

Onderzoeksrapport Sturen op Kwaliteit

TNO 2025 R10952 – 2 mei 2025
Onderzoeksrapport
Sturen op Kwaliteit

Auteurs	M. (Marieke) van den Tooren J.N. (Noëla) Hantschel L. (Luna) Burk T.C. (Titia) Gerritsma TNO Publiek
Rubricering rapport	
Projectnummer	060.49902
Aantal bijlagen	5
Aantal pagina's	64 (excl. voor- en achterblad)

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.

© 2025 TNO

Inhoudsopgave

1	Doel project.....	5
2	Aanpak project.....	8
2.1	Ontwikkelgroep.....	8
2.2	Proeftuin.....	8
3	Onderzoek TNO.....	10
3.1	DHW.....	10
3.2	WZR.....	11
4	Bevindingen DHW.....	13
4.1	Uitvoering project.....	13
4.1.1	Betrokkenheid en motivatie.....	13
4.1.2	Tijd en belasting.....	14
4.1.3	Kennis en vaardigheden.....	15
4.1.4	Ondersteuning.....	16
4.2	Instrument: Ontwikkelmonitor.....	17
4.2.1	Toepasbaarheid.....	17
4.2.2	Effectiviteit.....	19
4.2.3	Vervolg.....	21
4.3	Governance project ‘Sturen op Kwaliteit’.....	22
4.3.1	Visie.....	22
4.3.2	Inbedding.....	22
4.3.3	Gebeurtenissen die project hebben beïnvloed.....	23
4.3.4	Samenwerking DHW, WZR, TNO, Tilburg University.....	23
4.4	Tips voor andere gemeenten.....	23
5	Bevindingen WZR.....	25
5.1	Uitvoering project.....	25
5.1.1	Betrokkenheid en motivatie.....	25
5.1.2	Tijd en belasting.....	26
5.1.3	Kennis en vaardigheden.....	27
5.1.4	Ondersteuning.....	28
5.2	Instrument: Doelenmeter.....	29
5.2.1	Toepasbaarheid.....	29
5.2.2	Effectiviteit.....	31
5.2.3	Vervolg.....	32
5.3	Governance project ‘Sturen op Kwaliteit’.....	33
5.3.1	Visie.....	33
5.3.2	Inbedding.....	34
5.3.3	Gebeurtenissen die project hebben beïnvloed.....	34
5.3.4	Samenwerking DHW, WZR, TNO, Tilburg University.....	34
5.4	Tips voor andere gemeenten.....	35
6	Conclusies en aanbevelingen.....	36
6.1	Conclusies en aanbevelingen DHW.....	36
6.2	Conclusies en aanbevelingen WZR.....	39
6.3	Overkoepelende aanbevelingen.....	43
7	Referenties.....	45

Bijlage A	46
Ontwikkelmonitor	
Bijlage B	48
Doelenmeter	
Bijlage C	50
Interviewprotocol DHW (werkcoaches, cliënten, leidinggevenden, projectteam)	
Bijlage D	56
Interviewprotocol WZR (werkcoaches, leidinggevenden, projectteam)	
Bijlage E	61
Interviewprotocol WZR (cliënten)	

1 Doel project

In Nederland willen we graag dat iedereen die dat kan en wil, actief is op de arbeidsmarkt. Werkcoaches¹ van gemeenten werken hieraan door burgers te ondersteunen in hun zoektocht naar werk.

Hoewel uitstroom naar werk altijd het doel is, zijn er veel gemeenten in Nederland die uitsluitend sturen op uitstroomcijfers: zoveel mogelijk mensen uit de bijstand naar betaald werk. Minder aandacht wordt besteed aan hoe die uitstroom wordt bereikt. Of de ondersteuning vanuit de gemeente daaraan heeft bijgedragen en wat misschien beter had gekund blijven daardoor buiten beeld.

De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening. Verschillende gemeenten, zoals Den Haag Werkt (DHW) en Werkzaak Rivierenland (WZR), willen de kwaliteit van het handelen van hun werkcoaches verbeteren, de eigen regie van burgers versterken, en het leervermogen van de organisatie vergroten.

Om dit te faciliteren, ontwikkelden en toetsten TNO, DHW en WZR in het project **Sturen op Kwaliteit** een instrument om de stappen die burgers zetten richting werk inzichtelijk te maken. Het instrument vindt zijn oorsprong in de **Goal Attainment Scaling (GAS)** (zie Box 1) en draagt bij aan verschillende stappen van **Methodisch Werken** (zie Box 2).

De verwachting is dat als werkcoaches en cliënten² beter inzicht hebben in de stappen die cliënten zetten richting werk, zij (beter) in staat zijn om samen te bepalen of er extra of andere ondersteuning nodig is om passend en waardevol werk te vinden. Daarnaast stelt informatie over de ontwikkeling van cliënten beleidsmakers en management (beter) in staat om gericht te sturen op de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening.

Box 1. Goal Attainment Scaling (Dekkers et al, 2011)

De GAS is een instrument waarmee de stapsgewijze ontwikkeling van een cliënt op objectieve wijze wordt gemeten. De werkwijze is als volgt:

Vooraf wordt een SMART beschrijving gegeven van:

- De startsituatie ('uitgangssituatie') van de cliënt op een bepaald ontwikkelgebied (-2)
- Het doel van de cliënt op dit ontwikkelgebied (0)
- De situatie waarin de cliënt:
 - het slechter doet dan de huidige situatie (-3)
 - het beter doet dan de huidige situatie, maar het doel nog niet heeft gehaald (-1)

¹ In dit rapport hanteren we de term 'werkcoach'. Deze term is gangbaar bij Werkzaak Rivierenland (WZR). Bij Den Haag Werkt (DHW) hanteert men de term 'casemanager'. Wanneer in teksten die betrekking hebben op DHW de term 'werkcoach' staat, kan dit gelezen worden als 'casemanager'. Werkcoaches begeleiden burgers naar werk. Bij gemeenten werken ook praktijkbegeleiders die mensen ondersteunen bij behoud van werk, bijvoorbeeld mensen die werkzaam zijn in de sociale werkvoorziening. Onder de term 'werkcoach' wordt in deze onderzoeksrapportage ook 'praktijkbegeleider' verstaan.

² Vanaf hier spreken we niet meer over 'burgers', maar over 'cliënten'. De term 'cliënt' verwijst bij WZR naar werkzoekenden en werkenden. Bij DHW hanteert men hiervoor de term 'kandidaat'. Wanneer in teksten die betrekking hebben op DHW de term 'cliënt' staat, kan dit gelezen worden als 'kandidaat'.

- het beter doet dan het beoogde doel (1, 2)

Voor elk doel wordt een aparte GAS met voor de cliënt specifieke schaalniveaus opgesteld.

Nadat de ondersteuning vanuit de gemeente is gestart, wordt met behulp van de GAS de voortgang van cliënten periodiek geëvalueerd en gescoord. Omdat de schaalniveaus vooraf zijn vastgesteld, zal de 'onderbuik' naar verwachting een minder grote rol spelen in de beoordeling.

Een fictief voorbeeld van de GAS:

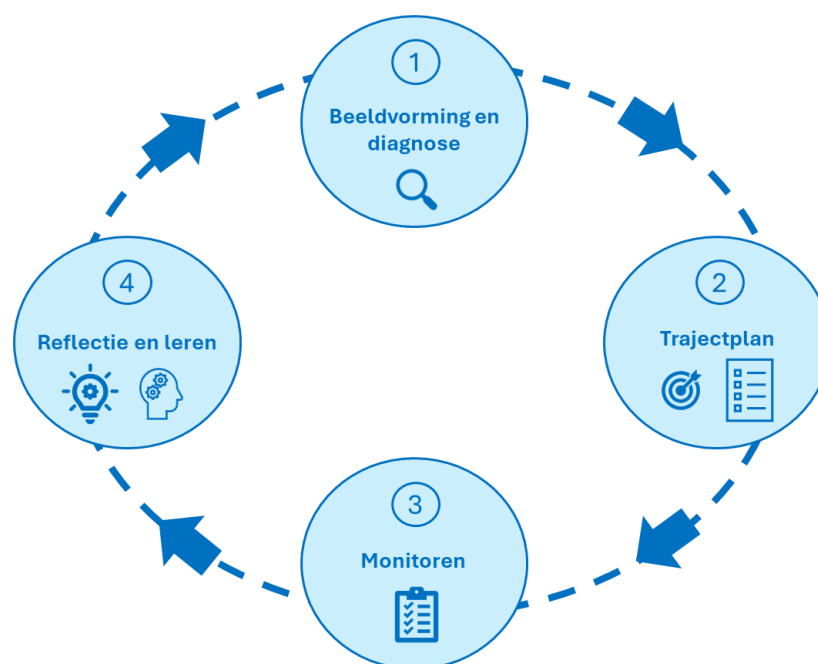
	Definiëring
Setting	Rafiq werkt op een werkontwikkeltraject. Hij werkt drie dagdelen: dinsdag, woensdag en donderdag van 8.00 uur tot 12.00 uur. Hij komt praktisch altijd te laat (van een half uur tot een uur). Hij gaat ook vaak vroeger weg.
Wijze van meten	Gemiddeld mist hij 2,5 uur werktijd per week
Opdracht	Tijdsmeting. Tijd van binnenkomst en tijd van vertrek registreren. Zo min mogelijk werktijd missen
Goal attainment level	
-3 (achteruitgang)	3 uur of meer gemiste werktijd per week
-2 (uitgangssituatie)	meer dan 2 uur en minder dan 3 uur gemiste werktijd per week
-1 (minder dan het doel)	meer dan 1 uur en minder dan 2 uur gemiste werktijd per week
0 (doel)	tussen 0,5 en 1 uur gemiste werktijd per week
+1 (meer dan het doel)	minder dan 0,5 uur gemiste werktijd per week
+2 (veel meer dan doel)	geen gemiste werktijd per week

Box 2. Methodisch werken (Hazelzet & van der Torre, 2015; Mateman et al., 2019; Otten et al., 2019)

Een werkcoach die methodisch werkt, handelt bewust en doelgericht:

- ✓ heeft de cliënt goed in **beeld** (stap 1)
- ✓ stelt een **doel** (stap 2)
- ✓ kiest een **interventie** om het doel te bereiken (stap 2)
- ✓ **monitort** en stelt het doel bij (stap 3)
- ✓ **reflecteert** op het eigen handelen om ervan te leren (stap 4)

Methodisch werken is een cyclisch proces:



Werken volgens de methodische cyclus bevordert het vakmanschap en de professionaliteit van werkcoaches.

Het instrument dat DHW en WZR in het project Sturen op Kwaliteit hebben ontwikkeld draagt bij aan stap 2 (doelen stellen) en stap 3 (monitoren) van de methodische cyclus, en zal daarmee naar verwachting het vakmanschap en de professionaliteit van werkcoaches bevorderen.

In dit onderzoeksrapport doen we verslag van de evaluatie van het project Sturen op Kwaliteit. Achtereenvolgens worden besproken de aanpak van het project (hoofdstuk 2), de opzet van het evaluatieonderzoek (hoofdstuk 3), de uitkomsten van de projectevaluatie bij DHW (hoofdstuk 4) en WZR (hoofdstuk 5), en de conclusies en aanbevelingen op basis van het evaluatieonderzoek (hoofdstuk 6).

2 Aanpak project

Het project bestond uit twee fasen: (1) bijeenkomsten met de ontwikkelgroep en (2) een proeftuin. In de bijeenkomsten met de ontwikkelgroep stond het ontwerp van het instrument centraal waarmee de ontwikkeling van cliënten kan worden gemeten. De GAS fungeerde daarbij als basis. Vervolgens is in de proeftuin de toepasbaarheid en effectiviteit van het instrument getest.

2.1 Ontwikkelgroep

Bij DHW hebben tussen december 2022 en mei 2023 in totaal 5 bijeenkomsten van de ontwikkelgroep plaatsgevonden, waarvan 3 onder leiding van TNO. De andere bijeenkomst werd geleid door het projectteam van DHW. Aan de bijeenkomsten namen, in wisselende samenstelling, verschillende werkcoaches en kwaliteitsmedewerkers deel. Tijdens de eerste 3 bijeenkomsten is uitleg gegeven over de Goal Attainment Scaling (GAS) (zie bijvoorbeeld Dekkers et al., 2011), en is aan de hand van de GAS én een eerder door DHW en TNO ontwikkelde schaal (die eveneens op de GAS gebaseerd is), geïnventariseerd hoe het meetinstrument het beste vormgegeven kan worden. Het doel was om samen met de eindgebruikers (werkcoaches) en collega-experts een instrument te ontwerpen dat is gebaseerd op de principes van de GAS en dat goed aansluit bij de praktijk van DHW. In de laatste twee bijeenkomsten van de ontwikkelgroep is onder leiding van het projectteam gesproken over de werkwijze rondom het instrument, de implementatie van het instrument en de naam van het instrument. Uiteindelijk heeft het instrument de naam **Ontwikkelmonitor** meegekregen. In Bijlage A staat een schematische weergave van de Ontwikkelmonitor en een toelichting op het instrument en de werkwijze.

Bij WZR hebben tussen februari en juni 2023 in totaal 6 bijeenkomsten van de ontwikkelgroep plaatsgevonden. Allen onder leiding van TNO. De aanpak en doelstelling was eender aan die bij DHW. Bij WZR is alleen het instrument dat DHW en TNO eerder hebben ontwikkeld buiten beschouwing gelaten. Daarnaast is bij WZR meer tijd genomen om samen met de deelnemers aan de ontwikkelgroep keuzes te maken over het instrument en de werkwijze. Aan de bijeenkomsten van de ontwikkelgroep namen, in wisselende samenstelling, verschillende werkcoaches deel. Het instrument is de **Doelenmeter** gaan heten. In Bijlage B staat een schematische weergave van de Doelenmeter en een toelichting op het instrument en de werkwijze.

2.2 Proeftuin

DHW is in november 2023 gestart met de proeftuin. De proeftuin heeft 1 jaar geduurd, tot en met oktober 2024. De proeftuin werkte volgens het principe van de olievlekwerking: in 3 rondes werd het aantal deelnemende werkcoaches steeds verder opgehoogd, met het idee dat de nieuwe lichting kon leren van de ervaringen van de lichting(en) ervoor. Met het toenemend aantal deelnemende werkcoaches, groeide ook het aantal cliënten dat bij de proeftuin werd betrokken. DHW is de proeftuin gestart met 4 werkcoaches. Niet alle werkcoaches hadden direct cliënten die aan de proeftuin konden deelnemen. Het aantal deelnemende cliënten nam toe naarmate de proeftuin vorderde. Gedurende de proeftuin hebben er bij DHW echter minder werkcoaches en cliënten deelgenomen dan aanvankelijk

de bedoeling was. Dit heeft diverse redenen (zie hoofdstuk 4). Na afronding van de proeftuin is DHW aan de slag gegaan met het implementatieplan. Begin 2025 is de Ontwikkelmonitor organisatie breed geïmplementeerd. Alle werkcoaches werken er nu mee.

WZR is in september 2023 gestart met de proeftuin. De proeftuin heeft ruim 1 jaar gedraaid, tot en met december 2024. Ook deze proeftuin is opgezet volgens het principe van de olievlekwerking. WZR heeft er gaandeweg de proeftuin bewust voor gekozen de duur van de proeftuin te verlengen, zodat er meer tijd zat tussen de rondes, en de werkcoaches meer tijd hadden zich de Doelenmeter en bijbehorende werkwijze eigen te maken en de Doelenmeter ook werkelijk toe te passen in de praktijk. In totaal hebben er 10 werkcoaches en 26 cliënten aan de proeftuin deelgenomen, minder dan aanvankelijk de bedoeling was. Net als bij DHW zijn hier diverse redenen voor aan te wijzen (zie hoofdstuk 5). Bij WZR is nog geen besluit genomen over de opschaling van de Doelenmeter. Naar verwachting zal het MT van WZR hier nog voor de zomer van 2025 een besluit over nemen.

3 Onderzoek TNO

Tijdens de proeftuin heeft TNO onderzoek gedaan naar de toepasbaarheid en effectiviteit van de Ontwikkelmonitor/Doelenmeter. Daarvoor is een gedegen onderzoeksopzet ontworpen met een experimentele- en controlegroep, vragenlijsten, logboeken, feedbackbijeenkomsten en interviews, waarbij zowel werkcoaches, cliënten, het projectteam als leidinggevendenden bevroegd zouden worden.

In de praktijk bleek gaandeweg echter dat het onderzoek te veel van de gemeenten vroeg: het lukte WZR niet een controlegroep te organiseren, de deelnemende werkcoaches van zowel DHW als WZR vonden de periodieke vragenlijsten en logboeken te intensief, en bij DHW verliep de uitstroom van de cliënten die deelnamen aan de proeftuin traag, waardoor de geplande interviews met cliënten geen doorgang vonden. Na twee proeftuinrondes bleek dat de respons op het onderzoek dusdanig laag was, dat is gestopt met de dataverzameling. Bij WZR zijn enkel de interviews met cliënten nog voortgezet. Ter vervanging van de oorspronkelijke onderzoeksopzet, is in overleg met de gemeenten besloten om na afloop van de proeftuin interviews te organiseren met een afvaardiging van alle betrokkenen. Daarbij is, mede ingegeven door de opgedane ervaringen, besloten de scope van het onderzoek te verbreden. De focus lag nu niet alleen op de toepasbaarheid en effectiviteit van de Ontwikkelmonitor/Doelenmeter, maar ook alle ontwikkelingen daaromheen. De consensus was dat ook deze ervaringen evengoed in kaart moeten worden gebracht, omdat de doorontwikkeling, implementatie en opschaling van het instrument anders niet werkt.

De uitkomsten van de interviews met werkcoaches, cliënten, het projectteam en leidinggevendenden worden beschreven in hoofdstuk 4 en 5. De conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6 zijn hierop gebaseerd. De data die in de eerste twee rondes van de proeftuin zijn verzameld, zijn niet in dit rapport verwerkt. Wel zijn ze opgenomen in twee tussentijdse rapportages voor de gemeenten. Deze rapportages waren bedoeld om verbeteringen door te voeren in het instrument, de werkwijze rondom het instrument en de opzet van de proeftuin, zodat in elke ronde optimaal kon worden geprofiteerd van de proeftuin.

3.1 DHW

Bij DHW heeft TNO 4 werkcoaches, 3 cliënten en 2 leidinggevendenden geïnterviewd. Daarnaast is gesproken met 4 leden van het projectteam. De interviews hebben plaatsgevonden tussen oktober en november 2024. De interviews met de werkcoaches en leidinggevendenden waren individueel, en zijn online afgenomen. DHW heeft aan TNO de contactgegevens verstrekt van de werkcoaches en leidinggevendenden die bereid waren aan het interview deel te nemen. Met de 3 cliënten is op locatie bij DHW een groepsinterview georganiseerd. Er waren meer cliënten uitgenodigd, maar deze 3 cliënten waren beschikbaar en bereid deel te nemen. Tot slot is ook met het projectteam een groepsinterview gehouden. Dit interview heeft online plaatsgevonden.

Van de geïnterviewde werkcoaches is 1 werkcoach in de eerste proeftuinronde gestart, 2 in de tweede ronde en 1 in de laatste ronde. Eén van de werkcoaches maakte eerder ook deel uit van de ontwikkelgroep en heeft dus mede helpen vormgeven aan de Ontwikkelmonitor.

De werkcoaches zijn werkzaam binnen verschillende afdelingen, en hebben tijdens de proeftuin ieder 3 à 5 cliënten begeleid met de Ontwikkelmonitor (15 cliënten in totaal).

Twee cliënten zaten op het moment van het interview nog in hun begeleidingstraject. De andere cliënt was recent uitgestroomd naar werk. De vragen die TNO hen heeft gesteld zijn gebaseerd op het oorspronkelijke interviewprotocol dat bij de uitstroom van cliënten zou worden afgenomen (bij DHW hebben deze interviews niet plaatsgevonden). Door de setting en situatie van de cliënten hebben de vragen alleen een iets ander karakter gekregen. Hoewel het lastig is hier een objectief oordeel over te vellen, was de indruk van de TNO-onderzoekers dat de geïnterviewde cliënten relatief zelfstandig en proactief zijn, en daarmee wellicht niet geheel representatief voor de algehele cliëntenpopulatie van DHW.

De leidinggevendenden waarmee is gesproken zijn een teamleider en een afgevaardigde van het hogere management van DHW. De teamleider geeft leiding aan enkele van de deelnemende werkcoaches. De manager is intern opdrachtgever van het project en verantwoordelijk voor de vervolgstappen die worden gezet met de Ontwikkelmonitor. Beide leidinggevendenden staan in contact met het projectteam en, in het geval van de teamleider, met de betrokken werkcoaches. In hoofdstuk 4 wordt om privacy redenen geen onderscheid gemaakt tussen teamleider en hoger management. Hier wordt één term gehanteerd, namelijk ‘leidinggevende’.

De afvaardiging van het projectteam bestond uit de projectleider en 3 kwaliteitsmedewerkers. De kwaliteitsmedewerkers houden periodiek caseloadgesprekken met werkcoaches en zijn dus goed geïnformeerd over hun ervaringen in de proeftuin. Daarnaast is vanuit het projectteam regelmatig contact gezocht met de deelnemende werkcoaches om te inventariseren hoe het ging met de inzet van de Ontwikkelmonitor en of ondersteuning nodig was.

De interviewvragen die zijn gesteld aan de werkcoaches, cliënten, leidinggevendenden en het projectteam staan in Bijlage C. In het interview met de cliënten is voor een iets bredere insteek gekozen. Niet alle antwoorden zijn hierdoor relevant voor dit rapport. In Bijlage C zijn enkel vragen opgenomen waarvan de antwoorden in dit rapport zijn verwerkt. In de praktijk kwam het voor dat leidinggevendenden in hun antwoorden ook ingingen op andere vragen. Soms is hen hier – bij gelegenheid – ook expliciet naar gevraagd door de onderzoekers. Hun antwoorden zijn in dit geval verwerkt bij de betreffende thema’s in hoofdstuk 4.

3.2 WZR

Bij WZR heeft TNO gesproken met 7 werkcoaches, 4 leidinggevendenden en 3 leden van het projectteam. Daarnaast zijn er 8 cliënten geïnterviewd. TNO heeft niet zelf met de cliënten gesproken. WZR was al begonnen met het interviewen van cliënten volgens het oorspronkelijke interviewprotocol, waarbij cliënten na afloop van hun werkbegeleidingstraject worden geïnterviewd over hun ervaringen met de Doelenmeter. Het is destijds een bewuste keuze geweest om de interviews te laten afnemen door een lid van het projectteam. De ervaring was dat cliënten zich bij een afgevaardigde van WZR beter op hun gemak zouden voelen dan bij een onderzoeker van een ‘autoriteit’ als TNO. De interviews zijn telefonisch afgenomen, waarna het verslag van het interview geanonimiseerd naar TNO is gestuurd (conform dataverwerkingsovereenkomst). De interviews die TNO heeft gehouden met de werkcoaches en leidinggevendenden waren individueel en online. Het interview met het projectteam is afgenomen op locatie bij WZR.

De interviews met de werkcoaches, leidinggevend en het projectteam hebben plaatsgevonden tussen november 2024 en januari 2025. De cliënten zijn geïnterviewd in de periode tussen januari en oktober 2024.

Er zijn 4 werkcoaches gestart in de eerste proeftuinronde en 3 in de tweede ronde. De werkcoaches zijn werkzaam binnen 5 verschillende teams, en hebben tijdens de proeftuin ieder 1 à 8 cliënten begeleid met de Doelenmeter (34 cliënten in totaal, waarvan bij 26 cliënten is gewerkt met een ingevulde Doelenmeter).

Van de 4 leidinggevend waarmee is gesproken, zijn er 3 werkzaam binnen het hogere management van WZR. De andere leidinggevende is teamleider. De teamleider geeft leiding aan enkele van de deelnemende werkcoaches en staat in contact met het projectteam. De afgevaardigden van het hoger management zijn allen lid van de directie. Eén van hen is namens het MT opdrachtgever van het project. De directieleden hebben nauw contact met het projectteam. In hoofdstuk 5 wordt om privacy redenen geen onderscheid gemaakt tussen teamleider en hoger management. Hier wordt één term gehanteerd, namelijk 'leidinggevende'.

De projectteamleden waarmee is gesproken hebben binnen WZR de rol van projectmedewerker en adviseur. Vanuit het projectteam is gedurende de gehele proeftuin intensief, persoonlijk contact geweest met de werkcoaches. Teven vonden er periodiek voortgangsoverleggen plaats tussen het projectteam en de werkcoaches en werden er casuïstiekbesprekingen georganiseerd waarbij steeds 1 werkcoach een casus rondom de Doelenmeter inbracht die samen met de andere werkcoaches en het projectteam werd besproken. De projectteamleden waren hierdoor goed op de hoogte van de vorderingen en de ervaringen van de werkcoaches.

Vanuit het projectteam van WZR is bekend dat de interviews met de cliënten soms best moeizaam verliepen. Dit had soms te maken met taalproblemen, maar ook met het feit dat veel cliënten moeite hadden om onderscheid te maken tussen hun werkcoach als persoon en de Doelenmeter als instrument. Voor veel cliënten bleek het lastig deze los van elkaar te koppelen; ze waren te veel met elkaar verweven.

De interviewvragen die zijn gesteld aan de werkcoaches, leidinggevend en het projectteam staan in Bijlage D. Het interviewprotocol dat is gehanteerd bij de cliënten staat in Bijlage E. In de praktijk kwam het voor dat leidinggevend in hun antwoorden ook ingingen op andere vragen. Soms is hen hier – bij gelegenheid – ook expliciet naar gevraagd door de onderzoekers. Hun antwoorden zijn in dit geval verwerkt bij de betreffende thema's in hoofdstuk 5.

4 Bevindingen DHW

4.1 Uitvoering project

4.1.1 Betrokkenheid en motivatie

Alle **werkcoaches** geven aan zich in het begin betrokken te hebben gevoeld bij de proeftuin. Bij drie van de vier werkcoaches vervaagden deze betrokkenheid echter gaandeweg. De praktijk van alledag speelde daarbij een belangrijke rol. Het bleek lastig voor hen om de Ontwikkelmonitor te integreren in het dagelijkse werk. Het zij omdat het instrument niet aansloot bij de eigen werkstijl, of omdat er andere prioriteiten waren. Er liepen veel dingen tegelijkertijd. Reorganisaties werden daarbij ook genoemd. Dit alles maakte dat de Ontwikkelmonitor steeds verder naar de achtergrond verdween. De werkcoach die zich gedurende de gehele proeftuin betrokken heeft gevoeld, deed dit bewust. Zowel uit interesse en om te leren van het proces, als om ervaringen uit te wisselen met collega's en om bij te dragen aan het TNO onderzoek.

De **werkcoaches** die zich gedurende de proeftuin steeds minder betrokken voelden, ervoeren ook (momenten) van demotivatie. De voornaamste reden was dat de Ontwikkelmonitor voor hen moeilijk in te passen was in de dagelijkse praktijk. Daarbij werden administratieve redenen genoemd (de Ontwikkelmonitor en het persoonlijk ontwikkelplan (POP) sloten niet goed op elkaar aan), maar ook het in de lucht moeten houden van te veel ballen. Twee werkcoaches vertelden te veel op hun bord te hebben. Eén werkcoach gaf aan dat contact met andere deelnemers aan de proeftuin de 'spirit' erin had kunnen houden en daarmee de motivatie wellicht had kunnen vergroten. De contacten met de kwaliteitsmedewerker over de caseload hielpen in dat opzicht wel.

De **werkcoach** die zich wel continu betrokken voelde bij de proeftuin ervoer geen momenten van demotivatie. Deze werkcoach vond het belangrijk om de Ontwikkelmonitor te gebruiken en voelde hierin ook een verantwoordelijkheid. De administratie rondom het gebruik van de Ontwikkelmonitor en het POP was geen probleem. Hiervoor had de werkcoach een eigen structuur ontwikkeld. Daarnaast werkten de caseloadgesprekken met de kwaliteitsmedewerker stimulerend. Ook is de werkcoach op eigen initiatief een 'buddy' relatie aangegaan met een andere deelnemer aan de proeftuin, zodat ze elkaar konden helpen als ze ergens tegenaan liepen.

Het **projectteam** geeft aan dat het moeite kostte om de deelnemers te betrekken en motiveren, met name tijdens de proeftuin. Er moest continu aan de deelnemers getrokken worden. De deelnemers hadden veel andere werkzaamheden die hen opslokten. Daar kwam bij dat er veel andere projecten liepen binnen de organisatie, waardoor dit project als (weer) iets extra's werd beschouwd en men de voordelen er niet meer van in zag. Daarnaast speelden ook privéomstandigheden een rol. Het was op dat moment gewoon allemaal te veel.

Het **projectteam** benadrukt dat het niet zo was dat de werkcoaches de proeftuin niet belangrijk vonden, maar dat de prioritering elders lag.

Daarnaast was deelname aan de proeftuin vrijwillig en vrijblijvend. En ook het onderzoek van TNO hielp niet mee: het onderzoek werd ervaren als te intensief en voelde als 'huiswerk'.

In het **projectteam** is continu gereflecteerd op de ontwikkelingen binnen de proeftuin en hoe de betrokkenheid en motivatie van de deelnemers kon worden vergroot. Het team geeft aan van alles te hebben geprobeerd, maar het lukte niet. Als oorzaak wordt in het bijzonder gewezen naar het ontbreken van sturing van bovenaf. De teamleiders van de werkcoaches zijn op geen enkel moment echt betrokken geraakt bij de proeftuin. De vele baanwisselingen onder leidinggeevenden hielpen ook niet mee. Bovendien kende het projectteam zelf ook meerdere wisselingen.

Eén van de **leidinggeevenden** zegt vanuit verschillende kanten berichten te hebben gehoord over de beperkte betrokkenheid van werkcoaches bij de proeftuin. Wat de leidinggevende vooral heeft opgevangen is dat de werkcoaches het veel werk vonden om met de Ontwikkelmonitor te werken en ook nog wel eens 'vergeten' de Ontwikkelmonitor in te zetten. Dat het veel werk zou zijn om de Ontwikkelmonitor in te zetten, lag volgens de leidinggevende niet zozeer aan de monitor zelf, maar aan het feit dat het alles bij elkaar simpelweg te veel is voor de werkcoaches. Men doet al zoveel. Deze constatering is volgens de leidinggevende een algemeen terugkerend probleem binnen de organisatie.

De **leidinggevende** stelt daarnaast dat de motivatie onder de deelnemers aan de ontwikkelgroepen hoog was, maar concludeert uiteindelijk dat gedurende het project de commitment beperkt was. Zo was er veel verloop, ook onder de 'early adopters' van de Ontwikkelmonitor. Verder was met name het eerste half jaar van de proeftuin een drukke, bewogen periode door veranderingen in de organisatie. Dat maakte dat er minder aandacht was voor de proeftuin en de Ontwikkelmonitor. Daarnaast werd volgens de leidinggevende van bovenaf (directie, politiek) meer gestuurd op kwantiteit (uitstroom) dan op kwaliteit (ontwikkeling). Deze prioritering is door de leidinggeevenden van de werkcoaches overgenomen, terwijl – zo benadrukt de leidinggevende – de organisatie de ontwikkeling van cliënten juist wil volgen en dit ook echt belangrijk vindt.

De andere **leidinggevende** beaamt dat het veel moeite kostte om werkcoaches bij de proeftuin te betrekken en hen te motiveren. Als complicerende factor noemt ook deze leidinggevende dat er ten tijde van de proeftuin veel ontwikkelingen in de organisatie gaande waren, en dat in 'de hoeveelheid der dingen' de proeftuin er nog eens bijkwam. Alles bij elkaar was dit te veel. De leidinggevende vindt het lastig om mensen tot deelname te verplichten. Daarom lag de focus volgens de leidinggevende dan ook vooral op het betrekken van intrinsiek gemotiveerde mensen.

4.1.2 Tijd en belasting

De **werkcoaches** vinden het lastig inschatten hoeveel tijd de proeftuin hen gemiddeld per maand heeft gekost, maar komen uit op ca. 0,5 à 1,5 dag per maand. Daarbij rekening houdend met het feit dat men aan het begin van de proeftuin meer tijd kwijt was omdat alles nieuw is, en niet iedereen de Ontwikkelmonitor even vaak en lang heeft kunnen inzetten bij cliënten als gewenst.

Twee van de vier **werkcoaches** benadrukken dat de tijd die zij beschikbaar hadden voor de proeftuin en de Ontwikkelmonitor beperkt was. Beiden wezen hierbij op verplichtingen om diverse overleggen bij te wonen. Dit is tijd die niet in cliënten kan worden geïnvesteerd. Daarnaast moeten er door werkcoaches sowieso veel ballen in de lucht gehouden worden.

De andere twee **werkcoaches** geven aan dat er wel degelijk tijd beschikbaar was voor de proeftuin en de Ontwikkelmonitor. Echter gingen zij hier ieder anders mee om. Terwijl de ene werkcoach bewust tijd in de agenda blokte om met de Ontwikkelmonitor aan de slag te gaan (deze werkcoach vond het belangrijk om de Ontwikkelmonitor te gebruiken), prioriteerde de andere werkcoach juist andere activiteiten, waardoor de inzet van de Ontwikkelmonitor naar de achtergrond verdween. De reden hiervoor was de praktische inbedding van de Ontwikkelmonitor (te veel handelingen) en twijfel over de toegevoegde waarde van de monitor (het beoogde proces wordt zo ook wel doorlopen; daar is geen Ontwikkelmonitor voor nodig).

Het **projectteam** herkent dat er in het algemeen beperkt tijd aan de inzet van de Ontwikkelmonitor is besteed, doordat deelnemers aan de proeftuin veel andere werkzaamheden en projecten hadden die hun tijd opslokten, en dat de prioritering bij velen elders lag.

Het **projectteam** is zich gedurende de proeftuin steeds meer gaan realiseren dat het werken met de Ontwikkelmonitor echt meer werk is. Je moet als werkcoach intensiever contact hebben met de cliënt dan normaal gebeurt. Je moet elkaar veel vaker zien/spreken. Dit is door het projectteam wel besproken met de werkcoaches, maar het team realiseert zich nu pas wat dit in de praktijk werkelijk betekent. De werkcoaches moeten hier – wanneer de Ontwikkelmonitor breder wordt uitgerold binnen de organisatie – beter in gefaciliteerd worden. Door de administratieve last in het werk terug te dringen (hier wordt aan gewerkt, o.a. door het POP en de Ontwikkelmonitor te integreren), zouden werkcoaches meer tijd moeten overhouden voor contact met de cliënt, en dus ook voor de inzet van de Ontwikkelmonitor.

De **leidinggevende** benadrukt dat de werkcoaches voldoende tijd hadden om aan de proeftuin deel te nemen, maar dat zij wel zelf de keuze maken om de Ontwikkelmonitor in te zetten. Dat wil zeggen, in de proeftuin. Deelname was vrijwillig en vrijblijvend. Zodra de Ontwikkelmonitor organisatie breed wordt ingevoerd, zullen ze alsnog mee moeten bewegen.

4.1.3 Kennis en vaardigheden

Eén van de vier **werkcoaches** geeft aan onvoldoende kennis en vaardigheden te hebben gehad om aan de proeftuin deel te nemen. De reden was dat de werkcoach net met een nieuwe functie was gestart en zich nog moest inwerken. De andere drie werkcoaches worstelden vooral bij de start van de proeftuin met de Ontwikkelmonitor. Zo was er bijvoorbeeld verwarring over de inzet van het POP en de Ontwikkelmonitor: wat hoort waar? De betreffende werkcoach is hier zelf uitgekomen. Een andere werkcoach zocht het vooral bij zichzelf (ongestructureerde manier van werken, moeite om SMART doelen op te stellen) en benadrukte dat het niet aan de voorbereiding of ondersteuning vanuit de organisatie lag. Die was prima op orde. Wel had deze werkcoach graag middels training en/of oefening met collega's geleerd hoe SMART doelen op te stellen. Weer een andere werkcoach vertelde in het begin veel vragen te hebben gesteld en met collega's te hebben gespeld over het nieuwe werkproces en het enthousiasmeren van cliënten, maar in de uitvoering uiteindelijk geen problemen te hebben ondervonden. Bovendien, niet alles was nieuw. De Ontwikkelmonitor lijkt volgens deze werkcoach bijvoorbeeld op het POP.

Met twee **werkcoaches** is gesproken over het vormen van een klantbeeld, voorafgaand aan de inzet van de Ontwikkelmonitor. Eén werkcoach vertelde dat het klantbeeld gedurende het traject gevormd wordt, en dus niet per se al vaststaat wanneer de Ontwikkelmonitor

wordt ingezet. De andere werkcoach gaf aan vanuit eerdere werkervaring voldoende kennis en vaardigheden te hebben opgedaan om een goed klantbeeld te kunnen vormen.

Het **projectteam** stelt dat de werkcoaches vooraf voldoende handvatten hebben meegekregen om met de Ontwikkelmonitor te werken: er zijn twee bijeenkomsten geweest waarop alles is uitgelegd, de formulieren zijn uitgebreid doorgenomen, er was een leidraad beschikbaar en de werkcoaches konden te allen tijde bij het projectteam terecht.

Het **projectteam** erkent wel dat Methodisch Werken (zie Box 2) nog lastig is gebleken voor de werkcoaches. En ook het stellen van SMART doelen heeft de aandacht. Door de afdeling Leren & Ontwikkelen zullen werkcoaches hierin gericht getraind gaan worden. Daarnaast kunnen werkcoaches in Q1 2025 een ‘bootcamp’ verwachten waarin in één week alle wijzigingen in hun werkprocessen – waaronder de organisatie brede implementatie van de Ontwikkelmonitor – worden getraind en geoefend.

De **leidinggevende** stelt tot slot dat voor de proeftuin alleen werkcoaches zijn geselecteerd die reeds over de benodigde kennis en vaardigheden beschikten om met de Ontwikkelmonitor te werken. Volgens de leidinggevende zouden in principe alle werkcoaches dit moeten kunnen. Het stellen van SMART doelen is immers verweven in de Methodische Kandidaat Ontwikkeling (MKO). Mochten werkcoaches in de toekomst (bij de brede implementatie van de Ontwikkelmonitor) toch nog kennis en vaardigheden missen, dan zou dit volgens de leidinggevende duidelijk moeten worden tijdens de 6-wekelijkse (voorheen halfjaarlijkse) caseload gesprekken met de kwaliteitsmedewerkers.

4.1.4 Ondersteuning

Alle **werkcoaches** geven aan dat er voldoende ondersteuning beschikbaar was. Er waren materialen (bijv. leidraad), bijeenkomsten waar je heen kon gaan, collega's met wie je kon sparren, en er was de mogelijkheid om vragen te stellen aan de kwaliteitsmedewerkers. Twee werkcoaches geven aan zich ook echt gehoord te voelen. Men kon terecht met vragen en er was ruimte om te benoemen dat het moeizaam ging in de proeftuin. Eén werkcoach die andere prioriteiten had gesteld dan het werken met de Ontwikkelmonitor, vertelt om die reden bewust geen ondersteuning te hebben gevraagd. De ondersteuning was er echter wel, mocht daar behoefte aan zijn geweest.

Hoewel de **werkcoaches** tevreden waren over de ondersteuning, had dit volgens drie van hen (nog) beter gekund. Zo gaf één werkcoach als tip een buddy-systeem op te zetten, waarbij werkcoaches aan elkaar worden gekoppeld om zo met elkaar te kunnen sparren en van elkaar te kunnen leren. De werkcoach is hier tijdens de proeftuin op eigen initiatief mee begonnen. Er zijn namelijk momenten dat je er niet alleen uitkomt. Een tweede werkcoach beaamt dit. Deze werkcoach had het prettig gevonden als de optie was geboden om van andere werkcoaches te leren, bijvoorbeeld door met elkaar mee te kijken op het moment dat de Ontwikkelmonitor wordt ingezet, of door feedback te geven op elkaars ontwikkelplan. Daarnaast had deze werkcoach het prettig gevonden als er meer ondersteuning was geweest om de proeftuin en de Ontwikkelmonitor ‘top of mind’ te houden bij de werkcoaches. Door de waan van de dag verdwenen deze steeds meer naar de achtergrond. Een derde werkcoach vult aan dat een kleinere caseload behulpzaam zou zijn geweest, onder andere omdat nieuwe werkcoaches dan meer tijd en ruimte hebben om zich in te werken.

Het **projectteam** benadrukt dat er vanuit de kwaliteitsmedewerkers en de projectmanagers veel ondersteuning is geboden aan de deelnemers aan de proeftuin.

De werkcoaches zijn persoonlijk benaderd. Hulp is actief aangeboden. En er zijn ook afspraken gemaakt. Van de hulp is echter weinig gebruikgemaakt, en de gemaakte afspraken werden vaak niet nagekomen. Het projectteam heeft er veel energie in gestopt, is ook trots op wat gedaan is, maar heeft uiteindelijk in de laatste fase van de proeftuin gas teruggenomen.

De **leidinggevende** beaamt dat er voldoende ondersteuning is geboden aan de deelnemers van de proeftuin, en ziet ook dat daar meer gebruik van had kunnen worden gemaakt. Als mogelijke oorzaak voert de leidinggevende aan dat de proeftuin en de Ontwikkelmonitor niet 'top of mind' waren bij de werkcoaches. Dan is het ook niet raar dat er geen hulp gevraagd wordt.

De **leidinggevende** zegt zelf onvoldoende ondersteuning te hebben gehad vanuit de organisatie om werkcoaches deel te laten nemen aan de proeftuin en hen de Ontwikkelmonitor te laten gebruiken. Volgens de leidinggevende heeft dit te maken met de keuze van de organisatie om meer op kwantiteit (uitstroom) dan op kwaliteit (ontwikkeling) te sturen. De proeftuin en de Ontwikkelmonitor kregen hierdoor automatisch minder prioriteit.

4.2 Instrument: Ontwikkelmonitor

4.2.1 Toepasbaarheid

De **werkcoaches** hebben kritiek op de toepasbaarheid van de Ontwikkelmonitor. Dit heeft in belangrijke mate te maken met de administratieve werkwijze. Zo werd er gewerkt met twee aparte documenten (POP en Ontwikkelmonitor), was er verouderde informatie zichtbaar, en konden er met terugwerkende kracht geen aanpassingen worden gedaan in het systeem. Een werkcoach gaf ook aan wat moeite te hebben met het statische karakter van de Ontwikkelmonitor, maar begreep wel dat een flexibele werkwijze niet past bij de functie: meetinstrument.

Eén van de **werkcoaches** geeft daarnaast nog aan dat het erg lastig is om de cliënt objectief te beoordelen. Je bent immers afhankelijk van de input die de cliënt zelf levert. Als werkcoach ben je niet overal bij en kun je dus ook niet ter plekke vaststellen dat iemand bepaalde acties heeft ondernomen en hoe dat heeft uitgepakt. Een andere werkcoach had sowieso weinig zicht op de ontwikkeling van de cliënten, omdat zij gedurende het traject voornamelijk contact hadden met de werkbegeleider.

Over de toepasbaarheid van de Ontwikkelmonitor voor cliënten verschillen de **werkcoaches** van mening. Zo stelt één werkcoach dat cliënten de Ontwikkelmonitor makkelijk in gebruik vonden. Na enige uitleg over hoe het instrument werkt, waren ze goed in staat om hun vooruitgang te scoren. Een andere werkcoach beaamt dit beeld, maar voegt eraan toe dat het om cliënten ging die makkelijk bemiddelbaar waren en snel uitstroomden naar werk, en dus mogelijk niet representatief waren voor de gehele doelgroep. De twee andere werkcoaches, daarentegen, geven aan dat het voor (hun) cliënten erg lastig was om hun vooruitgang te scoren. Zo worden de ABCDE-scores niet altijd begrepen (een 10-puntsschaal zou herkenbaarder zijn). Ook taalproblemen spelen een rol bij het beperkte begrip van de Ontwikkelmonitor. Een andere belangrijke factor is echter de zelfreflectie die van cliënten wordt verwacht. Veel cliënten vinden dat lastig, al was het maar omdat je zelf een goed overzicht moet hebben van je eigen traject. Enige ondersteuning door de werkcoach kan dan nodig zijn. Eén van de werkcoaches nam in zo'n geval het gehele werkbegeleidingstraject

nog eens met de cliënt door en vroeg dan voor specifieke trajectonderdelen hoe de cliënt het vond gaan. Dat maakt het behapbaar.

Eén **werkcoach** geeft aan dat er geen derden (bijv. werkbegeleiders) met de Ontwikkelmonitor hebben gewerkt, maar dat het in voorkomende gevallen wel prettig zou zijn als derden in hetzelfde systeem/document zouden werken als de werkcoach en daarin de scores op de Ontwikkelmonitor en eventuele ontwikkelpunten zouden noteren. Bij de andere drie werkcoaches is niet bekend hoe derden de Ontwikkelmonitor hebben ervaren.

Als verbeterpunt wordt door twee **werkcoaches** in het bijzonder naar het administratieve systeem verwezen. Het kost veel tijd om de administratie op orde te krijgen. Het zou bijvoorbeeld prettig zijn als je kleine aanpassingen kunt doen zonder eerst een geheel nieuwe POP aan te maken. Het systeem moet eenvoudiger en beter geïntegreerd worden.

Daarnaast vertelt één **werkcoach** de Ontwikkelmonitor telkens samen met de cliënt te hebben ingevuld met behulp van een printscreen. Hier keken ze dan samen naar tijdens het evaluatiegesprek. De werkcoach stelt voor dat er in plaats van een printscreen, een makkelijk te begrijpen document (hand-out) wordt ontworpen dat samen met de cliënt kan worden ingevuld, eventueel ook met een versimpelde scoringsmethodiek. Op deze manier kan de cliënt, voor wie het vaak nog een vrij complex proces is, beter betrokken worden. Daarbij zou het volgens de werkcoach wel goed zijn als wordt geïnventariseerd hoe sociaal wenselijk antwoorden door cliënten tot een minimum kan worden beperkt.

Een andere **werkcoach** geeft tot slot aan dat het belangrijk is derden (bijv. werkbegeleiders) een grotere rol te geven bij de beoordeling van cliënten. Werkcoach hebben zelf namelijk niet altijd goed zicht heeft op de ontwikkeling van de cliënt. Er moet volgens de werkcoach dan wel voor gezorgd worden dat door iedereen dezelfde werkwijze wordt gehanteerd; dat de manier van denken, communiceren en beoordelen eender is.

De drie **cliënten** zijn allen bekend met de Ontwikkelmonitor, maar wel in verschillende mate. Eén cliënt moest eerst diep nadenken wat de Ontwikkelmonitor precies is en herinnerde zich toen dat deze inderdaad wel eens in een vorig traject is gebruikt. Duidelijke herinneringen had deze cliënt hier niet aan. De andere twee cliënten hebben wel concrete beelden bij de Ontwikkelmonitor. Eén cliënt heeft deze via de mail (in Word-format) ontvangen en heeft toen zelf – in samenspraak met de werkcoach – aan de doelen kunnen schaven. De cliënt was tijdens het begeleidingstraject sterk gericht op persoonlijke ontwikkeling, en vond het daardoor erg prettig zelf regie te voeren op de doelen. Tijdens het interview waren de doelen van de cliënt nog niet geëvalueerd. De cliënt had dus nog geen ervaring met het scoren van de voortgang middels de Ontwikkelmonitor. De andere cliënt heeft de Ontwikkelmonitor al regelmatig op het scherm van de werkcoach gezien. De doelen stellen ze samen op (er zitten er verschillende in de pijplijn; deze werken ze één voor één af). Iedere zes weken beoordelen ze samen de voortgang van de cliënt. De cliënt geeft aan dat dit in een gesprek gebeurt, maar dat hierbij geen letters (E t/m A) of cijfers aan te pas komen. De werkcoach vult naderhand zelf de score in. Voor de cliënt werkt dit goed. Voor de cliënt is het vooral prettig om te weten waar naartoe wordt gewerkt.

De twee **cliënten** die concrete ervaring hebben met de Ontwikkelmonitor benadrukken allebei dat het belangrijk is om als cliënt spraakzaam en mondig te zijn. Het (klant)beeld dat de werkcoach van een cliënt heeft, wordt in belangrijke bepaald door wat de cliënt vertelt. Hoe opener een cliënt is, hoe beter de doelen zijn die gesteld worden. Ben je het als cliënt vervolgens niet eens met deze doelen (bijvoorbeeld omdat ze te makkelijk zijn), dan moet je als cliënt mondig zijn en hier iets van zeggen. Door bijvoorbeeld aan te geven dat je meer

kunt en wilt. Doe je dat niet, dan blijf je met ongewenste of onhaalbare doelen zitten. Beide cliënten geven aan hier zelf toe in staat te zijn geweest, maar erkennen dat dit wellicht niet voor alle cliënten geldt.

Het **projectteam** herkent dat het administratieve systeem beperkend werkt voor wat betreft de toepasbaarheid van de Ontwikkelmonitor. Zij horen van werkcoaches dat zij veel dubbel werk moeten doen. Los van deze beperking hoort het projectteam echter vooral positieve geluiden. Het invullen van de Ontwikkelmonitor zelf wordt volgens het projectteam als makkelijk ervaren door de werkcoaches.

Wel is volgens het **projectteam** gebleken dat het scoren met letters (E t/m A) toch niet zo goed werkt. Dat ligt niet zozeer aan de scoringsmethodiek, maar aan het feit dat werkcoaches in de praktijk vooral in gesprek gaan met de cliënt, en dan achteraf zelf een score invullen. Daarnaast is het volgens het projectteam lastig gebleken om derden (bijv. werkbegeleiders) te betrekken. Dit heeft onder andere te maken met de privacywetgeving (AVG). Mag je bepaalde doelen bijvoorbeeld wel delen? Dat bleek complexer dan het projectteam vooraf dacht. Het gevolg is dat er nog nauwelijks door derden met de Ontwikkelmonitor is / kan worden gewerkt, terwijl er wel een nieuwe manier van werken is aangekondigd waarin de betrokkenheid van derden bij het begeleidingstraject wordt geïntensiveerd.

Beide **leidinggevenden** geven te kennen niet goed te weten hoe toepasbaar de Ontwikkelmonitor in de praktijk is. Eén van de leidinggevenden is wel op de hoogte van de hoge administratieve last die werkcoaches ervaren. Als oplossing ziet de leidinggevende het integreren van de twee documenten waarmee gewerkt wordt. Ten tijde van het interview waren hier al plannen voor gemaakt, evenals voor het versimpelen van het POP.

4.2.2 Effectiviteit

De **werkcoaches** ervaren verschillende positieve effecten van de Ontwikkelmonitor. Eén van de werkcoaches geeft aan dat met de inzet van de Ontwikkelmonitor en de noodzaak om SMART doelen te formuleren, werkcoaches worden gedwongen om concretere doelen en duidelijkere stappen/acties te formuleren waarmee cliënten aan de slag kunnen. Volgens de werkcoach komt dit de begeleiding ten goede, en zorgt het ervoor dat een eventuele overdracht van de cliënt soepeler verloopt. Uiteindelijk zal hierdoor de algehele dienstverlening verbeteren.

Een andere **werkcoach** wijst op het inzicht dat de Ontwikkelmonitor biedt in verbeterpunten van de cliënten. Het maakt duidelijk waaraan nog gewerkt moet worden. Daarnaast zorgt het gebruik van de Ontwikkelmonitor ervoor dat cliënten meer feedback geven aan de werkcoach. Dit kan feedback zijn over het traject en de rol van de werkcoach, maar bijvoorbeeld ook feedback over de rol van de werkbegeleider. Door de gesprekken die de werkcoach met cliënten voert op basis van de Ontwikkelmonitor, komen dit soort zaken vaker aan de oppervlakte. Dit biedt de werkcoach vervolgens weer handvatten om het traject bij te sturen. Als bijvoorbeeld blijkt dat het niet goed loopt in het traject met de werkbegeleider, kan de werkcoach hierop interveniëren.

Volgens een derde **werkcoach** faciliteert de Ontwikkelmonitor het gesprek met de cliënt. Het biedt als het ware handvatten om hun resultaten/voortgang te bespreken. Enerzijds kun je bespreken waarom doelen niet behaald zijn en wat nodig is om deze wel te bereiken. Anderzijds kun je óók bespreken wat het voor de cliënt betekent als een doel wel behaald is en hoe de cliënt het doel bereikt heeft. Dit levert in beide gevallen nuttige informatie op. Tot

slot vindt de werkcoach het waardevol dat de Ontwikkelmonitor het mogelijk maakt concrete vergelijkingen te maken met hoe het gaat ten opzichte van een eerdere periode. Je hebt bijvoorbeeld snel inzichtelijk waar een cliënt nu staat ten opzichte van het jaar ervoor.

De **werkcoaches** benoemen ook enkele positieve voordelen van de Ontwikkelmonitor voor de cliënten. Zo zijn er twee werkcoaches die erop wijzen dat de Ontwikkelmonitor cliënten tot zelfreflectie dwingt. Enerzijds op de haalbaarheid van hun doelen, anderzijds op de voortgang die zij boeken op deze doelen. Eén van de werkcoaches ziet dat cliënten zichzelf ook echt voorbereiden op de beoordeling van hun voortgang en goed beslagen ten ijs komen.

Tot slot zijn er twee **werkcoaches** die waarnemen dat cliënten door de Ontwikkelmonitor meer eigenaarschap ervaren over hun begeleidingstraject en de ontwikkeling die ze hierin doormaken. Eén van de werkcoaches vertelt daarnaast dat cliënten het enorm waarderen dat er naar hun mening en ervaringen wordt gevraagd. Door het gebruik van de Ontwikkelmonitor voelen ze zich meer gezien en gehoord.

Om de positieve effecten van de Ontwikkelmonitor te versterken wijzen twee **werkcoaches** erop dat het van belang is dat cliënten zich te allen tijde gezien en gehoord blijven voelen. Het vergroot hun betrokkenheid, en hun stem levert waardevolle inzichten op. Eén van de werkcoaches pleit ervoor om cliënten niet alleen op hun eigen ontwikkeling te laten reflecteren, maar hen ook structureel te vragen naar hun ervaringen met de voorzieningen waar ze aan deelnemen (bijv. een taal cursus). Volgens de werkcoach versterkt dit bij cliënten het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt, bijvoorbeeld als zij vinden dat het niet (volledig) aan henzelf ligt als een doel niet behaald wordt. In de evaluatie kunnen zij dan aangeven dat de taal cursus van onvoldoende kwaliteit was, of dat deze niet goed aansloot op hun behoefte. Op deze manier krijgt de organisatie ook direct inzicht in de (ervaren) kwaliteit van de aangeboden voorzieningen.

Tot slot is er één **werkcoach** die wijst op het belang van de vaardigheid om SMART doelen te formuleren. De werkcoach heeft hier zelf nog steeds moeite mee en denkt dat dit voor meer werkcoaches geldt. Als deze vaardigheid wordt getraind, kunnen abstractere zaken beter gekaderd, gestuurd en uitgevraagd worden. Dit zal de doelen, het ontwikkelplan en de begeleiding van de cliënt ten goede komen.

Aan drie **werkcoaches** is gevraagd of het de moeite waard is om met de Ontwikkelmonitor te blijven werken. Eén werkcoach vindt van niet. De kosten (administratieve belasting, onvoldoende zicht cliënten en derden die nu geen input leveren) wegen zwaarder dan de baten. Voor de andere twee werkcoaches geldt het tegenovergestelde. Voor hen is het zeker de moeite waard om met de Ontwikkelmonitor te blijven werken. Ondanks dat het instrument volgens één van de werkcoaches moeilijker in het werk te integreren is dan vooraf gedacht, zien zij de Ontwikkelmonitor als een stap voorwaarts (een verbetering van het POP). Het instrument zorgt volgens hen voor inhoudelijk andere gesprekken met cliënten.

De twee **cliënten** die concrete ervaring hebben met de Ontwikkelmonitor, ondervonden ook positieve effecten. Eén cliënt ontving per mail een Word-bestand van de Ontwikkelmonitor en kon daarin zelf de doelen aanpassen. Deze cliënt was erg met de eigen ontwikkeling bezig en vond het daarom fijn co-regie te kunnen voeren op de doelen. De andere cliënt gaf aan het prettig te vinden om te weten waar je naar op weg bent en waar je staat ten opzichte van dat doel. De Ontwikkelmonitor helpt daarbij.

Het **projectteam** geeft eveneens aan dat de Ontwikkelmonitor een positieve uitwerking heeft gehad. Zij benoemen drie voordelen voor werkcoaches. Allereerst is het voor werkcoaches fijn dat er met de Ontwikkelmonitor meer structuur in de gesprekken komt. Enkele nieuwe medewerkers gebruikten de Ontwikkelmonitor zelfs als gespreksleidraad (zonder deze formeel in te zetten in de begeleiding van cliënten). Een tweede positief effect van de Ontwikkelmonitor, is dat werkcoaches er volgens het projectteam nu achter komen dat de doelen die zij voorheen stelden vaak te vaag waren. Men is zich nu meer bewust van het belang om concrete doelen te formuleren. Tot slot zorgde het gebruik van de Ontwikkelmonitor ervoor dat werkcoaches verplicht werden het POP actueel te houden. Voorheen werd het POP opgesteld en gebeurde er weinig meer mee. Nu moest deze elke zes weken door de werkcoach worden ge-updatet. Dit komt het begeleidingstraject ten goede.

Al met al vindt het **projectteam** het de moeite waard om de Ontwikkelmonitor ook in de toekomst in te zetten. Er liggen ook al concrete plannen om deze organisatie breed te implementeren. Daarvoor moeten alleen nog wel enkele aanpassingen worden gedaan (bijv. versimpeling POP, integratie POP en Ontwikkelmonitor).³

Beide **leidinggevend**en geven te kennen niet te weten wat de effecten van de Ontwikkelmonitor zijn geweest.

4.2.3 Vervolg

Om in de toekomst naar tevredenheid met de Ontwikkelmonitor te kunnen blijven werken, hebben de **werkcoaches** enkele tips. Zo wijst één werkcoach op de noodzakelijke aanpassingen in het administratieve systeem (integratie POP en Ontwikkelmonitor, de mogelijkheid achteraf aanpassingen te doen) en het structureel ophalen van input bij derden die vaak meer zicht hebben op de ontwikkeling van de cliënt dan de werkcoach zelf. Een tweede werkcoach wijst op het belang om het gebruik van de Ontwikkelmonitor te integreren in de bestaande werkwijze. De Ontwikkelmonitor moet hier echt onderdeel van worden, en dus ook aan de orde komen in het inwerkprogramma voor nieuwe werkcoaches. Daarnaast wijst deze werkcoach erop dat er meer training nodig is in het formuleren van SMART doelen, en dat er gelegenheid moet zijn om met collega's in gesprek te gaan over het gebruik van de Ontwikkelmonitor en hier samen mee te oefenen. Een derde werkcoach onderschrijft dit laatste punt. Deze werkcoach pleit voor een buddysysteem en peer feedback. Daarnaast pleit deze werkcoach voor een korte handleiding (2 pagina's) bij de Ontwikkelmonitor, met concrete stappen en voorbeelden, en voor minimaal 1 à 2 cursusdagen én een herhaalcursus om de werkwijze aan te leren. De vierde werkcoach, tot slot, is ook voor een buddysysteem en pleit daarnaast voor enkele 'key-users' (ervaren gebruikers die van de hoed en de rand weten) bij wie de andere werkcoaches terecht kunnen. Daarnaast geeft deze werkcoach als tip mee om, in ieder geval in het begin, tweewekelijkse intervisiebijeenkomsten/casüstiekbesprekingen te organiseren. Hier bespreken de werkcoaches aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden hoe het gaat.

Het **projectteam** wijst eveneens op het belang van de integratie van de POP en de Ontwikkelmonitor, en op het belang van de vaardigheid om SMART doelen op te kunnen stellen. Voor de werkcoaches die hier na training nog steeds moeite mee hebben, moet ondersteuning worden geregeld.

³ De Ontwikkelmonitor is begin 2025 geïmplementeerd. Daarbij zijn de Ontwikkelmonitor en de POP geïntegreerd in een versimpeld document ('de versimpelde POP').

Hoewel aan **cliënten** niet is gevraagd wat nodig is om in de toekomst naar tevredenheid met de Ontwikkelmonitor te kunnen blijven werken, benadrukken twee van hen het belang van een goed klantbeeld. Zo stellen beide cliënten dat je met je werkcoach alleen tot goede doelen komt als de werkcoach een goed klantbeeld van je heeft. Beide cliënten kiezen ervoor om open te zijn en hun werkcoach alles te vertellen. Volgens één van de cliënten heeft het re-integratieproces echter óók baat bij een sterke betrokkenheid van de werkcoach bij de cliënt, zowel op werk- als privégebied. Dit versterkt namelijk het integrale klantbeeld dat de werkcoach van de cliënt heeft.

4.3 Governance project ‘Sturen op Kwaliteit’

4.3.1 Visie

Volgens het **projectteam** is de visie achter deelname aan het project dat de organisatie meer wil gaan sturen op kwaliteit (ontwikkeling) in plaats van kwantiteit (uitstroom), dat zij cliënten meer eigen regie willen geven en willen betrekken bij hun begeleidingstraject, en dat ze de professionaliteit van werkcoaches willen stimuleren.

Het **projectteam** vindt het lastig in te schatten of dit ook is bereikt. Het team geeft aan bijvoorbeeld weinig zicht te hebben op hoe vaak werkcoaches met de Ontwikkelmonitor hebben gewerkt en wat inzet van de monitor voor de cliënten betekent.

De **leidinggevende** geeft aan niet vanaf het begin bij het project betrokken te zijn geweest. De leidinggevende heeft het project overgenomen van een collega, en weet daardoor niet precies wat de insteek en het doel van de organisatie waren bij de start van het project.

4.3.2 Inbedding

Het **projectteam** geeft aan dat ze het project gezamenlijk droegen, maar er was in het bijzonder één persoon die het team ‘aanvoerde’. Deze persoon is gedurende het project overleden, waardoor een belangrijke baken wegviel; iemand die het brede gedachtengoed van de Methodische Kandidaat Ontwikkeling (MKO) – waar ook dit project toe behoort – uitdroeg en anderen daarin meenam. Het is de bedoeling dat iemand anders deze rol overneemt, maar vooralsnog is er niemand gevonden die dit kan/wil.

Volgens het **projectteam** is er geen koppeling gemaakt tussen dit project en de andere projecten in de organisatie.

De **leidinggevende** nuanceert dit beeld: het project is niet ondergebracht in een overkoepelend, groter geheel, maar – waar mogelijk – is wel geprobeerd het project ‘vast te haken’ aan andere lopende projecten. Daarnaast wordt volgens de leidinggevende gekeken welke informatie uit de Ontwikkelmonitor bruikbaar is voor de (nieuwe) KPI’s van DHW. De leidinggevende zou het mooi vinden als straks bijvoorbeeld uitspraken kunnen worden gedaan over het percentage cliënten dat een ontwikkelstap heeft gezet.

De **leidinggevende** zegt tevreden te zijn over de inbedding van het project. In eerste instantie was gekozen voor een projectmatige insteek. Dat beviel minder goed. Gedurende de proeftuin is het project in de lijn ondergebracht. Daar hoort het volgens de leidinggevende ook thuis.

4.3.3 Gebeurtenissen die project hebben beïnvloed

Volgens het **projectteam** was er ten tijde van de proeftuin sprake van onrust in de organisatie. Het ging niet om grote gebeurtenissen, maar een optelsom van verschillende ontwikkelingen die zorgden voor verandermoeheid en een afnemende commitment bij werkcoaches die deelnamen aan de proeftuin. Zo liepen er gelijktijdig met de proeftuin nog meer pilots in de organisatie, waarbij steeds een verandering in werkwijze centraal stond. De werkcoaches waren bij veel van deze pilots aangesloten, waardoor er van hen voortdurend aanpassingen in de manier van werken werden gevraagd. Daarnaast zijn er gedurende de proeftuin verschillende (gewaardeerde) teamleiders vertrokken, wiens positie ook niet altijd direct werd ingevuld. Dit leidde tot enige onrust en discontinuïteit in de aansturing. Tot slot werd richting het einde van de proeftuin aangekondigd dat er mogelijk een reorganisatie volgt. Voor medewerkers was dit geen verrassing. Zij voelden dit in de periode daarvoor al aankomen. De aanstaande reorganisatie heeft tot het einde van de proeftuin voor onrust gezorgd, mede doordat het voor de werkcoaches onduidelijk bleef wat er stond te gebeuren en wat hiervan de consequenties zijn.

4.3.4 Samenwerking DHW, WZR, TNO, Tilburg University

Het **projectteam** geeft aan dat er, behalve met TNO, door DHW eigenlijk niet echt is samengewerkt met de andere projectpartners. Er zijn toezeggingen gedaan elkaar op te zoeken (in het bijzonder tussen DHW en WZR), maar dat is niet gebeurd. Zij zagen en spraken elkaar alleen op de door TNO georganiseerde bijeenkomsten. Dit heeft volgens het projectteam onder andere met wisselingen in het projectteam te maken. En blijkbaar leefde de behoefte ook niet echt ('als we het echt hadden gewild, hadden we wel contact gezocht'). Het zijn volgens het projectteam ook niet echt vergelijkbare gemeenten. Dat neemt niet weg dat het projectteam wel meerwaarde ziet in de optie om te kunnen sparren en ervaringen uit te wisselen.

Het **projectteam** vond de samenwerking met TNO prettig. Het team kon geen echte verbeterpunten aanwijzen.

4.4 Tips voor andere gemeenten

Gevraagd naar wat zij andere gemeentes zouden willen meegeven die overwegen een soortgelijk instrument als de Ontwikkelmonitor te beproeven/implementeren, antwoordt het **projectteam** dat het belangrijk is om leidinggevend directer bij het project te betrekken, bijvoorbeeld door een van de leidinggevend in het projectteam op te nemen. Deze persoon zou dan vanuit deze rol de verantwoordelijkheid kunnen krijgen andere leidinggevend aan te sporen hun werkcoaches (actief) mee te laten doen aan de proeftuin. Vanuit de leidinggevend kwam nu onvoldoende aansturing.

Daarnaast is het volgens het **projectteam** belangrijk om de proeftuin minder vrijblijvend te maken en er een meer verplichtend karakter aan te geven. Daarbij is het volgens het projectteam wel belangrijk dat de werkcoaches vanaf het begin van het project / de proeftuin goed worden meegenomen en duidelijke instructies krijgen. Zo ontstond er bijvoorbeeld verwarring onder werkcoaches door de instructies die zij van TNO en DHW kregen over het aantal cliënten bij wie de Ontwikkelmonitor moest worden ingezet. Voor het TNO-onderzoek vroeg TNO de werkcoaches minimaal 5 cliënten te betrekken bij wie de Ontwikkelmonitor zou worden ingezet en die bereid waren om na afloop van hun traject door TNO te worden geïnterviewd. Tegelijkertijd kwam vanuit DHW het bericht dat de Ontwikkelmonitor bij alle cliënten uit de caseload kon worden ingezet, omdat DHW het

belangrijk vond dat er zoveel mogelijk ervaring werd opgedaan met de Ontwikkelmonitor. Van alle cliënten zouden er dan minimaal 5 bereid gevonden moeten worden om hun ervaringen met TNO te delen. Veel werkcoaches bleven echter gefocust op het getal '5'. Mede hierdoor werd de Ontwikkelmonitor beperkt ingezet. Het projectteam concludeert dan ook dat de focus in de proeftuin wellicht te veel op het TNO-onderzoek heeft gelegen en te weinig op het 'beproeven' van de Ontwikkelmonitor in de praktijk. Evaluatieonderzoek is belangrijk, maar het moet niet leidend zijn.

Tot slot benoemt het **projectteam** dat de Ontwikkelmonitor deel uitmaakt van het gedachtengoed van de Methodische Kandidaat Ontwikkeling (MKO). Om het instrument goed toe te kunnen passen en er (als werkcoach en organisatie) je voordeel mee te kunnen doen, is het van belang het gebruik van de Ontwikkelmonitor in die context uit te leggen.

De **leidinggevende** geeft aan te ver van de uitvoering af te zitten om concrete tips te formuleren voor andere gemeentes. Wel benoemt de leidinggevende dat deelname aan de proeftuin idealiter vrijwillig is, maar minder vrijblijvend dan bij DHW het geval was. Gemeentes zouden voldoende tijd uit moeten trekken om dit bewerkstelligen.

5 Bevindingen WZR

5.1 Uitvoering project

5.1.1 Betrokkenheid en motivatie

De geïnterviewde **werkcoaches** voelden zich allen betrokken bij de proeftuin. Wel benoemden ze diverse (externe) factoren die hun betrokkenheid en motivatie op de proef stelden. Zo werd weinig interesse en enthousiasme vanuit de organisatie ervaren voor de proeftuin. Bij enkele werkcoaches had dit een demotiverend effect. In andere gevallen waren de werkcoaches meer gemotiveerd, maar sloot de Doelenmeter minder goed aan op hun doelgroep en werkgebied (zie ook 5.2.1). De inzet van de Doelenmeter bleef soms ook beperkt vanwege andere prioriteitstelling in het werk. Dit had volgens de werkcoaches mede te maken met de beperkte tijd die beschikbaar was voor de proeftuin. Enkele werkcoaches gaven aan het tijdsgebrek aangekaart te hebben, maar dat er geen oplossing voor kwam. Dit heeft niet bijgedragen aan de motivatie. Tot slot is nog niet bij alle werkcoaches de link tussen de Doelenmeter en het Integratieve Gedragsmodel (IGM-model) (Blonk, 2018) duidelijk, wat het lastiger maakt om zich achter het instrument te scharen.

Het **projectteam** herkent de betrokkenheid van de werkcoaches, maar zag ook dat deze over de tijd afnam. Steeds meer deelnemers haakten af. Volgens het projectteam kwam dit in het begin mede door het negatieve frame rondom het project (zie ook Box 3). Later speelden ook praktische en persoonlijke redenen een rol.

Volgens het **projectteam** hebben de werkcoaches veelal deelgenomen vanwege de persoonlijke uitnodiging en benadering. Dat heeft hen over de streep getrokken. De Doelenmeter werd vanaf het moment van deelname wel steeds aantrekkelijker, maar echte ‘adapters’ werden de werkcoaches volgens het projectteam niet.

Het **projectteam** realiseert zich dat de basis nog niet op orde was om de Doelenmeter te gebruiken. In tegenstelling tot de verwachting, leken de werkcoaches nog niet goed in staat om SMART doelen te stellen. Ook het vormen van een goed klantbeeld bleek nog vaak een probleem. Het afgelopen jaar is men hier binnen de organisatie mee aan de slag gegaan. Met resultaat. Het projectteam denkt dat als ze nu met het project zouden starten, de toepassing van de Doelenmeter vanaf het eerste moment beter zou verlopen.

Daarbij tekent het **projectteam** aan dat er bij de start van het project bij een deel van de betrokkenen veel weerstand was tegen de Doelenmeter en de proeftuin, in het bijzonder bij de teamleiders en senioren. Het kostte het projectteam veel moeite om hen mee te krijgen, mogelijk vanwege negatieve ervaringen met eerdere projecten. Maar er leek ook sprake van ergernis over bemoeienis met het werk. Vanuit de teams is nooit een behoefte geformuleerd om te gaan werken met een instrument zoals de Doelenmeter. Hierdoor ontstond het gevoel dat het gebruik van de Doelenmeter werd opgelegd.

Achteraf constateert het **projectteam** dat er bij een nieuw project eerst een voorfase moet plaatsvinden waarin wordt gecheckt/uitgevraagd of het project dat je wilt starten voldoende aansluit bij de behoefte van de teams. Ook moeten vooraf randvoorwaarden worden

vastgesteld voor de uitvoering van het project (bijv. in staat zijn SMART doelen te stellen en een klantbeeld te vormen). Ook zou een SWOT-analyse kunnen worden gedaan: waar zitten kansen en bedreigingen?

Na afloop van de interviewreeks wil het **projectteam** graag nog iets toevoegen over de aanloop richting het project Sturen op Kwaliteit en de proeftuin, en de betrokkenheid en motivatie van de betrokkenen in die periode (zie Box 3).

Box 3. Aanloop naar het project Sturen op Kwaliteit en de proeftuin

In een project dat vooraf ging aan het project Sturen op Kwaliteit ('Ontwikkeling Keuzehulp Instrumentarium Werkzaam Rivierenland' (Hazelzet et al., 2021)), heeft het projectteam goede ervaringen opgedaan met een gezamenlijke ontwikkeling en uitwerking door het projectteam, professionals vanuit de uitvoering, en TNO. Gebaseerd op deze ervaringen was de verwachting van het projectteam dat een soortgelijke aanpak en samenwerking op een positieve ontvangst mocht rekenen bij het project Sturen op Kwaliteit. Het project leek bovendien een logische volgende stap en een mooie kans. Dit beeld werd echter niet onmiddellijk en volledig gedeeld door de betrokkenen vanuit de uitvoering. Integendeel, er ontstond weerstand die gedurende het gehele project in meer of mindere mate is ervaren door de deelnemers aan het project en het projectteam. In eerste instantie heeft het projectteam hierop gereageerd door voor de eerste groep betrokkenen begin 2023 een korte cursus (4 dagdelen) te organiseren over het IGM-model (Blonk, 2018) en het principe van Methodisch Werken (Hazelzet & Otten, 2017). Dit hielp om een duidelijker kader te creëren waarbinnen de Doelenmeter een plek kon krijgen. De weerstand is hier echter nooit volledig door weggenomen.

Ook de **leidinggeevenden** herkennen de betrokkenheid van de werkcoaches bij de proeftuin, maar ook zij hebben waargenomen dat deze in de loop van de tijd afnam. De weerstand bij de teamleiders en de geringe bereidheid om werkcoaches voldoende tijd te geven voor deelname aan de proeftuin, wordt daarbij als belemmerende factor gezien. Daarnaast wordt erkend dat men wellicht te vroeg is ingestapt: men startte met het meten van doelen, terwijl het vormen van een klantbeeld en het stellen van SMART doelen eerst aandacht hadden moeten krijgen. Kortom, de randvoorwaarden voor implementatie van de Doelenmeter waren nog niet op orde.

Vanuit de **leidinggeevenden** wordt wel benadrukt dat de Doelenmeter niet is geïntroduceerd omdat werkcoaches eerder geen goed werk leverden. Men is alleen van mening dat je je werk ook *anders* kunt doen. Tegelijkertijd ziet men ook dat het allemaal gewoon veel is en snel gaat. Er moet al zo veel worden geïmplementeerd. Het tempo ligt te hoog voor de medewerkers, en ook de leidinggeevenden moeten alles maar zien te managen. Verandering kost tijd, maar deze tijd wordt vaak niet gegund.

5.1.2 Tijd en belasting

Hoewel het voor **werkcoaches** lastig is in te schatten is hoeveel tijd zij per maand kwijt waren aan de proeftuin, kwamen zij gemiddeld uit op 1 à 2 werkdagen per maand (incl. bijwonen bijeenkomsten). Niet alle werkcoaches hadden deze tijd. Deze tijd werd bij de meeste werkcoaches ook niet gegeven. Deelname aan de proeftuin was dus extra werk. Werkcoaches die de vrijheid hadden (of voelden) om zelf keuzes te maken, kozen ervoor anderen activiteiten te laten schieten t.b.v. de proeftuin (of juist om minder tijd te besteden aan de proeftuin dan zij eigenlijk zouden willen).

Ook het **projectteam** constateerde dat werkcoaches voor hun gevoel niet voldoende tijd hadden om aan het project (ontwikkelgroepen en proeftuin) te werken. Volgens het projectteam hebben zij ook nooit iets gemerkt van de extra uren die hiervoor beschikbaar

werden gesteld. Die uren kwamen niet bij de werkcoaches terecht. Een oplossing zou zijn geweest de proeftuinperiode te verlengen, of wat meer flexibiliteit van teamleiders vragen. Dat laatste kwam niet.

Eén van de **leidinggevendenden** is van mening dat de teamleiders niet zo moeilijk hadden moeten doen over de tijdsinvestering. Ze hebben uren gekregen om mensen deel te laten deelnemen. Bovendien moeten werkcoaches vanuit taakvolwassenheid gewoon zelf beslissingen kunnen nemen over de invulling van hun werk. De leidinggevende erkent wel dat een teamleider voor die paar uur die men per persoon krijgt geen vervangend personeel kan regelen. Beter was het wellicht geweest om meer tijd bij één persoon te leggen i.p.v. deze over een grote groep (en teams) te verspreiden.

Twee andere **leidinggevendenden** stellen dat deelname aan de proeftuin goed te doen was voor de werkcoaches: er is tijd voor vrijgemaakt, het gaat niet om veel cliënten, en sommige werkcoaches kunnen de Doelenmeter direct toepassen op cliënten die ze al begeleidde. Bovendien wordt er veel geklaagd over een hoge caseload, maar valt dit in hun optiek in de praktijk reuze mee. Het is volgens de leidinggevendenden ook een argument om niet te hoeven veranderen.

5.1.3 Kennis en vaardigheden

De **werkcoaches** zijn van mening dat zij over voldoende kennis en vaardigheden beschikten om aan de proeftuin deel te nemen, maar gaven aan het wel lastig te vinden de doelen SMART te formuleren. Ook de gradaties van de Doelenmeter werden soms lastig gevonden. Het gemak waarmee de doelen werden geformuleerd hing sterk samen met de cliënt/doelgroep: sommige doelen zijn beter te vatten in de Doelenmeter dan anderen, en de ene cliënt begrijpt nu eenmaal beter wat er gevraagd wordt dan de ander. Eén werkcoach gaf daarnaast aan het lastig te vinden om cliënten te scoren. Niet omdat het lastig is tot een score te komen, maar omdat het ‘niet goed voelt’ een score te geven, in het bijzonder een negatieve score (-1). De werkcoach in kwestie zou zelf ook niet gescoord willen worden.

De **werkcoaches** geven aan wel geleerd te hebben van de proeftuin. Zo waren zij na afloop beter in staat SMART doelen en concrete plannen op te stellen, en structuur in het begeleidingstraject aan te brengen (eerst A op orde brengen voordat met B kan worden gestart). Het projectteam heeft hier door hun ondersteuning tijdens de proeftuin een belangrijke en door de werkcoaches gewaardeerde bijdrage aan geleverd. Waar (ter inspiratie) nog wel behoefte aan is, is een lijst met standaard doelen, uitgesplitst naar type doel en doelgroep. Dat zou het gebruik van de Doelenmeter kunnen vergemakkelijken.

Het **projectteam** stelt echter dat niet alle de werkcoaches over de benodigde kennis en vaardigheden beschikten om aan het project deel te nemen. Een belangrijke reden hiervoor is dat de werkcoaches moeite hadden met het vormen van een goed klantbeeld. Daarnaast verliep ook het stellen van SMART doelen binnen de verschillende gradaties van de Doelenmeter moeizaam. In het bijzonder voor niet-gedragsmatige aspecten. Dit vraagt om een hoger abstractievermogen. Dit bleek lastig. Het projectteam suggereert dat de werkcoaches hierdoor (onterecht) concludeerden dat de Doelenmeter maar bij een deel van hun cliënten kon worden ingezet.

Het **projectteam** realiseert zich dat de werkcoaches veel verschillende achtergronden hebben. Het vormen van een klantbeeld en het stellen van SMART doelen hebben zij meestal niet in hun opleiding geleerd. Een standaard opleiding voor dit werk is er ook niet. Vaak is de opleiding van werkcoaches überhaupt niet gerelateerd aan het sociale domein.

Werkcoaches die bij Werkzaak Rivierland aan de slag gaan doorlopen een inwerkprogramma. Dit programma is nu nog veelal gericht op technische informatie (bijv. werking van de systemen). Momenteel wordt er gewerkt aan een uitbreiding van het inwerkprogramma waarbij ook het IGM-model aan de orde komt. Het vormen van een klantbeeld en het stellen van SMART doelen moeten hierin ook een plek krijgen. Het projectteam benadrukt echter dat het hier niet bij moet blijven. Aan deze kennis en vaardigheden moet blijvend gewerkt worden.

Ook de **leidinggevendenden** hebben waargenomen dat de werkcoaches moeite hebben met het vormen van een goed klantbeeld en het stellen van SMART doelen. Eén leidinggevende (met praktijkervaring) benoemde dat veel ervaren werkcoaches vaak werken op onderbuikgevoel. De leidinggevendenden zien wel dat de werkcoaches gedurende de proeftuin stappen hebben gezet. Eén leidinggevende merkte ook op dat de werkcoaches nu veel meer naast de cliënt staan i.p.v. dingen voor de cliënt te bepalen. Ze concluderen dan ook dat alle trainingen rondom methodisch werken hun vruchten beginnen af te werpen. Het met elkaar sparren (buddy-systeem) en de casuïstiekbesprekingen helpen hierbij.

5.1.4 Ondersteuning

De **werkcoaches** geven aan dat, alles overziend, zij zich tijdens de proeftuin gesteund voelden door het projectteam en de andere deelnemers aan de proeftuin. Ze konden altijd bij de leden van het projectteam terecht en ook het buddy-systeem en de casuïstiekbespreking waren ondersteunend. Vanuit de organisatie was er daarentegen weinig aandacht voor de proeftuin en ook niet alle teamleiders waren even betrokken. Volgens sommige werkcoaches had het management duidelijker kunnen communiceren wat ze met de Doelenmeter wilden bereiken. Daarnaast hadden sommige werkcoaches graag meer steun willen hebben van hun teamleider. Zij hadden graag gezien dat hun teamleider meer betrokkenheid had getoond en samen met hun naar oplossingen had gezocht voor knelpunten. In het algemeen was de animo voor de proeftuin gedurende het project tanende. Dat gaf één van de werkcoaches het gevoel dat het project ‘een stille dood stierf’.

Het **projectteam** herkent dat sommige werkcoaches zich in hun team niet gewaardeerd voelden. Zij namen deel aan ‘iets bijzonders’, maar dat werd niet opgemerkt of gesteund. Daardoor haakten ze volgens het projectteam mentaal af. Zelf geven de leden van het team aan hun uiterste best te hebben gedaan om de deelnemers te ondersteunen. Wel merkten ze dat ze steeds harder gingen lopen, met als gevolg dat ‘de andere kant van de tafel’ steeds meer achterover ging leunen.

Wat de werkcoaches volgens het **projectteam** veel steun gaf en motiveerde, is het bespreken van praktijk- en succeservaringen tijdens de casuïstiekbesprekingen. Werkzaak Rivierenland is dan ook voornemens de casuïstiekbesprekingen structureler in te gaan zetten.

Ook de **leidinggevendenden** hebben waargenomen dat de werkcoaches onvoldoende steun van hun teamleiders kregen. Eén leidinggevende erkent ook – achteraf – meer te hebben willen weten over de ervaringen van de werkcoaches en de toegevoegde waarde van hun deelname aan de proeftuin, maar hier weinig actie op te hebben ondernomen. Een andere leidinggevende is van mening dat het maar eens afgelopen moet zijn met de weerstand tegen methodisch werken onder teamleiders en vindt dat hun steun onvoorwaardelijk moet zijn. Een derde leidinggevende stelt juist de aansturing wel erg top-down te vinden. Daardoor zouden ze veel mensen zijn kwijtgeraakt in de organisatie. Anderzijds ziet deze

leidinggevende ook dat er hierdoor weer mensen zijn aangehaakt die in eerste instantie heel kritisch waren op de Doelenmeter, maar het nu een mooi en waardevol instrument vinden.

5.2 Instrument: Doelenmeter

5.2.1 Toepasbaarheid

De **werkcoaches** zijn niet onverdeeld enthousiast over de toepasbaarheid van de Doelenmeter. Een veelgehoorde kwestie is dat de Doelenmeter niet voor alle doelgroepen/trajecten geschikt is. Als de juiste basisomstandigheden ontbreken, is het volgens sommige werkcoaches lastig om de Doelenmeter in te zetten. Bijvoorbeeld bij cliënten die een onrustige thuissituatie hebben, kampen met psychische problemen en/of weinig gemotiveerd zijn. Dit geldt ook voor cliënten die laaggeletterd zijn of beperkte verstandelijke vermogens hebben (bijv. SW-groep). Vooral de gradaties in de Doelenmeter (5-puntsschaal) zijn voor hen lastig te behappen. En ook als men de Nederlandse taal niet goed beheerst, is toepassing van de Doelenmeter ingewikkeld. Sommige cliënten houden ook simpelweg niet van 'formulieren'. Dit schrikt hen af. Om cliënten tegemoet te komen worden soms 'op maat' formulieren gemaakt waar de cliënt wel mee uit de voeten kan.

Het beeld dat ontstaat uit de gesprekken met de **werkcoaches** is dat de Doelenmeter het best kan worden toegepast bij mensen die naar werk begeleid worden, en voor wat complexere vraagstukken. Bij simpelere kwesties is het gebruik van de Doelenmeter vooral veel gedoe. Het 'gedoe' zit 'm in sterke mate in de veelheid aan documenten en de administratieve last. Sommige dingen kan/moet je snel afhandelen. Van de Doelenmeter gaat dan een remmende werking uit. De vele administratie wordt ervaren als 'werk naast je werk'. Het is zeer wenselijk dat de Doelenmeter wordt geïntegreerd in de bestaande systemen en processen.

Maar ook los van de administratieve last vinden sommige **werkcoaches** dat de Doelenmeter niet altijd past in de dagelijkse werkzaamheden. Zo wordt de vereiste 'stap voor stap-aanpak' soms doorkruist door de waan van de dag; er komt vaak iets tussen. Ook de -1 score is niet altijd toepasbaar. Bij een ontwikkeldoel kun je bijvoorbeeld niet achteruit. Ook wordt de vraag gesteld hoe betrouwbaar zelfrapportage door cliënten is. En of de werkcoach wel altijd de aangewezen persoon is om te beoordelen. In de meeste gevallen is het wel de werkcoach geweest die aan zet was; er lijkt in ieder geval weinig betrokkenheid te zijn geweest van 'derden' bij het scoren van de doelen.

De **cliënten** met wie is gesproken, vinden de Doelenmeter overwegend een prettig instrument om doelen op stellen en hun voortgang op te scoren en te bespreken. Daarbij moet wel worden aangetekend dat cliënten het moeilijk vinden om onderscheid te maken tussen de Doelenmeter en hun werkcoach. Dit komt mede doordat niet alle cliënten de Doelenmeter zelf hebben gezien of gebruikt. De ene werkcoach stelde de Doelenmeter centraler in het begeleidingstraject dan de andere werkcoach.

Wat **cliënten** in ieder geval aangaven prettig te vinden in het gebruik van de Doelenmeter, is dat het hen de mogelijkheid biedt om zelf actief te zijn. Om zelf mee te denken over hun doelen en de activiteiten die hieruit voortkomen. Om hier zelf inbreng in te hebben. De doelen zelf worden vaak omschreven als duidelijk en concreet, en resulteren weer in concrete afspraken. Wat ook door cliënten wordt genoemd is dat men zich door de Doelenmeter bewust is van waar men staat, wat men wil en waar men aan wil werken.

De Doelenmeter geeft focus en richting. Daarnaast geven cliënten aan dat zij vanwege het gebruik van de Doelenmeter veel contactmomenten hebben met hun werkcoach. Dit ervaren zij als prettig. De contactmomenten zijn ook een stok achter de deur; het zijn deadlines om aan activiteiten te werken.

In het algemeen lijken **cliënten** de Doelenmeter vooral een prettig instrument te vinden als zij frequent persoonlijk contact hebben met hun werkcoach en zich in een relatief stabiele situatie bevinden.

Voor sommige **cliënten** brengt de Doelenmeter extra druk met zich mee. Zo staan de doelen in de Doelenmeter duidelijk zwart op wit. Bij sommige cliënten gaat hier een 'moeten' vanuit, iets dat bij hen contraproductief werkt. Het zorgt voor onrust en faalangst. De formaliteit van de Doelenmeter kan in de perceptie van cliënten ook afstand creëren tot de werkcoach, hetgeen vooral cliënten treft die veel behoefte hebben aan persoonlijk contact.

Verder verschillen **cliënten** sterk in de mate waarin zij in staat zijn te werken met de Doelenmeter. Terwijl de ene cliënt goed in staat is zélf concrete doelen te stellen en precies weet wat hij wil en hoe hij dat gaat bereiken, heeft de andere cliënt veel moeite om te reflecteren op zichzelf en zijn eigen situatie.

Het **projectteam** herkent dat de Doelenmeter niet voor alle doelgroepen/trajecten geschikt is. Als belemmerende factoren worden in het bijzonder taalproblemen en verstandelijke beperkingen van cliënten genoemd. In de komende periode zal binnen Werkzaak Rivierenland nader in kaart moeten worden gebracht voor welke cliënten de Doelenmeter wel een geschikt instrument is en voor wie niet.

Verder signaleert het **projectteam** dat werkcoaches moeite hebben met het opstellen van (SMART) doelen. In het bijzonder het opstellen van 'tussendoelen' wordt lastig gevonden. Hier wil het projectteam iets mee. Overwogen wordt om van een 5- naar een 3-puntsschaal te gaan. Het 'uitkleden' van de Doelenmeter is wat het projectteam betreft geen probleem. Er zijn bijvoorbeeld geen ambities binnen de organisatie om met de Doelenmeter (bedrijfs)data te verzamelen over de ontwikkeling van cliënten en zo eventueel te analyseren welke maatregelen wel en niet effectief zijn. Volgens het projectteam zit de kracht van het instrument 'm vooral in de dialoog die eruit voortkomt.

Naast aanpassing van de Doelenmeter zelf, zou de toepasbaarheid van het instrument volgens het **projectteam** ook kunnen worden vergroot door het continueren van de casuïstiekbespreking waarin werkcoaches op weg kunnen worden geholpen met complexe casussen, door cliënten zelf input te laten leveren bij het vormen van een klantbeeld⁴, en door de integratie van de Doelenmeter in bestaande systemen en processen.

Tot slot herkennen ook de **leidinggevenden** dat de Doelenmeter niet voor alle doelgroepen/trajecten geschikt is. Eén leidinggevende stelt daar echter tegenover dat de Doelenmeter wel toepasbaar te maken is voor alle doelgroepen. En dat dit ook wenselijk is. Zo zouden er nu ook al instrumenten zijn die worden ingezet bij mensen met een verstandelijke beperking. Volgens deze leidinggevende zou dat met de Doelenmeter ook moeten kunnen.

Eén van de **leidinggevenden** zei verrast te zijn dat veel werkcoaches moeite hebben met het opstellen van (SMART) doelen. Het beeld was dat men hier verder mee zou zijn. Om het

⁴ Hiervoor is in 2025 een concept-format ontwikkeld dat op kleine schaal wordt toegepast.

gebruik van de Doelenmeter behapbaar te maken, wordt vanuit de leiding gesteld dat het belangrijk is het klein en makkelijk te houden, zowel voor de werkcoaches (bijv. integratie van de Doelenmeter in de systemen en processen) als de cliënt (bijv. geen ingewikkelde formulieren die alleen maar spanning oproepen).

5.2.2 Effectiviteit

Hoewel **werkcoaches** niet onverdeeld enthousiast zijn over de toepasbaarheid van de Doelenmeter, zien zij wel degelijk voordelen in het gebruik van dit instrument. Uit de interviews kwam naar voren dat de Doelenmeter mooie gesprekken met cliënten oplevert en dat cliënten zich gezien en gehoord voelen. De doelen die worden opgesteld zijn concreter en praktischer. Ook is er meer focus ('oog op de bal') en beter inzicht in wat lukt en wat niet lukt. Dit geeft de werkcoach en de cliënt duidelijkheid over de stand van zaken, waar naartoe wordt gewerkt en wat de voortgang is. Eén werkcoach merkte op dat hierdoor het proces belangrijker is geworden dan de uitkomst: je besteedt met je cliënt meer aandacht aan waarom iets niet is gelukt.

In het algemeen zien **werkcoaches** dat er een zekere 'prikkeling' uitgaat van de Doelenmeter. Het geeft cliënten een zetje om tot actie over te gaan. Het zorgt voor een stok achter de deur. Ook zien werkcoaches een grotere betrokkenheid van cliënten bij hun traject. Ze worden meer 'eigenaar' van hun traject en committeren zich ook sterker aan de gemaakte afspraken.

Toch zijn niet alle **werkcoaches** ervan overtuigd dat het de moeite waard is om verder te gaan met de Doelenmeter. Dit hangt af van de doelgroep die ermee wordt bediend. De Doelenmeter is niet bij alle doelgroepen even goed toepasbaar volgens sommige werkcoaches. Daarnaast zou de Doelenmeter eerste geïntegreerd moeten worden in de bestaande systemen en processen, en zou voldoende tijd beschikbaar moeten zijn voor toepassing van het instrument. Bovendien moeten alle betrokken partijen (werkcoaches, cliënten, 'derden', etc.) bereid zijn ermee te werken.

Net als de werkcoaches ervaren ook de **cliënten** voordelen van het gebruik van de Doelenmeter. Zo leidt het tot concrete gesprekken met de werkcoach, welke resulteren in concrete doelen met daaraan directe acties gekoppeld. Volgens één van de cliënten heeft dit het resultaat versneld.

Verder geven de meeste **cliënten** aan dat zij in sterke mate konden meebeslissen over hun doelen en hun ontwikkelplan/plan van aanpak. In beide gevallen was het wel vaak de werkcoach die een eerste voorzet gaf of het voorwerk deed, maar uiteindelijk hebben de werkcoaches en cliënten vaak samen vormgegeven aan de doelen en acties. Eén cliënt gaf aan zich door het gebruik van de Doelenmeter gelijkwaardig te voelen aan de werkcoach. In de meeste gevallen vinden cliënten dat het plan goed paste bij hun als persoon en bij hun persoonlijke situatie. Soms was er in het begin eerst nog sprake van wat twijfel bij de cliënt of een misfit, maar met wat aanpassingen in het plan kon dat makkelijk worden weggenomen.

De meeste **cliënten** geven aan dat zij zeer gemotiveerd waren om hun ontwikkelplan/plan van aanpak uit te voeren. Ook was het zelfvertrouwen dat zij hiertoe in staat waren bij de meeste cliënten hoog. Extra stimulerend hierbij waren concrete doelen en acties, de mogelijkheid om eigen regie te nemen, positieve ervaringen, het behalen van resultaten en stabiele persoonlijke-/leefomstandigheden. Steun van hun werkcoach bleek echter het meest bevorderlijk voor de motivatie en het zelfvertrouwen van cliënten.

Tot slot geven de meeste **cliënten** aan dat zij tijdens het begeleidingstraject veel zicht hadden op hun voortgang. Eén van de cliënten stelt dat je door het gebruik van de Doelenmeter een goed overzicht hebt van wat je kan en doet, en van de ontwikkeling die je doormaakt. Bevorderend bij het verkrijgen van inzicht in de eigen voortgang zijn regelmatige contactmomenten met de werkcoach en een overzichtelijke periode waarop het begeleidingstraject betrekking heeft.

Ook het **projectteam** ziet positieve effecten van de Doelenmeter. Zo hebben ook zij waargenomen dat het tot een verbetering in het contact tussen werkcoaches en cliënten leidt (bijv. door meer structuur in gesprekken, een meer gelijkwaardige relatie, en de realisering dat een gesprek waarde op zich heeft), dat er meer gerichte aandacht is voor de cliënt (cliënten vinden dat fijn) en dat cliënten meer geactiveerd worden en eigen regie pakken.

Daarnaast wijst het **projectteam** erop dat door de introductie van de Doelenmeter de relevantie en noodzaak van het stellen van doelen en het vormen van een goed klantbeeld nu duidelijker is voor werkcoaches. Ook ziet het projectteam de Doelenmeter als een waardevolle nieuwe bouwsteen die verder invulling geeft aan de methodische cyclus. Aan 'monitoring' werd binnen de cyclus tot nu toe nog niet veel gedaan. Tot slot benoemt het projectteam het ontstane bewustzijn bij werkcoaches en cliënten dat iets bijna behalen (tussendoel in de Doelenmeter) ook een succeservaring is.

Het **projectteam** ziet ook een negatief (bij)effect: veel werkcoaches voelden zich door de introductie van de Doelenmeter aangesproken op hun vakbekwaamheid. Dit had volgens het projectteam vooral te maken met de ongevraagde introductie van het instrument; niet zozeer de eigenschappen van het instrument zelf.

Het **projectteam** is van mening dat, wil men de gunstige effecten van de Doelenmeter versterken en de ongunstige effecten minimaliseren, het van belang is dat er binnen Werkzaam Rivierenland een 'ontwikkelcultuur' ontstaat waarin reflecteren/leren/ontwikkelen normaal is, continu wordt nagestreefd en veilig kan plaatsvinden (men mag fouten maken).

Tot slot herkennen ook de **leidinggevenden** enkele van de genoemde voordelen van de Doelenmeter. Het zorgt bij zowel werkcoaches als cliënten voor meer richting en focus, het maakt duidelijker welke stappen worden gezet, en cliënten voelen zich serieuzer genomen.

5.2.3 Vervolg

Om in de toekomst naar tevredenheid met de Doelenmeter te kunnen blijven werken, is het volgens sommige **werkcoaches** belangrijk dat de Doelenmeter 'top of mind' is bij alle betrokkenen. De Doelenmeter moet zichtbaar zijn. Het instrument zou standaard ingebed moeten worden in de bestaande systemen en processen. Ook zou nut en noodzaak van de Doelenmeter duidelijk moeten zijn. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor het management. Zij moeten uitdragen dat het belangrijk is en waarom.

Daarnaast benoemen sommige **werkcoaches** dat rekening moet worden gehouden met de cliënt. Een belangrijke voorwaarde is dat de persoonlijke (leef)omstandigheden van de cliënt stabiel zijn en dat ze gemotiveerd zijn om deel te nemen. Eén werkcoach stelt dat het ook belangrijk is de regie bij de cliënt te leggen.

Tot slot zijn er enkele **werkcoaches** die het belang aanstippen van het vormen van een klantbeeld. Aan het document 'klant-in-beeld' moet, net als aan de Doelenmeter, volgens

sommige werkcoaches nog wel wat geschaafd worden. Bijvoorbeeld door de Doelenmeter te comprimeren (van een 5- naar een 3-puntsschaal) en ‘klant-in-beeld’ toe te spitsen op verschillende doelgroepen.

Het **projectteam** is eveneens van mening dat er werk moet worden gemaakt van de integratie van de Doelenmeter en bijbehorende documentatie in de bestaande systemen en processen. Iedereen heeft volgens hen last van systemen die niet op elkaar aangesloten zijn, of waar bepaalde informatie niet in zit. De huidige systemen worden volgens het projectteam niet ervaren als ondersteunend.

Daarnaast is er volgens het **projectteam** een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevendenden van Werkzaam Rivierenland. Zij dienen standvastig te zijn (‘we hebben deze keuze gemaakt en we gaan hiermee door’). Het beleid moet echter wel concreet zijn (duidelijkheid over het hoe, wie, wat, waar) en veilig (er mogen fouten worden gemaakt). Ook acht het projectteam het van belang dat er (meer) waardering komt vanuit het team en van de leidinggevendenden voor deelname van werkcoaches aan bijvoorbeeld een proeftuin.

Verder stelt het **projectteam** dat ze inmiddels zijn teruggekomen op het oorspronkelijk plan om de Doelenmeter op termijn in te zetten bij *alle* cliënten. Door de ervaringen die zijn opgedaan tijdens de proeftuin is hen duidelijk geworden dat een meer genuanceerde ‘op maat’ aanpak vereist is.

Tot slot wijst het **projectteam** op de financiële ruimte van gemeentes, in het bijzonder vanaf het ‘ravinjaar’ 2026. De beschikbaarheid van financiële middelen is noodzakelijk om vervolgstappen te kunnen zetten met (de implementatie van) de Doelenmeter. Als er minder geld is, is er ook minder ruimte voor Werkzaam Rivierenland om te experimenteren.

5.3 Governance project ‘Sturen op Kwaliteit’

5.3.1 Visie

Op de vraag met welke insteek Werkzaam Rivierenland aan het project is begonnen, wordt vanuit het **projectteam** geantwoord dat er sprake was van een black box: ‘We deden het goed als organisatie, maar wat zorgde er nu voor dat wij zo goed scoorden?’. Het proces van ‘input – throughput – output – outcome’ was niet inzichtelijk. Daar wilde het management een instrument voor hebben.

Volgens het **projectteam** heeft de Doelenmeter tijdens de proeftuin hen ‘kwalitatief’ meer inzicht gegeven in de black box: zaken als ‘het goede gesprek’ en ‘de activering (eigen regie) van cliënten’ lijken tot (een kortere afstand tot) de arbeidsmarkt te leiden. Lijken, want harde data hierover heeft Werkzaam Rivierenland niet. Het zou volgens het projectteam mooi zijn als de organisatie over iets meer harde data kon beschikken, ter ondersteuning van hun ‘kwalitatieve’ waarneming. Het is echter niet de bedoeling dat er een dashboard komt met dergelijke (sturings)data (‘liever niet zelfs; moeten we niet willen’).

De **leidinggevendenden** lijken een minder scherp beeld te hebben van het doel van het project. Zij gaan hier desgevraagd niet diep op in. Eén leidinggevende benoemt dat de Doelenmeter onderdeel is van een groter geheel: methodisch werken. Een andere leidinggevende stelt dat het hoofddoel van het project is om de beste kwaliteit te leveren aan iedere werkzoekende om stappen te maken richting werk. Volgens deze leidinggevende is dit tot op zekere hoogte ook gelukt: de deelnemers aan de proeftuin hebben er meerwaarde van ondervonden.

Waar de **leidinggevend**en in hun antwoord meer aandacht aan besteden is wat er tot nu toe bereikt is, in het bijzonder met betrekking tot de implementatie van de Doelenmeter. Zo kwam de proeftuin volgens hen te vroeg. Er had eerst aandacht moeten worden besteed aan het vormen van een goed klantbeeld en het stellen van SMART doelen. Ook verloopt het proces te snel. Er is meer tijd nodig om de Doelenmeter in te bedden in de organisatie. Dit komt volgens één van de leidinggevenden onder andere doordat het management niks top-down wil opleggen. Hierdoor hebben werkcoaches steeds een mogelijkheid om te ‘ontsnappen’; om hun eigen gang te gaan. Volgens de leidinggevende vereist verandering dat er urgentie ontstaat. Om er te komen zullen leidinggevenden de urgentie en het gebruik van de Doelenmeter steeds dwingender moeten opleggen (‘op een gegeven moment is het een fait accompli’). Een andere leidinggevende stelt daarnaast dat de kwaliteit van dienstverlening continu onderwerp van gesprek moet zijn in de organisatie. Dit maakt ook dat de Doelenmeter van de hele organisatie is en iedereen zich eigenaar zou moeten voelen. Het instrument ‘kleeft’ nu echter nog sterk aan de deelnemers aan de proeftuin. Hier had volgens de leidinggevende eerder werk van gemaakt moeten worden, samen met de teamleiders en senioren.

5.3.2 Inbedding

In antwoord op de vraag hoe het project is ingebed in de organisatie, schetst het **projectteam** het volgende beeld: vanuit het managementteam is een opdrachtgever aangewezen. Daaronder zit het projectteam. Vanuit dit team zijn gedurende het project linkjes gelegd met andere projecten en ontwikkelingen in de organisatie. Vanuit de opdrachtgever en het managementteam werd niet heel actief gestuurd. Het projectteam had veel vrijheid zelf invulling te geven aan het project.

De **leidinggevend**en benadrukken dat er vanuit verschillende expertises mensen zijn aangesloten bij het project, maar men is zich er ook van bewust dat de teamleiders onvoldoende waren aangehaakt. Volgens één van de leidinggevenden hadden de opdrachtgever en het managementteam het project meer samen met hen moeten oppakken. Ze hadden meer uitleg moeten geven over ‘het geheel van methodisch werken’ en hoe de Doelenmeter daarin past. Mogelijk was er dan een betere koppeling geweest tussen het instrument en de dagelijkse gang van zaken, en hadden er meer werkcoaches en cliënten aan de proeftuin meegedaan dan nu het geval is.

5.3.3 Gebeurtenissen die project hebben beïnvloed

Volgens het **projectteam** hebben zich tijdens het project geen gebeurtenissen voorgedaan die van negatieve invloed zijn geweest op het project. De enige significante gebeurtenis is dat er onder de leidinggevenden een wisseling van de wacht is geweest. Op enkele plekken zitten nu andere mensen.

5.3.4 Samenwerking DHW, WZR, TNO, Tilburg University

Het **projectteam** stelt dat er weinig is samengewerkt met de consortiumpartners (Den Haag Werkt en Tilburg University). Voor zover er contact was tussen de partners, was TNO de verbindende schakel. Vooraf waren er plannen om regelmatig samen te zitten, beelden en ervaringen uit te wisselen, van elkaar te leren, etc. Dat is echter niet gebeurd. Het is zo gelopen. ‘Het is een beetje onbesproken gebleven. We hadden dit moeten bespreken. Als we samen kwamen was het wel hartstikke leuk’.

Daarnaast kreeg het **projectteam** regelmatig signalen van werkcoaches dat het onderzoek van TNO (vragenlijsten, logboeken) wel heel intensief was. Ook het betrekken van cliënten bij het onderzoek kostte moeite. Het onderzoek haalde op deze manier meer energie uit de mensen dan dat het iets opleverde.

5.4 Tips voor andere gemeenten

Gevraagd naar wat zij andere gemeentes zouden willen meegeven die overwegen een soortgelijk instrument als de Doelenmeter te beproeven/implementeren, antwoordt het **projectteam** dat het belangrijk is om te leren van andere projecten: pak de lessen die eerder door jou of anderen zijn opgedaan erbij en pas deze toe in je eigen project. Daarnaast adviseert het team om tussentijds te evalueren of de projectopzet nog werkt (denk bijvoorbeeld aan het onderzoek van TNO dat veel te intensief bleek) en waar nodig aanpassingen door te voeren. Tot slot adviseert het projectteam de partners binnen het project op te zoeken en met elkaar de procesgang van het project te bespreken; hoe gaat het, waar loop je tegenaan? In dit project is dit onvoldoende gebeurd. Deze geleerde lessen worden meegenomen naar volgende projecten.

Ook vanuit de **leidinggevenden** worden diverse tips gegeven. Eén belangrijke geleerde les is dat draagvlak onder teamleiders noodzakelijk is om een instrument als de Doelenmeter te beproeven en implementeren. Daarnaast is het van belang om niet te vroeg te starten (zorg dat werkcoaches eerst in staat zijn een goed klantbeeld te vormen en SMART doelen te stellen alvorens met de Doelenmeter aan de slag te gaan), werkcoaches te faciliteren (zorg dat ze er ook echt tijd voor hebben), en niet te snel te willen. Verandering kost tijd. Het management- en projectteam kunnen wel heel enthousiast zijn, maar uiteindelijk moeten vooral de teamleiders en werkcoaches de voordelen en het belang ervan inzien. Het tempo waarin dit gebeurt verschilt. Als leidinggevende wil je iedereen een eigen tempo gunnen, maar je wilt ook op concernniveau verder. Het is van belang dat daar een balans in wordt gebracht. In plaats van dit soort projecten centraal met de organisatie op te pakken, kun je er als gemeente ook voor kiezen op kleine schaal te starten (bijv. binnen één team of afdeling) en dit ‘innovatieproject’ daarna stapje voor stapje verder uit te rollen.

Vanuit de **leidinggevenden** wordt daarnaast ook het belang van een goede communicatie benadrukt. Zo is het belangrijk uitleg te geven over de voordelen die het project kan hebben voor de gehele organisatie. Daarbij moet je je er bewust van zijn dat er bij de introductie van nieuwe dingen altijd weerstand ontstaat. Het wegnemen van deze weerstand mag niet alleen op het projectteam worden afgeschoven. Dit moet ook door de lijn worden opgepakt. Verder hoort bij een goede communicatie dat je duidelijk maakt wat je verwacht van mensen; wat hun rollen zijn. Zodra men ervaring heeft opgedaan met een instrument zoals de Doelenmeter, is het bovendien van belang de geleerde lessen terug te geven aan de staande organisatie en duidelijk te maken dat het instrument ook van hen is (dus niet enkel van de deelnemers aan de proeftuin).

Tot slot wordt vanuit de **leidinggevenden** benadrukt dat het belangrijk is dat onderzoekers meelopen in de uitvoering om te zien hoe de implementatie verloopt; hoe dit er in de praktijk aan toe gaat. Ook wordt er een oproep gedaan om bij de beproeving van een instrument zoals de Doelenmeter meer actieonderzoek in te zetten (weg achter het bureau; de praktijk in) en, met het oog op de toekomst, meer gebruik te maken van de mogelijkheden die digitale innovaties zoals AI bieden.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies en aanbevelingen DHW

- De **betrokkenheid** en **motivatie** van de werkcoaches bij de proeftuin vervaagde gaandeweg. Als dit niet gebeurde, was dit het resultaat van grote toewijding. Voor de meeste werkcoaches gold echter dat zij het project en de proeftuin belangrijk vonden, maar dat de waan van de dag regeerde en andere zaken prioriteit kregen. Zo lag gedurende de proeftuin de nadruk binnen de organisatie meer op kwantiteit (uitstroom) dan op kwaliteit (ontwikkeling). Dat maakt de ervaren urgentie van de Ontwikkelmonitor minder groot. Daarnaast verandert door de inzet van de Ontwikkelmonitor de werkwijze van werkcoaches; het contact met de cliënt wordt intensiever. Dat kost extra tijd, wat werkcoaches dwingt om keuzes te maken. Ook werd de administratieve belasting door werkcoaches als te groot ervaren. Het intensieve TNO-onderzoek kwam daar nog eens bij. In een context van reorganisatie en veel personele wisselingen in leiding en projectteam, was het alles bij elkaar gewoon te veel voor de werkcoaches. Bovendien vond er binnen de proeftuin weinig uitwisseling plaats tussen de werkcoaches, waardoor de proeftuin steeds meer naar de achtergrond verdween.

Aanbevelingen

- Bewaak vrijwillige deelname, maar voorkom vrijblijvendheid. Sturing en prioritering van bovenaf zijn daarbij onontbeerlijk. De urgentie van de Ontwikkelmonitor moet gevoeld worden; deze moet ‘top of mind’ zijn in de dagelijkse praktijk.
 - Creëer tijd, onder andere door prioritering, maar ook door middel van een efficiënte administratie (integratie van documenten en systemen, de mogelijkheid om snel aanpassingen te doen).
 - Organiseer mogelijkheden voor deelnemers om informeel met elkaar te sparren, ervaringen te delen en van elkaar te leren (bijv. een buddysysteem).
 - Evaluatieonderzoek is belangrijk, maar overbelast de deelnemers niet (bijv. geen frequente vragenlijsten en logboeken, maar periodieke feedbackbijeenkomsten of interviews.)
- In het algemeen konden de werkcoaches met hun **kennis en vaardigheden** redelijk uit de voeten met de Ontwikkelmonitor, maar dat ging niet vanzelf. SMART doelen stellen en cyclisch werken (PDCA-cyclus) bleek voor sommige werkcoaches gedurende de gehele proeftuin lastig. Ook het gebruik van de Ontwikkelmonitor en het POP bleek in het begin vragen op te roepen. Daarnaast blijkt uit de interviews dat – ondanks een vooraf afgesproken werkwijze (zij Bijlage A) – de werkcoaches de Ontwikkelmonitor op verschillende manieren inzetten. Sommige werkcoaches deden alles samen met de cliënt (doelen stellen, doelen scoren), terwijl anderen de Ontwikkelmonitor meer ‘achter de schermen’ gebruikten, als gespreksleidraad. Ook het vormen van een duidelijk klantbeeld vooraf bleek niet voor alle werkcoaches een vanzelfsprekendheid. Hoewel niet altijd duidelijk is waarom van de afgesproken werkwijze werd afgeweken, gaven enkele werkcoaches wel aan dat het hen moeite kostten de Ontwikkelmonitor en bijbehorende

werkwijze in de (eigen) bestaande werkwijze in te passen. Al met al leek de proeftuin beginnende werkcoaches te overvragen. De inwerkperiode slokte alle tijd en energie op. Maar ook de meer ervaren werkcoaches bleken behoefte te hebben aan extra ondersteuning bij bovengenoemde zaken. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de werkcoaches gedurende de gehele proeftuin veel ondersteuning aangeboden hebben gekregen vanuit het projectteam (bijeenkomsten waarin uitleg werd gegeven over de Ontwikkelmonitor, werkwijze en systemen; documenten met extra informatie; persoonlijke hulp), maar dat hier weinig gebruik van werd gemaakt.

Aanbevelingen

- Betrek enkel ervaren werkcoaches die bekend zijn met het werk, de procedures en de organisatie, zodat direct een start kan worden gemaakt met de Ontwikkelmonitor.
 - Organiseer – als integraal onderdeel van de proeftuin – (follow-up) trainingen waarin werkcoaches blijvend worden opgeleid in het werken met de Ontwikkelmonitor (SMART doelen stellen, de voortgang van cliënten evalueren en scoren) en de bijbehorende werkwijze (o.a. vormen van een klantbeeld). Hierbij moet ook nadrukkelijk aandacht zijn voor de integratie van de Ontwikkelmonitor en bijbehorende werkwijze in de bestaande manier van werken. Een concrete richtlijn waarin aan de hand van voorbeelden alle stappen van de Ontwikkelmonitor en bijbehorende werkwijze worden uitgelegd, kan daarbij behulpzaam zijn.
 - Organiseer – als integraal onderdeel van de proeftuin – casuïstiekbesprekingen waarin werkcoaches (samen met ervaren collega's) praktijkcasussen uit de proeftuin bespreken.
 - Organiseer mogelijkheden werkcoaches om binnen de proeftuin informeel met elkaar te sparren, ervaringen te delen en van elkaar te leren (bijv. een buddysysteem).
- Over de **effectiviteit** van de Ontwikkelmonitor bestaat consensus, in zoverre dat men het er over eens is dat het instrument werkcoaches dwingt om concretere doelen en acties te formuleren, en de administratie (het POP) up-to-date te houden. Dit draagt bij aan een beter dienstverlening. Daarnaast biedt de Ontwikkelmonitor werkcoaches handvatten voor het gesprek dat zij met de cliënt hebben (structuur, focus). Ook biedt de Ontwikkelmonitor werkcoach en cliënten meer inzicht in het begeleidingstraject (waar werken we naartoe, welke voortgang is geboekt en wat zijn verbeterpunten?) en leidt het tot een meer open gesprek, bijvoorbeeld doordat de cliënt ruimte krijgt om feedback te geven op het begeleidingstraject met de werkcoach en de werkbegeleider. Tot slot zorgt de Ontwikkelmonitor bij cliënten voor meer eigenaarschap over hun traject en meer zelfreflectie. Tevens voelen zij zich meer gezien en gehoord. Dit vergroot hun betrokkenheid bij het begeleidingstraject. De meeste betrokkenen bij de proeftuin zijn van mening dat het loont om de Ontwikkelmonitor in de toekomst breder te implementeren binnen de organisatie. De toepasbaarheid van de Ontwikkelmonitor is daarbij echter nog wel een aandachtspunt.
 - De **toepasbaarheid** van de Ontwikkelmonitor kan verder worden geoptimaliseerd, te beginnen met de eerder genoemde administratieve belasting. Hier is een efficiëntieslag nodig. Verder is gebleken dat de Ontwikkelmonitor niet voor alle doelgroepen even goed werkt. Taal vormt soms een probleem, en ook blijken niet alle cliënten in staat om te reflecteren op hun voortgang en deze – met de bestaande systematiek – te scoren. Daarnaast zijn niet alle cliënten even open en mondig als het gaat om het leveren van input voor het te vormen klantbeeld, het aanpassen van hun doelen aan hun eigen wensen en mogelijkheden, het leveren van feedback op het traject en het vormen van een evenwichtige beoordeling van hun voortgang. Sommige werkcoaches worstelden op hun

beurt weer met de objectieve beoordeling van hun cliënten, mede doordat zij vaak op afstand staan en het moeilijk vinden door de sociaal wenselijke antwoorden van cliënten heen te prikken. Hoewel derden (bijv. de werkbegeleider) vaak meer zicht hebben op de cliënt, zijn zij – onder andere door de beperkte informatie-uitwisseling als gevolg van de AVG – maar zeer beperkt betrokken geweest bij de evaluatie en beoordeling van cliënten in de proeftuin.

Aanbevelingen

- Zorg voor een efficiënte administratie (integratie van documenten en systemen, de mogelijkheid om snel aanpassingen te doen).
 - Zorg voor een versimpelde versie van de Ontwikkelmonitor (en het POP), zodat deze toegankelijker is voor de cliënt. Van belang zijn eenvoudiger taalgebruik, aanpassing van de scoringsmethodiek (geen letters E t/m A, maar bijvoorbeeld cijfers, smileys, sterren, of een stoplichtmodel), en ondersteunende documentatie die de werkcoach samen met de cliënt kan invullen (bijv. hand-outs met een versimpelde versie van de Ontwikkelmonitor).
 - Besteed in eerdergenoemde (follow-up) trainingen ook aandacht aan de vaak beperkte mondigheid van cliënten, de risico's hiervan en manieren hoe hiermee om te gaan (ten einde tot een goed klantbeeld, passende doelen, een effectief begeleidingstraject en een realistische beoordeling te komen).
 - Inventariseer wat wél mogelijk is binnen de kaders van de AVG voor wat betreft de betrokkenheid van derden, zodat zij werkcoaches kunnen ondersteunen bij de beoordeling van cliënten. Uniformiteit en efficiëntie (derden handelen volgens dezelfde werkwijze en werken in hetzelfde systeem als de werkcoaches) zijn hierbij onontbeerlijk.
- De **governance** van het project kende uitdagingen. Zo werd eerst gekozen voor een projectmatige insteek. Dat beviel minder goed, waarna het project is ondergebracht in de lijn. Verder kende het project een duidelijke visie, maar het bleek lastig vast te stellen in hoeverre de doelstellingen zijn behaald. Vanuit de organisatie was er onvoldoende zicht op het gebruik van de Ontwikkelmonitor door de werkcoaches en de cliënten, en wat dit voor hen betekent. Het TNO-onderzoek is hierin de belangrijkste bron van informatie. Daarnaast miste het project, door het overlijden van de interne trekker van het project, een echte aanvoerder en verbinder. Dit was een gemis op zichzelf, maar werd gedurende het project extra voelbaar door de onrust die er als gevolg van diverse ontwikkelingen in de organisatie was. Deze onrust leidde er mede toe dat de proeftuin steeds verder naar de achtergrond verdween. Tot slot is er – buiten de door TNO georganiseerde projectoverleggen – weinig uitwisseling geweest tussen DHW en WZR. Hoewel bekend was dat ook WZR uitdagingen kenden in het project, en men binnen DHW zeker meerwaarde zag in het met elkaar sparren en ervaringen uitwisselen, is hier gedurende het project geen actie op ondernomen, noch door DHW, noch door WZR.

Aanbevelingen

- Bepaal vooraf wat de meest geschikte inbedding is voor het project (bijv. projectmatig, of in de lijn). Evalueer tussentijds hoe dit uitpakt, en schroom niet hier wijzigingen in aan te brengen.
- Bepaal vooraf een aanpak om de eigen projectdoelstellingen te evalueren. Een externe partij/projectpartner (bijv. TNO) kan hier een rol in vervullen, maar denk ook hoe hier tijdens en na het project (extra) invulling aan te geven (bijv. via een dashboard, of als vast onderdeel tijdens caseloadgesprekken).
- Zorg voor twee of meer project 'aanvoerders'. Ervaren medewerkers die de verschillende geledingen van organisatie goed kennen, die het project een warm

hart toedragen, het achterliggende gedachtengoed weten uit te dragen, en die in staat zijn om collega's te stimuleren en alle lagen van de organisatie te verbinden. Continuïteit in de 'aanvoering' is onontbeerlijk.

- Organiseer, indien daar behoefte aan is, vanuit de centrale projectorganisatie periodieke projectbijeenkomsten waarin de gemeenten ervaringen kunnen uitwisselen.
- De **tips voor andere gemeenten** die door het projectteam en leidinggevende zijn genoemd, zijn grotendeels verwerkt in bovengenoemde aanbevelingen. Aanvullende tips voor gemeenten zijn:

Aanbevelingen

- Betrek leidinggevendenden nauw bij het project. Bijvoorbeeld door een leidinggevende in het projectteam op te nemen, zodat hij/zij vanuit deze rol andere leidinggevendenden kan aansporen om hun werkcoaches (actief) mee te laten doen aan de proeftuin.
- Het evaluatieonderzoek is een belangrijk onderdeel van de proeftuin, maar het moet niet leidend zijn en de deelnemers afleiden van het hoofddoel. Waak er daarom voor dat de proeftuin te allen tijde gericht blijft op het 'beproeven' van de Ontwikkelmonitor.
- De Ontwikkelmonitor is bij DHW onderdeel van de Methodische Kandidaat Ontwikkeling (MKO). Als een dergelijk gedachtengoed het kader vormt waarbinnen het instrument wordt ingezet, is het – om het instrument goed toe te kunnen passen en er als gemeente je voordeel mee te kunnen doen – van belang het gebruik van de Ontwikkelmonitor in die context uit te leggen aan de betrokkenen bij de proeftuin.

6.2 Conclusies en aanbevelingen WZR

- De deelnemende werkcoaches waren allen **betrokken** bij de proeftuin en hier ook **gemotiveerd** voor, maar hun betrokkenheid en motivatie werden gaandeweg wel op de proef gesteld. Zo hadden de werkcoaches graag gezien dat hun teamleiders en collega's meer betrokkenheid hadden getoond bij de proeftuin. Nog voordat het project begon was er al veel openlijke weerstand tegen het project, met name bij de teamleiders. Dit zorgde voor een zekere negatieve sfeer die ook de (deelnemende) werkcoaches raakte. Daarnaast voelden de werkcoaches zich door tijdgebrek gedwongen hun reguliere werkzaamheden voorrang te geven. De proeftuin was voor de meeste werkcoaches extra werk. De extra uren die hiervoor beschikbaar waren, kwamen vaak niet bij de werkcoaches terecht. Hierdoor moest er geprioriteerd worden, wat vaak ten koste ging van de proeftuin. Verder waren nog niet alle werkcoaches er aan toe om met de Doelenmeter te werken. Velen hadden moeite met het vormen van een goed klantbeeld en het stellen van SMART doelen. Ook hadden sommige werkcoaches moeite de Doelenmeter in het grotere plaatje (achterliggende gedachtengoed) van het Methodisch Werken / het Integratieve Gedragsmodel (IGM) te zien, of ervoeren zij onvoldoende aansluiting van de Doelenmeter op de doelgroep en het werkgebied waarin zij actief zijn. Dit kwam de betrokkenheid en motivatie niet ten goede. Dit alles in een organisatie waarin al veel andere projecten liepen die eveneens veranderingen te weeg brachten (en dus om aanpassing van werkcoaches vroegen). Al met al was het veel voor de werkcoaches om te behappen.

Aanbevelingen

- Zorg dat voor de start van het project en de proeftuin de ‘basis’ op orde is. Zo is directe aansturing door teamleiders en management onontbeerlijk wanneer een instrument als de Doelenmeter wordt beproefd. Zorg dat nut en noodzaak van de Doelenmeter duidelijk zijn. Leg uit waarom het instrument er is, hoe dit past in het grotere plaatje (Methodisch Werken / het IGM), hoe het aansluit op en inzetbaar is in bestaande werkwijzen, wat de voordelen van de Doelenmeter zijn, en wat van alle betrokkenen wordt verwacht bij ingebruikname.
 - Daarnaast is het van belang dat leidinggevendenden het gebruik van de Doelenmeter actief stimuleren en faciliteren door betrokkenheid te tonen en te creëren (bijv. door het in (team)overleggen standaard op de agenda te zetten), directe tijd beschikbaar te stellen aan alle betrokkenen bij de proeftuin, te prioriteren, en werkcoaches (follow-up) training te bieden (klantbeeld vormen, SMART doelen stellen).
 - Wees tot slot vanaf het eerste moment alert op weerstand. Weerstand is onvermijdelijk. Het wegnemen van weerstand is een gedeelde verantwoordelijkheid van het projectteam én het (hoger) management.
 - Wanneer de ‘basis’ niet op orde is en de weerstand hoog, heroverweeg dan of het project en de proeftuin (op dat moment) doorgang moeten vinden.
- Gedurende de proeftuin hebben de werkcoaches **kennis en vaardigheden** opgedaan die hen hielpen bij het gebruik van de Doelenmeter en bijbehorende werkwijze. Niettemin bleef het voor de meeste werkcoaches lastig om een goed klantbeeld te vormen en SMART doelen op te stellen (in het algemeen, maar ook voor de verschillende goal attainment levels). Daarbij bleek het vooral lastig SMART doelen te stellen voor niet-gedragmatige aspecten. Dit vereist een hoger abstractieniveau. De werkcoaches hebben tijdens de proeftuin veel ondersteuning aangeboden gekregen van het projectteam. Soms investeerde het projectteam hier zoveel tijd en energie in, dat zij een onevenwichtige verdeling van de inspanningen ervoer. De werkcoaches geven echter aan veel steun te hebben ervaren van het projectteam, en ook van andere deelnemers aan de proeftuin. Het buddysysteem (waarin werkcoaches in duo's met elkaar sparren en van elkaar leren) en de periodieke casuïstiekbesprekingen (waarin o.a. praktijk- en succeservaringen worden besproken) werden in het bijzonder als ondersteunend ervaren. Wel hebben werkcoaches nog behoefte aan een lijst met standaard doelen, uitgesplitst naar type doel en doelgroep, die zij (ter inspiratie) kunnen gebruiken wanneer zij de Doelenmeter inzetten.

Aanbevelingen

- Organiseer – idealiter al voor de start van de proeftuin – trainingen voor werkcoaches waarin zij worden (bij)geschoold in het vormen van een goed klantbeeld en het stellen van SMART doelen. Maak de training integraal onderdeel van de proeftuin, zodat deze geen vrijblijvend karakter heeft.
- Organiseer aanvullend – als integraal onderdeel van de proeftuin – follow-up trainingen, periodieke casuïstiekbesprekingen en een buddysysteem, zodat de kennis en vaardigheden van werkcoaches blijvend worden gevoed en zij de gelegenheid hebben om met elkaar te sparren en ervaringen te delen.
- Zorg voor aanvullende materialen (bijv. een overzicht van eerder opgestelde doelen, voorbeelden van oplossingen voor complexere casussen) die werkcoaches buiten de trainingen, casuïstiekbesprekingen en buddycontacten om kunnen raadplegen. Houdt de materialen actueel door ze regelmatig te updaten.

- Voor wat betreft de **effectiviteit** van de Doelenmeter bestaat er consensus dat deze resulteert in concretere en praktischere doelen en acties. De gesprekken tussen de werkcoaches en cliënten hebben meer focus gekregen. In het algemeen zijn de werkcoaches zich bewuster geworden van de relevantie en noodzaak van het vormen van een goed klantbeeld en het stellen van (SMART) doelen. Er is meer aandacht voor het proces (in plaats van de uitkomst). Zowel werkcoaches als cliënten hebben meer inzicht in de voortgang van het begeleidingstraject. Het is nu duidelijker waar de cliënt staat, waar naartoe wordt gewerkt, wat de cliënt doet, wat lukt en niet lukt, en waarom. Een belangrijke voorwaarde is wel dat er regelmatig contactmomenten zijn tussen de werkcoach en cliënt. Cliënten zelf voelen zich door de Doelenmeter gezien en gehoord (serieus genomen). Ook ervaren zij door het gebruik van de Doelenmeter een gelijkwaardige relatie met de werkcoach. Dit houdt mede verband met de bijbehorende werkwijze van samen beslissen. De Doelenmeter activeert cliënten en vergroot hun betrokkenheid bij het traject. Cliënten tonen meer eigenaarschap, motivatie en commitment. En ook hun zelfvertrouwen is hoog. De steun die zij krijgen van hun werkcoach speelt hier een belangrijke rol in, maar bijvoorbeeld ook de meer concrete doelen en acties, en de mogelijkheid om eigen regie te pakken, dragen hiertoe bij. De meeste betrokkenen bij de proeftuin zijn van mening dat het loont om de Doelenmeter in de toekomst breder te implementeren binnen de organisatie. Daarbij is het realiseren van een ontwikkelcultuur waarin continu ontwikkelen en leren in een veilige omgeving de norm is, nog wel een aandachtspunt, net als de toepasbaarheid van de Doelenmeter.
- De Doelenmeter blijkt niet bij alle doelgroepen en begeleidingstrajecten even goed **toepasbaar**. Zo is de Doelenmeter minder bruikbaar bij cliënten met (zeer) instabiele persoonlijke en/of psychische omstandigheden, beperkte verstandelijke vermogens, of taalproblemen. Maar ook in algemene zin zijn er grote verschillen tussen cliënten. Zo zijn sommige cliënten goed in staat om zelf doelen te stellen en weten zij precies wat ze willen en hoe ze dat gaan bereiken, terwijl anderen veel moeite hebben om op zichzelf en hun situatie te reflecteren. Daarnaast zijn er cliënten voor wie de Doelenmeter een prettig instrument is gebleken, terwijl voor anderen de Doelenmeter vooral druk en stress met zich meebrengt. Dat maakt het lastig om de Doelenmeter in alle situaties (op exact dezelfde wijze) in te zetten. Uit de interviews blijkt ook dat – ondanks een vooraf afgesproken werkwijze (zie Bijlage B) – de Doelenmeter op verschillende manieren is ingezet. Zo hebben sommige cliënten de Doelenmeter ook echt gezien en gebruikt, terwijl bij anderen het instrument meer op de achtergrond aanwezig was. Soms levert het gebruik van de Doelenmeter in praktisch opzicht ook meer ‘gedoe’ dan resultaat op. Dat heeft mede te maken met de administratieve belasting die het gebruik van de Doelenmeter met zich meebrengt. In de proeftuin werd bijvoorbeeld nog gewerkt met losse documenten. Dit kost veel tijd en remt het begeleidingsproces af, zeker bij simpelere kwesties. In het algemeen lijkt het vooral nuttig om de Doelenmeter in te zetten bij cliënten die naar werk begeleid worden en waarbij wat complexere vraagstukken spelen. Aandachtspunten daarbij zijn echter wel de kennis en vaardigheden van de werkcoaches (zij hebben nog steeds moeite een goed klantbeeld te vormen en SMART doelen te stellen) en de beoordeling van cliënten (‘derden’ zoals werkbegeleiders zijn hier in de proeftuin niet of nauwelijks bij betrokken geweest, terwijl niet alle werkcoaches even goed zicht hadden op hun cliënten en (hierdoor) moeite hadden de betrouwbaarheid van de zelfrapportages van hun cliënten te beoordelen).

Aanbevelingen

- Inventariseer de mogelijkheden voor een flexibele inzet van de Doelenmeter en de bijbehorende werkwijze en documenten (bijv. klant-in-beeld). Flexibel wil zeggen dat de Doelenmeter en toebehoren ‘op maat’ worden ingezet, afgestemd op de doelgroep. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat er ook een simpelere

(taal)versie van de Doelenmeter wordt ontwikkeld, of dat er een andere invulling kan worden gegeven aan bepaalde stappen uit de werkwijze (bijv. door cliënten zelf hun klantbeeld te laten vormen en hun doelen op te laten stellen, of door de Doelenmeter in het contact met de cliënt juist meer op de achtergrond houden). Concrete richtlijnen en handvatten hiervoor kunnen de inzet van de Doelenmeter vergemakkelijken en stimuleren (bijv. bij complexe casussen).

- Zorg voor een efficiënte administratie door de ‘losse documenten’ waarmee in de proeftuin is gewerkt te integreren in de bestaande systemen.
 - Zorg dat de gebruikers van de Doelenmeter en bijbehorende werkwijze over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om deze op een efficiënte en effectieve manier in te zetten. Dit kan het beste worden gerealiseerd in een cultuur waarin een leven lang leren in een veilige omgeving (fouten maken mag) de norm is.
 - Inventariseer hoe derden (bijv. werkbegeleiders) vaker/intensiever betrokken kunnen worden bij de evaluatie van cliënten, om zo tot een meer objectieve en realistische beoordeling te komen.
- Voor wat betreft de **governance** van het project is gekozen voor een projectmatige aanpak, met veel vrijheid voor het projectteam. Dat beviel goed. De deelnemers aan de ontwikkelgroepen en proeftuin verrijkten het project met hun input vanuit verschillende expertises. Het project stond ook niet op zichzelf: het is geïntroduceerd als onderdeel van een groter geheel (Methodisch Werken / het IGM), en er is gedurende het project verbinding gezocht met andere projecten en ontwikkelingen. Het project kende daarnaast ook een duidelijke visie. Wel zijn het voorsnog vooral ‘kwalitatieve’ inzichten die antwoord geven op de onderliggende vraagstelling. Harde data ontbreken. Het project kende echter ook enkele grote uitdagingen. De grootste uitdaging was het betrekken van de teamleiders bij het project. Bij hen zat veel weerstand die nooit volledig is weggenomen. Daarnaast kwam het project te vroeg voor de werkcoaches. Achteraf bezien had eerst meer aandacht moeten worden besteed aan het vormen van een goed klantbeeld en het stellen van SMART doelen. Ook is het gedurende de proeftuin niet gelukt om de Doelenmeter door de organisatie te laten omarmen. Men realiseert zich nog onvoldoende dat de Doelenmeter onderdeel is van de kwaliteit van dienstverlening en dat niet alleen de deelnemers aan de proeftuin, maar iedereen in de organisatie hier eigenaar van is. Verder bleek het TNO-onderzoek te veel van de werkcoaches te vragen. Het was arbeidsintensief (bijv. periodieke vragenlijsten en logboeken), en het kostte ook veel moeite om cliënten bij het onderzoek te betrekken. Al met al ging er te veel tijd en moeite in zitten, tijd en energie die ook aan de inzet van de Doelenmeter besteed had kunnen worden. Tot slot is het er niet van gekomen om – naast de door TNO georganiseerde projectbijeenkomsten – samen te komen met DHW en met elkaar te sparren en ervaringen uit te wisselen over het project. Dit was wel de bedoeling, maar kwam niet van de grond.

Aanbevelingen

- Zorg dat voor de start van het project de ‘basis’ op orde is (door duidelijke aansturing, stimulering en facilitering vanuit leidinggevenden, en het wegnemen van weerstand).
- Organiseer, indien daar behoefte aan is, vanuit de centrale projectorganisatie periodieke projectbijeenkomsten waarin de gemeenten ervaringen kunnen uitwisselen.
- Evalueer tussentijds of de projectopzet nog werkt (denk bijvoorbeeld aan het onderzoek van TNO dat veel te intensief bleek) en voer waar nodig aanpassingen door.

- Maak de staande organisatie eigenaar van de Doelenmeter, bijvoorbeeld door zodra er ervaring is opgedaan met het instrument, de geleerde lessen en inzichten te delen.
- De **tips voor andere gemeenten** die door het projectteam en de leidinggevendenden zijn genoemd, zijn grotendeels verwerkt in bovengenoemde aanbevelingen. Aanvullende tips voor gemeenten zijn:

Aanbevelingen

- Leer van ervaringen uit eerdere projecten en pas de geleerde lessen toe.
- Wees ervan bewust dat verandering tijd kost. Idealiter zijn alle betrokkenen aan boord. Het tempo waarin dit gebeurt verschilt. Het is belangrijk om mensen tijd te gunnen, maar de organisatie moet ook verder. Zorg dat hier balans in wordt gebracht.
- Maak de afweging of het verstandig/wenselijk is het project centraal met de organisatie op te pakken. Het alternatief is om op kleine schaal te starten (bijv. binnen één team of afdeling) en het project daarna stap voor stap verder uit te rollen.
- Evaluatieonderzoek is een belangrijk onderdeel van de proeftuin. Zorg dat onderzoekers niet op afstand staan, maar meedraaien in de uitvoering en met eigen ogen zien hoe het project en de proeftuin verlopen. Alternatieve methoden zoals actieonderzoek dwingen onderzoekers om dichterbij het vuur te zitten.
- Maak/houd in de projectopzet ruimte voor nieuwe innovatieve ontwikkelingen zoals AI.

6.3 Overkoepelende aanbevelingen

Voor gemeenten die een soortgelijk instrument als de Ontwikkelmonitor/Doelenmeter en bijbehorende werkwijze willen implementeren in hun organisatie, kunnen we op basis van de opgedane ervaringen bij DHW en WZR de volgende algemene aanbevelingen doen:

- Voor het slagen van het project is een belangrijke rol weggelegd voor het projectteam, teamleiders en het hoger management.
 - Zorg dat deelname aan het project vrijwillig, maar niet vrijblijvend is.
 - Bevorder de betrokkenheid, motivatie en commitment van de deelnemers door directe aansturing, stimulering en facilitering van alle betrokkenen.
 - Nut en noodzaak van het instrument moeten duidelijk zijn. Leg uit waarom het instrument er is, hoe dit past in het grotere plaatje (visie op professioneel handelen), hoe het aansluit op en inzetbaar is in bestaande werkwijzen, wat de voordelen ervan zijn, en wat van alle betrokkenen wordt verwacht bij ingebruikname. Wees voorbereid op weerstand. Gun betrokkenen tijd, maar voorkom stilstand van het project.
 - Stel directe tijd beschikbaar om met het instrument te werken, zorg voor een efficiënte administratie, en prioriteer werkzaamheden. Evaluatieonderzoek is belangrijk, maar het is niet het hoofddoel van het project, dus overbelast de deelnemers hier niet mee.
 - Zorg dat deelnemers over de juiste kennis en vaardigheden beschikken (bijv. middels (follow-up) trainingen), met als belangrijke focus het vormen van een goed klantbeeld, het stellen van SMART doelen, en het evalueren en beoordelen (scoren) van cliënten. Een cultuur waarin een leven lang (veilig) leren de norm is, is hierbij een pre. Organiseer daarnaast mogelijkheden voor deelnemers om met elkaar te sparren, ervaringen te delen en van elkaar te leren (bijv. middels casuïstiekbesprekingen en een buddysysteem).

- Zorg tot slot voor aanvullende (up-to-date) materialen die de deelnemers buiten de trainingen, casuïstiekbesprekingen en buddycontacten om kunnen raadplegen (bijv. een beknopt overzicht van alle te doorlopen stappen, en voorbeelden van eerder opgestelde doelen en oplossingen voor complexe casussen).
- Toon en creëer betrokkenheid bij het project en de proeftuin (bijv. door het in (team)overleggen standaard op de agenda te zetten).
- Durf, zolang de 'basis' niet op orde is en de weerstand hoog, het project en de proeftuin (tijdelijk) te stoppen.
- Inventariseer gedurende het project de noodzaak en mogelijkheden om het instrument en de bijbehorende werkwijze en documentatie 'op maat' aan te bieden, afgestemd op de doelgroep (bijv. door het taalgebruik van het instrument te vereenvoudigen, de scoringsmethodiek aan te passen, bepaalde stappen uit de werkwijze anders in te vullen, of (extra) ondersteunende documentatie beschikbaar te stellen). Concrete richtlijnen en handvatten hiervoor kunnen, met behoud van een zekere uniformiteit, de inzet van het instrument vergemakkelijken en stimuleren.
- Inventariseer hoe derden (bijv. werkbegeleiders) vaker/intensiever betrokken kunnen worden bij de evaluatie van cliënten, om zo tot een meer objectieve en realistische beoordeling te komen. Zorg dat derden toegang hebben tot dezelfde systemen als werkcoaches (efficiëntie), en op dezelfde wijze te werk gaan (uniformiteit).
- Bepaal vooraf – mede op basis van eerdere ervaringen – de meeste geschikte projectopzet (bijv. centrale implementatie vs. kleinschalige opstart, actieonderzoek) en inbedding van het project (bijv. projectmatig vs. in de lijn). Evalueer tussentijds hoe de projectopzet en -inbedding uitpakken, en voer waar nodig aanpassingen door.
- Organiseer vanuit de centrale projectorganisatie periodieke bijeenkomsten waarin de gemeenten ervaringen kunnen uitwisselen.
- Maak de staande organisatie eigenaar van het instrument, bijvoorbeeld door geleerde lessen en inzichten te delen. Projectambassadeurs (ervaren deelnemers die de organisatie goed kennen, het project een warm hart toedragen, het achterliggende gedachtengoed weten uit te dragen, en die in staat zijn om collega's te stimuleren en alle lagen van de organisatie te verbinden) kunnen hierbij een rol in de voorhoede vervullen.

7 Referenties

- Blonk, R. W. B. (2018). *We zijn nog maar net begonnen*. Tilburg University.
- Dekkers, K., Viet, E. de, Eilander, H., & Steenbeek, D. (2011). *Goal Attainment Scaling (GAS) in de praktijk: handleiding*.
- Hazelzet, A.M., & Otten, W. (2017). *Methodisch werken: waarom wel, waarom niet? Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij sociale diensten bevorderen*. Leiden: TNO R17043.
- Hazelzet, A.M., Otten, W., Bijl, D.A., & Wal, J. van der (2021). *Project keuzehulp Werkzaam Rivierenland. Procesrapportage van een bottom-up ontwikkeling*. Leiden: TNO R10680.
- Hazelzet, A.M., & Torre, W. van der (2015). *Professionalisering van klantmanagers in het sociale domein. Gewoon ... je werk goed willen doen?! Herziene versie*. Leiden: TNO R14128.
- Mateman, H., Houten, M. van, & Verweij, S. (2019). *Vliegwielen: Methodisch en onderbouwd werken voor werk en inkomen*. Movisie.
- Otten, W., Vooijs, I.M., Kesteren, N.M.C. van, Boermans, S.M., & Hazelzet, A.M. (2019). *Methodisch (samen)werken in het domein werk en inkomen*. Leiden: TNO R18050.

Bijlage A

Ontwikkelmonitor

DHW heeft gekozen voor een gestandaardiseerde variant van de GAS, waarbij enkel het doel wordt gespecificeerd en met een gestandaardiseerde schaal wordt beoordeeld en vastgelegd in hoeverre het doel is behaald. De beoordelingsschaal heeft geen cijfers, maar letters.

	Definiëring
Setting	Rafiq werkt op een werkontwikkeltraject. Hij werkt drie dagdelen: dinsdag, woensdag en donderdag van 8.00 uur tot 12.00 uur. Hij komt praktisch altijd te laat (van een half uur tot een uur). Hij gaat ook vaak vroeger weg. Gemiddeld mist hij 2,5 uur werktijd per week
Wijze van meten	Tijdsmeting. Tijd van binnenkomst en tijd van vertrek registreren.
Opdracht	Zo min mogelijk werktijd missen
Doel	Tussen 0,5 en 1 uur gemiste werktijd per week
Goal attainment level	Betekenis
A Resultaat is meer dan verwacht	Het resultaat is meer dan verwacht en het doel is ruimschoots behaald
B Resultaat is behaald	Er is sprake van verbetering en het doel is behaald
C Resultaat is deels behaald	Er is sprake van verbetering maar het doel is (nog) niet behaald
D Onveranderd	Er zijn geen veranderingen ten opzichte van de startsituatie
E Achteruitgang	Achteruitgang ten opzichte van de startsituatie

Bij de inzet van de Ontwikkelmonitor wordt de volgende werkwijze toegepast:

1	De werkcoach neemt een anamnese af, stelt een diagnose, en bespreekt deze samen met de cliënt.
2	De werkcoach en de cliënt specificeren samen het doel van de cliënt en bepalen het ontwikkelplan.
3	Uitvoering ontwikkelplan: er worden één of meerdere voorzieningen ingezet t.b.v. de ontwikkeling van de cliënt.
4	De werkcoach en cliënt beoordelen gedurende het ontwikkeltraject meerdere keren de voortgang. Zij doen dit bij de: - start van de voorziening - voortgangsrapportages (tenminste eens per zes weken) - beëindiging van de voorziening
5	De werkcoach en cliënt geven bij de beoordeling ieder een eigen score. De werkcoach baseert zich daarbij op de inhoudelijke rapportage door de voorziening(en). In een gesprek onderbouwen de werkcoach en de cliënt hun score. De onderbouwing kan aanleiding geven om de score te herzien. In dat geval kan de aanvankelijke score worden overschreven.
6	Indien de beoordeling en het daarop volgende gesprek daar aanleiding toe geven, passen de werkcoach en de cliënt het ontwikkelplan aan.

Bij de Ontwikkelmonitor zit ook nog een handleiding voor werkcoaches en cliënten, zodat zij voldoende geëquipeerd zijn om de Ontwikkelmonitor op eenzelfde, consistente wijze te gebruiken. Ook konden werkcoaches tijdens de proeftuin met vragen terecht bij het projectteam van DHW.

Bijlage B

Doelenmeter

WZR is dicht bij de basisvariant van de GAS gebleven, waarbij behalve het doel ook alle andere goal attainment levels worden gespecificeerd. Er zijn twee wijzigingen ten opzichte van de basisvariant: de hoogste score +2 (veel meer dan doel) is achterwege gelaten, en de laagste score is niet -3, maar -1. Hierdoor krijgt de uitgangssituatie score 0.

	Definiëring
Setting	Rafiq werkt op een werkontwikkeltraject. Hij werkt drie dagdelen: dinsdag, woensdag en donderdag van 8.00 uur tot 12.00 uur. Hij komt praktisch altijd te laat (van een half uur tot een uur). Hij gaat ook vaak vroeger weg. Gemiddeld mist hij 2,5 uur werktijd per week
Wijze van meten	Tijdsmeting. Tijd van binnenkomst en tijd van vertrek registreren.
Opdracht	Zo min mogelijk werktijd missen
Doel	Tussen 0,5 en 1 uur gemiste werktijd per week

Goal attainment level	Betekenis
-1 (achteruitgang)	3 uur of meer gemiste werktijd per week
0 (uitgangssituatie)	meer dan 2 uur en minder dan 3 uur gemiste werktijd per week
+1 (minder dan het doel)	meer dan 1 uur en minder dan 2 uur gemiste werktijd per week
+2 (doel)	tussen 0,5 en 1 uur gemiste werktijd per week
+3 (meer dan het doel)	minder dan 0,5 uur (of geen) gemiste werktijd per week

Bij de inzet van de Doelenmeter wordt de volgende werkwijze toegepast:

1	De werkcoach neemt een anamnese af, stelt een diagnose, en bespreekt deze samen met de cliënt.
2	De werkcoach en de cliënt specificeren samen de verschillende schaalniveaus van de Doelenmeter en bepalen het ontwikkelplan.
3	Uitvoering ontwikkelplan: er worden één of meerdere voorzieningen ingezet t.b.v. de ontwikkeling van de cliënt.
4	De werkcoach en cliënt beoordelen gedurende het ontwikkeltraject meerdere keren de voortgang. Zij doen dit bij de: - start van de voorziening - voortgangsrapportages (ongeveer eens per zes weken) - beëindiging van de voorziening
5	De werkcoach en cliënt geven bij de beoordeling ieder een eigen score. De werkcoach baseert zich daarbij op de inhoudelijke rapportage en beoordeling (score) door de voorziening(en). In een gesprek onderbouwen de werkcoach en de cliënt hun score. De onderbouwing kan aanleiding geven om de score te herzien. In dat geval kan de aanvankelijke score worden overschreven.
6	Indien de beoordeling en het daarop volgende gesprek daar aanleiding toe geven, passen de werkcoach en de cliënt het ontwikkelplan aan.

Bij de Doelenmeter zit ook nog een handleiding voor werkcoaches en cliënten, zodat zij voldoende geëquipeerd zijn om de Doelenmeter op eenzelfde, consistente wijze te gebruiken. Ook konden werkcoaches tijdens de proeftuin met vragen terecht bij het projectteam van WZR.

Bijlage C

Interviewprotocol DHW (werkcoaches, cliënten, leidinggevenden, projectteam)

Interview werkcoaches (outline)

1. Uitvoering proeftuin
 - a. Betrokkenheid/motivatie
 - b. Tijd/belasting (beschikbare vs. benodigde tijd, werklast)
 - c. Skills (beschikbare vs. benodigde skills)
 - d. Ondersteuning
2. Instrument: Ontwikkelmonitor
 - a. Toepasbaarheid (hoe verliep toepassing, wat kan hierin beter?)
 - b. Effectiviteit (wat heeft het opgeleverd?)
 - c. Vervolg (hoe nu verder, wat zijn randvoorwaarden?)

Interviewvragen werkcoaches

Uitvoering proeftuin

1. Wanneer ben je met de proeftuin gestart?
2. Bij hoeveel cliënten heb je de Ontwikkelmonitor ingezet?
(Ook cliënten meetellen die niet aan ons onderzoek meedoen (= die geen informed consent hebben getekend))
3. Hoe sterk voelde je je betrokken bij de proeftuin?
4. Zijn er momenten geweest dat je niet (of minder) gemotiveerd was om aan de proeftuin deel te nemen? Zo ja, hoe verklaar je dat? Wat was nodig geweest om jouw betrokkenheid/motivatie te behouden/vergroten?
5. Hoeveel tijd kostte de proeftuin jou gemiddeld per maand?
(Om de respondent op weg te helpen: denk aan bijwonen introducties, leren werken met de Ontwikkelmonitor, cliënten betrekken bij het TNO-onderzoek, vragenlijsten en logboeken invullen, bijwonen van feedbackbijeenkomsten met TNO, administratie rondom het gebruik van de Ontwikkelmonitor, etc.)
6. Had je deze tijd ook? Zo niet, hoe heb je dit opgelost? Wat was nodig geweest om vanaf het eerste begin wel voldoende tijd te hebben voor deelname aan de proeftuin?
7. Beschikte je over voldoende kennis en vaardigheden om aan de proeftuin deel te nemen?
(Om de respondent op weg te helpen: denk aan kennis en vaardigheden die nodig zijn om een klantbeeld te vormen, gebruik te maken van het format van de Ontwikkelmonitor + bijbehorende documentatie (waar vind ik deze, wat gebruik ik

wanneer, wat vul ik waar in, etc.), doelen te stellen én te scoren (samen met cliënten), etc.)

8. Zo niet, welke kennis en vaardigheden miste je? Heb je deze kennis en vaardigheden gedurende de proeftuin nog wel opgedaan? Op welke manier? Wat was nodig geweest om tijdig over de benodigde kennis en vaardigheden te beschikken?
9. Alles overziend: voelde je je voldoende ondersteund/gesteund vanuit de organisatie om deel te nemen aan de proeftuin?
(Om respondenten op weg te helpen: denk aan materiële steun (bijv. uren, handleiding + overige materialen), intellectuele steun (bijv. training, casuïstiekbespreking) en sociaal-emotionele steun (bijv. buddy, aanmoedigingen) van het projectteam, collega's en leidinggevenden)
10. Zo niet, welke steun had je graag willen hebben? Op welk moment? Van wie?

Instrument: Ontwikkelmonitor

11. Is de Ontwikkelmonitor goed toepasbaar (makkelijk te gebruiken / in te zetten) in de praktijk? In welke opzichten wel? In welke opzichten niet?
(Respondenten vragen dit vanuit 3 perspectieven te bezien: vanuit het eigen perspectief, het perspectief van de cliënt, en het perspectief van overige betrokkenen (bijv. de behandelaar, werkbegeleider))
12. Wat is nodig om de praktische toepasbaarheid van de Ontwikkelmonitor te vergroten (voor jou, cliënten en overige betrokkenen)?
13. Welke gunstige/positieve effecten heeft het gebruik van de Ontwikkelmonitor gehad? Heeft het gebruik van de Ontwikkelmonitor ook ongunstige/negatieve effecten gehad? Zo ja, welke?
(Respondenten vragen dit vanuit 3 perspectieven te bezien: vanuit het eigen perspectief, het perspectief van de cliënt, en het perspectief van overige betrokkenen)
14. Wat is nodig om de gunstige/positieve effecten te versterken en de ongunstige/negatieve effecten te minimaliseren?
15. Als je de balans opmaakt tussen enerzijds de investeringen die door jou en anderen zijn gedaan om met de Ontwikkelmonitor te kunnen werken en anderzijds de effecten van de Ontwikkelmonitor, is het volgens jou dan de moeite waard om ook in de toekomst met de Ontwikkelmonitor te blijven werken? Waarom wel/niet?
16. Aan welke voorwaarden moet minimaal zijn voldaan om in de toekomst naar tevredenheid van alle betrokkenen met de Ontwikkelmonitor te kunnen blijven werken?

Interview cliënten (outline)

1. Ervaren ondersteuning re-integratietraject
2. Instrument: Ontwikkelmonitor
 - a. Toepasbaarheid (hoe verliep toepassing, wat kan hierin beter?)
 - b. Effectiviteit (wat heeft het opgeleverd?)

Interviewvragen cliënten

(Vragen worden gesteld bij bijeenkomst met cliënten. De vragen kunnen aan de groep worden gesteld. Niet iedereen hoeft op elke vraag te antwoorden. Zorg er wel voor dat iedereen de kans krijgt om wat te zeggen.)

Ervaren ondersteuning re-integratietraject:

1. Heb je het idee dat de werkcoach een goed beeld had van wie jij bent/waar je tegenaan liep (klantbeeld)?

Instrument: Ontwikkelmonitor

1. Heeft jouw werkcoach de Ontwikkelmonitor gebruikt om samen met jou doelen op te stellen? Zo ja:
 - a. Vond jij de Ontwikkelmonitor een prettig instrument om samen met jouw werkcoach doelen op te stellen? Wat vond je (niet) prettig? Waarom (niet)?
 - b. Snapte je wat er moest gebeuren bij het opstellen van de doelen?
 - c. Kon je meebeslissen over de doelen die zijn vastgelegd?
 - d. Voelde jij je gezien/gehoord/begrepen door jouw werkcoach tijdens het opstellen van de doelen?
 - e. Stond je volledig achter de doelen die zijn vastgelegd? Waarom (niet)?
 - f. Voelde jij je in staat de gestelde doelen te halen? Waarom (niet)?
(Vraag c t/m f kunnen ook aan de cliënten worden gesteld die bij vraag 1 'nee' hebben geantwoord)
2. Heb jij óf heb jij samen met jouw werkcoach de Ontwikkelmonitor gebruikt om de voortgang op jouw doelen te scoren? Zo ja:
 - a. Vond jij de Ontwikkelmonitor een prettig instrument om (samen met jouw werkcoach) de voortgang op jouw doelen te scoren? Wat vond je (niet) prettig? Waarom (niet)?
 - b. Snapte je wat er moest gebeuren bij het scoren van de voortgang?
 - c. Kon je meebeslissen over de scores die zijn vastgelegd?
 - d. Voelde jij je gezien/gehoord/begrepen door jouw werkcoach tijdens het scoren van de voortgang op jouw doelen?
 - e. Stond je volledig achter de scores die zijn vastgelegd? Waarom (niet)?
 - f. Wist je tijdens het werkbegeleidingstraject precies welke doelen je al had behaald, en aan welke doelen je nog moest werken en wat daarvoor nodig was? Waarom (niet)?
(Vraag f kan ook aan de cliënten worden gesteld die bij vraag 2 'nee' hebben geantwoord)

Interview projectteam (outline)

1. Uitvoering project (ontwikkelgroepen + proeftuin)
 - a. Betrokkenheid/motivatie (van medewerkers, management, projectteam)
 - b. Tijd/belasting (van medewerkers, management, projectteam - beschikbare vs. benodigde tijd, werklast)
 - c. Skills (van medewerkers, management, projectteam - beschikbare vs. benodigde skills)
 - d. Ondersteuning (van medewerkers en projectteam)
2. Instrument: Ontwikkelmonitor
 - a. Toepasbaarheid (hoe verliep toepassing, wat kan hierin beter?)
 - b. Effectiviteit (wat heeft het opgeleverd?)
 - c. Vervolg (hoe nu verder, wat zijn randvoorwaarden?)
3. Governance project 'Sturen op Kwaliteit'
 - a. Visie (met welke insteek is gemeente hieraan begonnen?)
 - b. Inbedding (koppeling met andere projecten en organisatieontwikkelingen)
 - c. Gebeurtenissen die project hebben beïnvloed
 - d. Samenwerking DHW, WZR, TNO, Tilburg University (wat ging/werkte goed, wat kan beter?)
4. Geleerde lessen
 - a. Tips voor andere gemeentes?

Interview projectteam

Uitvoering project (ontwikkelgroepen + proeftuin)

1. Hoe sterk voelden de deelnemers zich betrokken bij het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)?
2. Zijn er momenten geweest dat zij niet (of minder) gemotiveerd waren om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo ja, hoe verklaren jullie dat? Wat was nodig geweest om hun betrokkenheid/motivatie te behouden/vergroten?
3. Hadden de deelnemers voldoende tijd om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo niet, hoe hebben jullie dit opgelost? Wat was nodig geweest om ervoor te zorgen dat deelnemers vanaf het eerste begin wel voldoende tijd hadden voor deelname aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)?
4. Beschikten deelnemers over voldoende kennis en vaardigheden om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo niet, welke kennis en vaardigheden misten zij? Hebben zij deze kennis en vaardigheden gedurende het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) nog wel opgedaan? Op welke manier? Wat was nodig geweest om ervoor te zorgen dat deelnemers tijdig over de benodigde kennis en vaardigheden hadden beschikt?
5. Alles overziend: hebben deelnemers voldoende ondersteuning/steun vanuit de organisatie gekregen om deel te nemen aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)? Zo niet, welke steun hadden zij moeten hebben? Op welk moment? Van wie?

Instrument: Ontwikkelmonitor

6. Is de Ontwikkelmonitor goed toepasbaar (makkelijk te gebruiken / in te zetten) in de praktijk? In welke opzichten wel? In welke opzichten niet?
(Respondenten vragen dit vanuit 3 perspectieven te bezien: vanuit het perspectief van de werkcoach, het perspectief van de cliënt, en het perspectief van overige betrokkenen (bijv. de behandelaar, werkbegeleider))
7. Wat is nodig om de praktische toepasbaarheid van de Ontwikkelmonitor te vergroten (voor werkcoaches, cliënten en overige betrokkenen)?
8. Welke gunstige/positieve effecten heeft het gebruik van de Ontwikkelmonitor gehad? Heeft het gebruik van de Ontwikkelmonitor ook ongunstige/negatieve effecten gehad? Zo ja, welke?
(Respondenten vragen dit vanuit 3 perspectieven te bezien: vanuit het perspectief van de werkcoach, het perspectief van de cliënt, en het perspectief van overige betrokkenen)
9. Wat is nodig om de gunstige/positieve effecten te versterken en de ongunstige/negatieve effecten te minimaliseren?
10. Als je de balans opmaakt tussen enerzijds de investeringen die door deelnemers en de organisatie zijn gedaan om met de Ontwikkelmonitor te kunnen werken en anderzijds de effecten van de Ontwikkelmonitor, is het volgens jullie dan de moeite waard om ook in de toekomst met de Ontwikkelmonitor te blijven werken? Waarom wel/niet?
11. Aan welke voorwaarden moet minimaal zijn voldaan om in de toekomst naar tevredenheid van alle betrokkenen met de Ontwikkelmonitor te kunnen blijven werken?

Governance project 'Sturen op Kwaliteit'

12. Met welke insteek is DHW aan het project 'Sturen op Kwaliteit' begonnen? Wat wilden jullie ermee bereiken? Hebben jullie dit bereikt? Zo niet, wat was nodig geweest om dit wel te bereiken / wat is nodig om dit in de toekomst alsnog te bereiken?
13. Hoe is het project 'Sturen op Kwaliteit' ingebed in de organisatie? Waar / bij wie is het project ondergebracht (*denk aan afdeling, opdrachtgever, projectmanagement*)? Op welke manier is het project gekoppeld aan andere projecten en ontwikkelingen in de organisatie? Is dat een juiste keuze gebleken? Zo niet, hoe had het project anders ingebed moeten worden?

14. Hebben zich tijdens het project 'Sturen op Kwaliteit' gebeurtenissen voorgedaan (*denk aan een reorganisatie, veranderende werkwijze, andere projectleiding, wisseling van teamleiders*) die van invloed zijn geweest op het project (*denk aan de inhoudelijke invulling en personele bezetting van het project, of management support voor het project*)? Zo ja, welke gebeurtenissen? En welke impact hadden deze gebeurtenissen?
15. Hoe hebben jullie de samenwerking tussen DHW, WZR, TNO, Tilburg University ervaren? Wat ging/werkte goed? Wat had beter gekund?

Geleerde lessen

16. Alles overziend: Wat zouden jullie andere gemeentes willen meegeven die overwegen een soortgelijk instrument als de Ontwikkelmonitor te beproeven/implementeren om de ontwikkeling van hun cliënten in kaart te brengen? (Top 3 geleerde lessen)

Interview leidinggevenden (outline)

1. Uitvoering project (ontwikkelgroepen + proeftuin) (*alleen teamleider*)
 - a. Betrokkenheid/motivatie (van medewerkers, management, projectteam)
 - b. Tijd/belasting (van medewerkers, management, projectteam - beschikbare vs. benodigde tijd, werklast)
 - c. Skills (van medewerkers, management, projectteam - beschikbare vs. benodigde skills)
 - d. Ondersteuning (van medewerkers, projectteam en teamleider)
2. Instrument: Ontwikkelmonitor (*zowel teamleider als hoger management*)
 - a. Algemene vraag over toepasbaarheid en effectiviteit
3. Governance project 'Sturen op Kwaliteit' (*alleen hoger management*)
 - a. Visie (met welke insteek is gemeente hieraan begonnen?)
 - b. Inbedding (koppeling met andere projecten en organisatieontwikkelingen)
4. Geleerde lessen (*alleen hoger management*)
 - b. Tips voor andere gemeentes?

Interviewvragen leidinggevenden

Uitvoering project (ontwikkelgroepen + proeftuin)

1. Hoe sterk voelden jouw medewerkers zich betrokken bij het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)?
2. Zijn er momenten geweest dat zij niet (of minder) gemotiveerd waren om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo ja, hoe verklaar je dat? Wat was nodig geweest om hun betrokkenheid/motivatie te behouden/vergroten?
3. Hadden jouw medewerkers voldoende tijd om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo niet, hoe heb jij dit opgelost? Wat was nodig geweest om ervoor te zorgen dat jouw medewerkers vanaf het eerste begin wel voldoende tijd hadden voor deelname aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)?
4. Beschikten jouw medewerkers over voldoende kennis en vaardigheden om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo niet, welke kennis en vaardigheden misten zij? Hebben zij deze kennis en vaardigheden gedurende het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) nog wel opgedaan? Op welke manier? Wat was nodig geweest om ervoor te zorgen dat jouw medewerkers tijdig over de benodigde kennis en vaardigheden hadden beschikt?
5. Alles overziend: hebben jouw medewerkers voldoende ondersteuning/steun vanuit de organisatie gekregen om deel te nemen aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)? Zo niet, welke steun hadden zij moeten hebben? Op welk moment? Van wie?
6. Heb jij zelf voldoende ondersteuning vanuit de organisatie gekregen om jouw medewerkers te laten deelnemen aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)? Zo niet, welke steun had jij willen hebben? Op welk moment? Van wie?

Instrument: Ontwikkelmonitor

7. In de proeftuin is de Ontwikkelmonitor getest. Wat heb je meegekregen over de toepasbaarheid (gebruiksvriendelijkheid) en effectiviteit (effecten/opbrengsten) van dit instrument?

Governance project 'Sturen op Kwaliteit'

8. Met welke insteek is DHW aan het project 'Sturen op Kwaliteit' begonnen? Wat wilden jullie ermee bereiken? Hebben jullie dit bereikt? Zo niet, wat was nodig geweest om dit wel te bereiken / wat is nodig om dit in de toekomst alsnog te bereiken?
9. Hoe is het project 'Sturen op Kwaliteit' ingebed in de organisatie? Waar / bij wie is het project ondergebracht (*denk aan afdeling, opdrachtgever, projectmanagement*)? Op welke manier is het project gekoppeld aan andere projecten en ontwikkelingen in de organisatie? Is dat een juiste keuze gebleken? Zo niet, hoe had het project anders ingebed moeten worden?

Geleerde lessen

10. Alles overziend: Wat zou je andere gemeentes willen meegeven die overwegen een soortgelijk instrument als de Ontwikkelmonitor te beproeven/implementeren om de ontwikkeling van hun cliënten in kaart te brengen? (Top 3 geleerde lessen)

Bijlage D

Interviewprotocol WZR (werkcoaches, leidinggevenden, projectteam)

Interview werkcoaches (outline)

1. Uitvoering proeftuin
 - a. Betrokkenheid/motivatie
 - b. Tijd/belasting (beschikbare vs. benodigde tijd, werklast)
 - c. Skills (beschikbare vs. benodigde skills)
 - d. Ondersteuning
2. Instrument: Doelenmeter
 - a. Toepasbaarheid (hoe verliep toepassing, wat kan hierin beter?)
 - b. Effectiviteit (wat heeft het opgeleverd?)
 - c. Vervolg (hoe nu verder, wat zijn randvoorwaarden?)

Interviewvragen werkcoaches

Uitvoering proeftuin

1. Wanneer ben je met de proeftuin gestart?
2. Bij hoeveel cliënten heb je de Doelenmeter ingezet?
(Ook cliënten meetellen die niet aan ons onderzoek meedoen (= die geen informed consent hebben getekend))
3. Hoe sterk voelde je je betrokken bij de proeftuin?
4. Zijn er momenten geweest dat je niet (of minder) gemotiveerd was om aan de proeftuin deel te nemen? Zo ja, hoe verklaar je dat? Wat was nodig geweest om jouw betrokkenheid/motivatie te behouden/vergroten?
5. Hoeveel tijd kostte de proeftuin jou gemiddeld per maand?
(Om de respondent op weg te helpen: denk aan bijwonen introducties, leren werken met de Doelenmeter, cliënten betrekken bij het TNO-onderzoek, vragenlijsten en logboeken invullen, bijwonen van feedbackbijeenkomsten met TNO, administratie rondom het gebruik van de Doelenmeter, etc.)
6. Had je deze tijd ook? Zo niet, hoe heb je dit opgelost? Wat was nodig geweest om vanaf het eerste begin wel voldoende tijd te hebben voor deelname aan de proeftuin?
7. Beschikte je over voldoende kennis en vaardigheden om aan de proeftuin deel te nemen?
(Om de respondent op weg te helpen: denk aan kennis en vaardigheden die nodig zijn om een klantbeeld te vormen, gebruik te maken van het format van de Doelenmeter + bijbehorende documentatie (waar vind ik deze, wat gebruik ik wanneer, wat vul ik waar in, etc.), doelen te stellen én te scoren (samen met cliënten), etc.)

8. Zo niet, welke kennis en vaardigheden miste je? Heb je deze kennis en vaardigheden gedurende de proeftuin nog wel opgedaan? Op welke manier? Wat was nodig geweest om tijdig over de benodigde kennis en vaardigheden te beschikken?
9. Alles overziend: voelde je je voldoende ondersteund/gesteund vanuit de organisatie om deel te nemen aan de proeftuin?
(Om respondenten op weg te helpen: denk aan materiële steun (bijv. uren, handleiding + overige materialen), intellectuele steun (bijv. training, casuïstiekbespreking) en sociaal-emotionele steun (bijv. buddy, aanmoedigingen) van het projectteam, collega's en leidinggevers)
10. Zo niet, welke steun had je graag willen hebben? Op welk moment? Van wie?

Instrument: Doelenmeter

11. Is de Doelenmeter goed toepasbaar (makkelijk te gebruiken / in te zetten) in de praktijk? In welke opzichten wel? In welke opzichten niet?
(Respondenten vragen dit vanuit 3 perspectieven te bezien: vanuit het eigen perspectief, het perspectief van de cliënt, en het perspectief van overige betrokkenen (bijv. de behandelaar, werkbegeleider))
12. Wat is nodig om de praktische toepasbaarheid van de Doelenmeter te vergroten (voor jou, cliënten en overige betrokkenen)?
13. Welke gunstige/positieve effecten heeft het gebruik van de Doelenmeter gehad? Heeft het gebruik van de Doelenmeter ook ongunstige/negatieve effecten gehad? Zo ja, welke?
(Respondenten vragen dit vanuit 3 perspectieven te bezien: vanuit het eigen perspectief, het perspectief van de cliënt, en het perspectief van overige betrokkenen)
14. Wat is nodig om de gunstige/positieve effecten te versterken en de ongunstige/negatieve effecten te minimaliseren?
15. Als je de balans opmaakt tussen enerzijds de investeringen die door jou en anderen zijn gedaan om met de Doelenmeter te kunnen werken en anderzijds de effecten van de Doelenmeter, is het volgens jou dan de moeite waard om ook in de toekomst met de Doelenmeter te blijven werken? Waarom wel/niet?
16. Aan welke voorwaarden moet minimaal zijn voldaan om in de toekomst naar tevredenheid van alle betrokkenen met de Doelenmeter te kunnen blijven werken?

Interview projectteam (outline)

1. Uitvoering project (ontwikkelgroepen + proeftuin)
 - a. Betrokkenheid/motivatatie (van medewerkers, management, projectteam)
 - b. Tijd/belasting (van medewerkers, management, projectteam - beschikbare vs. benodigde tijd, werklast)
 - c. Skills (van medewerkers, management, projectteam - beschikbare vs. benodigde skills)
 - d. Ondersteuning (van medewerkers en projectteam)
2. Instrument: Doelenmeter
 - a. Toepasbaarheid (hoe verliep toepassing, wat kan hierin beter?)
 - b. Effectiviteit (wat heeft het opgeleverd?)
 - c. Vervolg (hoe nu verder, wat zijn randvoorwaarden?)
3. Governance project 'Sturen op Kwaliteit'
 - a. Visie (met welke insteek is gemeente hieraan begonnen?)
 - b. Inbedding (koppeling met andere projecten en organisatieontwikkelingen)
 - c. Gebeurtenissen die project hebben beïnvloed
 - d. Samenwerking DHW, WZR, TNO, Tilburg University (wat ging/werkte goed, wat kan beter?)
4. Geleerde lessen
 - a. Tips voor andere gemeentes?

Interview projectteam

Uitvoering project (ontwikkelgroepen + proeftuin)

1. Hoe sterk voelden de deelnemers zich betrokken bij het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)?
2. Zijn er momenten geweest dat zij niet (of minder) gemotiveerd waren om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo ja, hoe verklaren jullie dat? Wat was nodig geweest om hun betrokkenheid/motivatie te behouden/vergroten?
3. Hadden de deelnemers voldoende tijd om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo niet, hoe hebben jullie dit opgelost? Wat was nodig geweest om ervoor te zorgen dat deelnemers vanaf het eerste begin wel voldoende tijd hadden voor deelname aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)?
4. Beschikten deelnemers over voldoende kennis en vaardigheden om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo niet, welke kennis en vaardigheden misten zij? Hebben zij deze kennis en vaardigheden gedurende het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) nog wel opgedaan? Op welke manier? Wat was nodig geweest om ervoor te zorgen dat deelnemers tijdig over de benodigde kennis en vaardigheden hadden beschikt?
5. Alles overziend: hebben deelnemers voldoende ondersteuning/steun vanuit de organisatie gekregen om deel te nemen aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)? Zo niet, welke steun hadden zij moeten hebben? Op welk moment? Van wie?

Instrument: Doelenmeter

6. Is de Doelenmeter goed toepasbaar (makkelijk te gebruiken / in te zetten) in de praktijk? In welke opzichten wel? In welke opzichten niet?
(Respondenten vragen dit vanuit 3 perspectieven te bezien: vanuit het perspectief van de werkcoach, het perspectief van de cliënt, en het perspectief van overige betrokkenen (bijv. de behandelaar, werkbegeleider))
7. Wat is nodig om de praktische toepasbaarheid van de Doelenmeter te vergroten (voor werkcoaches, cliënten en overige betrokkenen)?
8. Welke gunstige/positieve effecten heeft het gebruik van de Doelenmeter gehad? Heeft het gebruik van de Doelenmeter ook ongunstige/negatieve effecten gehad? Zo ja, welke?
(Respondenten vragen dit vanuit 3 perspectieven te bezien: vanuit het perspectief van de werkcoach, het perspectief van de cliënt, en het perspectief van overige betrokkenen)
9. Wat is nodig om de gunstige/positieve effecten te versterken en de ongunstige/negatieve effecten te minimaliseren?
10. Als je de balans opmaakt tussen enerzijds de investeringen die door deelnemers en de organisatie zijn gedaan om met de Doelenmeter te kunnen werken en anderzijds de effecten van de Doelenmeter, is het volgens jullie dan de moeite waard om ook in de toekomst met de Doelenmeter te blijven werken? Waarom wel/niet?
11. Aan welke voorwaarden moet minimaal zijn voldaan om in de toekomst naar tevredenheid van alle betrokkenen met de Doelenmeter te kunnen blijven werken?

Governance project 'Sturen op Kwaliteit'

12. Met welke insteek is WZR aan het project 'Sturen op Kwaliteit' begonnen? Wat wilden jullie ermee bereiken? Hebben jullie dit bereikt? Zo niet, wat was nodig geweest om dit wel te bereiken / wat is nodig om dit in de toekomst alsnog te bereiken?
13. Hoe is het project 'Sturen op Kwaliteit' ingebed in de organisatie? Waar / bij wie is het project ondergebracht (denk aan afdeling, opdrachtgever, projectmanagement)? Op welke manier is het project gekoppeld aan andere projecten en ontwikkelingen in de organisatie? Is dat een juiste keuze gebleken? Zo niet, hoe had het project anders ingebed moeten worden?

14. Hebben zich tijdens het project 'Sturen op Kwaliteit' gebeurtenissen voorgedaan (*denk aan een reorganisatie, veranderende werkwijze, andere projectleiding, wisseling van teamleiders*) die van invloed zijn geweest op het project (*denk aan de inhoudelijke invulling en personele bezetting van het project, of management support voor het project*)? Zo ja, welke gebeurtenissen? En welke impact hadden deze gebeurtenissen?
15. Hoe hebben jullie de samenwerking tussen DHW, WZR, TNO, Tilburg University ervaren? Wat ging/werkte goed? Wat had beter gekund?

Geleerde lessen

16. Alles overziend: Wat zouden jullie andere gemeentes willen meegeven die overwegen een soortgelijk instrument als de Doelenmeter te beproeven/implementeren om de ontwikkeling van hun cliënten in kaart te brengen? (Top 3 geleerde lessen)

Interview leidinggevenden (outline)

1. Uitvoering project (ontwikkelgroepen + proeftuin) (*alleen teamleider*)
 - a. Betrokkenheid/motivatie (van medewerkers, management, projectteam)
 - b. Tijd/belasting (van medewerkers, management, projectteam - beschikbare vs. benodigde tijd, werklast)
 - c. Skills (van medewerkers, management, projectteam - beschikbare vs. benodigde skills)
 - d. Ondersteuning (van medewerkers, projectteam en teamleider)
2. Instrument: Doelenmeter (*zowel teamleider als hoger management*)
 - a. Algemene vraag over toepasbaarheid en effectiviteit
3. Governance project 'Sturen op Kwaliteit' (*alleen hoger management*)
 - a. Visie (met welke insteek is gemeente hieraan begonnen?)
 - b. Inbedding (koppeling met andere projecten en organisatieontwikkelingen)
4. Geleerde lessen (*alleen hoger management*)
 - a. Tips voor andere gemeentes?

Interviewvragen leidinggevenden

Uitvoering project (ontwikkelgroepen + proeftuin)

1. Hoe sterk voelden jouw medewerkers zich betrokken bij het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)?
2. Zijn er momenten geweest dat zij niet (of minder) gemotiveerd waren om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo ja, hoe verklaar je dat? Wat was nodig geweest om hun betrokkenheid/motivatie te behouden/vergroten?
3. Hadden jouw medewerkers voldoende tijd om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo niet, hoe heb jij dit opgelost? Wat was nodig geweest om ervoor te zorgen dat jouw medewerkers vanaf het eerste begin wel voldoende tijd hadden voor deelname aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)?
4. Beschikten jouw medewerkers over voldoende kennis en vaardigheden om aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) deel te nemen? Zo niet, welke kennis en vaardigheden misten zij? Hebben zij deze kennis en vaardigheden gedurende het project (ontwikkelgroepen + proeftuin) nog wel opgedaan? Op welke manier? Wat was nodig geweest om ervoor te zorgen dat jouw medewerkers tijdig over de benodigde kennis en vaardigheden hadden beschikt?
5. Alles overziend: hebben jouw medewerkers voldoende ondersteuning/steun vanuit de organisatie gekregen om deel te nemen aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)? Zo niet, welke steun hadden zij moeten hebben? Op welk moment? Van wie?
6. Heb jij zelf voldoende ondersteuning vanuit de organisatie gekregen om jouw medewerkers te laten deelnemen aan het project (ontwikkelgroepen + proeftuin)? Zo niet, welke steun had jij willen hebben? Op welk moment? Van wie?

Instrument: Doelenmeter

7. In de proeftuin is de Doelenmeter getest. Wat heb je meegekregen over de toepasbaarheid (gebruiksvriendelijkheid) en effectiviteit (effecten/opbrengsten) van dit instrument?

Governance project 'Sturen op Kwaliteit'

8. Met welke insteek is WZR aan het project 'Sturen op Kwaliteit' begonnen? Wat wilden jullie ermee bereiken? Hebben jullie dit bereikt? Zo niet, wat was nodig geweest om dit wel te bereiken / wat is nodig om dit in de toekomst alsnog te bereiken?
9. Hoe is het project 'Sturen op Kwaliteit' ingebed in de organisatie? Waar / bij wie is het project ondergebracht (*denk aan afdeling, opdrachtgever, projectmanagement*)? Op welke manier is het project gekoppeld aan andere projecten en ontwikkelingen in de organisatie? Is dat een juiste keuze gebleken? Zo niet, hoe had het project anders ingebed moeten worden?

Geleerde lessen

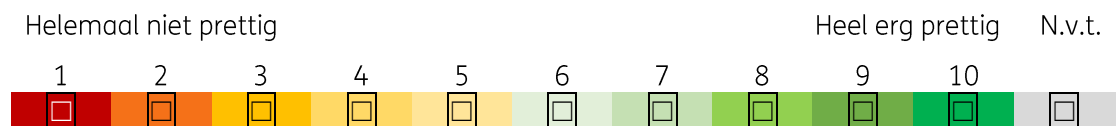
10. Alles overziend: Wat zou je andere gemeentes willen meegeven die overwegen een soortgelijk instrument als de Doelenmeter te beproeven/implementeren om de ontwikkeling van hun cliënten in kaart te brengen? (Top 3 geleerde lessen)

Bijlage E

Interviewprotocol WZR (cliënten)

1. Vond u de Doelenmeter een prettig instrument om samen met uw werkcoach doelen op te stellen?

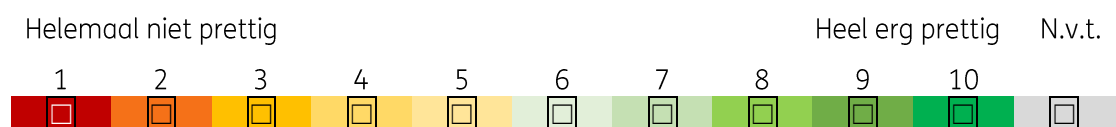
a. Geef een rapportcijfer tussen 1 en 10



b. Kunt u uw antwoord toelichten? (Hulpvragen: Wat vond u (niet) prettig? Waarom (niet)? Kunt u een voorbeeld geven?)

2. Vond u de Doelenmeter een prettig instrument om uw voortgang op te scoren?

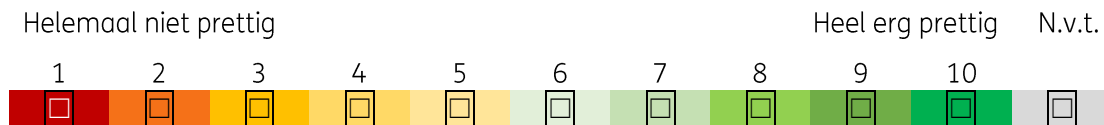
a. Geef een rapportcijfer tussen 1 en 10



b. Kunt u uw antwoord toelichten? (Hulpvragen: Wat vond u (niet) prettig? Waarom (niet)? Kunt u een voorbeeld geven?)

3. Vond u de Doelenmeter een prettig instrument om samen met uw werkcoach uw voortgang te bespreken?

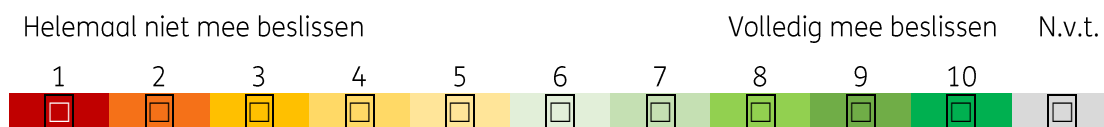
a. Geef een rapportcijfer tussen 1 en 10



b. Kunt u uw antwoord toelichten? (Hulpvragen: Wat vond u (niet) prettig? Waarom (niet)? Kunt u een voorbeeld geven?)

4. In hoeverre kon u mee beslissen over de doelen die zijn vastgelegd in de Doelenmeter?

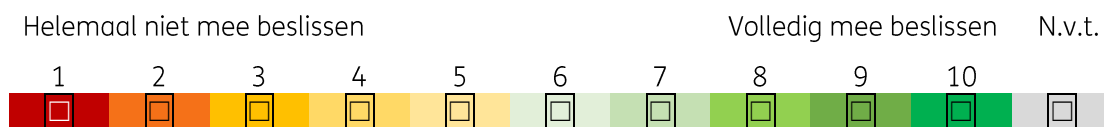
a. Geef een rapportcijfer tussen 1 en 10



b. Kunt u uw antwoord toelichten? (Hulpvragen: Op welke manier heeft u mee beslist? Wat was uw inbreng? Waarom heeft u niet mee beslist? Hoe is er dan wel over uw doelen beslist?)

5. In hoeverre kon u mee beslissen over de inhoud van uw ontwikkelplan/plan van aanpak?

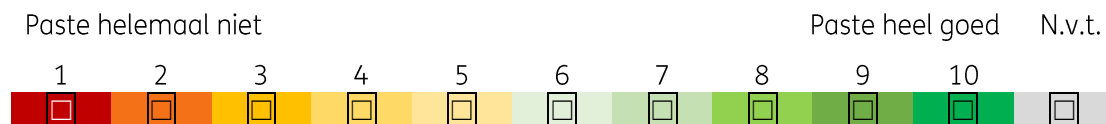
a. Geef een rapportcijfer tussen 1 en 10



b. Kunt u uw antwoord toelichten? (Hulpvragen: Op welke manier heeft u mee beslist? Wat was uw inbreng? Waarom heeft u niet mee beslist? Hoe is er dan wel over uw ontwikkelplan/plan van aanpak beslist?)

6. In hoeverre paste uw ontwikkelplan/plan van aanpak bij u als persoon en uw persoonlijke situatie?

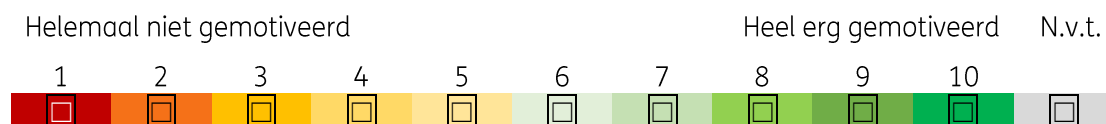
a. Geef een rapportcijfer tussen 1 en 10



b. Kunt u uw antwoord toelichten? (Hulpvragen: Waarom paste uw ontwikkelplan/plan van aanpak (niet) goed? Op welke punten sloot het goed/slecht aan? Wat had beter gekund?)

7. Hoe gemotiveerd was u om uw ontwikkelplan/plan van aanpak uit te voeren?

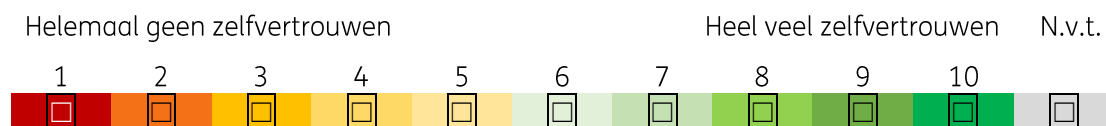
a. Geef een rapportcijfer tussen 1 en 10



b. Kunt u uw antwoord toelichten? (Hulpvragen: Wat zorgde ervoor dat u (niet) gemotiveerd was? Was u de gehele tijd (on)gemotiveerd, of wisselde dat? Op welke momenten? Hoe kwam dat?)

8. Hoeveel zelfvertrouwen had u om uw ontwikkelplan/plan van aanpak uit te voeren?

a. Geef een rapportcijfer tussen 1 en 10



b. Kunt u uw antwoord toelichten? (Hulpvragen: Wat zorgde ervoor dat u (weinig) zelfvertrouwen had? Had u de gehele tijd (weinig) zelfvertrouwen, of wisselde dat? Op welke momenten? Hoe kwam dat?)

9. Hoeveel inzicht had u tijdens het begeleidingstraject in uw voortgang?

a. Geef een rapportcijfer tussen 1 en 10

Helemaal geen inzicht Heel veel inzicht N.v.t.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N.v.t.
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

b. Kunt u uw antwoord toelichten? *(Hulpvragen: Wat zorgde ervoor dat u (weinig) inzicht had? Welke informatie ontbrak er? Had u de gehele tijd zo veel/weinig inzicht, of wisselde dat? Op welke momenten? Hoe kwam dat?)*

Health & Work

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
www.tno.nl