

De invloed van leidinggevendenden op het evidence-based handelen van professionals in de re- integratieuitvoering

TNO 2023 R12699 – 12 januari 2024

De invloed van leidinggevenden op het evidence-based handelen van professionals in de re-integratieuitvoering

Auteurs	Marieke van den Tooren, Astrid Hazelzet
Rubricering rapport	TNO Public
Aantal pagina's	39 (excl. voor- en achterblad)
Aantal bijlagen	2
Projectnummer	060.51669

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© 2024 TNO

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
1 Inleiding	4
1.1 Achtergrond	4
1.2 Doel en onderzoeksvragen	4
2 Methode	6
2.1 Onderzoeksopzet	6
2.1.1 Vragenlijstonderzoek	6
2.1.2 Interviews	6
2.2 Onderzoekspopulatie	6
2.3 Analyses	7
3 Resultaten	8
3.1 Hoe vaak werken werkcoaches evidence-based?	8
3.2 Hoe vaak stimuleren leidinggevenden hun werkcoaches om evidence-based te werken?	9
3.3 Op welke manier stimuleren leidinggevenden hun werkcoaches om evidence-based te werken?	10
3.4 Wat vinden werkcoaches van de stimulering van hun leidinggevende om evidence-based te werken?	13
3.5 Denken directie en leidinggevenden hetzelfde over het stimuleren van evidence-based werken bij werkcoaches?	14
3.6 Welke randvoorwaarden moeten worden gerealiseerd, zodat leidinggevenden hun werkcoaches stimuleren om evidence-based te werken?	15
4 Discussie en conclusie	16
4.1 Theoretische en praktische implicaties	17
4.2 Beperkingen van het onderzoek	17
4.3 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	18
4.4 Conclusie	19
5 Literatuur	20
6 Bijlagen vragenlijsten werk- coaches en leidinggevenden	21
6.1 Vragenlijst werkcoaches	22
6.2 Vragenlijst leidinggevenden	28

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

TNO besteedt samen met stakeholders als het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), UWV, Divosa en SAM veel aandacht aan het bevorderen van het evidence-based handelen van werkcoaches¹ in de re-integratieuitvoering. Evidence-based handelen noemen we ook wel *evidence-based practice* (EBP). Bij EBP baseert de werkcoach zich bij zijn of haar keuzes bij de begeleiding van cliënten niet alleen op de eigen praktijkkennis, maar ook op twee andere ‘kennisbronnen’: de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten, en wetenschappelijke vakkennis over wat werkt om (langdurig) werklozen aan een zo regulier mogelijke baan te helpen. Pas als deze drie kennisbronnen (eigen praktijkkennis, input van cliënten, en wetenschappelijke vakkennis) samenkomen, is er sprake van EBP (ZonMw, 2020).

In verschillende studies is onderzoek gedaan naar het evidence-based handelen van werkcoaches in de re-integratieuitvoering (bijv. Boermans, van de Logt, & Blonk, 2020; Hazelzet & Otten, 2017). Over de rol van direct leidinggevend in het bevorderen van EBP is echter nog relatief weinig bekend. De studies die tot nu toe zijn gedaan, variëren van overzichtsartikelen (review) tot kwantitatief en kwalitatief onderzoek (validering van/onderzoek met vragenlijsten, case studies, interviews, observatie). Hoewel deze onderzoeken divers zijn in opzet, hebben ze veelal betrekking op de gezondheidszorg en is slechts een klein deel ervan uitgevoerd in Nederland. De studies die tot nu toe gedaan zijn, richten zich onder andere op de rol die leidinggevenden spelen bij de attitude van werknemers ten opzichte van EBP en de implementatie van EBP in organisaties. Daarbij wordt gekeken naar een breed scala aan leiderschapskenmerken, waaronder de stijl van leidinggeven en de gedragingen, focuspunten, en kennis en vaardigheden van leidinggevenden (bijv. Aarons, 2006; Bäck, von Thiele Schwarz, Hasson, & Richter, 2020; Gifford, Graham, Ehrhart, Davies, & Aarons, 2017; Stetler, Ritchie, Rycroft-Malone, & Charns, 2014).

Waar we echter nog onvoldoende zicht op hebben, is de rol van direct leidinggevend in het bevorderen van EBP in de re-integratieuitvoering in Nederland. Welke rol pakken zij, op welke vlakken is nog verbetering mogelijk, en hoe kan dit worden gerealiseerd? Deze vragen zijn voornamelijk onbeantwoord gebleven. Deze kennis vormt echter een relevante aanvulling op de literatuur, en kan ertoe bijdragen dat het evidence-based handelen van werkcoaches in Nederland gemeengoed wordt.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

In deze studie onderzoeken we hoe direct leidinggevend (vanaf nu: ‘leidinggevend’) het evidence-based handelen van werkcoaches in de re-integratieuitvoering bevorderen en wat ervoor nodig is om het aansturen op EBP door leidinggevend te versterken. We maken daarbij onderscheid tussen de drie kennisbronnen die in de definitie van EBP worden genoemd. Specifiek kijken we naar de wijze waarop leidinggevend hun werkcoaches bij de begeleiding van cliënten stimuleren in het gebruik van eigen praktijkkennis, de ervaringen,

¹ In dit rapport gebruiken we de term ‘werkcoach’. Hieronder verstaan we ook werkconsulent, klantmanager, casemanager, regisseur, etc.

voorkeuren en verwachtingen van cliënten, en wetenschappelijke vakkennis, en hoe zij hun leiderschap op dit gebied kunnen versterken. Daarbij richten we ons niet alleen op de visie van leidinggevendenden op hun eigen handelen, maar vragen we ook werkcoaches naar hun ervaringen met de eigen leidinggevende in het bevorderen van EBP.

Dit resulteert in de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe vaak werken werkcoaches evidence-based?
2. Hoe vaak stimuleren leidinggevendenden hun werkcoaches om evidence-based te werken?
3. Op welke manier stimuleren leidinggevendenden hun werkcoaches om evidence-based te werken?
4. Wat vinden werkcoaches van de stimulering van hun leidinggevende om evidence-based te werken?
5. Denken directie en leidinggevendenden hetzelfde over het stimuleren van evidence-based werken bij werkcoaches?
6. Welke randvoorwaarden moeten worden gerealiseerd, zodat leidinggevendenden hun werkcoaches stimuleren om evidence-based te werken?

2 Methode

2.1 Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit een vragenlijstonderzoek en interviews.

2.1.1 Vragenlijstonderzoek

Voor het vragenlijstonderzoek hebben we twee online vragenlijsten gebruikt: één voor werkcoaches (bijlage 6.1) en één voor leidinggevendenden (bijlage 6.2). Voor de samenstelling van de vragenlijsten is gebruikgemaakt van bevindingen uit de literatuur, de componenten van het Integratieve Gedragsmodel (IGM) (Blonk, 2018), en bestaande vragenlijsten (Fleuren et al., 2012; 2014; Hazelzet & Otten, 2017). Ook hebben we oriënterende gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van Divosa en twee (middel)grote gemeenten. Daarnaast hebben we de vragenlijst laten beoordelen door twee externe experts en een TNO-collega.

De vragenlijsten zijn vanaf half september 2022 uitgezet bij zoveel mogelijk Nederlandse gemeenten. Deelnemers zijn geworven via het netwerk van de onderzoekers. Hierbij is gebruikgemaakt van de 'sneeuwbalmethode'. Concreet betekent dit dat de contactpersonen bij de gemeenten die door TNO zijn aangeschreven, een link ontvingen naar de vragenlijsten en het verzoek deze vragenlijsten uit te zetten onder de werkcoaches en leidinggevendenden in hun eigen gemeente. Ook is een oproep geplaatst in de digitale nieuwsbrief en op de website van Divosa. De werkcoaches en leidinggevendenden hebben een maand de tijd gekregen om de vragenlijst in te vullen. De data kwamen direct bij TNO terecht en zijn niet inzichtelijk voor de contacten in ons netwerk.

NB. De werkcoaches en leidinggevendenden zijn in dit onderzoek niet gekoppeld: als een leidinggevende in dit onderzoek één of meer van de deelnemende werkcoaches aanstuurt, dan berust dat op toeval.

2.1.2 Interviews

De werkcoaches en leidinggevendenden die deelnamen aan het vragenlijstonderzoek, konden zich in de vragenlijst aanmelden voor een aanvullend interview van circa een half uur. Het doel van de interviews was om nog beter inzicht te krijgen in de rol van leidinggevendenden bij het toepassen van evidence-based practice in de re-integratieuitvoering. De interviews vonden online plaats in december 2022. Er is gesproken met drie werkcoaches en drie leidinggevendenden. Ook hier geldt dat de antwoorden die respondenten hebben gegeven, niet inzichtelijk zijn voor de contacten in ons netwerk.

2.2 Onderzoekspopulatie

In totaal hebben er 46 werkcoaches en 8 leidinggevendenden deelgenomen aan het vragenlijstonderzoek. Omdat gebruik is gemaakt van de sneeuwbalmethode, is het niet mogelijk een responspercentage te berekenen. Wel was vooraf gerekend op een hogere respons, in het bijzonder bij de leidinggevendenden. Een veel gehoorde verklaring voor het uitblijven van de verwachte respons, is dat gemeenten de laatste jaren worden overspoeld

met (vragenlijst)onderzoek, waardoor – mede door de ervaren werkdruk – de bereidheid om deel te nemen afneemt.

De werkcoaches die hebben deelgenomen aan het vragenlijstonderzoek zijn werkzaam bij 12 kleine tot (middel)grote gemeenten. De belangrijkste taken die zij in hun werk doen zijn diagnose, screening en begeleiding (93,5%), regiefunctie (76,1%) en sociale activering (69,6%). Hun gemiddelde caseload bestaat uit 64 cliënten ($SD=31$). De werkcoaches zijn gemiddeld 45,6 jaar ($SD=10,8$) en bijna twee derde is vrouw (60,9%). Het merendeel heeft een afgeronde HBO-opleiding (76,1%) of hoger (15,2%). De werkcoaches hebben gemiddeld 11,3 jaar ($SD=9,6$) ervaring in hun vak, en werken gemiddeld 33,1 uur ($SD=6,2$) per week. De meeste werkcoaches (80,4%) weten niet of er in hun organisatie een EBP-coördinator is die verantwoordelijk is voor de invoering van EBP. Van de overige werkcoaches geven er vijf (10,9%) aan dat een dergelijke coördinator aanwezig is.

Van de deelnemende leidinggevendenden weten we dat zij werkzaam zijn bij 4 (middel)grote gemeenten. Zij sturen daar gemiddeld 19 werkcoaches aan ($SD=11$). Vijf leidinggevendenden (62,5%) hebben ervaring als werkcoach. Gemiddeld hebben zij 7 jaar ($SD=3,7$) in deze functie gewerkt. De leidinggevendenden zijn gemiddeld 48,6 jaar ($SD=11,6$) en 5 zijn vrouw (62,5%). Alle 8 leidinggevendenden hebben een afgeronde HBO-opleiding (50,0%) of hoger (50,0%). De leidinggevendenden hebben gemiddeld 10,5 jaar ($SD=10,1$) werkervaring in hun huidige functie, en werken gemiddeld 34,5 uur ($SD=4,8$) per week. Drie leidinggevendenden (37,5%) weten niet of er in hun organisatie een EBP-coördinator is die verantwoordelijk is voor de invoering van EBP. Vier leidinggevendenden (50,0%) geven aan dat een dergelijke coördinator aanwezig is.

Voor de aanvullende interviews hebben zich in totaal 16 werkcoaches (34,8%) en 3 leidinggevendenden (37,5%) aangemeld. Er is uiteindelijk gesproken met drie werkcoaches en de drie leidinggevendenden. In beide gevallen betrof het twee mannen en één vrouw. Zowel de werkcoaches als de leidinggevendenden zijn alle drie werkzaam voor een andere (middel)grote gemeente. Eén leidinggevende geeft niet direct leiding aan werkcoaches, maar speelt wel een belangrijke rol bij het stimuleren van EBP binnen de organisatie. De werkcoaches hebben 12 tot 30 jaar werkervaring in hun functie. De leidinggevendenden 2 tot 20 jaar.

2.3 Analyses

Voor de analyses van de vragenlijstdata is gebruikgemaakt van beschrijvende statistiek (percentages, gemiddelden). De belangrijkste terugkerende punten uit de open vragen in de vragenlijst en uit de interviews, zijn op geaggregeerd niveau verwerkt in het rapport.

In verband met een lage respons op enkele vervolgvragen in de vragenlijst, rapporteren we niet over de randvoorwaarden die moeten worden gerealiseerd, zodat leidinggevendenden hun werkcoaches stimuleren om evidence-based te werken. De antwoorden zijn afkomstig van één en soms twee leidinggevendenden. Zowel vanuit representativiteit als privacy oogpunt is ervoor gekozen deze resultaten niet op te nemen. Wel kunnen uit de aanvullende interviews randvoorwaarden worden afgeleid die moeten worden gerealiseerd voordat het überhaupt zinvol is werkcoaches te stimuleren evidence-based te werken. Deze randvoorwaarden worden wel gerapporteerd.

3 Resultaten

3.1 Hoe vaak werken werkcoaches evidence-based?

Bijna driekwart van alle [werkcoaches](#) zegt bij de begeleiding van cliënten vaak tot (bijna) altijd gebruik te maken van hun praktijkkennis en de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten. Daarentegen maakt één op de zes werkcoaches vaak of (bijna) altijd gebruik van wetenschappelijke vakkennis. Meer dan de helft doet dit (bijna) niet of soms. (Tabel 3.1)

Tabel 3.1 Hoe vaak maakt u bij de begeleiding van cliënten gebruik van [.....]?

	Eigen praktijkkennis (N=46)	Ervaringen cliënten (N=46)	Wetenschappelijke vakkennis (N=46)
1. (Bijna) niet (bij 0-10% van mijn cliënten)	0,0%	0,0%	23,9%
2. Soms (bij 10-35% van mijn cliënten)	6,5%	6,5%	32,6%
3. Regelmatig (bij 35-65% van mijn cliënten)	21,7%	19,6%	26,1%
4. Vaak (bij 65-90% van mijn cliënten)	39,1%	45,7%	13,0%
5. (Bijna) altijd (bij 90-100% van mijn cliënten)	32,6%	28,3%	4,3%

Op basis van de aanvullende interviews met de werkcoaches, kan niet worden uitgesloten dat het voor (een deel van) de respondenten lastig was om bij de beantwoording van deze vraag onderscheid te maken tussen het gebruik van eigen praktijkkennis en wetenschappelijke vakkennis. Er bestaat een kans dat zij wetenschappelijke vakkennis hebben geïnternaliseerd en deze zijn gaan beschouwen als praktijkkennis. Mogelijk wordt er door werkcoaches dus meer gebruikgemaakt van wetenschappelijke vakkennis (en minder van eigen praktijkkennis) dan de resultaten suggereren.

Kijken we naar de antwoorden van de acht [leidinggevers](#), dan blijkt dat zij allemaal denken dat hun werkcoaches bij de begeleiding van cliënten vaak tot (bijna) altijd hun praktijkkennis gebruiken. Vijf leidinggevers denken dat hun werkcoaches vaak tot (bijna) altijd gebruikmaken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten, en één denkt dat de werkcoaches vaak gebruikmaken van wetenschappelijke vakkennis. Vier leidinggevers denken dat zij dit soms doen. (Tabel 3.2)

Tabel 3.2 Hoe vaak maken uw werkcoaches bij de begeleiding van cliënten gebruik van [.....]?

	Eigen praktijkkennis (N=8)	Ervaringen cliënten (N=8)	Wetenschappelijke vakkennis (N=8)
1. (Bijna) niet (bij 0-10% van hun cliënten)	0,0%	0,0%	0,0%
2. Soms (bij 10-35% van hun cliënten)	0,0%	0,0%	50,0%
3. Regelmatig (bij 35-65% van hun cliënten)	0,0%	25,0%	25,0%
4. Vaak (bij 65-90% van hun cliënten)	25,0%	25,0%	12,5%
5. (Bijna) altijd (bij 90-100% van hun cliënten)	75,0%	37,5%	0,0%
6. Weet ik niet	0,0%	12,5%	12,5%

Uit de aanvullende interviews blijkt dat leidinggevend en hun antwoorden baseren op waarnemingen en niet zozeer op vermoedens. Deze waarnemingen kunnen variëren van extreme casussen die door werkcoaches met leidinggevend worden besproken, tot het meekijken met werkcoaches en het zelf voeren van gesprekken met cliënten. Daarnaast zijn er leidinggevend die zelf als werkcoach gewerkt hebben.

3.2 Hoe vaak stimuleren leidinggevend hun werkcoaches om evidence-based te werken?

Het aantal [werkcoaches](#) dat zegt vaak of altijd door hun leidinggevend gestimuleerd te worden om bij de begeleiding van cliënten evidence-based te handelen, is in de minderheid. Sterker, één derde van de werkcoaches wordt nooit of soms gestimuleerd om hun eigen praktijkkennis te gebruiken, de helft wordt nooit of soms gestimuleerd om de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van cliënten te gebruiken, en driekwart wordt nooit of soms gestimuleerd om wetenschappelijke vakkennis in te zetten. (Tabel 3.3)

Tabel 3.3 Hoe vaak stimuleert uw direct leidinggevend u om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van [.....]?

	Eigen praktijkkennis (N=46)	Ervaringen cliënten (N=46)	Wetenschappelijke vakkennis (N=46)
1. Nooit	10,9%	13,0%	34,8%
2. Soms	23,9%	39,1%	39,1%
3. Regelmatig	19,6%	21,7%	10,9%
4. Vaak	30,4%	21,7%	6,5%
5. Altijd	15,2%	4,3%	8,7%

Uit de aanvullende interviews blijkt dat het gebrek aan stimulering door de leidinggevend niet zozeer het gevolg is van ontbrekende vaardigheden. Volgens de werkcoaches hebben hun

leidinggevendenden voldoende vaardigheden om hen te stimuleren evidence-based te handelen. En daar waar nog ruimte is voor verbetering, zijn zij op de goede weg. Wel lijkt het in sommige gemeenten te ontbreken aan kennis van mensen uit de doelgroep en het werk van de werkcoach. Leidinggevendenden (en het hogere management) hebben er op zich wel een beeld bij, maar waar mensen uit de doelgroep tegenaan lopen, wat een werkcoach precies doet en welke impact het werk op de werkcoaches heeft, weten ze volgens de werkcoaches niet of onvoldoende. In deze gemeenten lijkt de nadruk toch vooral te liggen op ‘kwantiteit’ (het realiseren van uitstroom van cliënten) en minder op ‘kwaliteit van handelen’ (het stimuleren van EBP).

Van de acht leidinggevendenden, geven er vier aan hun werkcoaches vaak of altijd te stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de eigen praktijkkennis. Eén leidinggevende doet dit nooit. Vijf leidinggevendenden zeggen hun werkcoaches vaak of altijd te stimuleren om de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten te gebruiken, en drie stimuleren hun werkcoaches vaak om gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis. Twee leidinggevendenden zeggen dit soms te doen. (Tabel 3.4)

Tabel 3.4 Hoe vaak stimuleert u uw werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van [.....]?

	Eigen praktijkkennis (N=8)	Ervaringen cliënten (N=8)	Wetenschappelijke vakkennis (N=8)
1. Nooit	12,5%	0,0%	0,0%
2. Soms	0,0%	0,0%	25,0%
3. Regelmatig	37,5%	37,5%	37,5%
4. Vaak	12,5%	50,0%	37,5%
5. Altijd	37,5%	12,5%	0,0%

Ook uit de aanvullende interviews met de leidinggevendenden blijkt dat het gebrek aan stimulering niet direct is te herleiden tot een gebrek aan vaardigheden. De leidinggevendenden merken wel op dat EBP bij hen niet altijd ‘top of mind’ is en dat zij hier niet altijd bewust mee bezig zijn. Daarnaast hebben zij niet altijd de mogelijkheid om EBP te stimuleren (bijvoorbeeld doordat wetenschappelijke vakkennis niet toegankelijk is), en ontbreekt het binnen de organisatie soms aan een eenduidige, breed gedeelde definitie van EBP.

3.3 Op welke manier stimuleren leidinggevendenden hun werkcoaches om evidence-based te werken?

Werkcoaches geven aan dat hun leidinggevende hen op veel verschillende manieren stimuleert om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van eigen praktijkkennis, de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van cliënten, en wetenschappelijke vakkennis. De meest voorkomende manieren waarop leidinggevendenden hun werkcoaches stimuleren, zijn (1) werkcoaches de vrijheid bieden om zelf invulling te geven aan het gebruik van de drie kennisbronnen, en het gebruik van deze drie bronnen ter sprake brengen tijdens (2) teamoverleggen en (3) functionerings- en ontwikkelgesprekken. (Tabel 3.5)

Aanvullend geven werkcoaches aan dat hun leidinggevende hen onder andere stimuleert door middel van casuïstiekbespreking, intervisie en training; door te verwijzen naar specifieke werkwijzen van de organisatie, en door informatie te delen.

Tabel 3.5 Hoe vaak stimuleert u uw werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van [.....]?

Indien antwoord op Tabel 3.3 = 2, 3, 4, 5	Eigen praktijkkennis (N=41)	Ervaringen cliënten (N=40)	Wetenschappelijke vakkennis (N=30)
Mijn direct leidinggevende:			
1. brengt dit ter sprake tijdens teamoverleggen	58,5%	47,5%	56,7%
2. brengt dit ter sprake tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken	63,4%	30,0%	30,0%
3. legt mij uit wat het belang hiervan is	14,6%	25,0%	13,3%
4. zorgt ervoor dat het voor mij duidelijk is wat er wordt verstaan onder 'wetenschappelijke vakkennis'	n.v.t.	n.v.t.	13,3%
5. zorgt ervoor dat de toegang tot relevante wetenschappelijke vakkennis binnen de gemeente voldoende geborgd is	n.v.t.	n.v.t.	30,0%
6. wijst mij op interessante wetenschappelijke artikelen, rapporten, etc.	n.v.t.	n.v.t.	33,3%
7. zorgt ervoor dat relevante wetenschappelijke vakkennis wordt besproken met belanghebbenden binnen de gemeente	n.v.t.	n.v.t.	10,0%
8. zorgt ervoor dat relevante wetenschappelijke vakkennis wordt vertaald naar handvatten/richtlijnen voor de uitvoeringspraktijk	n.v.t.	n.v.t.	16,7%
9. legt mij uit hoe ik hier (in tijden van drukte) prioriteit aan kan geven	7,3%	5,0%	6,7%
10. vraagt mij wat ik nodig heb om dit te realiseren	36,6%	32,5%	23,3%
11. biedt mij de mogelijkheid om mijn vaardigheden op dit gebied te vergroten	39,0%	25,0%	43,3%
12. reikt mij hiervoor concrete hulpmiddelen aan	12,2%	17,5%	26,7%
13. vertelt mij dat hij/zij (ook) tevreden is als ik hierin kleine stappen zet	17,1%	10,0%	10,0%
14. beloont mij wanneer ik dit toepas in de begeleiding van mijn cliënten	9,8%	7,5%	3,3%
15. geeft mij de vrijheid om hier als professional zelf invulling aan te geven	85,4%	65,0%	50,0%
16. wijst mij op collega's die hierin als voorbeeld (rolmodel) kunnen dienen	34,1%	30,0%	16,7%
17. vertelt mij dat ik fouten mag maken	24,4%	12,5%	6,7%
18. geeft mij hierover specifieke feedback, zodat ik mijn aanpak kan verbeteren	9,8%	12,5%	6,7%
19. anders, namelijk	7,3%	10,0%	3,3%

Ook leidinggevers geven aan hun werkcoaches op veel verschillende manieren te stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van eigen praktijkkennis, de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van cliënten, en wetenschappelijke vakkennis. Net als bij werkcoaches gaat het vooral om (1) het ter sprake brengen van het gebruik van praktijkkennis, ervaringen van cliënten, en wetenschappelijke vakkennis tijdens teamoverleggen, en (2) werkcoaches de vrijheid bieden om zelf invulling te geven aan het gebruik van deze drie kennisbronnen. Daarnaast geven leidinggevers aan dat zij (3) hun werkcoaches de mogelijkheid bieden om hun vaardigheden met betrekking tot het gebruik van de drie kennisbronnen te vergroten. (Tabel 3.6)

Aanvullend wordt nog genoemd: het verwijzen naar de gemaakte afspraken over het gebruik van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van cliënten.

Tabel 3.6 Op welke manier(en) stimuleert u uw werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van [...]?

Indien antwoord op Tabel 3.4 = 2, 3, 4, 5	Eigen praktijkkennis (N=7)	Ervaringen cliënten (N=8)	Wetenschappelijke vakkennis (N=8)
1. Ik breng dit ter sprake tijdens teamoverleggen	85,7%	100,0%	50,0%
2. Ik breng dit ter sprake tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken	57,1%	37,5%	37,5%
3. Ik leg mijn werkcoaches uit wat het belang hiervan is	28,6%	62,5%	50,0%
4. Ik zorg ervoor dat het voor werkcoaches duidelijk is wat er wordt verstaan onder 'wetenschappelijke vakkennis'	n.v.t.	n.v.t.	25,0%
5. Ik zorg ervoor dat de toegang tot relevante wetenschappelijke vakkennis binnen de gemeente voldoende geborgd is	n.v.t.	n.v.t.	12,5%
6. Ik wijs mijn werkcoaches op interessante wetenschappelijke artikelen, rapporten, etc.	n.v.t.	n.v.t.	62,5%
7. Ik zorg ervoor dat relevante wetenschappelijke vakkennis wordt besproken met belanghebbenden binnen de gemeente	n.v.t.	n.v.t.	37,5%
8. Ik zorg ervoor dat relevante wetenschappelijke vakkennis wordt vertaald naar handvatten/richtlijnen voor de uitvoeringspraktijk	n.v.t.	n.v.t.	37,5%
9. Ik leg mijn werkcoaches uit hoe zij hier (in tijden van drukte) prioriteit aan kunnen geven	28,6%	12,5%	12,5%
10. Ik vraag mijn werkcoaches wat zij nodig hebben om dit te realiseren	57,1%	37,5%	12,5%
11. Ik bied mijn werkcoaches de mogelijkheid om hun vaardigheden op dit gebied te vergroten	57,1%	62,5%	37,5%
12. Ik reik mijn werkcoaches hiervoor concrete hulpmiddelen aan	28,6%	37,5%	50,0%
13. Ik vertel mijn werkcoaches dat ik (ook) tevreden ben als zij hierin kleine stappen zetten	28,6%	25,0%	12,5%
14. Ik beloon mijn werkcoaches wanneer zij dit toepassen in de begeleiding van hun cliënten	14,3%	12,5%	12,5%
15. Ik geef mijn werkcoaches de vrijheid om hier als professional zelf invulling aan te geven	85,7%	62,5%	37,5%
16. Ik wijs mijn werkcoaches op collega's die hierin als voorbeeld (rolmodel) kunnen dienen	42,9%	12,5%	25,0%

Indien antwoord op Tabel 3.4 = 2, 3, 4, 5	Eigen praktijkkennis (N=7)	Ervaringen cliënten (N=8)	Wetenschappelijke vakkennis (N=8)
17. Ik vertel mijn werkcoaches dat zij fouten mogen maken	42,9%	37,5%	25,0%
18. Ik geef mijn werkcoaches hierover specifieke feedback, zodat zij hun aanpak kunnen verbeteren	28,6%	37,5%	0,0%
19. Anders, namelijk	0,0%	12,5%	0,0%

3.4 Wat vinden werkcoaches van de stimulering van hun leidinggevende om evidence-based te werken?

Een aantal [werkcoaches](#) heeft een leidinggevende die hen niet stimuleert om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun eigen praktijkkennis, de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten, en/of wetenschappelijke vakkennis. Het gebruik van wetenschappelijke vakkennis wordt het minst vaak gestimuleerd. De helft tot twee derde van deze werkcoaches vindt het bezwaarlijk dat hun leidinggevende hen niet stimuleert gebruik te maken van de verschillende kennisbronnen. (Tabel 3.7)

Tabel 3.7 Wat vindt u ervan dat uw direct leidinggevende u niet stimuleert om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van [.....]?

Indien antwoord op Tabel 3.3 = 1	Eigen praktijkkennis (N=5)	Ervaringen cliënten (N=6)	Wetenschappelijke vakkennis (N=16)
1. Ik ben hier tevreden over	12,5%	0,0%	0,0%
2. Ik ben hier niet (geheel) tevreden over, en zou liever willen dat mijn direct leidinggevende	0,0%	0,0%	25,0%

Het merendeel van de werkcoaches wordt echter wel door hun leidinggevende gestimuleerd om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun eigen praktijkkennis, de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten, en wetenschappelijke vakkennis. Een ruime meerderheid is ook tevreden over de manier waarop dit gebeurt. (Tabel 3.8)

Tabel 3.8 Wat vindt u ervan dat uw direct leidinggevende u op deze manier(en) stimuleert om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van [.....]?

Indien antwoord op Tabel 3.3 = 2, 3, 4, 5	Eigen praktijkkennis (N=41)	Ervaringen cliënten (N=40)	Wetenschappelijke vakkennis (N=30)
1. Ik ben hier tevreden over	82,9%	85,0%	83,3%
2. Ik ben hier niet (geheel) tevreden over, en zou liever willen dat mijn direct leidinggevende	17,1%	15,0%	16,7%

De meeste werkcoaches die niet (geheel) tevreden zijn over stimulering van hun leidinggevende om evidence-based te werken, geven als reden dat zij weinig contact hebben met hun leidinggevende over het gebruik van de drie kennisbronnen, en dat hun leidinggevende hen (nog) meer mag stimuleren en faciliteren in het gebruik van deze drie kennisbronnen. Hun leidinggevers doen dit nu niet of onvoldoende.

In de aanvullende interviews is de werkcoaches en leidinggevers gevraagd in hoeverre het volgens hen de verantwoordelijkheid is van de leidinggevende om het gebruik van de drie kennisbronnen te stimuleren. Werkcoaches lijken vooral behoefte te hebben aan een leidinggevers die een duidelijke visie heeft, faciliteert en luistert naar de behoeften van werkcoaches. De leidinggevers sluiten zich daarbij aan: duidelijk zijn in de verwachtingen, maar niet directief. Zij werken bij voorkeur behoefte-gestuurd en faciliterend.

3.5 Denken directie en leidinggevers hetzelfde over het stimuleren van evidence-based werken bij werkcoaches?

Tot slot is aan de acht leidinggevers gevraagd in hoeverre zij en het directieteam van de gemeente op één lijn zitten voor wat betreft het stimuleren van werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de eigen praktijkkennis, de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten, en wetenschappelijke vakkennis. Enkele leidinggevers zeggen niet bekend te zijn met de visie van hun directie op het stimuleren van het gebruik van deze kennisbronnen. Het merendeel van de leidinggevers zegt hierin echter op één lijn te zitten met hun directieteam. (Tabel 3.9)

Tabel 3.9 Zitten u en het directieteam (DT) van uw gemeente op één lijn voor wat betreft het stimuleren van werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van [.....]?

	Eigen praktijkkennis (N=8)	Ervaringen cliënten (N=8)	Wetenschappelijke vakkennis (N=8)
1. Ja, het DT en ik zitten hierin op één lijn	75,0%	87,5%	75,0%
2. Nee, het DT wil dat ik het anders doe, namelijk	0,0%	0,0%	0,0%
3. Ik weet het niet, het DT heeft zich hierover naar mij toe nooit uitgesproken	25,0%	12,5%	25,0%

Ook uit de aanvullende interviews blijkt dat de directie van gemeenten niet altijd een duidelijke visie over EBP heeft. Als deze er wel is wordt hier verschillend mee omgegaan, variërend van uitleg geven over de reden waarom het moet gebeuren en wat het belang hiervan is, tot het opdringen van de visie aan leidinggevers (en de werkvloer). Dit laatste kan weerstand oproepen. Daarbij staat de visie zelf niet per se ter discussie, maar wel de manier waarop deze in de praktijk gebracht wordt.

In het algemeen is de steun die de leidinggevers ervaren van hun directie bij het stimuleren van EBP beperkt. Leidinggevers geven aan gebaat te zijn bij een directie die hun visie omtrent EBP vaker expliciet uitdraagt, die EBP prioriteert in alle lagen van de organisatie, en die luistert naar de behoeften van de werkvloer.

3.6 Welke randvoorwaarden moeten worden gerealiseerd, zodat leidinggevenden hun werkcoaches stimuleren om evidence-based te werken?

In verband met een lage respons op de vragenlijst, rapporteren we niet over de randvoorwaarden die moeten worden gerealiseerd, zodat leidinggevenden hun werkcoaches stimuleren om evidence-based te werken. Wel kunnen er uit de aanvullende interviews met leidinggevenden en werkcoaches enkele randvoorwaarden worden afgeleid die de kans vergroten dat leidinggevenden hun werkcoaches op succesvolle wijze weten te stimuleren om bij de begeleiding van cliënten evidence-based te handelen.

Om werkcoaches op effectieve wijze te kunnen stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun eigen praktijkkennis, de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten, en wetenschappelijke vakkennis, is het van belang dat directie en leidinggevenden:

1. Bekend zijn met de doelgroep (wie zijn het, waar lopen zij tegenaan)
2. Kennis hebben van de inhoud van het werk van werkcoaches en de impact die het werk heeft op de werkcoaches
3. Een duidelijke visie ontwikkelen en uitdragen over waar het naartoe moet met de organisatie in het algemeen, en (het stimuleren van) evidence-based practice in het bijzonder
4. Zorgdragen voor een eenduidige, in alle lagen van de organisatie gedeelde definitie van EBP
5. De werkvloer betrekken bij beslissingen omtrent EBP, door werkcoaches inspraak te geven en samen met hen een dialoog te voeren over wat nodig is (in plaats van hen zaken op te dringen)
6. Prioriteit geven aan EBP in alle lagen van de organisatie, en voldoende middelen beschikbaar te stellen om EBP te faciliteren

4 Discussie en conclusie

In deze studie hebben we met behulp van vragenlijsten en interviews onderzocht hoe leidinggevenden werkcoaches stimuleren om bij de begeleiding van hun cliënten gebruik te maken van de drie kennisbronnen die binnen evidence-based practice (EBP) centraal staan: eigen praktijkkennis, de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van cliënten, en wetenschappelijke vakkennis. Ook hebben we onderzocht wat ervoor nodig is om dit type leiderschap te versterken. We hebben daarbij zowel gekeken naar de visie van leidinggevenden op hun eigen handelen als naar de ervaringen van werkcoaches met het bevorderen van EBP door hun eigen leidinggevende.

Samenvattend kunnen we concluderen dat, van de drie kennisbronnen die binnen EBP centraal staan, werkcoaches door hun leidinggevende het minst vaak worden gestimuleerd om gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis. Dit verklaart ook de bevinding dat het gebruik van wetenschappelijke vakkennis nog geen gemeengoed is onder werkcoaches. Er wordt bij de begeleiding van cliënten vooral gebruikgemaakt van de eigen praktijkkennis en de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van cliënten. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat dit beeld mogelijk iets vertekend is, doordat de kennis die in de praktijk en die via opleiding en vakliteratuur is opgedaan, voor werkcoaches niet altijd goed te onderscheiden is. Daarnaast schetsen leidinggevenden een ander beeld van hun inspanningen om werkcoaches te stimuleren evidence-based te handelen dan de werkcoaches zelf. In het algemeen zeggen leidinggevenden hierin meer te doen dan werkcoaches waarnemen. Dát leidinggevenden het evidence-based handelen van hun werkcoaches nog niet op alle kennisgebieden (eigen praktijkkennis, ervaringen cliënten, wetenschappelijke vakkennis) even sterk stimuleren, wordt in ieder geval niet toegeschreven aan gebrekkige leiderschapsvaardigheden, maar eerder aan onvoldoende kennis van het werkveld en het ontbreken van een (duidelijke) visie, prioritering en middelen.

Een tweede conclusie die we kunnen trekken, is dat werkcoaches op verschillende manieren door hun leidinggevende worden gestimuleerd om evidence-based te werken. De meest gebruikte werkwijzen suggereren dat leidinggevenden hierbij een wat passieve houding aannemen, waarin het ter sprake brengen van het gebruik van de drie kennisbronnen en het geven van eigen verantwoordelijkheid aan werkcoaches centraal staan. Over de manier waarop leidinggevenden hun werkcoaches stimuleren gebruik te maken van eigen praktijkkennis, de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van cliënten, en wetenschappelijke vakkennis, zijn werkcoaches overwegend tevreden. De ontevredenheid is het grootst bij werkcoaches die niet door hun leidinggevende gestimuleerd worden evidence-based te werken. Maar ook werkcoaches die hiertoe wel gestimuleerd worden zijn niet altijd tevreden. Het merendeel van de ontevreden werkcoaches wil graag meer contact met hun leidinggevende over het gebruik van de drie kennisbronnen, en hierin meer door hen worden gestimuleerd en gefaciliteerd. In het algemeen is er naast facilitering ook behoefte aan een duidelijke visie en inspraak.

Tot slot kan worden geconcludeerd dat leidinggevenden veelal op één lijn zitten met hun directie voor wat betreft het stimuleren van het gebruik van eigen praktijkkennis, de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van cliënten, en wetenschappelijke vakkennis. Wel is er bij leidinggevenden behoefte aan een directie die hun visie omtrent EBP sterker uitdraagt,

meer prioriteit geeft aan EBP en de werkvloer meer inspraak biedt. Samen met kennis van het werkveld, een eenduidige definitie van EBP en voldoende middelen om EBP te faciliteren, zijn dit belangrijke voorwaarden voor leidinggevendenden om werkcoaches op effectieve wijze te kunnen stimuleren om bij de begeleiding van cliënten evidence-based te handelen.

4.1 Theoretische en praktische implicaties

Het onderhavige onderzoek geeft ons inzicht in de rol van leidinggevendenden in het bevorderen van EBP in de re-integratieuitvoering in Nederland. We hebben kennis opgedaan over de wijze waarop leidinggevendenden het gebruik van de drie kennisbronnen die binnen EBP centraal staan stimuleren, hoe werkcoaches dit ervaren, en waar nog verbetering mogelijk is, zowel vanuit het perspectief van leidinggevendenden als van werkcoaches. Het onderzoek vormt daarmee een aanvulling op bestaande studies naar het bevorderen van EBP (bijv. Bäck et al., 2020; Stetler et al., 2014), en een eerste basis voor vervolgonderzoek in het sociale domein.

Vanuit praktisch oogpunt laten de resultaten zien dat er in de re-integratieuitvoering in gemeenten meer aandacht moet komen voor het gebruik van de drie kennisbronnen, in het bijzonder wetenschappelijke vakkennis. Dit is nog geen gemeengoed onder werkcoaches, en ook leidinggevendenden sturen hier nog niet structureel op. Pas als de drie kennisbronnen samenkomen (integratie van eigen praktijkkennis, input van cliënten, en wetenschappelijke vakkennis), is er sprake van EBP (ZonMw, 2020).

Verder laten de resultaten zien dat leidinggevendenden de verantwoordelijkheid voor het gebruik van de drie kennisbronnen bij hun werkcoaches kunnen neerleggen. Het merendeel van de werkcoaches verwacht hierin geen actieve, directieve rol van hun leidinggevendenden. Daar staat wel tegenover dat leidinggevendenden regelmatig met hun werkcoaches moeten communiceren over de toepassing van EBP en dit ook moeten faciliteren, met een duidelijke visie en de mogelijkheid tot inspraak door de werkvloer.

Om tot slot de effectiviteit van de rol van de leidinggevende te bestendigen, dient er in alle managementlagen kennis te zijn van het werkveld van werkcoaches (kenmerken doelgroep, en de inhoud en impact van het werk), moet het in alle lagen van de organisatie duidelijk zijn wat wordt verstaan onder EBP, en dient EBP organisatie breed prioriteit te krijgen.

4.2 Beperkingen van het onderzoek

De bevindingen en conclusies die in dit rapport worden beschreven, moeten in perspectief worden gezien van een belangrijke beperking. Er hebben namelijk een klein aantal werkcoaches en nog minder leidinggevendenden van een relatief klein aantal gemeenten aan het vragenlijstonderzoek deelgenomen. Ook het aantal geïnterviewden was klein. Bovendien hadden niet alle deelnemers aan de vragenlijst zich aangemeld voor het aanvullende interview. De geringe respons is goed te verklaren (professionals ervaren een hoge werkdruk en er waren meerdere onderzoeken die tegelijk met dit onderzoek liepen), maar zorgt er wel voor dat de representativiteit van de steekproef gering is. Daar komt bij dat een deel van de responderende gemeenten in initiatieven en projecten participeert waarin EBP aandacht krijgt. Dit maakt hen koplopers op het gebied van EBP. Het is al met al dus geenszins zeker dat de bevindingen en conclusies in dit rapport kunnen worden gegeneraliseerd naar alle werkcoaches en leidinggevendenden die in Nederlandse gemeenten actief zijn in de re-integratieuitvoering.

4.3 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Het huidige onderzoek biedt verschillende aanknopingspunten voor vervolgstudies. Zo laat het ons zien dat leidinggevendenden invloed uitoefenen op hun werkcoaches door hen (in meer of mindere mate) te stimuleren evidence-based te handelen, maar hierin op hun beurt ook weer worden beïnvloed door de directie van de gemeente (het zogenaamde ‘cascade-effect’). In het algemeen is de steun die de leidinggevendenden ervaren van hun directie bij het stimuleren van EBP beperkt. Zo geven leidinggevendenden aan behoefte te hebben aan een directie die hun visie omtrent EBP vaker expliciet uitdraagt, die EBP prioriteert in alle lagen van de organisatie, en die luistert naar de behoeften van de werkvloer. Het gebrek hieraan belemmert hen in hun interactie met de werkvloer, waardoor het risico bestaat dat de ‘keten’ directie-leidinggevendende-werkcoach een negatieve impact heeft op de dienstverlening aan burgers en werkgevers. Door het cascade-effect zorgvuldig in kaart te brengen, kunnen aanpakken en interventies worden ontwikkeld die in de behoeften van leidinggevendenden voorzien en daarmee de eventuele negatieve impact van de ‘keten’ teniet doen.

Het uitdragen van een visie, een organisatie-brede prioritering van EBP en inspraak door de werkvloer, zijn enkele van de randvoorwaarden die de kans vergroten dat leidinggevendenden hun werkcoaches op succesvolle wijze weten te stimuleren om bij de begeleiding van cliënten evidence-based te handelen. Een andere randvoorwaarde is het beschikbaar stellen van voldoende middelen om het evidence-based handelen te faciliteren. Hier kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de beschikbaarheid van wetenschappelijke vakkennis. Het gebruik van wetenschappelijke vakkennis blijkt immers nog geen gemeengoed te zijn onder werkcoaches. Ook stimuleren leidinggevendenden hun werkcoaches relatief weinig om hier gebruik van te maken. Onderzoek naar de manier waarop gemeenten de wetenschappelijke vakkennis die er is vindbaar en toegankelijk kunnen maken en kunnen vertalen naar de context van de gemeente, kan een belangrijke eerste stap zijn om deze randvoorwaarde te realiseren.

Hoewel het belang van evidence-based handelen in de re-integratieuitvoering alom wordt onderschreven, is er in het domein van werk en inkomen nog geen onderzoek uitgevoerd naar de effecten van EBP op cliënten (bijvoorbeeld het succesvol doorlopen van ontwikkeltrajecten, uitstroom) en werkcoaches (bijvoorbeeld werktevredenheid, kwaliteit van arbeid). Dergelijke studies zouden het draagvlak voor EBP binnen de gemeenten verder kunnen verstevigen, en werkcoaches, leidinggevendenden en directies kunnen stimuleren zich hiervoor in te zetten.

Tot slot, om de bevindingen en conclusies uit dit rapport te kunnen valideren en generaliseren, is grootschaliger onderzoek nodig. Eén manier om dit te realiseren is door onderzoeken te combineren, zodat de belasting van professionals wordt beperkt en zij eerder bereid zijn deel te nemen aan het onderzoek. Daarnaast zou de motivatie voor deelname aan het onderzoek kunnen worden verhoogd door te kiezen voor een persoonlijke benadering met uitleg waarom dit onderzoek voor deze persoon is deze professionele setting relevant is. Dit is mogelijk als wordt gekozen voor een gecontroleerde uitrol van het onderzoek, bijvoorbeeld door alle werkcoaches en leidinggevendenden in een paar door Nederland verspreide gemeenten aan te schrijven. Dit zou ook in andere gemeenten herhaald kunnen worden, zodat uiteindelijk een representatief beeld ontstaat.

4.4 Conclusie

In Nederland zetten verschillende partijen zich in voor het bevorderen van het evidence-based handelen van werkcoaches in de re-integratieuitvoering. De rol van leidinggevendenden hierbij is tot nu toe onderbelicht gebleven. Met dit onderzoek heeft TNO een eerste kennisbasis gelegd om dit thema verder uit te diepen. Door vervolgstudies, maar óók door met elkaar het gesprek aan te gaan over EBP en de manier waarop hier door het midden- en hogere management van gemeenten invulling aan wordt gegeven, kunnen belemmeringen worden geïdentificeerd die een succesvolle toepassing van EBP in de weg zitten. De aanpakken en interventies die hieruit voortkomen, komen ten goede aan de professionalisering van het sociale domein, en daarmee aan een verdere verbetering van de dienstverlening aan burgers en werkgevers.

5 Literatuur

- Aarons, G.A., (2006). Transformational and transactional leadership: Association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services*, 57(8), 1162-1169.
- Bäck, A., Thiele Schwarz, von, U., Hasson, H., & Richter, A. (2020). Aligning perspectives? – Comparison of top and middle-level managers' views on how organization influences implementation of evidence-based practice. *The British Journal of Social Work*, 50(4), 1126-1145.
- Blonk, R.W.B. (2018). *We zijn nog maar net begonnen*. Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de Arbeidsdeskundigheid en Inclusieve Innovatie van Arbeid aan Tilburg University op 6 april 2018 door prof. dr. Roland W.B. Blonk.
- Boermans, S., Logt, J. van de, & Blonk, R. (2020). Gewogen maatwerk: Onderzoek naar de implementatie van een interventie om methodisch handelen te bevorderen. Leiden: TNO.
- Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Dommelen, P., van, & Van Buuren, S. (2012). *Meetinstrument voor Determinanten van Innovaties (MIDI)*. TNO handleiding. Leiden: TNO.
- Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Dommelen, P., van, & Van Buuren, S. (2014). Towards a measurement instrument for determinants of innovation. *International Journal for Quality in Health Care*, 26, 501-510.
- Gifford, W., Graham, I.D., Ehrhart, M.G., Davies, B.L., Aarons, G.A. (2017). Ottawa model of implementation leadership scale: Mapping concepts for developing and evaluating theory-based leadership interventions. *Journal of Healthcare Leadership*, 9, 15-23.
- Hazelzet, A., & Otten, W. (2017). *Methodisch werken: Waarom wel, waarom niet? Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij sociale diensten bevordert*. Leiden: TNO.
- Stetler, C.B., Ritchie, J.A., Rycroft-Malone, J., Charns, M.P. (2014). Leadership for evidence-based practice: Strategic and functional behaviors for institutionalizing EBP. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 11(4), 219-226
- ZonMw (2020). Kennis- en innovatieprogramma Vakkundig aan het werk 2. Den Haag: ZonMw

6 Bijlagen vragenlijsten werkcoaches en leidinggevenden

Selectievraag

0. **Wat is uw functie?**
 1. Werkcoach (hieronder verstaan we ook werkconsulent, klantmanager, casemanager, regisseur, etc.)
 2. Direct leidinggevende

6.1 Vragenlijst werkcoaches

Achtergrondgegevens

Voordat we ingaan op de rol van uw direct leidinggevende in het bevorderen van evidence-based practice, willen we graag enkele achtergrondgegevens verzamelen.

1) Voor welke gemeente werkt u?

1. Alkmaar	25. Hengelo
2. Almelo	26. 's Hertogenbosch
3. Almere	27. Hoorn
4. Alphen aan den Rijn	28. Leeuwarden
5. Amersfoort	29. Leiden
6. Amsterdam	30. Lelystad
7. Apeldoorn	31. Maastricht
8. Arnhem	32. Nijmegen
9. Breda	33. Orionis Walcheren
10. Delft	34. Oss
11. Den Haag	35. Roosendaal
12. Deventer	36. Rotterdam
13. Drechtsteden	37. RSD de Liemers
14. Ede	38. Sittard-Geleen
15. Eindhoven	39. Schiedam
16. Emmen	40. Tilburg
17. Enschede	41. Utrecht
18. Gouda	42. Venlo
19. Groningen	43. Werkzaam Rivierenland
20. Haarlem	44. Zaanstad
21. Haarlemmermeer	45. Zoetermeer
22. Hart van West-Brabant	46. Zwolle
23. Heerlen	47. Overig, namelijk
24. Helmond	

2) Hoeveel jaar bent u werkzaam als werkcoach (tel ook de jaren mee die u eventueel voor een andere gemeente heeft gewerkt)?

..... jaar

3) Hoeveel uur per week werkt u gemiddeld als werkcoach?

..... uur

4) Hoe groot is uw gemiddelde caseload?

..... cliënten

5) Welke taken maken onderdeel uit van uw dagelijkse werkzaamheden als werkcoach? (meerdere antwoorden mogelijk)

1. Diagnose, screening en/of begeleiding cliënten, gericht op het verkrijgen van regulier werk
2. Handhaving wet- en regelgeving

3. Regelen verstrekking uitkering, inclusief bijzondere bijstand
4. Sociale activering
5. Regiefunctie (keuze extern traject bij re-integratiebedrijf en monitoring daarvan)
6. Contacten met werkgevers leggen en onderhouden
7. Anders, namelijk

6) Wat is uw leeftijd

..... jaar

7) Wat is uw geslacht

1. Man
2. Vrouw
3. Anders

8) Wat is uw hoogst behaalde opleidingsniveau?

1. Geen opleiding voltooid
2. Basisschool/lagere school
3. Lbo of vso (lts, leao, vbo, huishoudschool, ambachtsschool)
4. Vmbo of lwoo (inclusief theoretische leerweg)
5. Mavo (ulo, mulo)
6. Havo (mms)
7. Vwo, gymnasium of atheneum (hbs, lyceum)
8. Een mbo-opleiding op niveau 1, namelijk studierichting:
9. Een andere mbo-opleiding (mts, meao, middenstandsdiploma, pdb, mba), namelijk studierichting:
10. Een hbo-opleiding (hts, heao, kweekschool), namelijk studierichting:
11. Een verkorte hbo-opleiding, namelijk studierichting:
12. Een post-hbo of associate degree, namelijk studierichting:
13. Een universitaire propedeuse, namelijk studierichting:
14. Een universitaire bachelor, namelijk studierichting:
15. Master, doctoraal, namelijk studierichting:
16. Postdoctoraal of promotieonderzoek, namelijk studierichting:

9) Zijn er in uw organisatie één of meerdere personen aangewezen voor het coördineren van de invoering van *evidence-based practice*

1. Nee
2. Ja, namelijk (graag de functietitels vermelden van de verantwoordelijke personen)
3. Weet ik niet

Evidence-based practice

U maakt bij de begeleiding van cliënten de hele dag door afwegingen en keuzes. De volgende vragen gaan over de kennisbronnen die u daarbij gebruikt en de wijze waarop uw direct leidinggevende u hierin stimuleert.

Kennisbron 1: Praktijkkennis

10) Hoe vaak maakt u bij de begeleiding van cliënten gebruik van de ervaringen die u eerder in uw werk heeft opgedaan ('praktijkkennis')?

1. (Bijna) niet (bij 0-10% van mijn cliënten)

2. Soms (bij 10-35% van mijn cliënten)
3. Regelmatig (bij 35-65% van mijn cliënten)
4. Vaak (bij 65-90% van mijn cliënten)
5. (Bijna) altijd (bij 90-100% van mijn cliënten)

11) Hoe vaak stimuleert uw direct leidinggevende u om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van uw praktijkkennis?

1. Nooit
2. Soms
3. Regelmatig
4. Vaak
5. Altijd

12) *[Indien antwoord op vraag 11 = 2, 3, 4 of 5] Op welke manier(en) stimuleert uw direct leidinggevende u om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van uw praktijkkennis? (meerdere antwoorden mogelijk)*

Mijn direct leidinggevende:

1. brengt dit ter sprake tijdens teamoverleggen
2. brengt dit ter sprake tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken
3. legt mij uit wat het belang hiervan is
4. legt mij uit hoe ik hier (in tijden van drukte) prioriteit aan kan geven
5. vraagt mij wat ik nodig heb om dit te realiseren
6. biedt mij de mogelijkheid om mijn vaardigheden op dit gebied te vergroten
7. reikt mij hiervoor concrete hulpmiddelen aan
8. vertelt mij dat hij/zij (ook) tevreden is als ik hierin kleine stappen zet
9. beloont mij wanneer ik dit toepas in de begeleiding van mijn cliënten
10. geeft mij de vrijheid om hier als professional zelf invulling aan te geven
11. wijst mij op collega's die hierin als voorbeeld (rolmodel) kunnen dienen
12. vertelt mij dat ik fouten mag maken
13. geeft mij hierover specifieke feedback, zodat ik mijn aanpak kan verbeteren
14. anders, namelijk

13) *[Indien antwoord op vraag 11 = 1] Wat vindt u ervan dat uw direct leidinggevende u niet stimuleert om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van uw praktijkkennis?*

1. Ik ben hier tevreden over
2. Ik ben hier niet (geheel) tevreden over, en zou liever willen dat mijn direct leidinggevende

14) *[Indien antwoord op vraag 11 = 2, 3, 4 of 5] Wat vindt u ervan dat uw direct leidinggevende u op deze manier(en) stimuleert om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van uw praktijkkennis?*

1. Ik ben hier tevreden over
2. Ik ben hier niet (geheel) tevreden over, en zou liever willen dat mijn direct leidinggevende

Kennisbron 2: Ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van cliënten

15) Hoe vaak maakt u bij de begeleiding van cliënten gebruik van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van uw cliënten?

1. (Bijna) niet (bij 0-10% van mijn cliënten)
2. Soms (bij 10-35% van mijn cliënten)
3. Regelmatig (bij 35-65% van mijn cliënten)
4. Vaak (bij 65-90% van mijn cliënten)
5. (Bijna) altijd (bij 90-100% van mijn cliënten)

16) Hoe vaak stimuleert uw direct leidinggevende u om bij de begeleiding van cliënten gebruik van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van uw cliënten?

1. Nooit
2. Soms
3. Regelmatig
4. Vaak
5. Altijd

17) *[Indien antwoord op vraag 16 = 2, 3, 4 of 5]* Op welke manier(en) stimuleert uw direct leidinggevende u om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van uw cliënten? *(meerdere antwoorden mogelijk)*

Mijn direct leidinggevende:

1. brengt dit ter sprake tijdens teamoverleggen
2. brengt dit ter sprake tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken
3. legt mij uit wat het belang hiervan is
4. legt mij uit hoe ik hier (in tijden van drukte) prioriteit aan kan geven
5. vraagt mij wat ik nodig heb om dit te realiseren
6. biedt mij de mogelijkheid om mijn vaardigheden op dit gebied te vergroten
7. reikt mij hiervoor concrete hulpmiddelen aan
8. vertelt mij dat hij/zij (ook) tevreden is als ik hierin kleine stappen zet
9. beloont mij wanneer ik dit toepas in de begeleiding van mijn cliënten
10. geeft mij de vrijheid om hier als professional zelf invulling aan te geven
11. wijst mij op collega's die hierin als voorbeeld (rolmodel) kunnen dienen
12. vertelt mij dat ik fouten mag maken
13. geeft mij hierover specifieke feedback, zodat ik mijn aanpak kan verbeteren
14. anders, namelijk

18) *[Indien antwoord op vraag 16 = 1]* Wat vindt u ervan dat uw direct leidinggevende u niet stimuleert om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van uw cliënten?

1. Ik ben hier tevreden over
2. Ik ben hier niet (geheel) tevreden over, en zou liever willen dat mijn direct leidinggevende

19) *[Indien antwoord op vraag 16 = 2, 3, 4 en 5]* Wat vindt u ervan dat uw direct leidinggevende u op deze manier(en) stimuleert om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van uw cliënten?

1. Ik ben hier tevreden over
2. Ik ben hier niet (geheel) tevreden over, en zou liever willen dat mijn direct leidinggevende

Kennisbron 3: Wetenschappelijke vakkennis

20) Hoe vaak maakt u bij de begeleiding van cliënten gebruik van wetenschappelijke vakkennis?

1. (Bijna) niet (bij 0-10% van mijn cliënten)
2. Soms (bij 10-35% van mijn cliënten)
3. Regelmatig (bij 35-65% van mijn cliënten)
4. Vaak (bij 65-90% van mijn cliënten)
5. (Bijna) altijd (bij 90-100% van mijn cliënten)

21) Hoe vaak stimuleert uw direct leidinggevende u om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis?

1. Nooit
2. Soms
3. Regelmatig
4. Vaak
5. Altijd

22) *[Indien antwoord op vraag 21 = 2, 3, 4 of 5] Op welke manier(en) stimuleert uw direct leidinggevende u om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis? (meerdere antwoorden mogelijk)*

Mijn direct leidinggevende:

1. brengt dit ter sprake tijdens teamoverleggen
2. brengt dit ter sprake tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken
3. legt mij uit wat het belang hiervan is
4. zorgt ervoor dat het voor mij duidelijk is wat er wordt verstaan onder 'wetenschappelijke vakkennis'
5. zorgt ervoor dat de toegang tot relevante wetenschappelijke vakkennis binnen de gemeente voldoende geborgd is
6. wijst mij op interessante wetenschappelijke artikelen, rapporten, etc.
7. zorgt ervoor dat relevante wetenschappelijke vakkennis wordt besproken met belanghebbenden binnen de gemeente
8. zorgt ervoor dat relevante wetenschappelijke vakkennis wordt vertaald naar handvatten/richtlijnen voor de uitvoeringspraktijk
9. legt mij uit hoe ik hier (in tijden van drukte) prioriteit aan kan geven
10. vraagt mij wat ik nodig heb om dit te realiseren
11. biedt mij de mogelijkheid om mijn vaardigheden op dit gebied te vergroten
12. reikt mij hiervoor concrete hulpmiddelen aan
13. vertelt mij dat hij/zij (ook) tevreden is als ik hierin kleine stappen zet
14. beloont mij wanneer ik dit toepas in de begeleiding van mijn cliënten
15. geeft mij de vrijheid om hier als professional zelf invulling aan te geven
16. wijst mij op collega's die hierin als voorbeeld (rolmodel) kunnen dienen
17. vertelt mij dat ik fouten mag maken
18. geeft mij hierover specifieke feedback, zodat ik mijn aanpak kan verbeteren
19. anders, namelijk

23) *[Indien antwoord op vraag 21 = 1] Wat vindt u ervan dat uw direct leidinggevende u niet stimuleert om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis?*

1. Ik ben hier tevreden over

2. Ik ben hier niet (geheel) tevreden over, en zou liever willen dat mijn direct leidinggevende

24) [Indien antwoord op vraag 21 = 2, 3, 4 en 5] Wat vindt u ervan dat uw direct leidinggevende u op deze manier(en) stimuleert om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis?

1. Ik ben hier tevreden over
2. Ik ben hier niet (geheel) tevreden over, en zou liever willen dat mijn direct leidinggevende

25) Zouden wij u hiervoor mogen benaderen?

1. Nee
2. Ja

Contactgegevens t.b.v. vervolgonderzoek

Graag zou TNO met een aantal deelnemers aan het vragenlijstonderzoek een aanvullend interview houden om nog beter inzicht te krijgen in de rol van leidinggevenden bij de toepassing van evidence-based practice in de uitvoeringspraktijk. Het gaat om een telefonisch interview van circa 30 minuten.

26) [Indien antwoord op vraag 25 = 2] Fijn dat TNO u mag benaderen voor een telefonisch interview. Wilt u hieronder uw e-mailadres en/of telefoonnummer achterlaten, zodat wij contact met u kunnen opnemen?

1. E-mailadres:
2. Telefoonnummer:

6.2 Vragenlijst leidinggevenden

Achtergrondgegevens

Voordat we ingaan op uw rol in het bevorderen van het evidence-based handelen van professionals in de uitvoering, willen we graag enkele achtergrondgegevens verzamelen.

1) Voor welke gemeente werkt u?

1. Alkmaar	25. Hengelo
2. Almelo	26. 's Hertogenbosch
3. Almere	27. Hoorn
4. Alphen aan den Rijn	28. Leeuwarden
5. Amersfoort	29. Leiden
6. Amsterdam	30. Lelystad
7. Apeldoorn	31. Maastricht
8. Arnhem	32. Nijmegen
9. Breda	33. Orionis Walcheren
10. Delft	34. Oss
11. Den Haag	35. Roosendaal
12. Deventer	36. Rotterdam
13. Drechtsteden	37. RSD de Liemers
14. Ede	38. Sittard-Geleen
15. Eindhoven	39. Schiedam
16. Emmen	40. Tilburg
17. Enschede	41. Utrecht
18. Gouda	42. Venlo
19. Groningen	43. Werkzaam Rivierenland
20. Haarlem	44. Zaanstad
21. Haarlemmermeer	45. Zoetermeer
22. Hart van West-Brabant	46. Zwolle
23. Heerlen	47. Overig, namelijk
24. Helmond	

2) Hoeveel jaar bent u werkzaam als direct leidinggevende (tel ook de jaren mee die u eventueel voor een andere gemeente heeft gewerkt)?

..... jaar

3) Hoeveel uur per week werkt u gemiddeld als direct leidinggevende?

..... uur

4) Hoeveel werkcoaches stuurt u aan? (onder werkcoach verstaan we ook werkconsulent, klantmanager, casemanager, regisseur, etc.)

..... werkcoaches

5) Heeft u zelf gewerkt als werkcoach?

1. Nee
2. Ja

- 6) [Indien antwoord op vraag 5 = 2] Hoeveel jaar heeft u als werkcoach gewerkt (tel ook de jaren mee die u eventueel voor een andere gemeente heeft gewerkt)?
..... jaar
- 7) Wat is uw leeftijd
..... jaar
- 8) Wat is uw geslacht
4. Man
 5. Vrouw
 6. Anders
- 9) Wat is uw hoogst behaalde opleidingsniveau?
1. Geen opleiding voltooid
 2. Basisschool/lagere school
 3. Lbo of vso (lts, leao, vbo, huishoudschool, ambachtsschool)
 4. Vmbo of lwoo (inclusief theoretische leerweg)
 5. Mavo (ulo, mulo)
 6. Havo (mms)
 7. Vwo, gymnasium of atheneum (hbs, lyceum)
 8. Een mbo-opleiding op niveau 1, namelijk studierichting:
 9. Een andere mbo-opleiding (mts, meao, middenstandsdiploma, pdb, mba), namelijk studierichting:
 10. Een hbo-opleiding (hts, heao, kweekschool), namelijk studierichting:
 11. Een verkorte hbo-opleiding, namelijk studierichting:
 12. Een post-hbo of associate degree, namelijk studierichting:
 13. Een universitaire propedeuse, namelijk studierichting:
 14. Een universitaire bachelor, namelijk studierichting:
 15. Master, doctoraal, namelijk studierichting:
 16. Postdoctoraal of promotieonderzoek, namelijk studierichting:
- 10) Zijn er in uw organisatie één of meerdere personen aangewezen voor het coördineren van de invoering van *evidence-based practice*
1. Nee
 2. Ja, namelijk (graag de functietitels vermelden van de verantwoordelijke personen)
 3. Weet ik niet

Evidence-based practice

Werkcoaches maken bij de begeleiding van cliënten de hele dag door afwegingen en keuzes. De volgende vragen gaan over de kennisbronnen die zij daarbij gebruiken en de wijze waarop u hen hierin stimuleert.

Kennisbron 1: Praktijkkennis

- 11) Hoe vaak maken uw werkcoaches bij de begeleiding van cliënten gebruik van de ervaringen die zij eerder in hun werk hebben opgedaan ('praktijkkennis')?
1. (Bijna) niet (bij 0-10% van mijn cliënten)
 2. Soms (bij 10-35% van mijn cliënten)
 3. Regelmatig (bij 35-65% van mijn cliënten)

4. Vaak (bij 65-90% van mijn cliënten)
5. (Bijna) altijd (bij 90-100% van mijn cliënten)
6. Weet ik niet

12) Hoe vaak stimuleert u uw werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun praktijkkennis?

1. Nooit
2. Soms
3. Regelmatig
4. Vaak
5. Altijd

13) *[Indien antwoord op vraag 12 = 2, 3, 4 of 5]* Op welke manier(en) stimuleert u uw werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun praktijkkennis? (meerdere antwoorden mogelijk)

Mijn direct leidinggevende:

1. Ik breng dit ter sprake tijdens teamoverleggen
2. Ik breng dit ter sprake tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken
3. Ik leg mijn werkcoaches uit wat het belang hiervan is
4. Ik leg mijn werkcoaches uit hoe zij hier (in tijden van drukte) prioriteit aan kunnen geven
5. Ik vraag mijn werkcoaches wat zij nodig hebben om dit te realiseren
6. Ik bied mijn werkcoaches de mogelijkheid om hun vaardigheden op dit gebied te vergroten
7. Ik reik mijn werkcoaches hiervoor concrete hulpmiddelen aan
8. Ik vertel mijn werkcoaches dat ik (ook) tevreden ben als zij hierin kleine stappen zetten
9. Ik beloon mijn werkcoaches wanneer zij dit toepassen in de begeleiding van hun cliënten
10. Ik geef mijn werkcoaches de vrijheid om hier als professional zelf invulling aan te geven
11. Ik wijs mijn werkcoaches op collega's die hierin als voorbeeld (rolmodel) kunnen dienen
12. Ik vertel mijn werkcoaches dat zij fouten mogen maken
13. Ik geef mijn werkcoaches hierover specifieke feedback, zodat zij hun aanpak kunnen verbeteren
14. Anders, namelijk

14) Zitten u en het directieteam (DT) van uw gemeente op één lijn voor wat betreft het stimuleren van werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun praktijkkennis?

1. Ja, het DT en ik zitten hierin op één lijn
2. Nee, het DT wil dat ik het anders doe, namelijk
3. Ik weet het niet, het DT heeft zich hierover naar mij toe nooit uitgesproken

15) *[Indien antwoord op vraag 12 = 1]* Zijn er randvoorwaarden waaraan moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches wél gaat stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun praktijkkennis?

1. Ja
2. Nee, ongeacht de aanwezige randvoorwaarden stimuleer ik mijn werkcoaches niet om hun praktijkkennis te gebruiken

16) *[Indien antwoord op vraag 15 = 1]* Aan welke randvoorwaarde(n) moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches wél gaat stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun praktijkkennis? (meerdere antwoorden mogelijk)

1. Als de noodzaak om hierop te sturen voor mij duidelijk is
2. Als ik voldoende tijd heb om hierop te kunnen sturen
3. Als ik alle informatie tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
4. Als ik alle (financiële) middelen tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
5. Als het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
6. Als het mij niet te veel moeite kost
7. Als er binnen mijn gemeente meer prioriteit wordt gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
8. Als het directieteam (DT) van mijn gemeente mij hierin steunt
9. Als het DT hiervoor een lange termijn visie én aanpak ontwikkelt
10. Als ik er door het DT op aangesproken kan worden (het is onderdeel van de KPI)
11. Als mijn collega-leidinggevenden dit ook doen
12. Als mijn werkcoaches hiervoor open staan
13. Als mijn werkcoaches hier voldoende tijd voor hebben
14. Als mijn werkcoaches hier voldoende vaardigheden voor hebben
15. Als ik terugkoppeling krijg over de voortgang die werkcoaches hierop maken
16. Anders, namelijk

17) *[Indien antwoord op vraag 15 = 1]* Om uw werkcoaches wél te gaan stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun praktijkkennis, zijn voor u de volgende randvoorwaarde(n) van belang:

[Hieronder alleen de aangevinkte antwoorden bij vraag 16 terug laten komen]

1. De noodzaak om hierop te sturen is voor mij duidelijk
2. Ik heb voldoende tijd om hierop te kunnen sturen
3. Ik heb alle informatie tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
4. Ik heb alle (financiële) middelen tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
5. Het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
6. Het kost mij niet te veel moeite
7. Er wordt binnen mijn gemeente meer prioriteit gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
8. Het directieteam (DT) van mijn gemeente steunt mij hierin
9. Het DT ontwikkelt hiervoor een lange termijn visie én aanpak
10. Ik kan er door het DT op aangesproken worden (het is onderdeel van de KPI)
11. Mijn collega-leidinggevenden doen dit ook
12. Mijn werkcoaches staan hiervoor open
13. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende tijd voor
14. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende vaardigheden voor
15. Ik krijg terugkoppeling over de voortgang die werkcoaches hierop maken
16. [Hier het antwoord bij 'Anders, namelijk' weergeven]

Hoe wordt er op dit moment binnen uw gemeente aan deze randvoorwaarde(n) voldaan?
[Respondenten voor elke randvoorwaarde apart antwoord laten geven]

1. Zeer slecht
2. Slecht
3. Niet slecht / Niet goed
4. Goed
5. Zeer goed

18) *[Indien antwoord op vraag 12 = 2, 3, 4 of 5]* Zijn er randvoorwaarden waaraan moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches blijft stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun praktijkkennis?

1. Ja
2. Nee, ongeacht de aanwezige randvoorwaarden stimuleer ik mijn werkcoaches om hun praktijkkennis te gebruiken.

19) *[Indien antwoord op vraag 18 = 1]* Aan welke randvoorwaarde(n) moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches blijft stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun praktijkkennis? (meerdere antwoorden mogelijk)

1. Als de noodzaak om hierop te sturen voor mij duidelijk is
2. Als ik voldoende tijd heb om hierop te kunnen sturen
3. Als ik alle informatie tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
4. Als ik alle (financiële) middelen tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
5. Als het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
6. Als het mij niet te veel moeite kost
7. Als er binnen mijn gemeente meer prioriteit wordt gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
8. Als het directieteam (DT) van mijn gemeente mij hierin steunt
9. Als het DT hiervoor een lange termijn visie én aanpak ontwikkelt
10. Als ik er door het DT op aangesproken kan worden (het is onderdeel van de KPI)
11. Als mijn collega-leidinggevenden dit ook doen
12. Als mijn werkcoaches hiervoor open staan
13. Als mijn werkcoaches hier voldoende tijd voor hebben
14. Als mijn werkcoaches hier voldoende vaardigheden voor hebben
15. Als ik terugkoppeling krijg over de voortgang die werkcoaches hierop maken
16. Anders, namelijk

20) *[Indien antwoord op vraag 18 = 1]* Om uw werkcoaches te blijven stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van hun praktijkkennis, zijn voor u de volgende randvoorwaarde(n) van belang:

1. De noodzaak om hierop te sturen is voor mij duidelijk
2. Ik heb voldoende tijd om hierop te kunnen sturen
3. Ik heb alle informatie tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
4. Ik heb alle (financiële) middelen tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
5. Het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
6. Het kost mij niet te veel moeite
7. Er wordt binnen mijn gemeente meer prioriteit gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
8. Het directieteam (DT) van mijn gemeente steunt mij hierin
9. Het DT ontwikkelt hiervoor een lange termijn visie én aanpak
10. Ik kan er door het DT op aangesproken worden (het is onderdeel van de KPI)
11. Mijn collega-leidinggevenden doen dit ook
12. Mijn werkcoaches staan hiervoor open
13. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende tijd voor
14. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende vaardigheden voor
15. Ik krijg terugkoppeling over de voortgang die werkcoaches hierop maken
16. [Hier het antwoord bij 'Anders, namelijk' weergeven]

Hoe wordt er op dit moment binnen uw gemeente aan deze randvoorwaarde(n) voldaan?
[Respondenten voor elke randvoorwaarde apart antwoord laten geven]

1. Zeer slecht
2. Slecht
3. Niet slecht / Niet goed
4. Goed
5. Zeer goed

Kennisbron 2: Ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van cliënten

21) Hoe vaak maken uw werkcoaches bij de begeleiding van cliënten gebruik van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten?

1. (Bijna) niet (bij 0-10% van mijn cliënten)
2. Soms (bij 10-35% van mijn cliënten)
3. Regelmatig (bij 35-65% van mijn cliënten)
4. Vaak (bij 65-90% van mijn cliënten)
5. (Bijna) altijd (bij 90-100% van mijn cliënten)
6. Weet ik niet

22) Hoe vaak stimuleert u uw werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten?

1. Nooit
2. Soms
3. Regelmatig
4. Vaak
5. Altijd

23) [Indien antwoord op vraag 22 = 2, 3, 4 of 5] Op welke manier(en) stimuleert u uw werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten? (meerdere antwoorden mogelijk)

1. Ik breng dit ter sprake tijdens teamoverleggen
2. Ik breng dit ter sprake tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken
3. Ik leg mijn werkcoaches uit wat het belang hiervan is
4. Ik leg mijn werkcoaches uit hoe zij hier (in tijden van drukte) prioriteit aan kunnen geven
5. Ik vraag mijn werkcoaches wat zij nodig hebben om dit te realiseren
6. Ik bied mijn werkcoaches de mogelijkheid om hun vaardigheden op dit gebied te vergroten
7. Ik reik mijn werkcoaches hiervoor concrete hulpmiddelen aan
8. Ik vertel mijn werkcoaches dat ik (ook) tevreden ben als zij hierin kleine stappen zetten
9. Ik beloon mijn werkcoaches wanneer zij dit toepassen in de begeleiding van hun cliënten
10. Ik geef mijn werkcoaches de vrijheid om hier als professional zelf invulling aan te geven
11. Ik wijs mijn werkcoaches op collega's die hierin als voorbeeld (rolmodel) kunnen dienen
12. Ik vertel mijn werkcoaches dat zij fouten mogen maken
13. Ik geef mijn werkcoaches hierover specifieke feedback, zodat zij hun aanpak kunnen verbeteren
14. Anders, namelijk

- 24) Zitten u en het directieteam (DT) van uw gemeente op één lijn voor wat betreft het stimuleren van werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten?
1. Ja, het DT en ik zitten hierin op één lijn
 2. Nee, het DT wil dat ik het anders doe, namelijk
 3. Ik weet het niet, het DT heeft zich hierover naar mij toe nooit uitgesproken
- 25) *[Indien antwoord op vraag 22 = 1]* Zijn er randvoorwaarden waaraan moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches wél gaat stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten?
1. Ja
 2. Nee, ongeacht de aanwezige randvoorwaarden stimuleer ik mijn werkcoaches niet om de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten te gebruiken
- 26) *[Indien antwoord op vraag 25 = 1]* Aan welke randvoorwaarde(n) moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches wél gaat stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten? (meerdere antwoorden mogelijk)
1. Als de noodzaak om hierop te sturen voor mij duidelijk is
 2. Als ik voldoende tijd heb om hierop te kunnen sturen
 3. Als ik alle informatie tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
 4. Als ik alle (financiële) middelen tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
 5. Als het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
 6. Als het mij niet te veel moeite kost
 7. Als er binnen mijn gemeente meer prioriteit wordt gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
 8. Als het directieteam (DT) van mijn gemeente mij hierin steunt
 9. Als het DT hiervoor een lange termijn visie én aanpak ontwikkelt
 10. Als ik er door het DT op aangesproken kan worden (het is onderdeel van de KPI)
 11. Als mijn collega-leidinggevenden dit ook doen
 12. Als mijn werkcoaches hiervoor open staan
 13. Als mijn werkcoaches hier voldoende tijd voor hebben
 14. Als mijn werkcoaches hier voldoende vaardigheden voor hebben
 15. Als ik terugkoppeling krijg over de voortgang die werkcoaches hierop maken
 16. Anders, namelijk
- 27) *[Indien antwoord op vraag 25 = 1]* Om uw werkcoaches wél te gaan stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten, zijn voor u de volgende randvoorwaarde(n) van belang: [Hieronder alleen de aangevinkte antwoorden bij vraag 26 terug laten komen]
1. De noodzaak om hierop te sturen is voor mij duidelijk
 2. Ik heb voldoende tijd om hierop te kunnen sturen
 3. Ik heb alle informatie tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
 4. Ik heb alle (financiële) middelen tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
 5. Het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
 6. Het kost mij niet te veel moeite
 7. Er wordt binnen mijn gemeente meer prioriteit gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
 8. Het directieteam (DT) van mijn gemeente steunt mij hierin
 9. Het DT ontwikkelt hiervoor een lange termijn visie én aanpak

10. Ik kan er door het DT op aangesproken worden (het is onderdeel van de KPI)
 11. Mijn collega-leidinggevenden doen dit ook
 12. Mijn werkcoaches staan hiervoor open
 13. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende tijd voor
 14. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende vaardigheden voor
 15. Ik krijg terugkoppeling over de voortgang die werkcoaches hierop maken
 16. [Hier het antwoord bij 'Anders, namelijk' weergeven]
- Hoe wordt er op dit moment binnen uw gemeente aan deze randvoorwaarde(n) voldaan?
[Respondenten voor elke randvoorwaarde apart antwoord laten geven]
1. Zeer slecht
 2. Slecht
 3. Niet slecht / Niet goed
 4. Goed
 5. Zeer goed

28) *[Indien antwoord op vraag 22 = 2, 3, 4 of 5]* Zijn er randvoorwaarden waaraan moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches blijft stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten?

1. Ja
2. Nee, ongeacht de aanwezige randvoorwaarden stimuleer ik mijn werkcoaches om de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten te gebruiken

29) *[Indien antwoord op vraag 28 = 1]* Aan welke randvoorwaarde(n) moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches blijft stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten? (meerdere antwoorden mogelijk)

1. Als de noodzaak om hierop te sturen voor mij duidelijk is
2. Als ik voldoende tijd heb om hierop te kunnen sturen
3. Als ik alle informatie tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
4. Als ik alle (financiële) middelen tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
5. Als het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
6. Als het mij niet te veel moeite kost
7. Als er binnen mijn gemeente meer prioriteit wordt gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
8. Als het directieteam (DT) van mijn gemeente mij hierin steunt
9. Als het DT hiervoor een lange termijn visie én aanpak ontwikkelt
10. Als ik er door het DT op aangesproken kan worden (het is onderdeel van de KPI)
11. Als mijn collega-leidinggevenden dit ook doen
12. Als mijn werkcoaches hiervoor open staan
13. Als mijn werkcoaches hier voldoende tijd voor hebben
14. Als mijn werkcoaches hier voldoende vaardigheden voor hebben
15. Als ik terugkoppeling krijg over de voortgang die werkcoaches hierop maken
16. Anders, namelijk

30) *[Indien antwoord op vraag 28 = 1]* Om uw werkcoaches te blijven stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van de ervaringen, voorkeuren en verwachtingen van hun cliënten, zijn voor u de volgende randvoorwaarde(n) van belang:
[Hieronder alleen de aangevinkte antwoorden bij vraag 29 terug laten komen]

1. De noodzaak om hierop te sturen is voor mij duidelijk

2. Ik heb voldoende tijd om hierop te kunnen sturen
3. Ik heb alle informatie tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
4. Ik heb alle (financiële) middelen tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
5. Het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
6. Het kost mij niet te veel moeite
7. Er wordt binnen mijn gemeente meer prioriteit gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
8. Het directieteam (DT) van mijn gemeente steunt mij hierin
9. Het DT ontwikkelt hiervoor een lange termijn visie én aanpak
10. Ik kan er door het DT op aangesproken worden (het is onderdeel van de KPI)
11. Mijn collega-leidinggevendenden doen dit ook
12. Mijn werkcoaches staan hiervoor open
13. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende tijd voor
14. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende vaardigheden voor
15. Ik krijg terugkoppeling over de voortgang die werkcoaches hierop maken
16. [Hier het antwoord bij 'Anders, namelijk' weergeven]
Hoe wordt er op dit moment binnen uw gemeente aan deze randvoorwaarde(n) voldaan? [Respondenten voor elke randvoorwaarde apart antwoord laten geven]
 1. Zeer slecht
 2. Slecht
 3. Niet slecht / Niet goed
 4. Goed
 5. Zeer goed

Kennisbron 3: Wetenschappelijke vakkennis

- 31) Hoe vaak maken uw werkcoaches bij de begeleiding van cliënten gebruik van wetenschappelijke vakkennis?
 1. (Bijna) niet (bij 0-10% van mijn cliënten)
 2. Soms (bij 10-35% van mijn cliënten)
 3. Regelmatig (bij 35-65% van mijn cliënten)
 4. Vaak (bij 65-90% van mijn cliënten)
 5. (Bijna) altijd (bij 90-100% van mijn cliënten)
- 32) Hoe vaak stimuleert u uw werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis?
 1. Nooit
 2. Soms
 3. Regelmatig
 4. Vaak
 5. Altijd
- 33) [Indien antwoord op vraag 32 = 2, 3, 4 of 5] Op welke manier(en) stimuleert u uw werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis? (meerdere antwoorden mogelijk)
 1. Ik breng dit ter sprake tijdens teamoverleggen
 2. Ik breng dit ter sprake tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken
 3. Ik leg mijn werkcoaches uit wat het belang hiervan is
 4. Ik zorg ervoor dat het voor werkcoaches duidelijk is wat er wordt verstaan onder 'wetenschappelijke vakkennis'

5. Ik zorg ervoor dat de toegang tot relevante wetenschappelijke vakkennis binnen de gemeente voldoende geborgd is
 6. Ik wijs mijn werkcoaches op interessante wetenschappelijke artikelen, rapporten, etc.
 7. Ik zorg ervoor dat relevante wetenschappelijke vakkennis wordt besproken met belanghebbenden binnen de gemeente
 8. Ik zorg ervoor dat relevante wetenschappelijke vakkennis wordt vertaald naar handvatten/richtlijnen voor de uitvoeringspraktijk
 9. Ik leg mijn werkcoaches uit hoe zij hier (in tijden van drukte) prioriteit aan kunnen geven
 10. Ik vraag mijn werkcoaches wat zij nodig hebben om dit te realiseren
 11. Ik bied mijn werkcoaches de mogelijkheid om hun vaardigheden op dit gebied te vergroten
 12. Ik reik mijn werkcoaches hiervoor concrete hulpmiddelen aan
 13. Ik vertel mijn werkcoaches dat ik (ook) tevreden ben als zij hierin kleine stappen zetten
 14. Ik beloon mijn werkcoaches wanneer zij dit toepassen in de begeleiding van hun cliënten
 15. Ik geef mijn werkcoaches de vrijheid om hier als professional zelf invulling aan te geven
 16. Ik wijs mijn werkcoaches op collega's die hierin als voorbeeld (rolmodel) kunnen dienen
 17. Ik vertel mijn werkcoaches dat zij fouten mogen maken
 18. Ik geef mijn werkcoaches hierover specifieke feedback, zodat zij hun aanpak kunnen verbeteren
 19. Anders, namelijk
- 34) **Zitten u en het directieteam (DT) van uw gemeente op één lijn voor wat betreft het stimuleren van werkcoaches om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis?**
1. Ja, het DT en ik zitten hierin op één lijn
 2. Nee, het DT wil dat ik het anders doe, namelijk
 3. Ik weet het niet, het DT heeft zich hierover naar mij toe nooit uitgesproken
- 35) **[Indien antwoord op vraag 32 = 1] Zijn er randvoorwaarden waaraan moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches wél gaat stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis?**
1. Ja
 2. Nee, ongeacht de aanwezige randvoorwaarden stimuleer ik mijn werkcoaches niet om wetenschappelijke vakkennis te gebruiken
- 36) **[Indien antwoord op vraag 35 = 1] Aan welke randvoorwaarde(n) moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches wél gaat stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis? (meerdere antwoorden mogelijk)**
1. Als de noodzaak om hierop te sturen voor mij duidelijk is
 2. Als het voor iedereen binnen de gemeente duidelijk is wat er wordt verstaan onder 'wetenschappelijke vakkennis'
 3. Als de toegang tot relevante wetenschappelijke vakkennis binnen de gemeente voldoende geborgd is
 4. Als relevante wetenschappelijke vakkennis wordt besproken met belanghebbenden binnen de gemeente

5. Als relevante wetenschappelijke vakkennis wordt vertaald naar handvatten/richtlijnen voor de uitvoeringspraktijk
6. Als ik voldoende tijd heb om hierop te kunnen sturen
7. Als ik alle informatie tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
8. Als ik alle (financiële) middelen tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
9. Als het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
10. Als het mij niet te veel moeite kost
11. Als er binnen mijn gemeente meer prioriteit wordt gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
12. Als het directieteam (DT) van mijn gemeente mij hierin steunt
13. Als het DT hiervoor een lange termijn visie én aanpak ontwikkelt
14. Als ik er door het DT op aangesproken kan worden (het is onderdeel van de KPI)
15. Als mijn collega-leidinggevenden dit ook doen
16. Als mijn werkcoaches hiervoor open staan
17. Als mijn werkcoaches hier voldoende tijd voor hebben
18. Als mijn werkcoaches hier voldoende vaardigheden voor hebben
19. Als ik terugkoppeling krijg over de voortgang die werkcoaches hierop maken
20. Anders, namelijk

37) [Indien antwoord op vraag 35 = 1] Om uw werkcoaches wél te gaan stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis, zijn voor u de volgende randvoorwaarde(n) van belang:

[Hieronder alleen de aangevinkte antwoorden bij vraag 29 terug laten komen]

1. De noodzaak om hierop te sturen is voor mij duidelijk
2. Het is voor iedereen binnen de gemeente duidelijk wat er wordt verstaan onder 'wetenschappelijke vakkennis'
3. De toegang tot relevante wetenschappelijke vakkennis binnen de gemeente is voldoende geborgd
4. Relevante wetenschappelijke vakkennis wordt besproken met belanghebbenden binnen de gemeente
5. Relevante wetenschappelijke vakkennis wordt vertaald naar handvatten/richtlijnen voor de uitvoeringspraktijk
6. Ik heb voldoende tijd om hierop te kunnen sturen
7. Ik heb alle informatie tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
8. Ik heb alle (financiële) middelen tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
9. Het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
10. Het kost mij niet te veel moeite
11. Er wordt binnen mijn gemeente meer prioriteit gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
12. Het directieteam (DT) van mijn gemeente steunt mij hierin
13. Het DT ontwikkelt hiervoor een lange termijn visie én aanpak
14. Ik kan er door het DT op aangesproken worden (het is onderdeel van de KPI)
15. Mijn collega-leidinggevenden doen dit ook
16. Mijn werkcoaches staan hiervoor open
17. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende tijd voor
18. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende vaardigheden voor
19. Ik krijg terugkoppeling over de voortgang die werkcoaches hierop maken
20. [Hier het antwoord bij 'Anders, namelijk' weergeven]
Hoe wordt er op dit moment binnen uw gemeente aan deze randvoorwaarde(n) voldaan? [Respondenten voor elke randvoorwaarde apart antwoord laten geven]

1. Zeer slecht
2. Slecht
3. Niet slecht / Niet goed
4. Goed
5. Zeer goed

38) *[Indien antwoord op vraag 32 = 2, 3, 4 of 5] Zijn er randvoorwaarden waaraan moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches blijft stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis?*

1. Ja
2. Nee, ongeacht de aanwezige randvoorwaarden stimuleer ik mijn werkcoaches om wetenschappelijke vakkennis te gebruiken

39) *[Indien antwoord op vraag 38 = 1] Aan welke randvoorwaarde(n) moet zijn voldaan, zodat u uw werkcoaches blijft stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis? (meerdere antwoorden mogelijk)*

1. Als de noodzaak om hierop te sturen voor mij duidelijk is
2. Als het voor iedereen binnen de gemeente duidelijk is wat er wordt verstaan onder 'wetenschappelijke vakkennis'
3. Als de toegang tot relevante wetenschappelijke vakkennis binnen de gemeente voldoende geborgd is
4. Als relevante wetenschappelijke vakkennis wordt besproken met belanghebbenden binnen de gemeente
5. Als relevante wetenschappelijke vakkennis wordt vertaald naar handvatten/richtlijnen voor de uitvoeringspraktijk
6. Als ik voldoende tijd heb om hierop te kunnen sturen
7. Als ik alle informatie tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
8. Als ik alle (financiële) middelen tot mijn beschikking heb om hierop te kunnen sturen
9. Als het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
10. Als het mij niet te veel moeite kost
11. Als er binnen mijn gemeente meer prioriteit wordt gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
12. Als het directieteam (DT) van mijn gemeente mij hierin steunt
13. Als het DT hiervoor een lange termijn visie én aanpak ontwikkelt
14. Als ik er door het DT op aangesproken kan worden (het is onderdeel van de KPI)
15. Als mijn collega-leidinggevenden dit ook doen
16. Als mijn werkcoaches hiervoor open staan
17. Als mijn werkcoaches hier voldoende tijd voor hebben
18. Als mijn werkcoaches hier voldoende vaardigheden voor hebben
19. Als ik terugkoppeling krijg over de voortgang die werkcoaches hierop maken
20. Anders, namelijk

40) *[Indien antwoord op vraag 38 = 1] Om uw werkcoaches te blijven stimuleren om bij de begeleiding van cliënten gebruik te maken van wetenschappelijke vakkennis, zijn voor u de volgende randvoorwaarde(n) van belang:*

[Hieronder alleen de aangevinkte antwoorden bij vraag 39 terug laten komen]

1. De noodzaak om hierop te sturen is voor mij duidelijk
2. Het is voor iedereen binnen de gemeente duidelijk wat er wordt verstaan onder 'wetenschappelijke vakkennis'

3. De toegang tot relevante wetenschappelijke vakkennis binnen de gemeente is voldoende geborgd
4. Relevante wetenschappelijke vakkennis wordt besproken met belanghebbenden binnen de gemeente
5. Relevante wetenschappelijke vakkennis wordt vertaald naar handvatten/richtlijnen voor de uitvoeringspraktijk
6. Ik heb voldoende tijd om hierop te kunnen sturen
7. Ik heb alle informatie tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
8. Ik heb alle (financiële) middelen tot mijn beschikking om hierop te kunnen sturen
9. Het past bij de manier waarop ik gewend ben te werken
10. Het kost mij niet te veel moeite
11. Er wordt binnen mijn gemeente meer prioriteit gegeven aan de kwaliteit van de dienstverlening en minder aan de uitstroom van cliënten
12. Het directieteam (DT) van mijn gemeente steunt mij hierin
13. Het DT ontwikkelt hiervoor een lange termijn visie én aanpak
14. Ik kan er door het DT op aangesproken worden (het is onderdeel van de KPI)
15. Mijn collega-leidinggevenden doen dit ook
16. Mijn werkcoaches staan hiervoor open
17. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende tijd voor
18. Mijn werkcoaches hebben hier voldoende vaardigheden voor
19. Ik krijg terugkoppeling over de voortgang die werkcoaches hierop maken
20. [Hier het antwoord bij 'Anders, namelijk ' weergeven]
Hoe wordt er op dit moment binnen uw gemeente aan deze randvoorwaarde(n) voldaan? [Respondenten voor elke randvoorwaarde apart antwoord laten geven]
 1. Zeer slecht
 2. Slecht
 3. Niet slecht / Niet goed
 4. Goed
 5. Zeer goed

Contactgegevens t.b.v. vervolgonderzoek

Graag zou TNO met een aantal deelnemers aan het vragenlijstonderzoek een aanvullend interview houden om nog beter inzicht te krijgen in de rol van leidinggevenden bij de toepassing van evidence-based practice in de uitvoeringspraktijk. Het gaat om een telefonisch interview van circa 30 minuten.

41) Zouden wij u hiervoor mogen benaderen?

1. Nee
2. Ja

42) [Indien antwoord op vraag 41 = 2] Fijn dat TNO u mag benaderen voor een telefonisch interview. Wilt u hieronder uw e-mailadres en/of telefoonnummer achterlaten, zodat wij contact met u kunnen opnemen?

1. E-mailadres:
2. Telefoonnummer:

Healthy Living & Work

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
www.tno.nl