onder collega's geïnventariseerd hoe het gebruik van de waaier kan worden ondersteund. Collega's gaven aan dat een training hierin helpt.
- De ontwikkelgroep heeft aan de hand van zes stappen een training ontwikkeld (Vooijs et al., 2021).

1

Formuleren leerdoelen: welke leerdoelen moeten de deelnemers hebben behaald aan het eind van de training? Waar moeten zij bewust van zijn, welke kennis moeten zij hebben, welke vaardigheden hebben zij opgedaan? Twee ontwikkelgroepleden hebben een voorzet gegeven voor deze leerdoelen, deze zijn besproken met de gehele ontwikkelgroep en vervolgens herhaaldelijk aangescherpt.

2

Inventariseren van relevante werkvormen: welke werkvormen zijn beschikbaar om de gestelde leerdoelen te behalen? Ontwikkelgroepleden hebben diverse werkvormen per leerdoel geïnventariseerd, waarna de ontwikkelgroep gezamenlijk beslissingen kon nemen over in te zetten werkvormen.

3

Opzet draaiboek voor training: op basis van opgehaalde bovenstaande informatie is een draaiboek gemaakt. De ontwikkelgroep heeft een voorzet gemaakt voor een draaiboek, deze is door TNO aangevuld en aangepast, voorgelegd aan de ontwikkelgroep en herhaaldelijk aangescherpt.

Betrokkenheid afdeling Opleidingen: de ontwikkelgroep heeft het draaiboek voorgelegd aan de afdeling Opleidingen, voor benodigde aanpassingen en aanvullingen vanuit hun expertise en tevens om de betrokkenheid van deze afdeling te versterken.

4

Train de trainer: binnen dit project zijn er 20 re-integratieprofessionals getraind in Samen Beslissen. Om ervoor te zorgen dat er trainers zijn om de overige re-integratieprofessionals ook te trainen in Samen Beslissen, zijn er twee ontwikkelgroepleden getraind om de training later zelfstandig te kunnen geven.

5

Oefenen training: gedurende het proces zijn de verschillende werkvormen in drie werksessies geoefend en getest met en door de ontwikkelgroep, om de training continue te verscherpen en de trainers te laten oefenen voorafgaand aan het geven van de trainingen.

6

Vragenlijst voor- en nameting re-integratieprofessionals

Kader sluiten



Welke activiteiten zijn uitgevoerd?

Ontwikkeling vragenlijsten:

- TNO heeft bestaande Samen Beslissen-vragenlijsten uit de gezondheidszorg als voorbeeld verzameld;
- op basis van deze vragenlijsten heeft TNO, in overleg met verschillende onderzoekers, een conceptvragenlijst ontwikkeld. Uitgangspunten bij het ontwikkelen van de vragenlijst: een zo kort mogelijke vragenlijst om de respons te verhogen, vragen gericht op proces en effect;
- er zijn drie open vragen aan de vragenlijst toegevoegd om reacties van re-integratieprofessionals op te halen, namelijk:
 - › ervaar je bepaalde voordelen door te werken volgens 'Inwoner centraal', waaronder 'Samen Beslissen'?
 - › welke nadelen of knelpunten ervaar je door te werken volgens 'Inwoner centraal', waaronder 'Samen Beslissen'?
 - › wat zijn mogelijke oplossingen voor deze knelpunten?
- de conceptvragenlijst is voorgelegd aan de projectleider van de gemeente Arnhem, waarna de vragenlijst op basis van de feedback is aangepast;
- de conceptvragenlijst is voorgelegd aan de ontwikkelgroep, waarna de vragenlijst op basis van feedback is aangepast;
- TNO heeft de ontwikkelgroep gevraagd de vragenlijst in te vullen om hun ervaringen op te halen. De vragenlijst is op basis van de feedback aangepast.

Uitzetten vragenlijst:

- de vragenlijst is ingevoerd en uitgezet met behulp van het digitale vragenlijstprogramma Survalyzer;
- informatie over het onderzoek en een toestemmingsformulier zijn voorafgaand aan de vragenlijst toegevoegd. Na het geven van toestemming aan deelname, werden deelnemers doorgeleid naar de vragenlijst;
- de voormeting is eind februari 2022 verspreid, vervolgens zijn er drie herinneringen gestuurd door de projectleider. Om de respons te verhogen, is in de eerste herinneringsmail tevens een filmpje bijgevoegd waarin het management het belang van Samen Beslissen en het invullen van de vragenlijst uitlegt;
- na de voormeting zijn 20 re-integratieprofessionals getraind in het toepassen van Samen Beslissen. Daarna hebben we professionals enkele weken gelegenheid gegeven om het nieuw geleerde gedrag te oefenen;
- de nameting is uitgezet in juli 2022, er zijn drie herinneringen gestuurd door de projectleider van de gemeente Arnhem en een onderzoeker van TNO. De leden van de ontwikkelgroep hebben hun collega's meerdere keren in overleggen en persoonlijk benaderd en herinnerd om de vragenlijst in te vullen.

Vragenlijst voor- en nameting re-integratieprofessionals

Kader sluiten



Analyse vragenlijst voor- en nameting:

- er hebben in totaal 60 respondenten de vragenlijst ingevuld. Om de koppeling te maken tussen de voor- en nameting hebben we respondenten gevraagd hun huisnummer + de laatste vier cijfers van hun telefoonnummer in te vullen. We vermoeden dat hier door respondenten verschillende telefoonnummers zijn ingevuld, omdat we van een beperkte groep de voor- en nameting konden koppelen. Daarom hebben wij ons primair gericht op de significante verschillen op de na-meting tussen de 19 getrainde en de 19 ongetrainde re-integratieprofessionals die de vragenlijst hebben ingevuld;
- de antwoorden, gegeven op een 5-punts Likert schaal, zijn geanalyseerd door middel van een eenzijdige t-test ($p < 0.05$), omdat de verwachting was dat de getrainde professionals beter zouden scoren op de Samen Beslissen vragen dan de niet getrainde professionals.

Analyse open vragen van de vragenlijst:

- een onderzoeker heeft de antwoorden op de open vragen gegroepeerd in thema's en daarna gecontroleerd, de tweede onderzoeker heeft de indeling van antwoorden op de vragen gecontroleerd.



Groepsinterviews re-integratieprofessionals

Kader sluiten



Welke activiteiten zijn uitgevoerd?

- In overleg met de ontwikkelgroep heeft TNO onderstaande vragen voor het groepsinterview opgesteld:
 - › wat passen jullie toe van Samen Beslissen?
 - › wat zijn belemmerende factoren in het gebruik van Samen Beslissen?
 - › wat zijn helpende factoren in het gebruik van Samen Beslissen?
 - › wat heeft het toepassen van Samen Beslissen je opgeleverd?
- om de kwalitatieve effecten van Samen Beslissen op de re-integratie-professional in kaart te brengen, zijn er twee groepsinterviews uitgevoerd tijdens de terugkomdag van de getrainde professionals. Totaal hebben 18 getrainde re-integratieprofessionals deelgenomen.



Ontwikkeling handreiking cliënten

Kader sluiten



Welke activiteiten zijn uitgevoerd?

Voorbeelden verzameld:

- TNO heeft bestaande Samen Beslissen handreikingen uit de zorg als voorbeeld verzameld. De ontwikkelgroep heeft o.b.v. deze handreikingen inzicht gekregen in:
 - › welke onderdelen deel moeten uitmaken van een handreiking (bijv. inleiding, stappen Samen Beslissen etc.);
 - › mogelijke relevante teksten;
 - › aansprekende vorm(en).

Huidige contactmomenten in kaart gebracht:

- een extern bureau heeft diverse cliënten geïnterviewd over hun ervaringen (o.a. Samen Beslissen) en de resultaten verwerkt in een klantreis.

Handreiking geschreven, getest en herschreven:

- de ontwikkelgroep heeft op basis van de voorbeelden en inzichten van cliënten uit de klantreis een concept-handreiking voor cliënten geschreven.
- de re-integratieprofessionals van de ontwikkelgroep hebben cliënten geworven voor interviews om feedback te krijgen. TNO heeft het interviewprotocol ontwikkeld en de interviews samen met een ontwikkelgroeplid afgenomen. Om onafhankelijkheid te waarborgen, is ervoor gezorgd dat de cliënten en de betrokken ontwikkelgroepleden elkaar niet kenden. Vanwege COVID werden de interviews via videobellen afgenomen.

- de handreiking is op basis van de verkregen feedback aangepast. De handreiking is vervolgens uitgetest door de ontwikkelgroepleden in gesprekken met hun cliënten. Dit proces heeft zich herhaald, totdat de ontwikkelgroep tevreden was. De handreiking is uitgetest bij totaal 22 cliënten.

Handreiking vormgegeven:

- de handreiking is door een extern ontwerp bureau vormgegeven, zodat alle Samen Beslissen-producten visueel herkenbaar zijn. Ook draagt de vormgeving bij aan de toepassing. De handreiking is namelijk bewust vormgegeven in een ansichtkaart, zodat het eenvoudig naar de inwoner te versturen is en het voor de inwoner overzichtelijk en direct toe te passen is in de praktijk.



Ontwikkeling animatiefilmpje cliënten

Kader sluiten



Welke activiteiten zijn uitgevoerd?

- Tijdens alle interviews met cliënten is gevraagd hoe het gebruik van de ansichtkaart kan worden ondersteund. Inwoners gaven aan dat een [animatiefilmpje](#) hierin helpt.
- Ontwikkeling animatiefilmpje:
 - › TNO heeft Samen Beslissen-animatiefilmpjes uit de zorg als voorbeeld verzameld;
 - › TNO en de projectleider hebben de filmpjes bekeken en aan het ontwerpbureau voorgelegd welke onderdelen ze aansprak en welke onderdelen niet;
 - › op basis van deze input heeft het ontwerpbureau een storyboard voor het animatiefilmpje ontwikkeld;
 - › dit storyboard is voorgelegd aan TNO, de projectleider en de afdeling Communicatie en is aangepast op basis van de feedback;
 - › op basis van het storyboard is het animatiefilmpje ontwikkeld. Het animatiefilmpje is voorgelegd aan de ontwikkelgroep, waarna het filmpje op basis van de feedback is aangepast. Dit proces heeft zich herhaald, totdat de ontwikkelgroep tevreden was.
 - › het animatiefilmpje is ondertiteld in het Nederlands, Engels, Turks en Arabisch zodat het filmpje zoveel mogelijk cliënten bereikt en cliënten kennis kunnen nemen van Samen Beslissen.

Vragenlijst nameting cliënten

Kader sluiten



Welke activiteiten zijn uitgevoerd?

Ontwikkeling vragenlijst:

Zie voor ontwikkeling vragenlijst, de stappen beschreven bij [ontwikkeling vragenlijst re-integratieprofessionals](#) →.

Uitgangspunten bij het ontwikkelen van de vragenlijst voor cliënten: een zo kort mogelijke vragenlijst om de respons te verhogen, vragen gericht op proces en effect en smileys als antwoordcategorie (advies van Pharos). De vragenlijst omvat vijf vragen, geprint op een fysiek kaartje met kleur-codering om onderscheid te maken in cliënten gesproken door getrainde (geel kaartje) of ongetrainde (wit kaartje) re-integratieprofessionals.

Afbeelding vragenlijst

Uitzetten vragenlijst:

- de projectleider heeft half mei per re-integratieprofessional een aantal kaartjes in de voor hun relevante kleur uitgedeeld, om de drempel voor het uitdelen van de kaartjes zoveel mogelijk te verlagen. De cliënt ontving het kaartje na afloop van het gesprek en kon deze inleveren in een duidelijk zichtbare brievenbus, op enkele meters van het gesprek.
- de leden van de ontwikkelgroep hebben hun collega's meerdere keren in overleggen en persoonlijk benaderd en herinnerd om de kaartjes mee te geven aan cliënten.
- om het gebruik van de kaartjes zo veel mogelijk te stimuleren heeft de projectleider in juli 2022 een fysieke herinnering in de postvakjes gelegd. Half augustus is het onderzoek afgerond..

Analyse vragenlijst:

- in totaal hebben 27 cliënten van de getrainde re-integratieprofessionals (interventiegroep) en 39 cliënten van de ongetrainde re-integratieprofessionals (controlegroep) de vragenlijst ingevuld.
- de antwoorden, gegeven op een 5-punts Likert schaal, zijn geanalyseerd door middel van een eenzijdige t-test ($p < 0.05$), omdat de verwachting was dat de cliënten van de getrainde re-integratieprofessionals positiever zouden antwoorden op de vragen dan cliënten van de ongetrainde re-integratieprofessionals.

Interviews cliënten en observatie van cliënten door re-integratieprofessionals

Kader sluiten



Welke activiteiten zijn uitgevoerd?

Interviews cliënten

- om de effecten van Samen Beslissen kwalitatief in kaart te brengen, zijn cliënten geworven voor interviews.
- de cliënten zijn via twee methoden geworven:
 - › cliënten ontvingen tegelijkertijd met de vragenlijst een kaartje met de vraag of ze benaderd mochten worden voor een interview. Bij interesse konden cliënten hun contactgegevens invullen en het kaartje in de vragenlijst-brievenbus gooien;
 - › cliënten zijn door getrainde re-integratieprofessionals direct benaderd met de vraag deel te nemen aan een interview
- samen met de ontwikkelgroep heeft TNO een interview-protocol ontwikkeld;
- de in totaal acht aangemelde cliënten zijn door de TNO onderzoeker geïnterviewd aan de hand van het interviewprotocol.

Onderstaande vragen zijn aan inwoners gesteld:

- Kunt u vertellen over hoe het gesprek is gegaan?
- Wat vond u van het gesprek en de begeleiding door de re-integratieprofessional?
- Heeft de re-integratieprofessional u geïnformeerd over dat u mee mag beslissen?
- Heeft u meerdere keuzeopties voorgelegd gekregen?
- Heeft u samen een beslissing genomen?

Observatie van cliënten door re-integratieprofessionals, uitgevraagd via groepsinterviews

- Om de effecten van Samen Beslissen voor de inwoner in kaart te brengen, zijn re-integratieprofessionals bevraagd naar de effecten van Samen Beslissen op hun cliënten in groepsinterviews. TNO heeft in overleg met de ontwikkelgroep de vragen voor de groepsinterviews opgesteld. Deze volgende vragen zijn gesteld: 'Hoe reageert de cliënt? Merk je verschil? Kun je voorbeelden noemen?'.
 - Deze vragen zijn gesteld aan de 18 getrainde re-integratieprofessionals die deelnamen aan één van de twee groepsinterviews tijdens de terugkomdag van de training.

4. Implementatie in de praktijk

De implementatie van Samen Beslissen is ondersteund door verschillende activiteiten. Activiteiten gericht op de cliënten en re-integratieprofessionals, maar ook activiteiten gericht op management en professionals van andere afdelingen die de toepassing van Samen Beslissen kunnen ondersteunen. Via de buttons hieronder ga je naar de overzichten van de uitgevoerde activiteiten.

→ **Activiteiten gericht op re-integratieprofessionals**

→ **Activiteiten gericht op de cliënten**

→ **Activiteiten gericht op het management**

→ **Activiteiten gericht op afdelingen**

Activiteiten gericht op de re-integratieprofessionals

Kader sluiten



Er zijn diverse activiteiten uitgevoerd om re-integratieprofessionals te stimuleren Samen Beslissen toe te passen.

Deze activiteiten zijn:

- de handreiking is vormgegeven in een waaier, waar per blad één stap van Samen Beslissen staat beschreven om het gebruik van de stappen in een gesprek met een cliënt te faciliteren;
- de waaier is ontwikkeld in co-creatie met re-integratieprofessionals, zodat de inhoud en vorm aansluit bij de wensen en werkzaamheden van re-integratieprofessionals en direct toe te passen is in de praktijk;
- in de waaier staat per stap beschreven welke ondersteunende materialen of producten binnen de gemeente aanwezig zijn om het uitvoeren van de desbetreffende stap te faciliteren;
- de waaier is verspreid onder alle re-integratieprofessionals;
- re-integratieprofessionals zijn gedurende het proces herhaaldelijk geïnformeerd over het concept en de inhoud van Samen Beslissen, d.m.v.:
 - › herhaaldelijke informatiemails van de projectleider;
 - › diverse presentaties in medewerkersbijeenkomsten en teamoverleggen door leden van de ontwikkelgroep;



Activiteiten gericht op de re-integratieprofessionals

Kader sluiten



- › ontwikkelde filmpjes verspreid via Intranet met uitleg over Sturen op Zelfsturing en Samen Beslissen, ontwikkeld door een ontwikkelgroeplid;
- › uitleg over Samen Beslissen door ontwikkelgroepleden in de wandelgangen / informele overleggen.
- re-integratieprofessionals zijn gestimuleerd te reflecteren op hun begeleiding en Samen Beslissen d.m.v.:
 - › ontwikkeling en verspreiding van een kletsplot met stellingen en vragen omtrent o.a. Samen Beslissen;
 - › deelname van alle re-integratieprofessional aan serious game '[1 uur in de bijstand](#)'.
- re-integratieprofessionals zijn getraind in het toepassen van Samen Beslissen:
 - › in eerste instantie zijn 20 re-integratieprofessionals getraind, verspreid over twee groepen;
 - › twee ontwikkelgroepleden zijn getraind om overige re-integratieprofessionals te trainen in de toepassing van Samen Beslissen;
 - › vervolgens zijn de overige re-integratieprofessionals door deze ontwikkelgroepleden getraind in de toepassing van Samen Beslissen in dagelijks werk.
- re-integratieprofessionals zijn en worden herinnerd aan de toepassing van Samen Beslissen d.m.v. ontwikkeling van visuele cues door ontwikkelgroep (ontwikkelen en ophangen van Samen Beslissen-posters in de werkruimtes van re-integratieprofessionals, Samen Beslissen-notitieboekjes, Samen-Beslissen stickers etc.)
- Samen Beslissen is en wordt waar mogelijk geïntegreerd in bestaande overleggen:
 - › ontwikkelgroepleden hebben Samen Beslissen herhaaldelijk ingebracht in teamoverleggen, caseloadgesprekken, individuele gesprekken met hun leidinggevenden etc.;
 - › ontwikkelgroepleden ontwikkelen een Samen Beslissen-inwerkprogramma voor nieuwe re-integratieprofessionals;
 - › TNO en de ontwikkelgroep ontwikkelen een leidraad voor Samen Beslissen-casuïstiekbespreking.

Activiteiten gericht op de cliënten

Kader sluiten



Er zijn diverse activiteiten uitgevoerd om cliënten te stimuleren Samen Beslissen toe te passen.

Deze activiteiten zijn:

- de handreiking is vormgegeven als een ansichtkaart, zodat het eenvoudig naar cliënten kan worden verstuurd en het voor de cliënt overzichtelijk en direct te gebruiken is. De handreiking heeft bewust ook een fysieke vorm gekregen om ook mensen met mindere digitale vaardigheden te kunnen bereiken.;
- de ansichtkaart is ontwikkeld in co-creatie met cliënten, zodat de inhoud en vorm aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de cliënten;
- de ansichtkaart is digitaal verstuurd naar alle re-integratieprofessionals, zodat deze bij uitnodigingen voor cliënten kunnen worden bijgevoegd;
- de ansichtkaart is in grote hoeveelheden afgedrukt en verspreid in het kantoor neergelegd zodat deze ook fysiek bij uitnodigingen voor cliënten kunnen worden bijgevoegd;
- in overleg met de afdeling Communicatie wordt het animatie-filmpje getoond in de hal, zodat elke cliënt het filmpje kan zien bij binnenkomst;
- het filmpje is vertaald in vier talen, zodat de meeste cliënten kunnen worden bereikt en kennis kunnen nemen van Samen Beslissen;
- de re-integratieprofessionals worden o.a. tijdens de training en terugkomdag herinnert aan het toevoegen van de ansichtkaart bij het uitnodigen van cliënten.
- cliënten zijn en worden herinnerd aan de toepassing van Samen Beslissen d.m.v. ontwikkeling van visuele cues door ontwikkelgroep (verspreiden ansichtkaart in de spreekkamers, ontwikkelen en ophangen posters met daarop de vragen van de ansichtkaart in de spreekkamers etc.)



Activiteiten gericht op het management

Kader sluiten



Er zijn diverse activiteiten uitgevoerd gericht op het management, omdat zij de toepassing van Samen Beslissen door re-integratieprofessionals en cliënten kunnen ondersteunen en stimuleren.

Deze activiteiten zijn:

- de ontwikkelde producten (waaier, ansichtkaartje, draaiboek training en animatiefilmpje) zijn besproken met en verspreid onder de managementleden;
- managementleden zijn gedurende het proces herhaaldelijk geïnformeerd en geënthousiasmeerd over de inhoud en meerwaarde van Samen Beslissen, d.m.v.:
 - › opgehaalde ervaringen van cliënten weergegeven in klantreis zijn verspreid en besproken met management;
 - › herhaaldelijke presentaties over concept Samen Beslissen door ontwikkelgroepleden;
 - › herhaaldelijke mails en bila's van projectleider om te informeren over concept en inhoud Samen Beslissen;
 - › mails door ontwikkelgroepleden aan management om te enthousiasmeren, bijv. ervaren meerwaarde van toepassen van Samen Beslissen in een gesprek met een cliënt;
 - › ontwikkelde filmpjes verspreid via Intranet met uitleg over Sturen op Zelfsturing en Samen Beslissen, ontwikkeld door een ontwikkelgroeplid;
 - › deelname van management aan serious game [‘1 uur in de bijstand’](#);
- bespreken van behoefte aan ondersteuning vanuit management aan re-integratieprofessionals om Samen Beslissen toe te passen:
 - › twee heisessies om management mee te nemen in meerwaarde Samen Beslissen en benodigde ondersteuning;
 - › managementleden periodiek uitgenodigd voor deelname aan werksessies van de ontwikkelgroep om te informeren over voortgang en benodigde ondersteuning.
- Samen Beslissen door ontwikkelgroepleden besproken in caseloadgesprekken om samen met managementlid daarin de toepassing en benodigde ondersteuning daarin te bespreken;
- herhaaldelijke gesprekken van projectleider, TNO en management over hoe management de toepassing van Samen Beslissen door re-integratieprofessionals kan ondersteunen.

Activiteiten gericht op afdeling Communicatie, HR en Opleidingen

Kader sluiten



Er zijn diverse activiteiten uitgevoerd gericht op de verschillende afdelingen binnen de gemeente, omdat zij de toepassing van Samen Beslissen door re-integratieprofessionals en cliënten kunnen ondersteunen en stimuleren.

Deze activiteiten voor de afdeling Communicatie zijn:

- de waaier en de ansichtkaart zijn voorgelegd aan de afdeling Communicatie, zodat zij betrokken zijn en mogelijk andere bronnen van communicatie (brieven etc.) laten aansluiten op de waaier en de ansichtkaart. Op basis hiervan zijn verschillende brieven gericht aan de cliënt qua toon en inhoud aangepast;
- het animatiefilmpje is ontwikkeld in overeenstemming met de afdeling Communicatie, zodat zij betrokken zijn en ondersteuning konden geven bij de uitrol ervan. Ook wordt het filmpje nu in de entreehal afgespeeld.

De activiteit voor de afdeling HR is:

- HR is geïnformeerd over Samen Beslissen, zodat Samen Beslissen waar mogelijk onderdeel kan uitmaken van de wervingsprocedure en het inwerkprogramma van nieuwe re-integratieprofessionals.

De activiteit voor de afdeling Opleidingen is:

- de training is voorgelegd aan de afdeling Opleidingen, zodat zij betrokken zijn en de toekomstige uitrol van de training Samen Beslissen kunnen ondersteunen en de training in het opleidingsaanbod kunnen opnemen.

5. Effecten

Door middel van verschillende kwantitatieve en kwalitatieve methoden heeft TNO volgens de principes van Bowen (2009) de effecten van Samen Beslissen in kaart gebracht. Kwantitatief onderzoek richt zich vooral op feiten en cijfers. Dit hebben we in gedaan aan de hand van het 'limited efficacy' principe van

Bowen (2009), waarmee het effect kan worden geïnventariseerd ook met beperkte mogelijkheden om dit te testen, bijvoorbeeld door beperkte statistische power. Kwalitatief onderzoek brengt de meningen, motivatie en ervaringen van de cliënten en re-integratieprofessionals in kaart.

Re-integratieprofessionals

↓ Kwantitatief

Voor- en nameting uitgevoerd onder getrainde en ongetrainde re-integratieprofessionals

↓ Kwalitatief

- Open vragen vragenlijst
- Groepsinterviews



Cliënten

↓ Kwantitatief

Nameting uitgevoerd onder cliënten van getrainde en ongetrainde re-integratieprofessionals

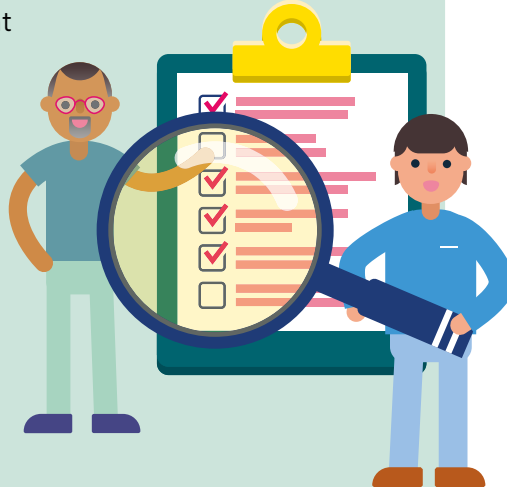
↓ Kwalitatief

- Interviews, geworven via oproep vragenlijst en leden ontwikkelgroep
- Observatie van cliënten door re-integratieprofessionals, uitgevraagd via groepsinterviews



Getrainde professionals geven in de begeleiding van een cliënt significant vaker aan:

- dat de cliënt mee mag beslissen;
- na te gaan of de cliënt begrepen heeft dat deze mee mag beslissen;
- in gesprek te gaan met de cliënt over diens drijfveren en beweegredenen;
- de cliënt actief te betrekken bij het stellen van een doel richting (werk)participatie;
- expliciet aan de cliënt aan te geven dat er meerdere opties/trajecten zijn om het doel te behalen;
- samen met de cliënt te beslissen over het in te zetten traject om het doel te behalen;
- tussentijds te informeren wat de cliënt van het ingezette traject vindt;
- met de cliënt te evalueren of het ingezette traject het beoogde effect heeft.



Getrainde professionals zien ook effect op hun eigen werk. Zo geven ze aan meer:

- tijd te ervaren of te nemen voor de begeleiding van de cliënt;
- resultaat te zien van hun werk;
- voldoening te halen uit hun werk;
- plezier te ervaren in hun werk.



Tot slot geven getrainde professionals significant vaker aan dat:

hun werkwijze ervoor zorgt dat de cliënten de samen gemaakte afspraken, acties of stappen uitvoeren.



Effecten re-integratieprofessionals - kwalitatief

Kader sluiten



Volgens de re-integratieprofessionals draagt Samen Beslissen bij aan:



hogere opkomst van cliënt

“ Ik merk dat ik een lagere no-show heb ”

betere relatie re-integratie-professional en cliënt



“ Cliënten geven regelmatig aan dat zij het een prettig gesprek vonden. Als ik vraag waarom, dan geven ze aan zich gehoord te voelen en het fijn vinden dat we samen voor- en nadelen bespreken van verschillende trajecten ”



meer structuur in gesprekken

“ De waaier geeft me structuur in een gesprek ”



meer voldoening in werk re-integratieprofessional

“ Ik haal meer voldoening uit mijn werk door op gelijkwaardige wijze in gesprek te gaan en de cliënt regie te kunnen laten behouden over eigen leven en stappen in participatie ”

“ Je zit niet meer zo in de rol van 'je moet'. Je hebt meer ruimte om naar het verhaal achter de cliënt te kijken, zodat maatwerk mogelijk is ”

verbeterde kwaliteit van gesprekken



Overzicht overige effecten



Effecten re-integratieprofessionals - kwalitatief

Kader sluiten



Overzicht van alle quotes van re-integratieprofessionals

Hogere opkomst van cliënt

Enkele re-integratieprofessionals die de ansichtkaart standaard meesturen met het gesprek, ervaren dat cliënten meer frequent zelf een afspraak maken en op komen dagen dan voorheen.

- “Ik stuur de kaart voor cliënten mee en ik merk dat ik een lagere no-show heb, zeker omdat ik in de bijbehorende brief erbij schrijf ‘bel me’, zodat ze daarin ook eigen regie hebben”.

Structuur in gesprekken

Enkele re-integratieprofessionals geven aan dat de stappen van Samen Beslissen houvast geven in de moeilijke gesprekken die ze doen. Het biedt structuur, de aandacht wordt weer gericht op samen, waardoor er minder weerstand ontstaat en het goede gesprek gevoerd kan worden.

- “Bij het voorbereiden voor een moeilijk gesprek pak ik vaak de waaier er even bij, dan besef ik me weer dat we vooral samen het gesprek moeten houden en samen beslissingen moeten nemen. Ik merk dat dat weerstand wegneemt bij de cliënt en rust brengt in het gesprek, waardoor we weer samen verder kunnen”.

- “De waaier geeft me structuur in een gesprek als ik daar behoefte aan heb”.

Relatie tussen re-integratieprofessional en cliënt:

Re-integratieprofessionals geven aan dat ze door Samen Beslissen een betere relatie hebben met de cliënt. De cliënt voelt zich meer gehoord, waardeert de aandacht, heeft meer vertrouwen in de begeleiding en re-integratieprofessionals merken op dat er een betere onderlinge samenwerking is door Samen Beslissen.

- “De cliënt voelt zich gehoord en er ontstaat een vertrouwensrelatie”.
- “Je staat op deze manier dichterbij de cliënt, waardoor de cliënt het gevoel heeft dat er geluisterd wordt naar de situatie en de mogelijkheden van de cliënt”.
- “Door mensen uit te nodigen vanuit hun perspectief te kijken voelen zij zich gezien. Dat vind ik zelf altijd fijn dat ik dat mag doen. Het betekent ook vrijwel altijd dat mensen daarmee meer vertrouwen ontwikkelen, er samenwerking ontstaat, perspectieven geboden kunnen worden en mensen keuzes durven te maken én daar verantwoordelijkheid voor durven te nemen. Yes!”

Effecten re-integratieprofessionals - kwalitatief

Kader sluiten



- “Ik heb een aantal mensen van het zittende bestand uitgenodigd. Ze waren vol angst. Ik heb aangegeven dat ze mee mogen beslissen, waardoor de angst afnam en er ruimte ontstond voor een gesprek”.
- “Ik ervaar dat cliënten regelmatig aangeven dat zij het een prettig gesprek vonden. Als ik vraag waarom ze dat vonden, dan hebben meerdere cliënten aangegeven dat ze zich gehoord voelden en het fijn vonden dat we samen voor- en nadelen bespreken van verschillende trajecten. Daarbij ervaarden zij het als prettig dat ze wel zelf een keuze mochten maken”.
- “Ik ervaar verbinding met de cliënt en vanuit de organisatie de tijd en ruimte om samen met de cliënt toe te werken naar het doel van de cliënt”.
- “Vroeger waren wij heel hard aan het werk, nu doe je het meer samen”.

Kwaliteit gesprekken tussen re-integratieprofessional en cliënt:

Re-integratieprofessionals ervaren een betere kwaliteit in de gesprekken, waarin meer ruimte is voor de cliënt en de daaropvolgende stappen daarmee beter afgestemd zijn op de cliënt. Re-integratieprofessionals vinden deze gesprekken ook fijner en het maakt hun werk leuker.

- “Het voorkomt alleen maar zenden, bijvoorbeeld bij het bespreken van voor- en nadelen van de keuzemogelijkheden krijg je echt terug van een cliënt wat een voor- en nadeel voor hem/haar/hen is. Bijvoorbeeld een cliënt die zegt ‘wat fijn dat ik rustig kan starten’, ‘of ik wil liever gelijk betaald aan het werk’. Daarmee leer je gelijk meer over de motivatie van de cliënt”.
- “Ik heb nu het gevoel dat ik wat te bieden heb, voorheen had je dat ook maar dan was het jouw beslissing, nu is het een beslissing samen, maakt het gesprek gewoon leuker (...). Nu omdat je echt expliciet zegt, zie je mensen denken ‘ow ik heb een rol’, ‘ik voel me gehoord’, dat maakt het gesprek gewoon leuker”.
- “Het wordt een veel meer inhoudelijk gesprek versus alleen maar zenden”.
- “Je zit niet meer zo in de rol van ‘je moet’. Nu bespreek ik inderdaad ‘wat vind jij leuk’, ‘hoe wil je het aanpakken’. Je krijgt daardoor een betere band, de gesprekken zijn leuker, werk wordt leuker”.
- “Je gaat dieper op dingen in, gesprekken zijn meer inhoudelijk. Door open vragen te stellen en minder met gesloten vragen te werken krijgt het gesprek meer inhoud en krijg je meer een gesprek”.

Effecten re-integratieprofessionals - kwalitatief

Kader sluiten



- “Ik heb bloemen gekregen van een cliënt. Ik heb voor mijn gevoel weinig kunnen doen, maar dat heeft puur gezeten in aandacht, keuzes voorleggen zodat er ruimte ontstond voor ‘wat wil jij dan?’”.
- “Je hebt een meer persoonlijk en inhoudelijk gesprek. Mensen vinden het makkelijker om wat te vragen, vertrouwen je sneller”.
- “Het voelt alsof er veel ruimte is om naar het verhaal achter de cliënt te kijken, zodat maatwerk beter mogelijk is”.

Ervaren voldoening in werk re-integratieprofessional:

Verschillende re-integratieprofessionals geven aan dat, omdat er o.a. minder weerstand is vanuit de cliënt en er meer onderlinge samenwerking is, hun werk leuker wordt.

- “Het werkt prettig, het zorgt voor overleg en verbinding en het sluit aan om te kijken wat passend is voor een cliënt”.
- “Geeft het gevoel dat ik ruimte aan de cliënt kan geven in plaats van alleen controleren”.
- “Ik haal meer voldoening uit mijn werk door op gelijkwaardige wijze in gesprek te gaan en de cliënt regie te kunnen laten behouden over eigen leven en stappen in participatie”.

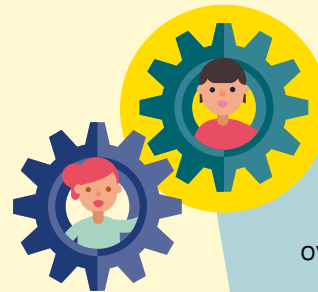
Cliënten van getrainde en ongetrainde professionals hebben een vragenlijst ingevuld om de effecten van Samen Beslissen te inventariseren.

Wat opvalt, is dat cliënten over het algemeen positief zijn over de gesprekken. Ook zien we dat veel cliënten op alle vragen één score geven, dus bijvoorbeeld vaak alle vragen beantwoorden met een 'goed' in plaats van variërende scores op de vragen te geven. Dit veroorzaakt een zogenaamd 'plafondeffect', waardoor het moeilijk is verschillen te vinden tussen cliënten van getrainde en ongetrainde professionals. We vinden echter wel effecten op:

- Als de re-integratieprofessional meer stappen van Samen Beslissen toepast in de begeleiding, dan zijn cliënten meer gemotiveerd, meer geïnformeerd en hebben een sterker gevoel van competentie.
- De cliënten van de getrainde re-integratieprofessionals geven significant vaker aan beter te weten wat ze moeten doen na het gesprek dan cliënten van niet getrainde re-integratieprofessionals.



Cliënten geven in de interviews de volgende effecten aan



“ Wat ik fijn vind, is dat mijn huidige re-integratieprofessional wel met mij overlegt. Het voelt meer als een samenwerking dan dat ze zeggen wat ik moet doen en het moet uitvoeren ”



Effecten cliënten - kwalitatief (observatie van cliënten door re-integratieprofessionals)

Kader sluiten



Volgens de re-integratieprofessionals draagt Samen Beslissen voor inwoners bij aan:

“ De cliënt wordt competent, raakt meer gemotiveerd, er ontstaat meer vertrouwen waardoor kwetsbaarheden die van invloed kunnen zijn op werk eerder bespreekbaar worden ”



hogere motivatie cliënt

“ Ik merk dat als ik op deze manier te werk ga, het weerstand weghaalt. Cliënten denken vaak ‘jij gaat het voor mij beslissen, jij gaat het voor mij doen’ en op deze manier voelen ze dat ze zelf mee mogen beslissen en ze zeggen dat ze het fijn vinden ”

(werk)participatie cliënt



“ De cliënt heeft invloed op het traject dat hij gaat volgen waardoor de kans op succes groter is ”

“ Door de ruimte te krijgen om samen te beslissen met de cliënt verlopen trajecten soepeler, heb ik meer uitstroom, zijn cliënten meer tevreden en gemotiveerd. Ook is het positief ten opzichte van de duurzaamheid van de uitstroom ”

“ Het geeft een cliënt meer regie over zijn traject. Cliënten denken meer mee, stellen vragen en voelen zich betrokken bij het op te starten traject ”



meer eigen regie cliënt

“ Als de cliënt merkt regie te hebben en zelf ontdekt wat wel en niet kan is het begeleiden van een cliënt een stuk makkelijker ”

Overzicht overige effecten



Overzicht van alle quotes van re-integratieprofessionals

Eigen regie van de cliënt

Re-integratieprofessionals geven aan dat cliënten meer eigen regie nemen, omdat ze horen mee te mogen beslissen en informatie krijgen over wat de keuzemogelijkheden zijn. Cliënten blijken soms eerst verbaasd te zijn dat ze überhaupt mee mogen beslissen, maar vervolgens geven ze aan het heel fijn vinden mee te mogen denken en een keuze te hebben. Re-integratieprofessionals zien cliënten die voor het eerst nadenken over wat zij zelf willen, meer doorvragen naar de beschikbare trajecten en beseffen dat ze meer invloed en daardoor meer verantwoordelijkheid hebben.

- “Het geeft een cliënt meer regie over zijn traject. Cliënten denken meer mee, stellen vragen en voelen zich betrokken bij het op te starten traject”.
- “Door een cliënt mee te laten beslissen, wordt hij/zij medeverantwoordelijk voor het traject en de uit te voeren stappen”.
- “Cliënten waarderen de autonomie en betrokkenheid en zie ik groeien doordat we uitgaan van mogelijkheden en eigen verantwoordelijkheid”.
- “Dat ene zinnetje: ‘Jij beslist ook mee’ heeft een groot effect!”

- “Er zijn ook cliënten die echt niet weten wat ze willen, ze hebben hier nog nooit over nagedacht of de gelegenheid voor gekregen. Samen Beslissen brengt dit nu naar boven, geeft hier gelegenheid voor”.
- “Mensen weten vaak niet wat ze kunnen, willen, wat hun kwaliteiten zijn. Dit zet aan om hier over na te denken”.
- “Er wordt door de cliënten juist meer gevraagd. Ik leg dan uit over de trajecten en geef aan ‘maar jij kent jezelf het beste’ en ik leg dan ook uit over de trajecten, er wordt dan ook gevraagd over de trajecten, het biedt ze ruimte om vragen te stellen”.
- “Cliënt heeft regie over zijn traject en voelt zich serieus genomen. Hierdoor prettiger gesprek in de spreekkamer”.
- “Als de cliënt merkt regie te hebben en zelf ontdekt wat wel en niet kan is het begeleiden van een cliënt een stuk makkelijker”.
- “Door Samen Beslissen gaat er wat roest van de radars af, als ze zich gaan bedenken en realiseren wat ze zelf willen”.
- “De cliënt heeft mede de regie, ervaart meer betrokkenheid vanuit de gemeente”.
- “Er is meer ontspanning bij de cliënt omdat hij mee kan denken en er niet voor hem beslist wordt”.

Motivatie van de cliënt

Re-integratieprofessionals ervaren dat ze door Samen Beslissen meer aansluiten bij de motivatie van de cliënt en ervaren daarom minder weerstand. Cliënten lijken ook meer begrip te hebben voor de wettelijke kaders, omdat ze meer geïnformeerd en betrokken worden.

- “Ik merk dat als ik op deze manier te werk ga, het weerstand weghaalt. Cliënten denken vaak ‘jij gaat het voor mij beslissen, jij gaat het voor mij doen’ en op deze manier voelen ze dat ze zelf mee mogen beslissen en ze zeggen dat ze het fijn vinden”.
- “Ik heb het idee dat cliënten de kaders van de wet meer accepteren, ook omdat we de mogelijkheden meer uitleggen”.
- “Hogere motivatie van de cliënt. Diegene voelt zich meer gehoord”.
- “De cliënt stelt zich meer open voor verandering en andere mogelijkheden”.
- “Ik denk meer te bereiken door samen met een cliënt zijn pad uit te stippelen i.p.v. door te bepalen vóór iemand”.
- “De cliënt komt hierdoor meer in beweging, je komt tot de kern van het probleem. Hierdoor is het overzichtelijker om te bepalen welke stappen we nemen”.
- “Het helpt vaak om de cliënten mee te nemen in beslissingen

en zelf een keuze te laten maken. Dit maakt dat het hun eigen traject wordt”.

- “De cliënt krijgt aandacht en voelt zich serieus genomen, we bieden maatwerk. De re-integratieprofessional geeft de cliënt inzicht in alle mogelijkheden die er zijn en in de effecten die dit kan hebben op het leven van de cliënt. De cliënt krijgt hierdoor vertrouwen om stappen te nemen om in beweging te komen, vanuit zijn/haar eigen intrinsieke motivatie”.
- “Wanneer iemand vanuit zijn intrinsieke motivatie iets doet, staat diegene er volledig achter en zal meer zijn best gaan doen”.
- “Ik ben blij dat de cliënt centraal staat, omdat dit gepaard gaat met mijn persoonlijke kernwaarden. Op deze manier kan ik mijn werk beter uitvoeren. Ik merk dat cliënten dit ook erg fijn vinden. Zij ervaren hierdoor meer controle over hun eigen situatie waardoor intrinsieke motivatie groeit”.
- “Cliënten hebben het gevoel zelf de beslissing te hebben gemaakt, wat meer motivatie oplevert”.
- “Het draagt bij aan de motivatie en het vertrouwen bij cliënt, waardoor ze eerder aan het voor hen juiste traject meedoen”.
- “Je merkt hoe meer je de cliënt betreft bij zijn of haar eigen proces, er vaker een intrinsieke motivatie is bij de cliënt. Men

komt meer in beweging vanuit de wil om zijn eigen leven te verbeteren in plaats van dingen te ondernemen om dat zijn re-integratieprofessional het aangeeft. Er ontstaat een gedeelde verantwoordelijkheid”.

- “Cliënten zijn meer gemotiveerd, omdat zij zelf (mee) beslissen en worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid en capaciteiten”.
- “Ik ervaar dat mensen voelen dat je met hen meedenkt, en niet alleen vanuit ‘ik wil jou zo snel mogelijk uit de uitkering hebben’. Ik merk dat mensen dat zeer positief op reageren en zelf ook geneigd zijn zich meer in te zetten voor hun traject”.
- “Als een cliënt beter geïnformeerd wordt en weet wat de mogelijkheden zijn, dan is er minder weerstand bij een cliënt. Cliënten werken beter mee, want er is een doel voor ogen. Bij de één gaat dit uiteraard makkelijker dan bij de ander, echter ook cliënten die met weerstand binnenkomen kunnen op deze manier beter gemotiveerd worden. Soms zijn er wel meerdere gesprekken nodig”.
- “De cliënt wordt competent, raakt meer gemotiveerd, er ontstaat meer vertrouwen waardoor kwetsbaarheden die van invloed kunnen zijn op werk eerder bespreekbaar worden; het wordt lekker samenwerken”.

Betere resultaten op (werk)participatie van de cliënt

Re-integratieprofessionals geven aan dat Samen Beslissen een positief effect heeft op het verloop van de trajecten, zoals . meer inzet door de cliënt in het gekozen traject, hogere en meer duurzame uitstroom.

- “De cliënt heeft invloed op het traject dat hij gaat volgen waardoor de kans op succes groter is”.
- “Op langere termijn is er vaker sprake van een duurzame uitstroom”.
- “Het zorgt voor goed contact met de cliënt in veel gevallen, ingezette traject wordt niet snel halverwege beëindigd wegens demotivatie”.
- “Het helpt mij om meer ruimte te bieden aan de cliënt en het commitment van de cliënt te verhogen”.
- “Ik vind het heel belangrijk dat een cliënt zelf mag beslissen omdat daarmee de motivatie en samenwerking vele malen groter is en ook vergroot het de duurzaamheid van de uitstroom”.
- “Door Samen Beslissen voel ik mij gesteund door de organisatie om ook echt het pad te kiezen dat de cliënt verder brengt. Als de druk zit op uitstroom kan het zijn dat we niet de tijd en aandacht hebben voor de cliënt waardoor er meer druk wordt gezet, meer weerstand en begrip ontstaat, niet

Effecten cliënten - kwalitatief (observatie van cliënten door re-integratieprofessionals)

Kader sluiten



de goede richting wordt gekozen en uiteindelijk minder resultaat wordt bereikt”.

- “Ik geloof dat je zoveel mogelijk moet aansluiten om de wensen en motivatie van de cliënt om tot een duurzaam resultaat te komen (naar werk, activering, hulpverlening etc.). Als je gemotiveerd bent kun je (ook dingen die je lastig vindt) langer volhouden.
- “Het biedt meer ruimte om met de cliënt een pad uit te stippen en te bewandelen naar uitstroom. Meer kunnen voor duurzame uitstroom i.p.v. de kortste weg naar werk en na korte periode van werk weer terugkeren in bijstand”.
- “Door de ruimte te krijgen om samen te beslissen met de cliënt verlopen trajecten soepeler, heb ik meer uitstroom, zijn cliënten meer tevreden en gemotiveerd. Ook is het positief t.o.v. de duurzaamheid van de uitstroom”.
- “Ik ervaar voordelen, je bent niet meer de boze grote logge organisatie waar een cliënt met veel angst en beven naartoe gaat. Daardoor behaal je meer resultaten. Cliënten denken nu eerder mee aan hun traject”.

6. Succesfactoren en geleerde lessen

Theoretisch kader

Op basis van de principes van Bowen (2009) en het [Meetinstrument Determinanten van Innovaties](#) (MIDI, Fleuren e.a., 2014) zijn [succesfactoren](#) en [geleerde lessen](#) in kaart gebracht. De principes van Bowen (2009) waarvoor we input hebben verzameld zijn:

- **aanvaardbaarheid**: Hoe reageren de cliënten en de professionals op Samen Beslissen?;
- **implementatie**: Op welke manier en in welke mate is en wordt Samen Beslissen toegepast in de praktijk?;
- **uitvoerbaarheid**: Wat belemmert of bevordert de toepassing van Samen Beslissen?;
- **integratie**: Welke veranderingen in de huidige werkwijze zijn nodig voor de toepassing van Samen Beslissen?

die invloed hebben op de implementatie van een innovatie.

Dit model hebben we tevens aangevuld met de kennis van de [Toolkit Implementatie](#), ontwikkeld door Movisie (movisie.nl).

Om input te verzamelen, hebben we de volgende methoden gehanteerd:

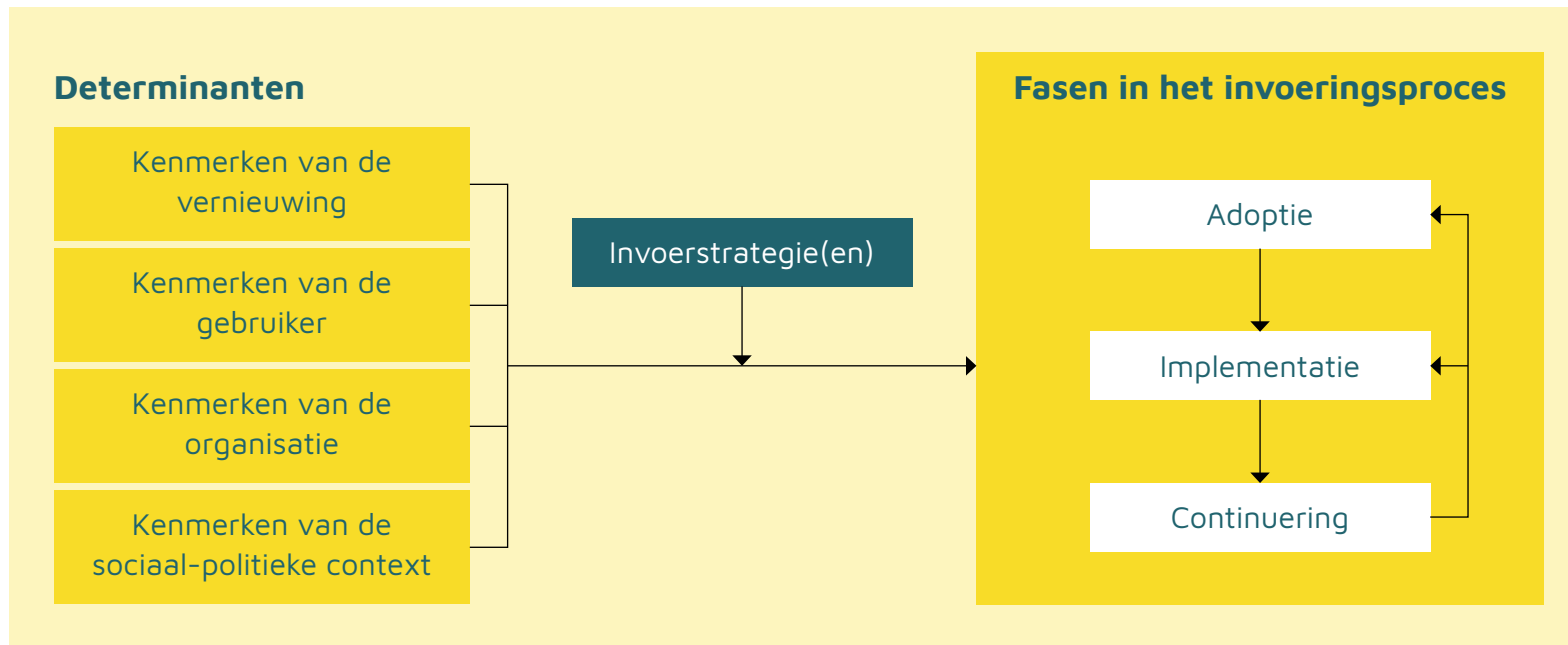
- observaties van de werksessies met de ontwikkelgroep;
- analyse van vergaderverslagen;
- trainingen en terugkomdagen van getrainde re-integratieprofessionals;
- (groeps)interviews met re-integratieprofessionals en cliënten;
- open vragen vragenlijst re-integratieprofessionals.

MIDI vestigt de aandacht juist op 4 groepen determinanten

→ Meetinstrument Determinanten van Innovaties

→ Succesfactoren

→ Geleerde lessen



Bron: MIDI, Fleuren e.a., 2014

Succesfactoren

Kader sluiten



Ontwikkelgroep:

- co-creatie wetenschap en praktijk
- ambassadeurschap vanuit re-integratieprofessionals
- aanzetten eigenaarschap
- bevlogen projectleider
- frequent overleg

Ontwikkeling producten Samen Beslissen:

- beschikbare voorbeelden uit ander domein
- integreren Samen Beslissen met bestaande werkwijzen
- continue afstemming met Management, Communicatie, Opleidingen

Toepassing producten Samen Beslissen:

- ontwikkeling en vormgeving van producten afgestemd op wensen praktijk en doelgroep
- uittesten producten met en door de praktijk
- training ontwikkeld en gegeven door collega's
- flexibiliteit – aanpassen aan wat in de praktijk nodig is op dat moment
- continue afstemming met Management, Communicatie, Opleidingen



Overzicht succesfactoren



Ontwikkelgroep

- **Co-creatie wetenschap en praktijk:** vanuit elk team nam een re-integratieprofessional deel om te zorgen voor draagvlak en aansluiting van Samen Beslissen bij de werkwijze van de verschillende teams. In co-creatie met deze re-integratieprofessionals en onderzoekers van TNO zijn alle producten ontwikkeld en toegepast in de praktijk.
- **Ambassadeurschap vanuit re-integratieprofessionals:** de re-integratieprofessionals van de ontwikkelgroep zijn enthousiast, betrokken en voelen een hoge mate van eigenaarschap, waardoor ze op eigen initiatief en regelmatig hun collega's enthousiasmeren en meenamen in de ontwikkelingen rondom Samen Beslissen.
- **Aanzetten eigenaarschap:** gedurende het proces zijn de uit te voeren taken verdeeld onder de leden van de ontwikkelgroep, zodat iedereen eigenaar werd van het proces en zich autonoom, betrokken en competent voelde bij het ontwikkelen en implementeren van Samen Beslissen.
- **Bevlogen projectleider:** de gemeente Arnhem heeft een gemotiveerde, betrokken en enthousiaste projectleider aangesteld. Een vast aanspreekpunt en motivator die tijd en ruimte kreeg om het ontwikkel- en implementatieproces te begeleiden en te coördineren bleek een enorme succesfactor. Dit is een investering gebleken die zich terugbetaald, zowel tijdens de ontwikkeling, de invoering maar ook zeker in de borging van Samen Beslissen.
- **Frequent overleg:** de ontwikkelgroep, de projectleider en TNO zijn elke drie weken live (en in tijden van COVID: online) bijeengekomen om te overleggen en in -individueel of in subgroepjes- te werken aan de verdeelde taken. Daarnaast is er een groepsapp aangemaakt om tussen de werksessies snel te kunnen anticiperen op benodigde werkzaamheden en/of acties. Op deze manier bleef er vaart en energie in het project.

Ontwikkeling producten Samen Beslissen:

- **Ontwikkeling en vormgeving van producten afgestemd op wensen praktijk en doelgroep:** de producten zijn zo ontwikkeld dat deze qua woordgebruik, inhoud en toepassing zoveel mogelijk aansluiten bij de praktijk. Ook de vormgeving sluit aan bij de wensen bij de praktijk, namelijk weinig tekst, visueel aantrekkelijk, direct eenvoudig toe te passen in de praktijk. Dit heeft geresulteerd in korte vragenlijsten, een waaier met stap-voor-stap beschrijvingen, een ansichtkaart voor cliënten en tastbare materialen vs. enkel digitale materialen.
- **Uittesten producten met en door de praktijk:** de handreiking is door verschillende re-integratieprofessionals (geen onderdeel van de ontwikkelgroep) uitgetest in de praktijk, om ervoor te zorgen dat de vormgeving, inhoudelijke teksten en woordgebruik aansluiten bij hun dagelijkse werkzaamheden.
- **Training ontwikkeld en gegeven door collega's:** Training ontwikkeld en gegeven door collega's: de training is mede ontwikkeld door de ontwikkelgroep, zodat deze aansluit bij het dagelijks handelen. Daarnaast werd elke training gegeven door een onderzoeker van TNO en een lid uit de ontwikkelgroep. Doordat de training werd gegeven door een re-integratieprofessional uit de ontwikkelgroep werd de acceptatie verhoogd ("het helpt dat het iemand van 'ons' is, niet enkel iemand van buitenaf").
- **Flexibiliteit – aanpassen aan wat in de praktijk op dat moment nodig is:** Enkele werkzaamheden konden niet worden uitgevoerd zoals gepland of gewenst, o.a. door een reeds ingezette reorganisatie bij de afdeling Werk & Inkomen en door de gevolgen van COVID. Hier hebben we gedurende het proces continue in afstemming met de ontwikkelgroep, de projectleider en TNO oplossingen voor gezocht. Voorbeelden van flexibiliteit in aanpassingen zijn: cliënten interviewen via WhatsApp, het kennisgedeelte van de training online houden etc. Ook voor de implementatie hebben we bewust enkel doelen geformuleerd vs. een volledig plan van aanpak uitgestippeld, om ruimte te hebben om flexibel met de behoeften en benodigdheden van de organisatie en uitvoering mee te bewegen.
- **Continue afstemming met management, Communicatie, Opleidingen:** de projectleider heeft, in aanvulling op door de ontwikkelgroep en onderzoekers van TNO, continue afstemming gehad met genoemde betrokkenen. Dit zorgde voor draagvlak en ondersteuning vanuit de organisatie voor de toepassing van Samen Beslissen.

Toepassing producten samen beslissen:

- **Beschikbare voorbeelden uit ander domein:** Samen Beslissen is een al ontwikkelde methode in het zorgdomein. Dit hielp erg in het ontwikkelen van deze methode binnen het domein Werk & Inkomen, omdat er voorbeelden beschikbaar zijn die gebruikt konden worden voor de ontwikkeling van de producten rondom Samen Beslissen.
- **Integreren Samen Beslissen met bestaande werkwijzen:** een grote succesfactor is het integreren van Samen Beslissen in de huidige bestaande werkprocessen van Arnhem, zodat de werkwijze aansluit bij bestaande werkwijzen en het de re-integratieprofessionals weinig extra tijd kost om Samen Beslissen toe te passen. Dit hebben we gedaan door:
 - › relevante werkwijzen, projecten en producten in kaart te brengen;
 - › Samen Beslissen -waar mogelijk- in deze relevante werkwijzen, projecten en producten te integreren;
 - › onderdelen van deze relevante werkwijzen, projecten en producten te integreren in producten van Samen Beslissen;
 - › Samen Beslissen te integreren in bestaande werkwijzen, bijv. in casuïstiekbespreking, werkoverleggen etc.
- **Continue afstemming met management, Communicatie, Opleidingen:** de projectleider heeft, in aanvulling op door de ontwikkelgroep en onderzoekers van TNO, continue afstemming gehad met genoemde betrokkenen. Dit zorgde voor draagvlak en ondersteuning vanuit de organisatie voor de toepassing van Samen Beslissen.

- **Te veel ontwikkelingen en veranderingen tegelijkertijd:** Samen Beslissen was één van de vele ontwikkelingen binnen de gemeente Arnhem. Dit, samen met de re-organisatie, zorgde in eerste instantie voor onrust en weerstand. Dit hebben we opgelost door Samen Beslissen te integreren in de bestaande werkprocessen.
- **Snellere opschaling training:** de plannen richtten zich op het trainen van 20 re-integratieprofessionals. De training werd echter met zoveel enthousiasme ontvangen, dat er behoefte was aan meer trainingen op korte termijn. Tevens was er behoefte aan het vormgeven en inplannen van opvolging na de training voor de getrainde re-integratieprofessionals in de vorm van terugkomdagen, intervisie etc. Deze ambities zijn meegenomen in het implementatieplan voor de verdere uitrol van Samen Beslissen.
- **Deelname van één of meerdere leden van management in ontwikkelgroep:** gedurende de samenstelling van de ontwikkelgroep is er overleg geweest over deelname van management in de ontwikkelgroep. Er is toen gekozen om de gebiedsmanager(s) via de projectleider continue op de hoogte te stellen. Een geleerde les is echter dat er behoefte is aan een meer actieve deelname van gebiedsmanager(s) aan de ontwikkelgroep voor meer directe uitwisseling.
- **Clënten nog meer betrekken bij het proces:** het betrekken van cliënten bij de ontwikkeling van de handreiking kon door COVID niet worden uitgevoerd zoals vooraf gepland. Daarbij hebben we, zoals tevens wordt onderschreven in de wetenschappelijke literatuur, ervaren dat het betrekken van de cliënt niet eenvoudig is. Door flexibel te zijn, konden we de cliënt toch betrekken bij het proces. Er is echter behoefte om de cliënt meer en blijvend te betrekken bij het proces én aandacht te geven aan representativiteit van de te spreken cliënten.
- **Eenduidige visie en uitvoering:** de re-integratieprofessionals en het management zijn zeer enthousiast over Samen Beslissen. Tegelijkertijd is de ervaring dat er momenteel veelal niet wordt gestuurd op de uitvoering van Samen Beslissen, maar op het uitstromen van cliënten. De ervaring leert dat wanneer er meer aandacht wordt gegeven aan de uitstroom dan de kwaliteit van voortgang -mede m.b.v. Samen Beslissen- de processen elkaar in de weg zitten.
- **Prioriteren in tijd:** re-integratieprofessionals geven aan dat ze enthousiast zijn over Samen Beslissen, maar dat gesprekken door de toepassing van Samen Beslissen meer tijd kosten. Ze verwachtten echter allen dat deze tijd zich uiteindelijk terugbetaalt ("in het begin moet je meer tijd

investeren, later betaalt dat zich terug"). Op de kortere termijn is dit echter een afweging, voor zowel de re-integratieprofessionals als management, hoe te prioriteren. Een re-integratieprofessional illustreert deze afweging als volgt: "Er zijn soms meerdere gesprekken nodig om de inwoner tot een beslissing te laten komen. De tijd is beperkt beschikbaar. Dan moet ik kiezen: neem ik de tijd die nodig is voor deze ene inwoner en neem ik minder of geen tijd voor een ander? Of geef ik iedere inwoner evenveel tijd maar kom ik tijd tekort daardoor of moet ik een traject overhaasten?".

- **Vragenlijst re-integratieprofessional integreren in bestaande werkprocessen:** door het ophalen van verbeteringen hebben we geleerd dat de respons van de vragenlijst verhoogd had kunnen worden door het invullen van de vragenlijst ook te integreren in bestaande werkprocessen. Bijv. door de vragenlijst fysiek mee te nemen en in een teamoverleg de eerste 15 minuten te reserveren voor het invullen van de vragenlijst.

Colofon en referenties

Colofon

©TNO, 2022

Vormgeving:

Coek Design - Jennifer van Oers-Keek

Tekst:

Marloes Vooijs (TNO)

Wilma Otten (TNO)

Petra Teeuwen (TNO)

Nancy Willems (gemeente Arnhem)

Esther Belgrave (gemeente Arnhem)

Mohamed el Faresse (gemeente Arnhem)

Kees Grote Ganseij (gemeente Arnhem)

Zahra Hammout (gemeente Arnhem)

Merel Kusters (gemeente Arnhem)

Anneke Mondeel (gemeente Arnhem)

Maurice Ruiten (gemeente Arnhem)

Rachelle Rolador (gemeente Arnhem)

Merel Timmerman (gemeente Arnhem)

Joyce Wassen (gemeente Arnhem)

Video:

Jos Bus & Matthijs Buikema - Watt-nu.nl

Referenties

- Elwyn et al. (2017). A three-talk model for shared decision making: multistage consultation process. *BMJ*, 359, j4891.
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. *Management decision*, Vol. 34 No. 10, pp. 11-18.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to Organisational Dynamics*. Pearson Education.
- Dawson, P. M. (1994). *Organizational change: A processual approach*. Paul Chapman Publishing.
- Curnock, E., Ferguson, J., McKay, J., & Bowie, P. (2012). *Healthcare improvement and rapid PDSA cycles of change: a realist synthesis of the literature*. NHS Education for Scotland.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Vooijs, M., Bossen, D., Hoving J.L., Wind H., Frings-Dresen M.H.W. (2021). How to facilitate guideline use? A bottom-up qualitative approach developing a training programme for professionals involved in work participation of people with a chronic disease. *Work*, 70(2), 603-614.
- Bowen et al. (2009). How We Design Feasibility Studies. *American Journal of Preventive Medicine*, 36(5), 452-457.
- Fleuren M.A.H., Paulussen T.G.W.M., van Dommelen P., van Buuren S.. (2014). Towards a measurement instrument for determinants of innovations. *International Journal for Quality in Health Care*, 26(5), 501-510.