Panteia
Research to Progress
Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM

MUZUS

ZINZIZ
ONDERZOEK • INNOVATIE • ONTWIKKELING

Afwegingen
bij re-integratie & jobcoaching

Auteurs: Femke Bennenbroek, Aida Buckle, Anne Drijvers, Neele Kistemaker, Rosanne Oomkens, Silvia Rossetti, Lotte Salome, Roos van der Schoor & Marte Wachter

Zoetermeer, november 2021

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia, Muzus en ZINZIZ. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia, Muzus en ZINZIZ. Panteia, Muzus en ZINZIZ aanvaarden geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia, Muzus and ZINZIZ. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia, Muzus and ZINZIZ. Panteia, Muzus and ZINZIZ do not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 6

1 Inleiding 15
1.1 Aanleiding voor het onderzoek 15
1.2 Doelstellingen en onderzoeksvragen 15
1.3 Onderzoeksaanpak 16
1.4 Wettelijke en beleidsmatige context 19

2 Literatuurstudie – Complex web van factoren beïnvloedt keuzes re-integratieprofessionals en jobcoaches 25
2.1 Inleiding: professionals cruciaal 25
2.2 Professionele autonomie 25
2.3 Omgeving 26
2.4 Beïnvloedende factoren 27
2.5 Tussenconclusie: waarom we het web van factoren moeten begrijpen 31

3 Resultaten: Inzicht in de afwegingen van re-integratieprofessionals & jobcoaches 33
3.1 Aangescherpt overzicht factoren van invloed op afwegingen re-integratieprofessionals en jobcoaches 33
3.2 Rangorde beïnvloedende factoren en verschillen en overeenkomsten tussen beroepsgroepen 48
3.3 Invloed factoren op afwegingen: verdieping 55
3.4 Persona's: verschilt de invloed van factoren als klantkenmerken veranderen? 67
3.5 Afwegingsproces re-integratieprofessionals en jobcoaches 72
3.6 Perspectief van klanten, managers en werkgevers op afwegingskader professionals 78

4 Conclusies en adviezen 85
4.1 Beantwoording onderzoeksvraag 85
4.2 Conclusies & adviezen 91

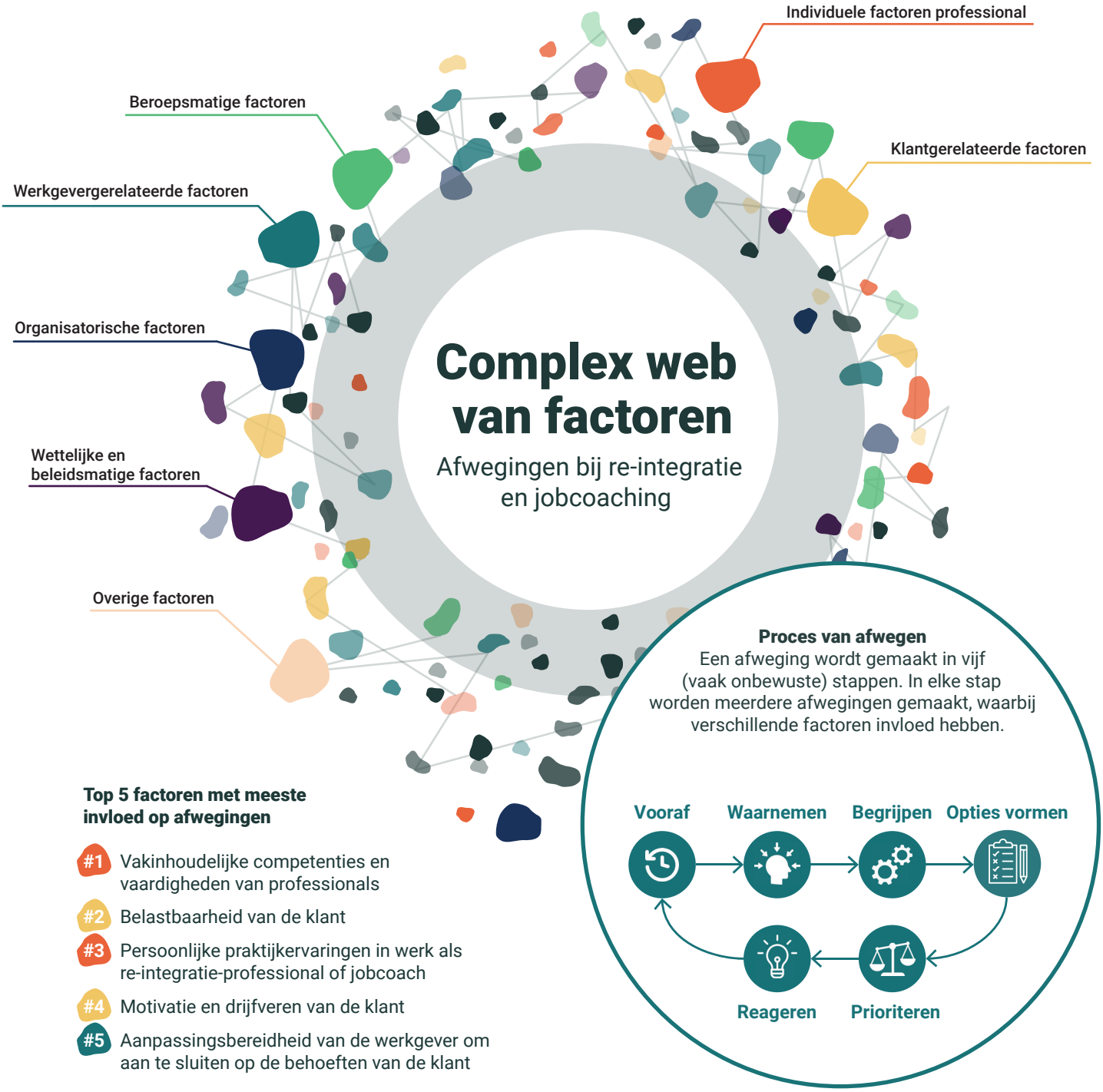
5 Bibliografie 97
5.1 Geraadpleegde wetten en beleidsregels 97
5.2 Geraadpleegde literatuur 97

Onderzoek naar afwegingen bij re-integratie en jobcoaching

Een kijkje in de resultaten van het onderzoek

Re-integratieprofessionals en jobcoaches maken in hun werk de hele dag door afwegingen en keuzes. Panteia, Muzus en ZINZIZ hebben onderzoek gedaan naar het afwegingsproces. Daarin werd duidelijk dat afwegingen worden gebaseerd op een complex web aan factoren: meer dan 40 factoren kunnen worden meegenomen. Ook blijkt dat veel beslissingen in een split second en onbewust worden genomen. In deze infographic een aantal resultaten op een rij.

Het complexe web aan factoren bevat 6 clusters. Van deze clusters hebben de klantgerelateerde factoren en individuele factoren van de professional de grootste rol bij afwegingen.



Top 5 factoren met meeste invloed op afwegingen

- #1 Vakinhoudelijke competenties en vaardigheden van professionals
- #2 Belastbaarheid van de klant
- #3 Persoonlijke praktijkervaringen in werk als re-integratie-professional of jobcoach
- #4 Motivatie en drijfveren van de klant
- #5 Aanpassingsbereidheid van de werkgever om aan te sluiten op de behoeften van de klant

Afwegingen bij re-integratie & jobcoaching

Onderzoek naar afwegingen bij re-integratie en jobcoaching

Wat kun je er nu mee?!

Nu we meer inzicht hebben in hoe professionals afwegingen maken en welke factoren daarbij komen kijken, rijst de vraag: en nu? Er wordt gewerkt aan praktische hulpmiddelen voor professionals en managers. Maar we geven je ook vast een idee van wat jij nu al kan doen.

Wat kun jij doen als **professional?**

Wat kun jij doen als **manager?**

Vertraag zo nu en dan
Dagelijks maak jij als professional veel beslissingen. Door de hoeveelheid vaak in een split second. Dat kan ook niet anders. Voed jouw vakmanschap en professionaliteit door af en toe dat afwegingsproces te vertragen. Sta eens stil bij elke stap in het proces van afwegen op de vorige pagina en check hoe jouw beslissing tot stand komt. Dat kan alleen of in een intervisie met collega's.

Erken de complexiteit
Als manager is het belangrijk bewust te zijn van de complexiteit waarbinnen professionals werken. Ondersteun de professional bij het opereren binnen deze complexiteit door regelmatig samen met de professional in- en uit te zoomen.

Houd jezelf scherp
Door werkervaring herken je situaties en neem je sneller beslissingen. Je werkt deels op intuïtie en daar mag je best op vertrouwen. Wel is het handig om jezelf scherp te houden wanneer je dat doet. Check eens op de lijst met factoren of je ze herkent. Maak je de afwegingen waarin ze terugkomen bewust of intuïtief? De triple feedbackloop kan ook helpen.

De triple feedbackloop

Help professionals te reflecteren
Geef ruimte voor intervisie en kijk samen met de professionals naar de afwegingen die zij maken. Focus op het proces van afwegen en niet op het resultaat van de afweging. Creëer een veilige omgeving, zonder discussies over goed-fout. Kijk ook samen met professionals naar hoe zij over hun afwegingen kunnen communiceren naar hun klant.

Communiceer afwegingen met de klant
Klanten hebben weinig zicht op jouw afwegingsproces en snappen daardoor niet altijd de uitkomst van jouw beslissing. Communiceer je beslissing altijd met de klant, maar deel ook hoe je tot die beslissing bent gekomen. Welke afwegingen heb je gemaakt?

Biedt randvoorwaarden voor een zorvuldig afwegingsproces
Discretionaire ruimte is nodig voor maatwerk. Bied heldere kaders wanneer afwijken van regels en procedures nodig is, want dit kan onduidelijk zijn. Onderschat niet de complexiteit van de afwegingen die professionals maken. Maak tijd en ruimte zodat hierop kan worden gereflecteerd.

Afwegingen bij re-integratie & jobcoaching

Managementsamenvatting

Aanleiding

Re-integratieprofessionals en jobcoaches maken in hun werk de hele dag door afwegingen en keuzes. Om het lerend vermogen van professionals en organisaties te verbeteren, is het essentieel dat professionals reflecteren op de afwegingen die zij dagelijks maken. Ook helpt dit reflecteren bij het werken als lerende keten. Door bewustzijn te creëren en gemaakte afwegingen en keuzes te (h)erkennen, en de inzichten die dit oplevert te delen, wordt methodisch werken bovendien sterker verankerd in het werkveld. Bovendien bevordert een gedeeld beeld van de afwegingen die professinals maken het vakmanschap binnen re-integratiedienstverlening en jobcoaching, waarmee de effectiviteit van professioneel handelen verder wordt vergroot.

Tot op heden ontbrak echter een goed en gedeeld beeld van het professionele 'afwegingskader': dat wil zeggen, de manier waarop professionals afwegingen maken en de factoren die hierop van invloed zijn. Inzicht in de afwegingen die professionals maken, is essentieel om bewust van en met elkaar te leren. UWV, SAM, NVvA, OVAL, Noloc, Divosa, en Cedris/SBCM willen daarom meer inzicht in de afwegingen en keuzes die re-integratieprofessionals en jobcoaches maken bij de ondersteuning en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking. En in de factoren die daarbij een rol spelen. Panteia, ZINZIZ en Muzus hebben met subsidie van UWV voorliggend onderzoek uitgevoerd naar de afwegingen bij re-integratie en jobcoaching.

Doelstelling en onderzoeksvraag

Met dit onderzoek beoogden we de volgende doelstellingen te realiseren:

1. Meer inzicht krijgen in de oordeels- en besluitvorming van professionals uit verschillende beroepsgroepen in de re-integratie richting en begeleiding bij werk van mensen met een arbeidsbeperking.
2. De onderlinge dialoog stimuleren tussen de diverse professionals in de keten over hun afwegingen, met als doel om blijvend van elkaar te leren.
3. De inzichten en opbrengsten proactief delen met professionals in het werkveld om zo draagvlak en enthousiasme te creëren voor de thema's en het bijdragen aan vervolgstappen in het opstellen van een gedeeld afwegingsmodel.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Welke afwegingen en keuzes maken verschillende soorten professionals in de re-integratie richting werk en in de begeleiding bij het werk van mensen met een arbeidsbeperking en welke factoren spelen hierbij een rol?

De twee kernaspecten in de centrale onderzoeksvraag, namelijk het afwegingsproces (welke afwegingen de professionals maken) en de factoren die van invloed zijn op deze afwegingen, vormen samen het afwegingskader van re-integratieprofessionals en jobcoaches.

Onderzoeksaanpak

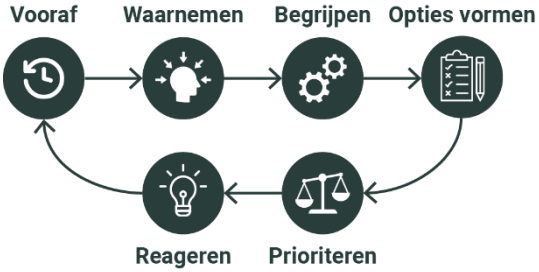
Om bovenstaande onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn verschillende complementaire onderzoeksactiviteiten uitgevoerd. Het onderzoek was gelijktijdig gericht op kennisverzameling, kennisuitwisseling én het enthousiasmeren van professionals. In vrijwel alle activiteiten bestond daarom expliciet aandacht voor reflecteren op afwegingen, het creëren van bewustzijn hieromtrent en het stimuleren van de onderlinge dialoog over het afwegingskader van professionals. Hiernaast staan de verschillende onderzoeksactiviteiten op een rij.

Conclusies en adviezen

Welke keuzes maken professionals: het afwegingsproces

Het afwegingsproces is *de manier waarop* afwegingen worden gemaakt. De afwegingen die re-integratieprofessionals en jobcoaches maken, bestaan veelal uit meerdere kleinere afwegingen, die vaak onbewust worden gemaakt. Zo zal een professional moeten afwegen of de informatie die de professional krijgt compleet genoeg is om een nieuwe afweging op te baseren. Maar ook kiest de professional bij het maken van elke afweging welke kaders relevant zijn om mee te nemen.

Bij alle afwegingen spelen verschillende factoren een rol. Dit maakt het afwegingsproces een uiterst complex en lastig te doorgronden proces. Het onderzoek heeft geresulteerd in een model waarin dit complexe afwegingsproces stap voor stap wordt beschreven. Het model geeft een overzicht van de afwegingen die professionals maken, aan de hand van verschillende activiteiten die zij veelal onbewust en in een *split second* uitvoeren.



0) Vooraf
Bij elke afweging is er sprake van een bepaalde context, situatie of informatie vooraf. Zo heeft een professional voor een eerste gesprek met een klant vaak al een dossier ontvangen, of de klant gesproken om de afspraak te maken. Deze input neemt een professional mee in de afweging die hierop volgt. Maar ook verwachtingen van de professional op basis van eerdere ervaringen met de klant.

1) Waarnemen
Naast bovengenoemde input zet de professional bij het maken van afwegingen ook activiteiten in om de situatie van de klant beter te begrijpen. Dat kunnen waarnemingen (van verbale en non-verbale signalen) zijn in een gesprek of andere interactie met de klant, of het verzamelen van nieuwe informatie. Het waarnemen is zonder oordeel: het gaat hier puur om het in zich opnemen van informatie.

2) Begrijpen
Vervolgens gaat de professional alle input interpreteren, door:
- De betrouwbaarheid van de informatie te wegen.
- Te beoordelen of de informatie compleet en duidelijk is.

3) Opties vormen
Als de input compleet en duidelijk is, verkent de professional kortweg twee opties:
- Het vooropgesteld plan volgen.
- Een nieuw plan vormen.

4) Prioriteren
De professional stelt vast welke opties reële mogelijkheden zijn. Vervolgens prioriteert de professional de mogelijkheden.

5) Reageren
De professional maakt een keuze welk type reactie op dit moment het beste is.

Het afwegingskader is uiterst complex

Het blijkt dat enorm veel factoren (meer dan 40) van invloed kunnen zijn op de afwegingen van re-integratieprofessionals en jobcoaches. Dit zijn de 15 factoren die de meeste invloed hebben op de afwegingen van professionals:

Rangorde top 15 factoren van invloed met meeste invloed op afwegingen	
1.	Eigen vakinhoudelijke competenties en vaardigheden
2.	Belastbaarheid klant
3.	Persoonlijke praktijkervaringen in het werk als re-integratieprofessional of jobcoach
4.	Motivatie en drijfveren klant
5.	De aanpassingsbereidheid van de werkgever om aan te sluiten op de behoeften van de klant
6.	Wettelijke en beleidsmatige kaders rondom bepaalde klantgroepen (Participatiewet, Wajong, WIA, ZW)
7.	Eigen persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden
8.	De regelruimte om o.b.v. professionele kennis en ervaring beslissingen te nemen
9.	Persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden klant
10.	De begeleidingsmogelijkheden bij de werkgever om de klant adequaat te kunnen ondersteunen
11.	Wensen en behoeften klant
12.	Aard arbeidsbeperking klant
13.	De situatie op de arbeidsmarkt
14.	Persoonlijke opvattingen over de rol als professional
15.	Intervisie met collega's

Bovendien blijkt dat bij één enkele afweging veelal meerdere factoren een rol spelen, die ook nog eens per klantsituatie kunnen verschillen. De professional maakt soms wel tientallen afwegingen in één klantgesprek, vaak onbewust en in een *split second*.

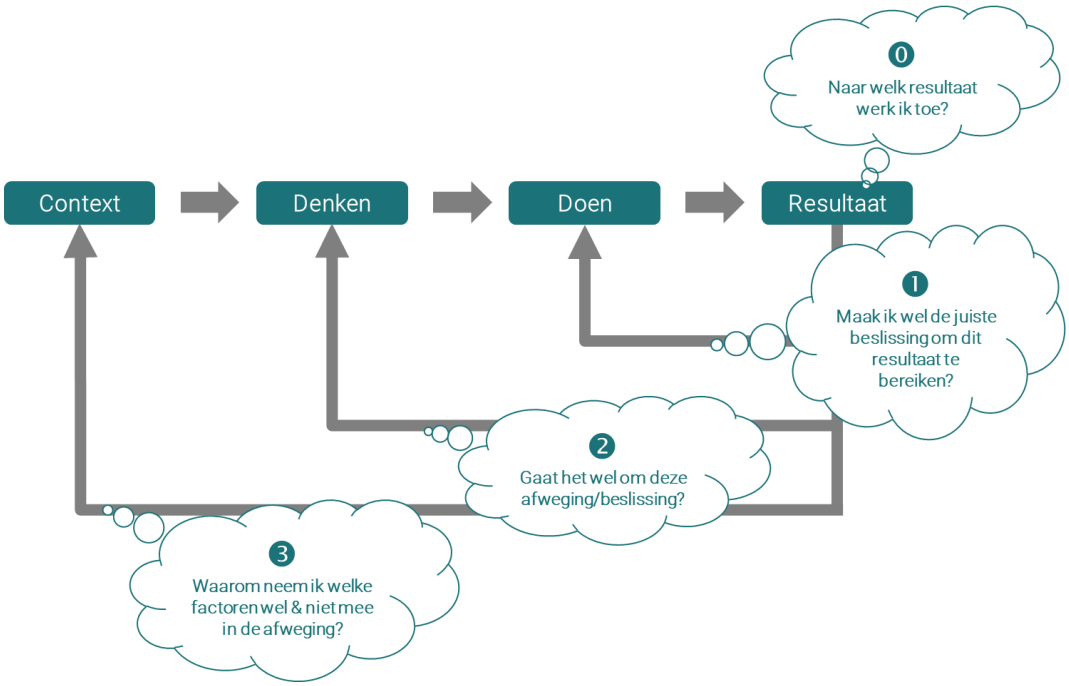
'Het afwegingskader' is dus allerminst een uniform kader dat steeds op dezelfde manier werkt. Dit maakt het afwegingskader een uiterst complex en ook lastig te doorgronden proces, wat een verdere bevestiging is van de complexiteit van het vak.

Advies

Het is dan ook belangrijk om in de praktijk, aansturing en training van professionals aandacht te hebben voor en recht te doen aan deze complexiteit. En de professional vanuit de (beroeps)organisatie te voeden in het opereren binnen deze complexiteit. Het is daarbij belangrijk dat de professional:

- met een 'helicopterview' het complexe web aan factoren kan overzien en een analyse kan doen op deze factoren: checken of alle relevante factoren met een passend gewicht worden meegenomen, hoofd- en bijzaken onderscheiden, en het verschil zien tussen feiten van aannames en meningen. Het gaat hier niet om de vraag of een beslissing uiteindelijk de juiste was of niet, maar om het expliciet en bespreekbaar maken van het afwegingsproces om hier eventuele lessen uit te trekken voor de toekomst.
- vanuit het brede beeld ook weer terug naar de kern gaat: het gaat ten slotte om het ondersteunen van de klant in het realiseren van optimale arbeidsparticipatie. De professional kan dit doel altijd weer als kern terugpakken om zo te voorkomen dat een afweging een 'meerkoppig monster' wordt en het onnodig complex wordt om een afweging te maken en een beslissing te nemen.

Een variant op de *triple feedbackloop* kan een handig hulpmiddel zijn om als leidinggevende of trainer aandacht te hebben voor deze complexiteit. Hierbij beantwoordt de professional (individueel of tijdens een intervisie) de vragen 0 t/m 3 voor zichzelf.



Daarnaast is het advies om in navolging van dit onderzoek ook de link te leggen met de opleidingsinstituten waar re-integratieprofessionals en jobcoaches worden opgeleid. Herkennen zij dit beeld van een uiterst complex en ook lastig te doorgronden afwegingskader? Wat betekenen de onderzoeksresultaten voor de benodigde kennis, competenties en vaardigheden van toekomstige professionals? Oftewel, wat zijn de implicaties van deze bevindingen voor het opleiden van professionals? Matcht de complexiteit van de praktijk met datgene wat professionals wordt geleerd?

Professionals vinden het lastig om op afwegingen te reflecteren

De complexiteit van het afwegingskader en de snelheid van het afwegingsproces maken dat het voor veel professionals lastig blijkt om te reflecteren op één specifieke afweging en de factoren die van invloed zijn op hun afwegingen (in dit onderzoek, maar ook daarbuiten). Tegelijkertijd merken we dat wanneer professionals wél stilstaan bij een afweging en die afweging afpellen aan de hand van het afwegingsmodel, dit voor nieuwe inzichten zorgt. Het helpt professionals te evalueren of zij de (deels automatische) afwegingen wel maken zoals ze graag zouden willen. Hoewel in dit onderzoek niet expliciet aan professionals zelf is gevraagd of zij het belangrijk vinden om hun afwegingen te expliciteren, constateren wij dat het vertragen en daarmee bewust bekijken van de afwegingen en daarop reflecteren het bewustzijn van het afwegingsproces vergroot. Dit biedt vervolgens weer handvatten om op het eigen handelen te reflecteren, al dan niet in intervisie met collega's, en leidt tot het vergroten van vakmanschap en verdere professionalisering.

Advies

De complexiteit van het reflecteren op afwegingen maakt het des te belangrijker om professionals te ondersteunen in een bewuste en terugkerende (zelf)reflectie. En daarmee een belangrijke bijdrage te leveren aan het vergroten van vakmanschap en verdere professionalisering in het domein werk en inkomen.

We adviseren dan ook om in trainingen, coaching, aansturing vanuit de manager en intervisie de balans tussen 'bewust bekwaam' en 'onbewust bekwaam' op te zoeken. We doelen daarbij op de expertise en ervaringen die professionals opbouwen waardoor ze 'onbewust bekwaam' afwegingen maken. Deze 'professionele intuïtie' is een cruciaal gereedschap voor de professional en zij hoeven deze dan ook niet overboord te gooien. Overigens is het ook mogelijk dat door dergelijke gesprekken tussen manager en professional vormen van '(on)bewust *onbekwaam*' naar boven komen en aanleiding geven tot nadere reflectie en actie.

Het is cruciaal dat professionals regelmatig vanuit het 'onbewust (on)bekwaam' zichzelf weer op scherp zetten (of door anderen op scherp worden gezet) en (zelf) geen genoegen nemen met het antwoord 'professionele intuïtie' op de vraag waarom hij of zij iets vindt of beslist. Hiervoor is het nodig het afwegingsproces zogezegd te vertragen. Het gaat er daarbij om dat professionals opbouwend kritisch naar hun eigen afwegingen kijken, bijvoorbeeld ook om een check te doen op valkuilen zoals *confirmation bias* en stereotypen[1]. Op deze manier kan de professional continu zijn eigen vakmanschap voeden en maatwerk bieden.

[1] De *confirmation bias* is een voorkeur voor bevestiging van wat je al denkt (te weten). Het is een natuurlijke neiging om meer aandacht te geven en meer waarde te hechten aan informatie die je eigen ideeën, vermoedens of aannames bevestigt en minder aandacht te besteden aan informatie die je eigen ideeën tegenspreekt. Een *stereotype* is een associatie bij een individu gebaseerd op de groep waar het individu toe behoort. Dus bijvoorbeeld dat je als vanzelf de associatie 'gezellig' en 'Bourgondiër' hebt bij iemand uit Brabant (Bennenbroek, 2020).

De *triple feedbackloop*, zoals eerder beschreven, kan managers en trainers handvatten bieden om samen met professionals het afwegingsproces te vertragen om zo het onbewuste bewust te maken. Het strekt tot aanbeveling om in de vervolgstappen na dit onderzoek deze handvatten voor managers en training verder vorm te geven en door te ontwikkelen.

Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen tussen professionals

In de manier waarop professionals afwegingen maken, zien we niet of nauwelijks verschillen tussen de verschillende beroepsgroepen. Hoe een arbeidsdeskundige bijvoorbeeld afwegingen maakt, komt in grote lijnen overeen met de afwegingen die een klantmanager maakt.

Ook bij de factoren die van invloed zijn op de afwegingen zien we veel overeenkomsten tussen beroepsgroepen. Hoewel er wel verschillen bestaan tussen professionals, bestaan er geen verschillen tussen *beroepsgroepen.* Daar waar er wel verschillen bestaan tussen professionals lopen deze verschillen langs de lijnen van, en zijn dus ook afhankelijk van:

- De leeftijd van de professional.
- Het aantal jaar werkervaring in het beroep.
- En, in mindere mate, de organisatie waar de professional werkt.

Duidelijk is dat jongere professionals met minder werkervaring moeilijker kunnen inschatten wat de invloed van bepaalde factoren op hun afwegingen is. Daarnaast lijken jongere professionals, met minder werkervaring, minder invloed van verschillende factoren te ervaren dan oudere professionals met meer werkervaring. De resultaten duiden erop dat jongere professionals en/of professionals met minder werkervaring zich vooral bewust zijn van factoren die te maken hebben met henzelf of met de klant. Mogelijk is de ervaren afwezigheid van beïnvloedende factoren vooral een indicatie van het minder bewust zijn van de beïnvloedende factoren. Tevens lijken professionals werkzaam bij private organisaties over het algemeen minder invloed van verschillende factoren te ervaren dan professionals werkzaam bij UWV en gemeenten.

Kortom, het afwegingskader van adviseurs intensieve dienstverlening, arbeidsdeskundigen, re-integratiebegeleiders, jobcoaches, re-integratie-coaches en klantmanagers vertoont veel overeenkomsten en slechts beperkt verschillen.

Advies

Deze overeenkomsten bieden mogelijkheden om op het gebied van reflectie en intervisie zowel op te trekken als domein (bijvoorbeeld vanuit een brancheorganisatie of kenniscentrum) als op te trekken als beroepsgroep (bijvoorbeeld vanuit een beroepsvereniging of een afdeling). We adviseren echter om deze reflectie op beide niveaus te faciliteren. Zo kunnen professionals enerzijds ervaringen en gedachten met elkaar uitwisselen vanuit verschillende perspectieven rondom eenzelfde casus of in eenzelfde context, om zo ook multidisciplinair (samen) te werken en wederzijds begrip te faciliteren. En kunnen deze professionals anderzijds met beroepscollega's verdiepend afstemmen over casussen die voor hen allemaal herkenbaar en relevant zijn.

Discrepantie tussen beleving professional en beleving klant

Daar waar professionals benoemen dat zij veel factoren uit de categorie klantgerelateerde factoren meewegen, geven veel klanten juist aan dat het voor hen voelt alsof hun wensen, behoeften en belangen onvoldoende worden meegenomen in het afwegingsproces van professionals.

Het blijkt dat klanten het soms lastig vinden om de redenering van professionals te volgen en niet altijd begrijpen waarom welke keuze wordt gemaakt. Klanten hebben de behoefte om meer meegenomen te worden in het afwegingsproces van professionals. Ook vinden zij het belangrijk dat de impact van de gemaakte keuzes en beslissingen op de klant met hen wordt besproken.

Advies

In het voeden van vakmanschap is het belangrijk om te investeren in het versterken van het communiceren over het afwegingskader. Draagvlak van beslissingen en de medewerking van de klanten worden versterkt als de klant meegenomen wordt in het hoe, wat en waarom van de beslissing. En als de klant zicht krijgt op het afwegingsproces zal de klant eerder maatwerk dan willekeur ervaren. Dit betekent *niet* dat je als professional iedere afweging expliciet hoeft te maken richting de klant. Het gaat immers om een veelvoud van afwegingen die in een gesprek met de klant worden gemaakt. Er zijn echter wel bepaalde afwegingen die een dusdanige impact hebben op de klant, dat het belangrijk is de klant 'mee te nemen' in het afwegingsproces. Welke keuze maak je als professional en waarom?

Het is belangrijk dat professionals niet alleen bewust bekwaam en beargumenteerd afwegingen maken, maar daar dus ook transparant, zorgvuldig en tijdig over communiceren met de klant. Het is essentieel om professionals hierbij te ondersteunen met gesprekstechnieken die gericht zijn op het meenemen van klanten en het (zelf)vertrouwen hebben in het kunnen beantwoorden van (lastige) vragen en het omgaan met weerstand. Daarbij is het cruciaal dat dit informeren gezien wordt als een manier om weerstand te voorkomen en verminderen. En dat mogelijke vragen die deze communicatie oproept juist bijdragen aan een stevige samenwerkingsrelatie tussen professional en klant. Een stap verder gaan technieken zoals 'shared decision making', waarbij de klant niet alleen geïnformeerd wordt rondom afwegingen maar ook actief betrokken wordt bij het beslissingsproces.

Naast het belang van de juiste gesprekstechnieken is het van belang om een vorm te vinden waarmee bepaalde – relevante – afwegingen zichtbaar gemaakt kunnen worden. Een belangrijke vervolgvraag is dan ook: Hoe geef je als professional inzicht in het complexe web van factoren, waarbij je sommige keuzes onbewust hebt gemaakt?

Managers beïnvloeden de afwegingen achter de schermen

Managers zijn in samenwerking met beleidsadviseurs verantwoordelijk voor het vertalen van de wetten naar concreet beleid, processen en procedures. Hiermee beïnvloeden ze de afwegingen van de professionals. Opvallend is dat professionals zelf aangeven dat de invloed van managers op hun afwegingen relatief beperkt is, terwijl uit de literatuurstudie blijkt dat managers een duidelijke kaderstellende rol vervullen. Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat professionals de kaders die vanuit het management worden gesteld als een 'gegeven' beschouwen of dat zij zich minder bewust zijn van de invloed die managers hebben. De invloed van het management zit dus niet zozeer op het niveau van de afwegingen voor een

individuele klant, maar veeleer op het onderliggende niveau ('achter de schermen'). Dat betekent echter niet dat ze geen invloed hebben op de keuze die uiteindelijk wordt gemaakt.

Hoewel de managers aangaven zelf geen directe invloed te hebben op de afwegingen die plaatsvinden tijdens het klantcontact, werken de beslissingen die zij maken rondom beleid, processen en procedures door, ook tijdens de klantgesprekken. Een aantal managers gaf aan rekening te houden met de autonomie van de professional en lijkt te willen voorkomen dat professionals het idee hebben dat de manager de professional 'in de weg zit'.

Ondanks dat er slechts een beperkt aantal managers is geïnterviewd, en de resultaten dus met voorzichtigheid dienen te worden geïnterpreteerd, past deze houding van managers wel in het huidige discours waarin voortdurend wordt gesteld dat autonomie van professionals belangrijk is en voldoende 'discretionaire ruimte' moeten krijgen om maatwerk te kunnen bieden aan klanten.

Advies

Professionals hebben discretionaire ruimte nodig om ongelijke gevallen ongelijk te behandelen en zo maatwerk te kunnen leveren. Hierbij moeten de complexiteit van het afwegingskader, en de rol die managers kunnen spelen in het ondersteunen van professionals, niet worden onderschat. In de complexe context waarbinnen re-integratieprofessionals en jobcoaches werken, zijn professionals niet geholpen met ongebreidelde ruimte vanuit het management. Ruimte zonder afbakening leidt vooral tot onzekerheid en onrust. Discretionaire ruimte is dus belangrijk, maar kan alleen zinvol benut worden binnen heldere kaders en met duidelijke (inhoudelijke) doelen.

Zorgvuldig afwegingen kunnen maken binnen een complex kader vraagt daarnaast om reflectie op gemaakte afwegingen; om bewust te worden van gemaakte keuzes en de totstandkoming van deze keuzes. Maatwerk bieden is een universeel streven, terwijl professionals niet altijd de ruimte ervaren voor dat maatwerk en managers aangeven dat een professional deze ruimte niet altijd weet te nemen. Een faciliterende discussie hierin kan zijn om het gesprek aan te gaan over het proces van afwijken van een werkwijze. In organisaties waar strak volgens methoden, werkwijzen of procedures gewerkt wordt, kan het van grote waarde zijn om het gesprek aan te gaan over het afwijken van regels. Hierbij adviseren we om dit niet enkel inhoudelijk te bespreken maar (juist) ook het proces in te regelen. Stel er wordt afgeweken van de reguliere werkwijze, hoort de professional dit te melden? En bij wie? Of op welke manier? Op deze manier kunnen er stappen gezet worden om te borgen dat maatwerk geen willekeur wordt. Deze stappen kunnen ingeregeld worden om het vakmanschap van de professional te versterken, bijvoorbeeld door middel van intervisie. Deze manier van het ondersteunen van professionals vergt van managers een nieuwsgierige houding; hoe pakken de door het management gestelde kaders, regels en procedures in de praktijk uit? Wat kan ik hier als manager van leren?

Verdere ontwikkeling van het model en gebruik in de praktijk

Tijdens het onderzoek bleek dat het niet eenvoudig is voor professionals om slechts één afweging te isoleren uit de vele afwegingen die worden gemaakt tijdens een begeleidingsproces. En om onderscheid te maken tussen het *begeleidingsproces* en het *afwegingsproces*. Wanneer professoinals samen een casus bespreken, gaat het al snel over de grote lijnen en tussenresultaten. Dat de professional tijdens dat gesprek

misschien wel tientallen afwegingen heeft gemaakt, gaat zo automatisch dat het onnatuurlijk voelt om er daar slechts één van te bekijken.

Advies

Uit de onderlinge dialoog tijdens Gewogen in Gesprek blijkt dat het model en inzoomen op afwegingen waardevol is. We adviseren om dit model verder door te ontwikkelen tot een aantal praktische handvatten voor training en intervisie, om zo professionals te ondersteunen om op een zinvolle manier te reflecteren op hun afwegingen.

Een eerste aanzet is de discussie-kaartenset 'Tegenwicht' die we in dit onderzoek hebben ontwikkeld. Met deze discussiekaarten worden professionals op een eenvoudige en speelse manier gevraagd in te zoomen op de factoren die een rol spelen bij afwegingen. Tegenwicht is niet gericht op het expliciteren van één geïsoleerde afweging op abstract niveau zoals in het afwegingenmodel, maar helpt professionals om een eerste verkenning te doen op het gebied van het expliciteren van afwegingen in algemene zin, en te ontdekken welk (type) factoren daar een rol bij spelen.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Al decennialang spelen in het domein van werk en inkomen discussies over de effectiviteit van de re-integratiedienstverlening en jobcoaching. Vragen over professioneel handelen, methodisch werken, vakmanschap, het leveren van maatwerk en het voorkomen van willekeur spelen hierbij een prominente rol. Bij de re-integratie richting en begeleiding bij werk van mensen met een arbeidsbeperking zijn vele professionals betrokken: adviseurs intensieve dienstverlening, arbeidsdeskundigen, re-integratiebegeleiders, jobcoaches, re-integratiecoaches en klantmanagers. Deze professionals werken onder andere bij UWV, jobcoachorganisaties, re-integratiebedrijven en gemeenten. Het verder ombuigen van deze dynamische uitvoeringspraktijk tot een lerende keten vereist reflectie op en bewustzijn van professioneel handelen.

Re-integratieprofessionals en jobcoaches maken in hun werk de hele dag door afwegingen en keuzes. Om het lerend vermogen van professionals en organisaties te verbeteren en als lerende keten te kunnen werken, is het essentieel dat professionals reflecteren op de afwegingen die zij dagelijks maken. Door bewustzijn te creëren en gemaakte afwegingen en keuzes te (h)erkennen, en de inzichten die dit oplevert te delen, wordt methodisch werken sterker verankerd in het werkveld. Bovendien bevordert een gedeeld beeld van de afwegingen die professinals maken het vakmanschap binnen re-integratiedienstverlening en jobcoaching, waarmee de effectiviteit van professioneel handelen verder wordt vergroot.

Op dit moment ontbreekt een goed en gedeeld beeld van het professionele ‘afwegingskader’: dat wil zeggen, de manier waarop professionals afwegingen maken en de factoren die hierop van invloed zijn. Inzicht in de afwegingen die professionals maken, is essentieel om bewust van en met elkaar te leren. UWV, SAM, NVvA, OVAL, Noloc, Divosa, en Cedris/SBCM willen daarom meer inzicht in de afwegingen en keuzes die re-integratieprofessionals en jobcoaches maken bij de ondersteuning en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking. En in de factoren die daarbij een rol spelen. Panteia, ZINZIZ en Muzus hebben met subsidie van UWV voorliggend onderzoek uitgevoerd naar de afwegingen bij re-integratie en jobcoaching.

1.2 Doelstellingen en onderzoeksvragen

Met dit onderzoek beogen we de volgende doelstellingen te realiseren:

1. Meer inzicht krijgen in de oordeels- en besluitvorming van professionals uit verschillende beroepsgroepen in de re-integratie richting en begeleiding bij werk van mensen met een arbeidsbeperking.
2. De onderlinge dialoog stimuleren tussen de diverse professionals in de keten over hun afwegingen, met als doel om blijvend van elkaar te leren.
3. De inzichten en opbrengsten proactief delen met professionals in het werkveld om zo draagvlak en enthousiasme te creëren voor de thema’s en het bijdragen aan vervolgstappen in het opstellen van een gedeeld afwegingsmodel.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

> *Welke afwegingen en keuzes maken verschillende soorten professionals in de re-integratie richting werk en in de begeleiding bij het werk van mensen met een arbeidsbeperking en welke factoren spelen hierbij een rol?*

1.3 Onderzoeksaanpak

Om bovenstaande onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn verschillende complementaire onderzoeksactiviteiten uitgevoerd. Het onderzoek was gelijktijdig gericht op kennisverzameling, kennisuitwisseling én het enthousiasmeren van professionals. In vrijwel alle activiteiten bestond daarom expliciet aandacht voor reflecteren op afwegingen, het creëren van bewustzijn hieromtrent en het stimuleren van de onderlinge dialoog over het afwegingskader van professionals. Hieronder lichten we de onderzoeksactiviteiten toe.

Verdiepende literatuurstudie

In de literatuurstudie zijn de factoren geïnventariseerd die professionele oordeels- en besluitvorming mogelijk beïnvloeden. Hiervoor hebben we de *state of the art* van praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek rondom professionele besluitvorming in het veld van werk en inkomen (en daarbuiten) op een rij gezet. De literatuurstudie resulteerde in een indicatorenset die de basis bood voor de verdere dataverzameling. Bij iedere stap in de volgende fasen van onze aanpak is het theoretisch raamwerk en de indicatorenset leidend geweest voor een systematische analyse van de data.

Groepsinterviews professionals: zicht op 'onbewuste afwegingen'

Het theoretisch raamwerk is vervolgens uitgediept op het niveau van de individuele professional: welke bewuste en onbewuste afwegingen en keuzes

maken zij? Op basis van 12 groepsinterviews met 53 professionals[2] hebben we inzichten opgedaan ten aanzien van de variatie tussen de verschillende beroepsgroepen: adviseurs intensieve dienstverlening, arbeidsdeskundigen, re-integratiebegeleiders, jobcoaches, re-integratiecoaches en klantmanagers. We verkregen zo ook een beeld van de manier waarop verschillende klantgroepen en de organisatie(vorm) waar iemand werkzaam is van invloed zijn. De afwegingen die professionals maken zijn deels bewust, maar deels ook onbewust (latent). Om deze onbewuste factoren te doorgronden, is gebruik gemaakt van contextmapping. Dit is een design research techniek waarmee latente kennis in kaart wordt gebracht (TU Delft, 2003). Van ieder groepsinterview is een verslag gemaakt.

Workshops customer journey

Om meer grip te krijgen op zowel de bewuste als onbewuste afwegingen en keuzes die professionals maken en de factoren die hierop van invloed zijn, hebben we workshops met re-integratieprofessionals en jobcoaches georganiseerd. In 3 online workshops[3] met in totaal 50 professionals hebben we systematisch de customer journey doorlopen aan de hand van een aantal persona's van klanten. Hierbij is gekeken naar kernmomenten in het contact met de klant (zoals de intake, het opstellen van het plan van aanpak, en de ontwikkel- en voortgangsgesprekken) en naar de verschillende fasen van methodisch werken. Bij elke stap van de customer journey zijn professionals bevraagd op de factoren die deze keuzes beïnvloeden. Op deze manier is voortgebouwd op de resultaten van de contextmapping interviews door te kijken naar de invloed van verschillende klantgroepen in de verschillende stappen in het proces met de klant. Van iedere workshop is een verslag gemaakt.

Participatieve observatie bij professionals

Om de dagelijkse praktijk van professionele oordeels- en besluitvorming goed te kunnen doorgronden, hebben we online meegelopen met 11 professionals[4] en zo 11 klantgesprekken bijgewoond. De participatieve observaties zijn voor- en nabesproken met de betrokken professional om zo zicht te krijgen op de factoren die de professional heeft meegenomen in zijn/haar overwegingen. Tijdens het gesprek tussen de professional en de klant bleef de onderzoeker op de achtergrond en nam geen deel aan het gesprek. Aan de hand van deze observaties in de praktijk was het mogelijk de resultaten van de eerdere onderzoeksactiviteiten te toetsen en tevens verder te verrijken en verdiepen. Van iedere observatie is een verslag gemaakt

Denktanks met managers, werkgevers en klanten

Professionals opereren niet in een vacuüm; hun handelen wordt ook beïnvloed door werkgevers, managers, en klanten. Om de afwegingen van professionals goed te kunnen begrijpen, is het essentieel het perspectief van deze groepen eveneens te betrekken bij het onderzoek. Hoe ervaren zij het afwegingskader van de professionals? En hoe proberen zij dat te beïnvloeden? Hoe wordt er met hen gecommuniceerd over de afwegingen? Wat is hun perspectief op het afwegingskader en welke wensen hebben zij? In 4 denktanks met managers,

[2] 10 adviseurs intensieve dienstverlening, 10 arbeidsdeskundigen, 9 re-integratiebegeleiders, 10 jobcoaches, 6 re-integratiecoaches, 8 klantmanagers.
[3] 1 workshop bij SAM (10 klantmanagers), 1 workshop (meerdere sessies) bij de Programmaraad (35 professionals) en 1 workshop bij UWV (5 professionals).
[4] 1 arbeidsdeskundige, 3 adviseurs intensieve dienstverlening, 3 klantmanagers, 2 jobcoaches en 2 re-integratiecoaches.

klanten en werkgevers[5] is op interactieve wijze gereflecteerd op deze vragen evenals op de bevindingen uit de eerdere onderzoeksactiviteiten. Van iedere denktanksessie is een verslag gemaakt.

Gewogen in Gesprek

In deze stap zijn de inzichten uit de voorgaande stappen onder professionals gedeeld én tegelijkertijd geëvalueerd aan de hand van de door ons ontwikkelde gesprekskit 'Gewogen in Gesprek'. Deze gesprekskit kon in duo's worden gebruikt. Tijdens het gesprek vertelt een van de twee professionals over het laatst gevoerde gesprek met een klant. De ander identificeert de afwegingen die de verteller heeft gemaakt tijdens het gesprek met de klant. Daarna verdiepen de professionals zich samen in een van die afwegingen door het afwegingsmodel te doorlopen dat is ontwikkeld binnen het onderzoek. Zo verkregen professionals niet alleen zelf inzicht in hun eigen afwegingen, maar konden wij als onderzoekers onze eerste resultaten valideren en aanvullen. In totaal hebben 38 professionals deelgenomen aan 'Gewogen in Gesprek' en zo hun inzichten met ons gedeeld.

Digitale enquête met persona's onder brede groep professionals

Inhoud

Om de resultaten van de kwalitatieve onderzoeksactiviteiten te toetsen en de validiteit van de resultaten te vergroten is een enquête uitgezet onder een bredere groep professionals. De vragen in de digitale enquête zijn vastgesteld op basis van het theoretisch raamwerk, de indicatorenset (literatuurstudie) en de uitkomsten van de kwalitatieve analyse. Respondenten is gevraagd het relatieve belang van de verschillende factoren op hun afwegingen aan te geven. Daarnaast is gebruik gemaakt van persona's (klantprofielen). Hierbij beschrijft iedere persona een situatie van iemand met een arbeidsbeperking die ondersteuning nodig heeft bij het vinden van werk dan wel begeleiding nodig heeft om aan het werk te blijven. De persona's variëren in de kenmerken van klanten. In totaal kregen respondenten vijf persona's te zien. Bij iedere persona is in een open vraag aan professionals gevraagd aan te geven hoe zij de betreffende persoon zouden begeleiden. Vervolgens is gevraagd aan te geven *hoe* ze tot die keuze zijn gekomen en welke factoren hierbij een rol spelen. Door het gebruik van persona's in de enquête was het mogelijk na te gaan welke afwegingen verschillende groepen professionals maken bij verschillende klantgroepen en welke factoren hierbij een rol spelen.

Werving & respons

Omdat de onderzoekers geen beschikking hadden over mailadressen van professionals is gewerkt met een open link. De enquête is op verschillende manieren onder de aandacht gebracht van re-integratieprofessionals en jobcoaches; via nieuwsbrieven, websites en social media. In totaal hebben 319 professionals de enquête ingevuld.

Analyse

Op basis van de kwantitatieve data uit de enquête was het mogelijk om statistische analyses uit te voeren waarmee we het inzicht in de oordeels- en besluitvorming van verschillende groepen professionals bij verschillende klantgroepen verder konden verfijnen en specificeren. Bij de analyse van de

[5] 10 managers, 12 cliënten en 5 werkgevers.

enquêtedata is bekeken hoe de waardering van verschillende factoren bij verschillende klantgroepen verschilt tussen groepen professionals. Met behulp van een MANOVA zijn verschillen tussen de 6 groepen professionals getoetst.

Een andere, meer verkennende manier, waarop de verschillen tussen professionals zijn geanalyseerd, is via een clusteranalyse. Waar de MANOVA groepsverschillen voor elke factor apart toetst, identificeert een clusteranalyse significante groepsverschillen op basis van de waardering van alle factoren tezamen. Met andere woorden; aan de hand van een clusteranalyse is onderzocht of er clusters van professionals konden worden geïdentificeerd met een vergelijkbaar afwegingskader. Omdat de invloed van factoren in de enquête is gemeten op basis van een 4-punt Likertschaal en er een antwoordcategorie `onbekend` was, is de waardering van de factoren als categorische variabelen opgenomen op en is gebruikgemaakt van een *two-step* clusteranalyse. Daarbij is de samenstelling van de groepen professionals vergeleken om zo na te gaan in hoeverre verschillen in de waardering van de verschillende factoren samenhangt met het geslacht en de leeftijd van de professional, de organisatie waar zij werkzaam zijn, het aantal jaar dat zij werkzaam zijn en de klantgroepen waar zij mee werken.

1.4 Wettelijke en beleidsmatige context

1.4.1 Wettelijke kaders: Wajong, WIA, Ziektewet en Participatiewet

Professionals die betrokken zijn bij de re-integratie richting werk en begeleiding bij het werk van mensen met een arbeidsbeperking handelen binnen vastgestelde juridische en beleidsmatige kaders. Onder mensen met een arbeidsbeperking wordt verstaan: mensen die vanwege een ziekte of handicap alleen met hulp of begeleiding kunnen werken. In de praktijk kunnen mensen met een arbeidsbeperking onder verschillende wetten vallen met elk andere beleidsregels en uitvoeringsorganisaties. Het gaat hierbij om:

- Wet werk en arbeidsondersteuning Jonggehandicapten (de Wajong 2010 of de oude Wajong)
- Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA)
- De Ziektewet
- De Participatiewet.

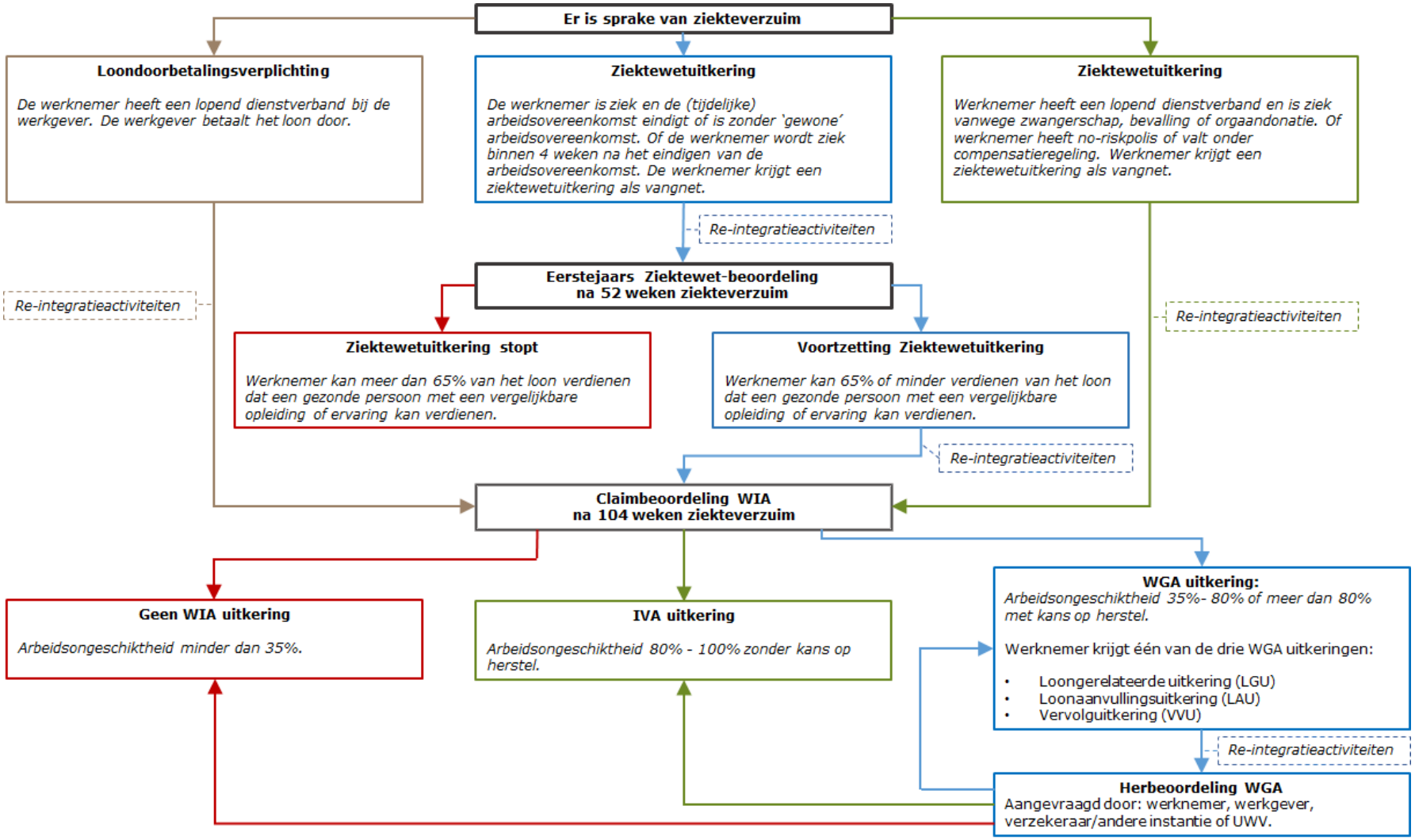
De WIA bestaat uit twee onderdelen: Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA-uitkering) en de Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsongeschikten (IVA-uitkering). De WGA-uitkering wordt toegekend aan mensen waarvan de verwachting is dat zij (in de toekomst) gedeeltelijk kunnen werken en kent een re-integratieverplichting. De IVA-uitkering is voor mensen die naar verwachting niet meer kunnen werken en kent in het beginsel geen re-integratieverplichting.

Naast deze materiewetten speelt ook de wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI) een belangrijke rol. De wet SUWI verdeelt Nederland in 35 arbeidsmarktregio's waarbinnen UWV en gemeenten gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor dienstverlening aan werkgevers. De dienstverlening aan werkgevers is dus geregionaliseerd.

Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering van welke wet?

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet. UWV is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wajong, de IVA-uitkering en in sommige gevallen voor de uitvoering van de WGA en de Ziektewet.

Nederland kent namelijk een hybride stelsel voor de werknemersverzekeringen Ziektewet en WIA, waarbij werkgevers ervoor kunnen kiezen om eigenrisicodrager te zijn of zich publiek te verzekeren bij het UWV. Het is niet mogelijk om eigenrisicodrager te zijn voor de IVA. In het geval dat de (ex)werkgever van een Ziektewet-gerechtigde of WGA-gerechtigde eigenrisicodrager is, is de werkgever verantwoordelijk voor het betalen van de uitkering en de re-integratie van de Ziektewet- of WGA-gerechtigde. De werkgever kan ervoor kiezen om de re-integratieverplichtingen in eigen beheer uit te voeren of om hiervoor re-integratieprofessionals in te huren. Indien de werkgever publiek verzekerd is bij UWV dan neemt UWV het verstrekken van de uitkering en de re-integratieactiviteiten op zich. Wanneer een werknemer nog een dienstverband heeft en ziek wordt dan heeft de werkgever een loondoorbetalingsverplichting en is hij tevens verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding en re-integratie zoals vastgelegd in de Wet Verbetering Poortwachter. Het onderstaande schema geeft weer in welke situaties het UWV verantwoordelijk is en in welke situaties de (ex)werkgever verantwoordelijk is.


Er is sprake van ziekteverzuim
Loondoorbetalingsverplichting
De werknemer heeft een lopend dienstverband bij de werkgever. De werkgever betaalt het loon door.
Ziektewetuitkering
De werknemer is ziek en de (tijdelijke) arbeidsovereenkomst eindigt of is zonder 'gewone' arbeidsovereenkomst. Of de werknemer wordt ziek binnen 4 weken na het eindigen van de arbeidsovereenkomst. De werknemer krijgt een ziektewetuitkering als vangnet.
Ziektewetuitkering
Werknemer heeft een lopend dienstverband en is ziek vanwege zwangerschap, bevalling of orgaandonatie. Of werknemer heeft no-riskpolis of valt onder compensatieregeling. Werknemer krijgt een ziektewetuitkering als vangnet.
Re-integratieactiviteiten
Eerstejaars Ziektewet-beoordeling na 52 weken ziekteverzuim
Re-integratieactiviteiten
Re-integratieactiviteiten
Ziektewetuitkering stopt
Werknemer kan meer dan 65% van het loon verdienen dat een gezonde persoon met een vergelijkbare opleiding of ervaring kan verdienen.
Voortzetting Ziektewetuitkering
Werknemer kan 65% of minder verdienen van het loon dat een gezonde persoon met een vergelijkbare opleiding of ervaring kan verdienen.
Re-integratieactiviteiten
Claimbeoordeling WIA na 104 weken ziekteverzuim
Geen WIA uitkering
Arbeidsongeschiktheid minder dan 35%.
IVA uitkering
Arbeidsongeschiktheid 80% - 100% zonder kans op herstel.
WGA uitkering:
Arbeidsongeschiktheid 35%- 80% of meer dan 80% met kans op herstel.
Werknemer krijgt één van de drie WGA uitkeringen:
• Loongerelateerde uitkering (LGU)
• Loonaanvullingsuitkering (LAU)
• Vervolguitkering (VVU)
Re-integratieactiviteiten
Herbeoordeling WGA
Aangevraagd door: werknemer, werkgever, verzekeraar/andere instantie of UWV.

1.4.2 Uitvoering van de Wajong, WIA en Ziektewet

UWV voert de Wajong, WIA en Ziektewet uit. UWV bestaat uit twee bedrijfsonderdelen die betrokken zijn bij de re-integratie van mensen met een arbeidsbeperking. UWV Sociaal Medische Zaken en UWV WERKbedrijf. UWV Sociaal Medische Zaken is verantwoordelijk voor begeleiding naar en op werk van mensen die onder de Ziektewet vallen. UWV WERKbedrijf is verantwoordelijk voor de begeleiding van de mensen die onder de Wajong en de WIA vallen.

Het is in landelijke richtlijnen vastgelegd wat de dienstverlening en voorzieningen zijn die UWV aan de verschillende klantgroepen biedt bij de begeleiding naar en op werk. Professionals van UWV stellen een plan van aanpak op voor en met de 'klant' waarin zij vastleggen wat voor dienstverlening de klant nodig heeft. Bij het vormgeven van het plan van aanpak en het maken van keuzes over de begeleiding van de klant zijn professionals van UWV gebonden aan de richtlijnen omtrent de re-integratiedienstverlening.

UWV kent twee re-integratiediensten: de re-integratiedienst 'Werkfit maken' en de re-integratiedienst 'Naar werk.' De re-integratiedienst 'Werkfit maken' is bedoeld voor mensen die wel arbeidsvermogen hebben maar nog belemmerd worden om aan het werk te gaan. De re-integratiedienst 'Naar werk' is bedoeld voor mensen die weer aan het werk kunnen en begeleidt hen naar en op werk. De beleidsregels stellen dat er voor mensen in de WGA en de Wajong een maximum aantal uren voor re-integratiedienstverlening 'Werkfit maken' geldt van 40 uur over een maximale looptijd van achttien maanden. Voor re-integratiedienstverlening 'Naar werk' geldt voor mensen in de WGA en Wajong een maximum aantal uren van 25 uur voor een maximale looptijd van negen maanden. De re-integratiedienstverlening wordt ingekocht bij re-integratiebedrijven. De professionals die werkzaam zijn bij deze re-integratiebedrijven werken eveneens binnen de door UWV gestelde kaders aan de re-integratiedienstverlening en krijgen alleen volledig betaald als een traject succesvol is afgerond.

In het Re-integratiebesluit (2020) is vastgelegd welke voorzieningen professionals van UWV verder kunnen inzetten voor mensen die onder de Wajong en WGA vallen. Mogelijk in te zetten voorzieningen zijn:

- Loondispensatie
- Jobcoaching
- Proefplaatsing
- Vervoersvoorziening
- Intermediaire activiteiten voor personen met een auditieve, visuele of motorische handicap
- Tolkvoorziening
- Verschillende voorzieningen bij arbeid als zelfstandige
- No riskpolis
- Verlenging no riskpolis bij verhoogd gezondheidsrisico.

1.4.3 Uitvoering van de Participatiewet

Gemeenten voeren de Participatiewet lokaal uit. De Participatiewet vervangt per 1 januari 2015 de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW)

en de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong). Onder de Participatiewet moeten gemeenten ervoor zorgen dat inwoners van hun gemeente, met en zonder arbeidsbeperking, werk vinden en behouden bij een reguliere werkgever. Vanwege de lokale uitvoering van de Participatiewet hebben gemeenten elk een eigen re-integratiebeleid en beleidsregels over de inzet van voorzieningen en instrumenten bij de begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking naar en op werk. Daarnaast kent de uitvoering ook organisatorische verschillen waarbij sommige gemeenten bijvoorbeeld arbeidsdeskundigen en jobcoaches in dienst hebben, sommige gemeenten re-integratiedienstverlening volledig extern inkopen en sommige gemeenten regionaal samenwerken. Dit betekent dat de organisationele en beleidsmatige context waarbinnen professionals die onder de Participatiewet mensen met een arbeidsbeperking begeleiden naar en op werk verschilt per gemeente.

Bij gemeenten spelen daarnaast financiële prikkels op verschillende manieren een rol. Zij zijn erbij gebaat om het aantal uitkeringen zo laag mogelijk te houden en uitstroom naar werk te bevorderen. Dit komt doordat zij de uitkeringen die zij verstrekken betalen uit het Inkomensdeel waar zij op kunnen besparen bij een hogere uitstroom naar werk. Het inzetten van bepaalde re-integratie-instrumenten zoals jobcoaching of loonkostensubsidie is daarnaast kostbaar. “Gemeenten hebben dus een prikkel om instrumenten en begeleiding in te zetten voor groepen met de hoogste loonwaardes en de hoogste kans op een baan, die daarmee een besparing opleveren van uitkeringen.” (Eechtelt et al., 2019). Dit financiële incentive kan ook de afwegingen van professionals beïnvloeden en bijvoorbeeld leiden tot cherry picking.

Instrumenten die binnen de Participatiewet kunnen worden ingezet door professionals van gemeenten zijn:

- Loonkostensubsidie
- Jobcoaching
- Proefplaatsing
- Beschut werk
- Detachering, individueel of in groepsverband
- Voorziening hulpmiddelen.

Een bijzondere doelgroep binnen de Participatiewet wordt gevormd door jonggehandicapten. Jonggehandicapten, die voor 2015 een beroep hebben gedaan op ondersteuning, vallen onder de Wajong en de verantwoordelijkheid van UWV. Jonggehandicapten, die vanaf 2015 een beroep hebben gedaan op ondersteuning en werkvermogen hebben, vallen onder de Participatiewet en de verantwoordelijkheid van de gemeente waar zij wonen. Dezelfde doelgroep wordt dus door verschillende uitvoeringsorganisaties op verschillende manieren begeleid naar en op werk. Voor jonggehandicapten die duurzaam geen arbeidsvermogen hebben is er de Wajong 2015, in dit geval is er geen sprake van re-integratiebegeleiding. “Door personen die voorheen een Wajonguitkering kregen nu onder verantwoordelijkheid van gemeenten te laten vallen, wil men de groei van het aantal uitkeringen temperen. Het uitkeringsvolume zal lager zijn omdat niet alle Wajongers in aanmerking komen voor een bijstandsuitkering, en het is aannemelijk dat gemeenten door hun financiële verantwoordelijkheid een grotere incentive

hebben om degenen met een uitkering aan het werk te helpen." (Van Echtelt et al., 2019).

2 Literatuurstudie – Complex web van factoren beïnvloedt keuzes re-integratieprofessionals en jobcoaches

2.1 Inleiding: professionals cruciaal

De arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking is een stuk lager ten opzichte van die van mensen zonder beperking (Berendsen et al., 2021). Dit is onwenselijk, niet in het minst omdat het voor iedereen belangrijk is om naar vermogen te participeren en zich hiermee te blijven ontwikkelen. Daarnaast is werk een manier om bestaanszekerheid en uitkeringsonafhankelijkheid op te bouwen en daarmee ook maatschappelijke kosten te verminderen.
Re-integratieprofessionals en jobcoaches die dag in dag uit mensen met een arbeidsbeperking begeleiden spelen daarbij een cruciale rol. Zij vormen immers de brug tussen de werkzoekende en de arbeidsmarkt. Een uitdagende taak met elke dag een veelvoud aan keuzes en beslissingen die het proces en de effectiviteit van de re-integratie-inspanningen vormgeven. Willen we de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking effectief en duurzaam bevorderen, dan moeten we meer te weten komen over de manier waarop deze professionals hun keuzes maken. Niet voor niets ligt er de laatste jaren veel nadruk op het stimuleren van het professioneel handelen op basis van 'methodisch werken', maatwerk zonder willekeur en evidence-based practice om de doeltreffendheid van re-integratie en jobcoaching te bevorderen.

Re-integratieprofessionals en jobcoaches die mensen met een arbeidsbeperking begeleiden, nemen elke dag een veelvoud aan beslissingen die grote impact hebben op de klant, de arbeidsmarkt en de financiën. De keuzes, die professionals dagelijks maken, worden beïnvloed door een complex web van factoren. In dit hoofdstuk beschrijven we dit complexe web op basis van een literatuurstudie.

2.2 Professionele autonomie

In de praktijk van re-integratie en jobcoaching proberen professionals maatwerk te bieden in de afwegingen en beslissingen die zij nemen over de aanpak die zij hanteren. Re-integratieprofessionals en jobcoaches hebben hierbij steeds meer ruimte – ook wel 'discretionaire ruimte' of 'professionele autonomie' genoemd – om onderbouwd keuzes te maken, ook als die afwijken van de regelgeving (Koning et al., 2013; Van Berkel et al., 2017; Van der Aa, 2017). Zeker wanneer die algemene regelgeving niet aansluit bij een specifieke situatie of ongewenste gevolgen heeft, terwijl de situatie wél om een oplossing vraagt. Van re-integratieprofessionals en jobcoaches wordt verwacht dat zij de autonomie die zij hebben, gebruiken om hun klanten adequaat te ondersteunen.

Om het proces van professioneel handelen en de afwegingen die professionals daarbij maken te begrijpen, is het belangrijk eerst stil te staan bij de vraag wat professionals kenmerkt en wat hen onderscheidt van niet-professionals. Gesteld kan worden dat het namelijk deze kenmerken zijn die professionele autonomie, en daarmee professioneel handelen, legitimeren. In zijn werk over professionalisme beschrijft Freidson (2001) kenmerken van professionals:

Kenmerken professionals
• Hun handelen is gebaseerd op een systematische theoretische en praktische fundering (of methodisch werken); • zij hebben een wetenschappelijke beroepsopleiding (in Nederland kan het ook om een hbo-opleiding gaan); • er is een beroepsvereniging, waarvan het lidmaatschap vereist is om het beroep te mogen uitoefenen; • de beroepsvereniging heeft een beroepscode en een schorsingsbevoegdheid; • het beroep is wettelijk beschermd (derden kunnen de titel niet dragen); • er is maatschappelijke erkenning, resulterend in de autoriteit en de onafhankelijkheid van de professional; • per professie is er een *esprit de corps* (een 'wij-gevoel' gebaseerd op normen en standaarden) en een eigen jargon (vaak ook een eigen tijdschrift en eigen congressen en symposia) (Freidson, 2001).

Binnen de Nederlandse literatuur wordt vooral het eerste punt van Freidson's overzicht als hoofdkenmerk van het professioneel handelen in het domein werk en inkomen genoemd. Volgens het KWI is er sprake van "professioneel handelen" binnen het domein van werk en inkomen wanneer de werkzaamheden op een systematische en methodische wijze worden uitgevoerd en gebaseerd zijn op een gedeeld kennisdomein (RWI, 2012; Koning et al., 2013). In de laatste jaren is er veel nadruk komen te liggen op het stimuleren van het professioneel handelen op basis van "methodisch werken" om de doeltreffendheid van re-integratie te bevorderen (RWI, 2012; Van der Aa, 2017). Zo heeft het kennisprogramma Vakkundig aan het Werk (ZonMw) onderzoek naar effectiviteit van interventies gericht op (individuele) werkzoekenden bevorderd. En vanuit organisaties als UWV, Divosa en SAM is er in toenemende mate aandacht voor het versterken van lerende praktijken en het vergroten van vakmanschap binnen het domein van werk en inkomen.

2.3 Omgeving

Professionele autonomie staat niet op zichzelf, maar wordt ingevuld binnen een complexe omgeving met uiteenlopende factoren op verschillende niveaus. De discretionaire ruimte waarbinnen professionals hun afwegingen maken wordt ook wel vergeleken met het gat van een donut: zonder de structurerende omgeving bestaat deze ruimte niet (RWI, 2012). Zo wordt het handelen van professionals deels beïnvloed door beroepsmatige factoren, waarvan de mate waarin methodisch werken wordt toegepast binnen het beroepsveld een belangrijke factor is (Koning et al., 2013). Ook opereren professionals in een context van enerzijds (lokaal) beleid dat kaders biedt, bijvoorbeeld rondom een tegenprestatie en anderzijds van hun organisatie die in sterke mate bepaalt

welke *targets* zij moeten halen en soms ook *hoe* zij hun werk moeten doen. Beleidskeuzes bakenen af welke vormen van ondersteuning aan wie kunnen worden gegeven en hoe de middelen worden verdeeld over groepen burgers. Het zijn vervolgens de keuzes binnen een organisatie die de beschikbare professionele capaciteit en de *performance targets* bepalen waarop professionals worden begrensd (Vinzant & Crothers, 1998; Van de Aa, 2017).

2.4 Beïnvloedende factoren

Om het complexe proces van professionele besluitvorming, en de afwegingen die professionals hierbinnen maken, te begrijpen, is dus een interdisciplinair perspectief noodzakelijk. Hierbij moeten we aandacht besteden aan de verschillende contexten die van invloed zijn op het besluitvormingsproces van de professionals. Grofweg kunnen we de volgende factoren onderscheiden die van invloed zijn op de afwegingen en keuzes van re-integratieprofessionals en jobcoaches:

- Wettelijke en beleidsmatige factoren
- Beroepsmatige factoren
- Organisatorische factoren
- Individuele factoren professional
- Klantgerelateerde factoren

De omgeving van professionals bestaat dus uit wettelijke en beleidsmatige factoren, beroepsmatige factoren, en organisatorische factoren die bepalen *hoe groot* de discretionaire ruimte van professionals is. Tevens bepalen deze factoren de waaier van mogelijke keuzeopties en het aantal gebieden waarbinnen professionals hun discretionaire ruimte mogen gebruiken. Deze factoren hebben ook een meer subtiele, of onbewuste, invloed op de manier waarop professionals hun klanten zien en ondersteunen. Binnen deze kaders spelen de individuele factoren van professionals en klantkenmerken een rol bij de afwegingen die professionals maken (Vinzant & Crothers, 1998; RWI, 2012; Van Berkel et al., 2017).

2.4.1 Wettelijke en beleidsmatige factoren

De wet waaronder de klant in kwestie valt is in termen van wettelijke en beleidsmatige factoren de belangrijkste factor. De wettelijke kaders bepalen welke uitvoeringsorganisatie verantwoordelijk is voor de begeleiding van de klant naar en op werk. Wanneer iemand met een arbeidsbeperking onder een wet valt die door het UWV wordt uitgevoerd (bijvoorbeeld WW, WIA, Wajong), zijn er vervolgens landelijke richtlijnen die bepalen welke dienstverlening beschikbaar is en voor hoeveel uur deze dienstverlening kan worden ingezet. Wanneer iemand met een arbeidsbeperking onder de Participatiewet valt en de gemeente verantwoordelijk is, is er sprake van een grote diversiteit in beleidsmatige en organisatorische context. Het uitgangspunt van decentrale dienstverlening maakt dat gemeenten veel ruimte hebben om beleidsmatige keuzes te maken, bijvoorbeeld over de tegenprestatie, de in te zetten instrumenten als loonkostensubsidie en jobcoaching en doelgroepen die extra aandacht krijgen (Van Echtelt et al., 2019). De verschillen in beleidskaders

leiden ertoe dat de afwegingen die professionals maken, kunnen verschillen, ook al hebben zij te maken met eenzelfde type klant (Van der Aa, 2012). Immers, het ondersteuningsaanbod is bepalend voor de afwegingen die professionals kunnen maken. Dit geldt ook voor de doelgroepen waar professionals mee te maken hebben. Wanneer een bepaalde doelgroep het speerpunt vormt van het activeringsbeleid en hier specifieke dienstverlening voor is ontwikkeld, is het arsenaal aan ondersteuningsmogelijkheden voor de ene professional uitgebreider dan voor de andere. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit onderhevig is aan lokale en landelijke politieke verschuivingen.

De veranderde rol van maatschappelijke stakeholders speelt eveneens een rol in de afwegingen die professionals maken. Zo wordt de laatste jaren een steeds actievere rol verwacht van werkgevers als het gaat om het in dienst nemen en houden van mensen met een arbeidsbeperking (Van Berkel et al. 2017; Van der Aa, 2017; Van Echtelt et al., 2019).

2.4.2 Beroepsmatige factoren

Professionals in het domein van werk en inkomen vormen een heterogene groep; er zijn grote verschillen in niveau en aard van opleiding, maar ook achtergrond en aantal jaren werkzaam in het domein (Van Berkel & Van der Aa, 2012). In termen van beroepsmatige factoren heeft de aan- of afwezigheid van een professionele gemeenschap met een gedeelde visie van de beroepsgroep invloed op de afwegingen die professionals maken (Koning et al., 2013). Zo beïnvloedt het hebben van geformaliseerde vakkennis, een geaccrediteerde opleiding of beroepsvereniging, die de besluitvorming van professionals aanstuurt dan wel coördineert, het handelen van professionals.

De mate van professionaliteit van een beroepsgroep hangt nauw samen met de mate waarin *evidence-based practice* en methodisch werken wordt toegepast (Van Berkel, 2016). Bij *evidence-based practice* gaat het niet uitsluitend om het werken met bewezen effectieve interventies, maar staat het afwegingsproces van de professional centraal. *Evidence-based practice* betekent dat de professional kennis en inzichten uit drie bronnen haalt: vanuit eigen ervaringen en expertise, vanuit de wensen en behoeften van de klant en vanuit de wetenschap. Het gebruiken van deze wetenschappelijke kennis bij het nemen van beslissingen in de dagelijkse praktijk van professionals draagt niet alleen bij aan de kwaliteit, maar ook aan de toepasbaarheid. Op deze manier schiet de professional niet meteen in de 'doe-modus', neemt hij met regelmaat een stap terug in het proces en reflecteert welke (wetenschappelijke) kennis hij kan gebruiken om klanten optimaal te ondersteunen in hun arbeidsparticipatie. Op deze wijze overbrugt de professional zelf de kloof tussen wetenschap en praktijk (Wermers, Bennenbroek & Hollmann, 2020).

Methodisch werken is een manier, en voorwaarde, om *evidence-based practice* toe te passen in de praktijk. Onder methodisch werken wordt in brede zin verstaan een systematische manier van handelen om een bepaald doel te bereiken (Van Lieshout, 1992). De betekenis van methodisch werken is tweeledig. De eerste betekenis van methodisch handelen is dat professionals

handelen volgens het procesmatig model van intake, diagnose, plan van aanpak, uitvoeren en evalueren. De tweede betekenis van methodisch handelen is dat de professional werkt volgens een welomschreven methode, waarbij gespecificeerd is bij welke (soorten) problemen welke (soorten) handelingen hij moet verrichten (Franken et al., 2016). Methodisch werken betekent dus het "gelijkwaardig handelen in vergelijkbare situaties en het systematisch handelen op basis van (bewezen) effectieve methodieken" (Koning et al., 2013: 36). Om methodisch te kunnen werken, is het nodig om te weten wat werkt, zodat de professional onderbouwde keuzes kan maken wat wordt ingezet in het belang van de klant (Blonk, 2018).

Het al dan niet methodisch werken en het toepassen van evidence based practice heeft logischerwijs gevolgen voor de manier waarop afwegingen van professionals in het veld van werk en inkomen tot stand komen.

2.4.3 Organisatorische factoren

Ook organisatiefactoren zijn van invloed op de professional, bijvoorbeeld of de professional werkt in een gefuseerde organisatie waar sociale dienst, sociaal werkbedrijf (en soms ook kredietbank) samengaan, of in een op zichzelf staande sociale dienst. De samenwerking met interne en externe professionals (zoals een wijkteam) kleuren het dagelijks werk van de professionals nog verder.

In termen van organisatorische factoren heeft daarnaast de caseload invloed op de afwegingen en keuzes die professionals maken bij de ondersteuning van klanten. Daarnaast spelen prestatiedoelen binnen de organisatie een rol voor de afwegingen die zij maken. Dit zijn de prestatiedoelen die binnen de uitvoeringsorganisaties zelf bestaan, die gericht kunnen zijn op een zo groot mogelijke en/of duurzame uitstroom naar werk te realiseren (Jewell & Glaser, 2006; Raeymaeckers & Dierckx, 2013). Sinds de jaren '90 worden professionals in het publieke domein in toenemende mate geconfronteerd met '*performance management*' (Mosley, 2011), waarbij zij steeds vaker worden afgerekend op de uitkomsten van hun handelen; wat levert het op en wat heeft het gekost? (Sol & Westerveld, 2005). Dit impliceert dat zij vaker dan voorheen worden beoordeeld op de mate waarin zij erin slagen klanten succesvol naar werk te begeleiden. Dit leidt vervolgens vaker tot selectie, of het parkeren, van klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt met wie professionals de prestatietargets nauwelijks kunnen bereiken (Van Berkel & Knies, 2016; Brodkin, 2008). Het betekent ook dat hun handelen meer dan voorheen wordt gestuurd doelmatigheidsoverwegingen.

Een andere beïnvloedende factor is de mate waarin een leerklimaat aanwezig is binnen de organsatie. Een leerklimaat geeft professionals ruimte voor zelfstandig handelen, eigen beslissingen en creativiteit. Het leerklimaat bevordert of belemmert bovendien het leren in een organisatie (La Grouw, 2016) en is daarmee een belangrijke voorwaarde om je als professional te ontwikkelen in je vakgebied. Leidinggevenden spelen daarmee een cruciale rol bij het creëren van leermogelijkheden in het werk en van een goed leerklimaat. Hierbij

is het van belang dat de leidinggevende in staat is om leerleiderschap te tonen en in algemene zin weet wat er nodig is om medewerkers in staat te stellen om te gaan leren (Bruist, Schulte & Timmer, 2019). Ook de ervaren veiligheid binnen de afdeling of het team waarin een professional werkt, beïnvloedt het leerklimaat. Het werken in een team biedt doorgaans een veilig werkklimaat; "(de) groepsleden kunnen nieuw gedrag oefenen en leren van feedback van de anderen" (Koning et al., 2013: 105).

2.4.4 Factoren professional

Naast de wettelijke, beleidsmatige, beroepsmatige en organisatorische kaders spelen ook individuele factoren van professionals een belangrijke rol als het gaat om hun afwegingsproces. Professionals nemen dagelijks honderden beslissingen die van invloed zijn op klanten. Deze beslissingen worden vaak in een *split second* genomen. Zij maken hierbij gebruik van individuele overtuigingen, inzichten, en intuïties, opgebouwd door ervaringen uit het verleden en 'mensenkennis'. Hierdoor ontstaan verschillende keuzes met andere uitkomsten (Van Geuns & Wesdorp, 2012; Van Maanen, 2018).

Bovendien worden professionals ook beïnvloed door de eigen bewuste en onbewuste opvattingen ('*tacit knowledge*') en cultuurgebonden waarden (Koning et al., 2013). Het kan gaan om hun ideeën over de 'eigen schuld vraag' of ideëen over *moral deservingness;* waar vinden de professionals dat iemand 'recht' op heeft? (Bloombergs et al., 2003). Professionals hebben daarnaast ook verschillende ideëen over wat methodisch werken inhoudt en wat het belang hiervan is. Tot slot variëren de taakopvattingen van professionals, tussen beroepsgroepen, maar ook binnen de eigen beroepsgroep, waardoor afwegingen verschillend tot stand komen. Waar bijvoorbeeld de ene klantmanager de begeleiding van klanten graag in eigen hand houdt, is de ander sneller geneigd een klant over te dragen aan een re-integratiebedrijf of werkgeversservicepunt (Koning et al., 2013; Inspectie SZW, 2014).

2.4.5 Klantgerelateerde factoren

De klant staat centraal in de begeleiding en ondersteuning van mensen met een arbeidsbeperking. Daarom spelen, tot slot, klantgerelateerde factoren een cruciale rol in het afwegingskader van professionals. Re-integratie en jobcoaching is immers een proces waarin mogelijkheden en wensen van werkzoekende en werkgever met elkaar verbonden worden (Van der Aa, 2017). Professionals kunnen klanten alleen adequaat begeleiden als zij beschikken over goede kennis over de kenmerken van de klant. Hierbij kan grofweg onderscheid worden gemaakt tussen klantgerelateerde factoren die te maken hebben met het 'willen' en het 'kunnen' van de klant (Blonk, 2018). Voor professionals is het van belang om te weten of een traject gericht op het 'willen' relevant is, of eerder een traject (of begeleiding) gericht op het 'kunnen' (Bennenbroek & Migchels, 2016; Bennenbroek & Nool, 2012). Met dit inzicht kan tegelijkertijd maatwerk geboden worden voor de aspecten waar aandacht naar uit moet gaan, waardoor klanten efficiënter geholpen kunnen worden.

De intentie van de klant, ofwel het 'willen', is afhankelijk van drie factoren: houding ten opzichte van werk zoeken en werk uitoefenen (hoe belangrijk, interessant, relevant vindt de klant het gedrag), de sociale druk die de omgeving erop legt (wordt de klant beinvloedt om juist wel of juist niet het gedrag te vertonen) en het vertrouwen in eigen kunnen (de verwachting of de klant denkt dat hij effectief gedrag kan vertonen). Vertrouwen in eigen kunnen dat klanten hebben – ook wel *self-efficacy* genoemd – is een zeer belangrijk klantkenmerk als het gaat om re-integratie en scholing, bijvoorbeeld bij terugkeer naar werk na verzuim vanwege psychische klachten (Lagerveld et al., 2012; Lagerveld et al., 2016; Brenninkmeijer et al., 2018), bij loopbaanontwikkeling (Akkermans et al., 2015), bij het begeleiden van mensen waar de terugkeer naar werk na langdurig ziekteverzuim vast is gelopen (Lagerveld, Huijs & Blonk, 2017), maar ook bij scholing van laagopgeleiden (Sanders, Oomens & Blonk, 2011).

Het 'kunnen' van gedrag (bijvoorbeeld werk zoeken) wordt bepaald door vijf factoren: de belastbaarheid van de klant, de context, de sociale en taakgerichte vaardigheden, en de mate van zelfregulering (Wermers, Bennenbroek & Hollmann, 2020). De belastbaarheid, ook wel praktische belemmeringen, kan van invloed zijn wanneer de klant bijvoorbeeld fysiek belemmerd wordt doordat hij ziek is, en het daardoor lastiger wordt om bepaald gedrag te vertonen. De context waar de klant zich in bevindt kan van invloed zijn door bijvoorbeeld een krappe arbeidsmarkt in het werkveld waar de klant in wilt gaan werken, en een belemmering vormen om tot het gewenste resultaat te komen. Tevens kunnen de sociale en taakgerichte vaardigheden van de klant van invloed zijn op het gedrag, doordat men bijvoorbeeld zoekvaardigheden nodig heeft om werk te vinden, werknemersvaardigheden om goed te kunnen samenwerken of vakvaardigheden specifiek voor het beroep dat uitgeoefend gaat worden. Het is belangrijk om hierop zicht te hebben om een inschatting te maken wat wel en niet haalbaar is rondom de arbeidsparticipatie van de klant, en ook welke scholing of werkervaringsplekken zinvol zijn. Bij zelfregulering gaat het om vaardigheden die iemand helpt zelf de regie te nemen en te houden, en voldoende probleemoplossend vermogen te hebben (Blonk, 2018; Wermers, Bennenbroek & Hollmann, 2020). Is iemand bijvoorbeeld in staat om het effectieve gedrag dat hij vertoont ook vol te houden en door te zetten? Uit onderzoek blijkt dat het effect van re-integratie groter is naarmate de klant meer invloed heeft op het proces (Inspectie Werk en Inkomen, 2008; Wesdorp, van Hooft, Duinkerken & Van Geuns, 2010).

2.5 Tussenconclusie: waarom we het web van factoren moeten begrijpen

In tabel 2.1 staan alle factoren op een rij die op basis van literatuuronderzoek invloed hebben op de afwegingen van re-integratieprofessionals en jobcoaches.

Tabel 2.1 *Overzicht factoren van invloed op afwegingen vanuit de literatuur*

Wettelijke en beleidsmatige factoren	• Wettelijke kaders klantgroep • Beleidsmatige kaders klantgroep
Beroepsmatige factoren	• Aanwezigheid professionele gemeenschap met gedeelde visie • Opleidingsachtergrond • Toepassing methodisch werken • Toepassing evidence-based practice
Organisatorische factoren	• Incentives • Caseload • Prestatietargets • Leerklimaat
Individuele factoren professionals	• Intuïtie • Persoonlijke overtuigingen • Taakopvatting
Klantgerelateerde factoren	• Houding t.o.v. werk zoeken en werk uitoefenen • Sociale druk uit omgeving • Vertrouwen in het eigen kunnen • Sociale en taakgerichte vaardigheden • Context • Belastbaarheid • Zelfregulering

Maar waarom is het zo belangrijk om dit complexe web van factoren dat professionele besluitvorming beïnvloedt in beeld te brengen? Als je professioneel handelen zou zien als een machine, zijn deze factoren de knoppen waar je aan kan draaien om de afwegingen en keuzes van professionals te beïnvloeden. Doordat zij professioneel handelen beïnvloeden, zijn de wettelijke en beleidsmatige, beroepsmatige, organisatorische, individuele factoren van professionals en klantgerelateerde factoren van invloed op de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. Om arbeidsparticipatie écht te bevorderen, moeten we ons bewust zijn van dit complexe web van factoren. Het onderhavige onderzoek 'Afwegingen bij re-integratie en jobcoaching' heeft tot doel dit web van factoren beter te begrijpen en doorgronden. Om zo een impuls te kunnen bieden aan *evidence-based practice* en methodisch handelen in de praktijk. En daarmee vooral de professionals handvatten te bieden om in dat complexe web mensen met een arbeidsbeperking zo goed mogelijk te kunnen begeleiden en ondersteunen.

3 Resultaten: Inzicht in de afwegingen van re-integratieprofessionals & jobcoaches

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de verschillende onderzoeksactiviteiten en de conclusies die op basis hiervan getrokken kunnen worden. Allereerst presenteren we het op basis van de groepsinterviews en de customerjourney workshops aangescherpt overzicht van factoren die de afwegingen van re-integratieprofessionals en jobcoaches beïnvloeden. We beschrijven vervolgens de rangorde van de beïnvloedende factoren, zoals deze door een brede groep professionals is aangegeven, en gaan in op verschillen en overeenkomsten tussen beroepsgroepen. Op basis van observaties bij professionals ontrafelen we het afwegingsproces van re-integratieprofessionals en jobcoaches – dat zich vaak in een *split second* afspeelt – in een aantal stappen. Tot slot gaan we in het op het perpectief van klanten, managers en werkgevers op het afwegingskader van professionals.

3.1 Aangescherpt overzicht factoren van invloed op afwegingen re-integratieprofessionals en jobcoaches

In hoofdstuk 3 zijn op basis van literatuuronderzoek vijf categorieën van factoren onderscheiden met daarbinnen in totaal 20 factoren die van invloed zijn op de afwegingen die re-integratieprofessionals en jobcoaches maken bij de begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking. Na de literatuurstudie zijn 12 groepsinterviews afgenomen met in totaal 52 professionals uit de verschillende beroepsgroepen: arbeidsdeskundigen, adviseurs intensieve dienstverlening, re-integratiebegeleiders, re-integratiecoaches, jobcoaches en klantmanagers. De geïnterviewde professionals waren werkzaam binnen het UWV, gemeenten en particuliere re-integratiebureaus. Daarnaast is in 3 online workshops met in totaal 50 professionals systematisch de customer journey doorlopen aan de hand van een aantal persona’s van klanten.

Tijdens de interviews en de customer journey workshops is professionals eerst open gevraagd naar de factoren die volgens hen van invloed zijn op hun afwegingen bij de begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking. Vervolgens is expliciet gevraagd naar de eventuele invloed van factoren die uit de literatuurstudie naar voren kwamen.

Op basis van de groepsinterviews en de customer journey workshops was het mogelijk het factorenoverzicht te toetsen en verder aan te vullen. Tabel 3.1

geeft dit aangescherpte overzicht van (categorieën van) factoren weer die van invloed zijn op de afwegingen van re-integratieprofessionals en jobcoaches. We nemen deze categorieen een voor een (in willekeurige volgorde) met u door.

Tabel 3.1 *Detailoverzicht factoren van invloed op afwegingen*

Wettelijke en beleidsmatige factoren	• Wettelijke en beleidsmatige kaders rondom bepaalde klantgroepen • Prioriteiten landelijke politiek • Prioriteiten lokale politiek
Beroepsmatige factoren	• Visie van beroeps- en brancheorganisaties over ondersteuning en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking • Uitgangspunten van methodisch werken • Uitgangspunten van evidence-based practice • (Wetenschappelijk) onderbouwde theorieën over o.a. vraagverkenning, bejegening van klanten, gedragsbeïnvloeding en re-integratie • Intervisie met collega's
Organisatorische factoren	• Organisatiecultuur binnen de eigen organisatie • Visie en werkwijze m.b.t. ondersteuning en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking binnen de eigen organisatie • De caseload binnen de eigen organisatie • Afspraken binnen de eigen organisatie over te behalen targets • De regelruimte om o.b.v. professionele kennis en ervaring beslissingen te nemen • De mogelijkheden om samen te werken met relevante betrokkenen binnen de eigen organisatie • De mogelijkheden om samen te werken met relevante partijen buiten de eigen organisatie
Professional gerelateerde factoren	• Opleidingsachtergrond • Vakinhoudelijke competenties en vaardigheden • Persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden • Persoonlijke praktijkervaringen van de professional • Persoonlijke opvattingen over de rol als professional • Eerdere ervaringen met een bepaalde klant
Klantgerelateerde factoren	• Aard arbeidsbeperking • Leeftijd • Opleidingsniveau • Werkervaring • Vakinhoudelijke competenties en vaardigheden • Persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden • Belastbaarheid • Houding en gedrag tijdens contactmomenten • Motivatie en drijfveren • Wensen en behoeften • Vertrouwen in het eigen kunnen • Aanwezigheid van overige problemen • Sociale omgeving
Werkgever gerelateerde factoren	• Motivatie en ervaringen om iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden • Houding en gedrag van de (potentiële) directe collega's van de klant t.a.v. het in dienst nemen en houden van iemand met een arbeidsbeperking • De begeleidingsmogelijkheden om de klant adequaat te kunnen ondersteunen • De aanpassingsbereidheid om aan te sluiten op de behoeften van de klant • De mogelijkheden om iemand met een arbeidsbeperking duurzaam in dienst te nemen (d.w.z. langer dan een jaar)
Overige factoren	• De situatie op de arbeidsmarkt • De coronacrisis

3.1.1 Wettelijke en beleidsmatige factoren

Wettelijke en beleidsmatige kaders rondom bepaalde klantgroepen bepalen welke doelen re-integratieprofessionals moeten bereiken, wie hun doelgroep is en welke instrumenten en maatregelen ze kunnen gebruiken. Wet- en regelgeving wordt door de re-integratieprofessionals dan ook veelvuldig genoemd als factor. Professionals die werkzaam zijn bij gemeenten bevestigen in de interviews dat er ook op lokaal niveau variatie is in gemeentelijke beleidskaders voor re-integratie.

"Bij mijn werkgever bedienen wij drie gemeenten. Die gemeenten hebben hun eigen burgemeester en politiek bestuur. En die zien er heel verschillend uit. Per gemeente worden er hele verschillende dingen gevraagd aan ons. Dan benader je de klant ook heel anders door die diversiteit in beleid."

Voor re-integratieprofessionals die werkzaam zijn bij particuliere bedrijven is het bovendien relevant of de weg naar arbeid voor een klant via het UWV of via een gemeente verloopt. Deze professionals geven aan dat er afhankelijk van de opdrachtgever meer of minder ruimte is om zelf te handelen. Factoren die hierbij een rol spelen zijn onder andere:

- Regels ten aanzien van plaatsing die verschillen tussen gemeenten en UWV
- Systeem van loonkostensubsidie (gemeente) of systeem van loondispensatie (UWV)
- Regels ten aanzien van administratie vanuit UWV
- Inhoud van het contract met het UWV.

"Ik merk ook duidelijk verschil. Vanuit gemeenten, werkgeverspunten of het UWV, er is een groot verschil in de weg naar arbeid toe. Vanuit de gemeenten moet je echt met targets werken, dan moet een klant veel sneller geplaatst worden dan bij het UWV waar je wat langer hebt qua tijdsbestek. En de regels voor de coaching vanuit gemeente of UWV verschillen ook."

Binnen de wettelijke kaders benoemt een aantal professionals specifieke zaken die zij meenemen in hun afwegingen. Voor re-integratiebegeleiders die de Ziektewet uitvoeren, gaat het hierbij vooral om het tijdpad van de Ziektewet. Dit tijdpad kent na twee jaar een einde. Dit maakt zij in het eerste jaar andere afwegingen maken dan in het tweede jaar.

Professionals die de Wajong uitvoeren, benoemen specifiek de rekensystematiek van de loondispensatie en de verschillen tussen de diverse Wajong-regelingen. Het loont binnen de Wajong niet altijd voor een klant om te gaan werken, afhankelijk van of een klant onder de oude Wajong of de Wajong 2010 valt in relatie tot de loonwaarde van de klant en het aantal uren dat hij werkt. Professionals geven aan dat dit een factor is die specifiek invloed heeft op hun afwegingen omdat zij een inkomensval voor de klant willen voorkomen.

Waar het gaat om de invloed van beleidsmatige kaders worden de beschikbare instrumenten ook veel genoemd in de interviews: wat kun je binnen de

beleidskaders inzetten om een klant te helpen en wat niet? Professionals werkzaam bij het UWV benoemen hierbij bijvoorbeeld:

- Overeenkomsten met scholingsinstituten
- Het aanbod aan trajecten
- De mogelijkheid om sociale activering aan te bieden.

Professionals werkzaam bij gemeenten benoemen eveneens scholingsmogelijkheden, beschikbare instrumenten en 'het pakket van wat je iemand aan kan bieden'. Hierbij merken sommige professionals op dat zij werkzaam zijn bij verschillende gemeenten en dat zij niet overal dezelfde dienstverlening kunnen aanbieden. Het beschikbare aanbod is afhankelijk van het beschikbare budget. UWV maakt bijvoorbeeld gebruik van het Europees Sociaal Fonds (ESF) voor de vergoeding van jobcoaching. Bij gemeenten gaat het hier om de formatiegelden die beschikbaar zijn gesteld om de re-integratie uit te voeren. De professionals verschillen in de mate waarin geld een factor is: sommigen geven aan dat geld een factor is die invloed heeft op hun afwegingen, anderen geven juist aan niet aan geld te denken wanneer zij hun afwegingen maken.

"Uiteindelijk draait het om het geld. Je mag niet twee keer hetzelfde voor een klant inkopen. […]. Daar ben ik dus wel veel mee bezig. Geld kan een enorme invloed hebben op een traject. Een jobcoach inzetten kost bijvoorbeeld 16.000 euro." (UWV)

Professionals die de Participatiewet uitvoeren, geven net als begeleiders van Wajongers aan dat zij een mogelijke inkomensval als factor meenemen in hun afwegingen. In de Participatiewet kan een inkomensval plaatsvinden bij de klant doordat hij mogelijk toeslagen verliest als hij meer gaat werken waardoor werken niet altijd lonend is. Daarnaast benoemen de uitvoerders van de Participatiewet ook de volgende zaken:

- De verschillen in regelgeving betreffende loon en uitkering voor verschillende doelgroepen binnen de Participatiewet
- De beperkte mogelijkheden voor maatwerk binnen de Participatiewet
- Onduidelijkheid over de Participatiewet bij werkgevers

"Iemand in een uitkering heeft bijvoorbeeld recht op vrijlating inkomsten en toeslagen. Als je iemand met een beperking gaat bemiddelen en stel je hebt iemand die dan toch 20 uur of 23 uur gaat werken, die heeft dan een aanvullende uitkering nodig. […] Werk loont niet altijd, en is soms een achteruitgang. De innerlijke drijfveer is natuurlijk het belangrijkste, maar financiële beloning is natuurlijk ook van belang en als iemand achteruitgaat om te werken ervaar ik dat echt als mankement in de wetgeving."

Een andere belangrijke factor van invloed is wat professionals in de interviews als de politieke waan van de dag benoemen. Oftewel, de prioriteiten binnen de lokale en landelijke politiek; de belangrijke thema's in de lokale (gemeentelijke) en landelijke politiek. Dit betreft het beleid omtrent arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking en hoe dit bereikt dient te worden. Het gaat

hierbij bijvoorbeeld om de steun voor een inclusieve arbeidsmarkt en of er vanuit vertrouwen of vanuit controle naar de klant moet worden geacteerd. Kabinetsbesluiten over dergelijke onderwerpen hebben een grote invloed op de wettelijke en beleidsmatige kaders waarbinnen professionals werken.

"*We werken in opdracht van de overheid. Alleen het ene jaar ligt de aandacht bij het activeren van mensen, dan weer op handhaven. Dat wordt bepaald door het beleid en dat stuurt ons werk.*" (UWV)

Omdat het re-integratiebeleid in Nederland deels centraal wordt uitgevoerd door UWV en deels decentraal door gemeenten hebben zowel de landelijke politieke koersen als de lokale politieke koersen invloed. Professionals die werkzaam zijn bij en voor gemeenten geven aan dat zij te maken hebben met verschillende beleidskaders in verschillende gemeenten. Dit betekent dat zij voor dezelfde klant in de ene gemeente andere instrumenten kunnen inzetten dan in de andere gemeente. En voor professionals spelen politieke koersen op lokaal niveau eveneens een belangrijke rol.

"*Meer dat dingen weer anders moeten. Andere visie, andere accenten. Nu is het [binnen onze gemeente] veel menselijker dan 5 jaar geleden. Nu wordt er meer vanuit de persoon gekeken en dat kan weer wijzigen wanneer er andere politieke belangen zijn.*" (gemeente)

"*Onze opdrachtgever is de regering. Als die anders naar dingen gaat kijken, dan veranderen wij. Eerst liepen wij altijd achter de politiek aan. Nu kunnen we eerder iets zeggen, maar het heeft nog steeds heel veel invloed op onze mogelijkheden.*" (UWV)

3.1.2 Beroepsmatige factoren

Waar professionals tijdens de groepsinterviews expliciet en uit zichzelf diverse factoren noemen omtrent wetten, regelingen en beleid, noemen zij aanzienlijk minder vaak zogenoemde beroepsmatige factoren. De factor 'visie beroeps- en brancheorganisaties t.a.v. ondersteuning en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking' kwam uit de literatuurstudie als belangrijke factor naar voren. Tijdens de groepsinterviews gaven professionals echter aan dat deze factor niet of nauwelijks van invloed is op de afwegingen die zij maken. Dit geldt ook voor de factor '(wetenschappelijk) onderbouwde theorieën over onder andere vraagverkenning, bejegening van klanten, gedragsbeïnvloeding en re-integratie'. Hoewel professionals wel degelijk ideeën hebben over deze thema's, vormt (wetenschappelijke) literatuur slechts in (zeer) beperkte mate een beïnvloedende factor.

De uitgangspunten van methodisch werken (d.w.z. doelgericht handelen op basis van een binnen de beroepsgroep geaccepteerde methodiek) worden soms expliciet en soms impliciet genoemd als een factor van invloed. Soms noemen professionals de invloed van methodisch werken expliciet:

"Door middel van methodisch werken zet je heel de situatie van een klant in beeld. Ik vind dat heel belangrijk, voordat je keuzes kan maken."

Methodisch werken komt ook meer impliciet aan bod tijdens de interviews. Dat wil zeggen, professionals gebruiken de term methodisch werken niet maar beschrijven *hoe* zij tot hun afwegingen komen. Hierbij zijn regelmatig duidelijke overeenkomsten zichtbaar met de uitgangspunten van methodisch werken. Zo wordt gesproken over het monitoren, het evalueren van trajecten en het tussentijds bijstellen van het re-integratieplan. De uitgangspunten van evidence-based practice (d.w.z. handelen op basis van én eigen ervaringskennis én wetenschappelijke kennis én wensen en behoeften van klanten) komen minder nadrukkelijk naar voren in de interviews. Dit komt met name door het ontbreken van het belang van wetenschappelijke kennis binnen het afwegingskader van professionals. Kortom, waar methodisch werken wel deel uitmaakt van het afwegingskader van re-integratieprofessionals, zij het onder verschillende noemers, 'leeft' het concept evidence-based practice nauwelijks bij professionals.

Intervisie met collega's is een factor die voor veel professionals van belang is bij de afwegingen die zij dagelijks maken bij de begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking. Specifiek de mogelijkheden tot overleg met collega's wordt als belangrijk gezien en raakt hiermee nauw aan organisatorische factoren, omdat organisaties intervisie al dan niet faciliteren.

3.1.3 Organisatorische factoren

Opvallend bij de organisatorische factoren is dat professionals deze niet snel uit zichzelf noemen als factoren die invloed hebben op hun afwegingen. Het feit dat de organisatie waar zij werkzaam zijn mogelijk invloed heeft op de manier waarop zij werken, voelt voor sommigen als een inbreuk op hun autonomie. Het idee *'ik bepaal zelf wel hoe ik mijn werk doe'* leeft sterk bij een deel van de professionals. Na doorvragen realiseren velen zich dat de organisatie waar zij werkzaam zijn wel degelijk invloed hebben op hun afwegingskader. Dit komt sterk overeen met de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Binnen de categorie 'organisatorische factoren' zijn drie factoren in het bijzonder van invloed: regelruimte, afspraken over te behalen targets, en samenwerkingsmogelijkheden. Daarnaast zijn er diverse organisatorische factoren die in mindere mate invloed hebben, zoals de organisatiecultuur binnen de organisatie.

Allereerst, de regelruimte die een professional heeft om op basis van zijn of haar professionele kennis en ervaring beslissingen te nemen, wordt volgens de professionals in de groepsinterviews bepaald door beleid, regels, procedures en protocollen binnen de organisatie. Logischerwijs bepalen deze de organisatorische context waarbinnen de re-integratieprofessionals opereren en de beweegruimte, of discretionaire ruimte, die professionals wel of niet hebben. Enkele veel genoemde organisatorische kenmerken hierbij zijn:

- Beleidsruimte voor maatwerkoplossingen
- Mate van flexibiliteit van het beleid

- Methodische kaders binnen de organisatie.

Een kleiner aantal professionals benoemt hierbij expliciet dat ook veranderingen binnen de organisatie en wisselingen van prioriteiten een rol kunnen spelen bij hun afwegingen.

"Beleid [binnen de organisatie] heeft ook invloed op jouw keuzes. Je krijgt de ruimte en je weet ook dat je binnen die kaders moet blijven om een klant te helpen en te ondersteunen."

De mogelijkheden om samen te werken met relevante betrokkenen binnen en buiten de organisatie waar de professional in dienst is, is één van de meest benoemde factoren in de interviews. Het verloop van het samenwerken met verschillende soorten partners is een invloedrijke factor bij de afwegingen van professionals. Het valt op dat in de interviews re-integratieprofessionals vaak elkaars organisatie(-onderdeel) benoemen als een relevante samenwerkingspartner. Het gaat hierbij zowel om interne samenwerking met collega's van andere afdelingen als om externe samenwerking met andere re-integratieprofessionals, bijvoorbeeld de professionals die worden ingehuurd om re-integratietrajecten uit te voeren. Voor professionals bij het UWV gaat het hierbij om samenwerking:

- Met collega's van andere afdelingen
- Tussen WERKbedrijf en Sociaal Medische Zaken
- Met re-integratiebureaus en jobcoachingsorganisaties die de trajecten voor UWV uitvoeren
- Met gemeenten binnen het werkgeversservicepunt.

Voor professionals die werkzaam zijn bij gemeenten gaat het om samenwerking met:

- Collega's van andere afdelingen zoals de afdeling WMO of schuldhulpverlening
- Re-integratiebureaus en jobcoachingsorganisaties die de trajecten voor sommige gemeenten uitvoeren
- UWV binnen het werkgeversservicepunt
- UWV omtrent het doelgroepregister.

Los van de interne samenwerking met collega's van andere afdelingen en externe samenwerking met andere re-integratieprofessionals noemen alle professionals ook het samenwerken met alle andere professionals, organisaties en hulpverleners om de klant heen als een belangrijke factor van invloed. Of deze samenwerkingspartners aanwezig zijn, is afhankelijk van de klant en of hij ook problemen in andere levensdomeinen heeft. Enkele genoemde partijen zijn de Belastingdienst, bewindvoerders, sociale wijkteams, GGZ en schuldhulpverlening. In de interviews geven re-integratieprofessionals aan dat de acties die deze partijen ondernemen om een klant hulp te verlenen van grote invloed kunnen zijn op hun afwegingen. Het belangrijkste hierbij is de timing, vanuit het idee dat voordat men aan het werk kan eerst andere problemen moet hebben opgelost.

"Het gaat niet alleen om geld. Maar ook wat zijn de factoren in de tijd van de aanpak. We hebben klanten die dakloos zijn die bij de gemeente nog geholpen moeten worden aan woonruimte. Dat heeft zo veel invloed op de mogelijkheden van die mensen."

Een andere factor die volgens professionals uit verschillende beroepsgroepen van invloed is op hun afwegingen zijn afspraken binnen hun organisatie over te behalen targets. Dit is een factor die eveneens duidelijk naar voren kwam in de literatuurstudie. In de groepsinterviews wordt bevestigd dat targets een belangrijke factor zijn bij de afwegingen die re-integratieprofessionals maken, zowel bij UWV en gemeenten is dit het geval. Het gaat hierbij om targets met betrekking tot uitstroom van mensen uit een uitkering naar werk als prestatie-indicator.

Opvallend is dat bij UWV-professionals targets een belangrijke rol spelen met uitzondering van de re-integratiebegeleiders. Zij geven juist aan dat voor hun beroepsgroep prestatie-indicatoren en een productieafbakening ontbreken en dat zij zodoende niet weten wanneer zij het 'goed' hebben gedaan. Andere UWV-professionals geven juist aan dat zij bij hun afwegingen vanwege targets onder andere de volgende zaken meenemen:

- Kosten versus baten
- Focus op kwantiteit versus kwaliteit
- Plaatsingspercentages/goede cijfers.

Zogenoemde doelmatigheidsoverwegingen zijn dus een belangrijke factor die de overwegingen van professionals beïnvloeden. Dit speelt eveneens bij gemeenten. Ook het gegeven dat er gecontroleerd kan worden op targets kan invloed uitoefenen op de afwegingen van professionals.

"Wij doen steekproeven met dossiers. Als jij een dossier hebt afgerond dat niet helemaal klopt en jij hebt de pech dat jij in de steekproef zit dan moet jij verantwoorden wat je hebt gedaan. En ik heb altijd de moeilijke dossiers. Ik heb in mijn achterhoofd dan de afweging stel dat ik in zo'n steekproef terecht kom, hoe kan ik het dan uitleggen? […] als ik iets inkoop, heb ik een audit altijd in mijn achterhoofd. Want ik moet later kunnen uitleggen waarom ik het zo gedaan heb. Ik moet het kunnen verantwoorden." (UWV)

Voor de professionals die werkzaam zijn bij gemeenten varieert de controle op het behalen van targets per gemeente. Hoewel de targets met betrekking tot uitstroom uit de bijstand en naar werk overal van toepassing zijn wordt daar per gemeente verschillend mee omgegaan en zijn er soms ook prestatie-indicatoren met betrekking tot andere aspecten van het re-integratieproces.

"Er zijn harde taakstellingen met betrekking tot uitstroom richting werk. Maar er wordt ook naar de tussenstappen gekeken. Er wordt bijvoorbeeld gekeken naar sociale activering en hoeveel mensen we uit een sociale isolatie hebben geholpen." (gemeente)

Hierna worden de factoren genoemd die eveneens uit de interviews naar voren kwamen, zij het in mindere mate.

Sommige professionals – met name professionals werkzaam bij UWV – geven aan dat UWV een duidelijk visie en werkwijze heeft t.a.v. ondersteuning en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking. Dit heeft logischerwijs ook invloed op de afwegingen die zij vervolgens maken in hun werk. Bij re-integratieprofessionals van UWV speelt visie op drie niveaus een rol:

- De landelijke visie van UWV
- De visie van UWV WERKbedrijf of de visie van UWV Sociaal Medische Zaken
- De visie van de lokale manager.

Doelstellingen en werkwijzen worden bij UWV landelijk vastgesteld vanuit het hoofdkantoor. Professionals geven in de interviews echter aan dat hun discretionaire ruimte ook beïnvloed wordt door hun manager en de leiderschapsstijl die hij hanteert, waarbij de ene manager meer ruimte biedt dan de andere.

Waar de factor leerklimaat uit de literatuurstudie als beïnvloedende factor naar voren kwam, blijkt dit niet of nauwelijks uit de interviews. In de interviews werd wel sporadisch gesproken over de invloed van organisatiecultuur op onder andere de mogelijkheden die er zijn voor intervisie met collega's.

De caseload en personeelsbezetting binnen de organisatie waar de professional in dienst is, wordt enkele keren door UWV-professionals benoemd als beïnvloedende factor. Waar uit de literatuurstudie naar voren kwam dat deze factor veel invloed heeft op de afwegingen van professionals, blijkt dat op basis van de interviews niet zo te zijn. Sommigen geven aan dat zij als gevolg van een te hoge caseload minder tijd en aandacht hebben om aan elke individuele klant te besteden.

"Als je 300 of meer dossiers hebt, om iedereen de aandacht te geven die zij verdienen is dan toch wel lastig, je laat steekjes vallen, je ziet dingen over het hoofd."

Opmerkelijk is dat enkele UWV-professionals het imago van de organisatie noemen als een factor die van invloed is op hun afwegingen. De professionals geven aan dat zij zich door het negatieve beeld dat klanten soms hebben van overheidsinstellingen in het algemeen en UWV in het bijzonder, zij zich daarom juist extra willen inzetten om de klant dienstverlening op maat te bieden.

"Wat ik altijd leuk vind, is als de klant zegt: 'hé is dat ook mogelijk?! Sommige klanten zien je als uitkeringsfabriek. Als ze dan iets in handen krijgen waarmee ze hun toekomst kunnen bepalen dan krijgen ze een ander beeld van UWV."

3.1.4 Individuele factoren professionals

Waar uit de literatuurstudie drie factoren (intuïtie, persoonlijke overtuigingen, taakopvatting) naar voren kwamen die van invloed zijn op de afwegingen van re-integratieprofessionals en jobcoaches, komen uit de interviews meerdere individuele factoren van professionals naar voren. De individuele factoren hebben volgens velen veel invloed op hun dagelijkse afwegingen.

Uit de literatuurstudie bleek dat re-integratieprofessionals hun keuzes ook deels intuïtief maken, gebaseerd op het gevoel dat men heeft bij het contact met de klant en het vertrouwen van zijn eigen inschatting. Hierdoor ontstaan verschillende keuzes met andere uitkomsten. In de groepsinterviews wordt intuïtie, of onderbuikgevoel, ook meerdere malen door professionals benoemd als een factor die altijd van invloed is op hun afwegingen. Intuïtie staat vaak niet op zichzelf maar wordt in feite 'gevoed' door andere factoren. De intuïtie van professionals wordt gevormd door hun vakinhoudelijke competenties en vaardigheden alsmede door hun persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden én hun persoonlijke praktijkervaringen.

De vakinhoudelijke competenties en vaardigheden spelen een belangrijke rol in het afwegingskader van professionals. Professionals noemen in dit verband: analyserend vermogen, coachende gesprekstechnieken, kennis van de arbeidsmarkt, achtergrondkennis van persoonlijke eigenschappen, een realistisch beeld van de klant kunnen krijgen, en loopbaancoach technieken. Sommigen refereren in dit kader ook aan de invloed van hun opleidingsachtergrond op hun afwegingen. Daarnaast spelen de persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden een belangrijke rol in het afwegingskader van re-integratieprofessionals en jobcoaches. Dit geldt ook voor de persoonlijke praktijkervaringen die zij in hun werk als re-integratieprofessional of jobcoach hebben opgedaan. Persoonlijke ervaringen van professionals hebben invloed op de manier waarop zij hun afwegingen maken. De bril waardoor een professional kijkt, wordt bepaald door de optelsom van zijn of haar eigen vaardigheden en ervaringen. Sommigen refereren hierbij specifiek aan de invloed van eerdere ervaringen met een bepaalde klant op hun afwegingen. Eén professional sprak in het kader van de invloed van praktijkervaring over "*de laatjes met ervaringen waaruit je kan putten als professional*".

"Als iets werkt probeer je dat nog wel een keer. Je blijft in dat opzicht bij je ervaringen. Het wil niet zeggen dat je daardoor niet verder kan kijken. Je weet alleen dat je altijd terug kan vallen op je eerdere ervaringen. Als ik bijvoorbeeld een keer iemand ergens hebt geplaatst en dat was goed, dan probeer ik dat eerder dan dat ik naar een nieuwe werkgever ga."

Ook zijn voor sommigen de persoonlijke opvattingen over hun rol als professional van invloed op de afwegingen die zij maken. Het gaat hierbij enerzijds over hun eigen taakopvatting en de visie op houding en gedrag maar ook over hun persoonlijke overtuigingen rondom werk en re-integratie en hun eigen rol daarin. Als het gaat over de invloed van taakopvatting spreken veel professionals over het belang van 'grenzen bewaken'. Waar begint en eindigt de

rol van de re-integratieprofessional of jobcoach? Centraal staat daarbij hoe ver de professional gaat in de begeleiding van een klant en hoe persoonlijk de professional de relatie met de klant laat worden. In relatie tot taakopvatting gaat het hierbij meer om het begrenzen van re-integratie dan om het wel of niet zelf verzorgen van alle onderdelen van een re-integratietraject. Bijvoorbeeld of je een klant wel of niet helpt bij het oplossen van problemen in andere levensdomeinen, of dat je dit overlaat aan de klant zelf of aan een andere professional.

"Het is bijvoorbeeld heel makkelijk om te zeggen: 'je hebt geen fiets? Ik heb nog wel een fiets staan.' Soms geef je een vinger en pakt men de hele hand, al dan niet bewust. Ik heb een keer iemand gehad die heel de tent heeft verbouwd omdat ik niet deed wat hij wilde. De relatie die wij hadden, werd uiteindelijk te vriendschappelijk. Het was los komen te staan van het echte proces. Ik heb het idee dat als ik meer hulpverlener wordt dan jobcoach, dan moet ik écht mijn grenzen bewaken. Anders krijg je 'm heel hard terug."

Daarnaast heeft de visie die professionals hebben ten aanzien van hun houding en gedrag richting een klant invloed op hun afwegingskader. Professionals geven veelvuldig aan dat zij het belangrijk vinden om in de relatie met de klant een neutrale en open houding aan te nemen, waarbij zij:

- Uitgaan van gelijkwaardigheid en wederzijds respect
- Zonder oordeel zijn en de klant serieus nemen
- Integer omgaan met de klant
- Betrokkenheid en interesse in de klant tonen
- Vertrouwen in de klant hebben en van de klant ontvangen
- Samenwerken met de klant en het samen doen
- Verantwoordelijkheid aan de klant geven en daarbij zelf een ondersteunende rol innemen.

In de communicatie met de klant geven professionals aan het belangrijk te vinden dat zij zich opstellen als een professionele gesprekspartner door:

- Te luisteren en de vraag achter de vraag te ontdekken
- Door open en eerlijk te zijn en direct te zijn naar de klant toe
- Een positieve insteek te nemen door bijvoorbeeld zaken met humor te brengen
- Empathisch te zijn en zich te verplaatsen in de klant.

Verder valt op dat veel van de professionals persoonlijke overtuigingen hebben over de betekenis en het belang van werk en zich hiervoor inzetten vanuit hun rol als re-integratieprofessional of jobcoach. Dit beïnvloedt volgens hen ook de afwegingen die zij maken in hun werk. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Werken loont (niet altijd voor iedereen)
- Het is in het belang van de klant om aan het werk te gaan
- Werken betekent sociale deelname
- Werk geeft zingeving.

Professionals hebben bovendien persoonlijke overtuigingen over de zogenoemde *moral deservingness*, waar zij vinden dat een klant 'recht' op heeft. Deze overtuigingen beïnvloeden de afwegingen en keuzes die zij maken in de begeleiding en ondersteuning van klanten. Enkele voorbeelden van deze overtuigingen zijn:

- Het geluk van de klant staat voorop
- De gezondheid van de klant staat voorop
- De ontwikkeling van de klant staat voorop
- Iedereen doet mee in de samenleving dus ook de klant
- Het gaat om kansen geven en creëren voor de klant
- Het kunnen en mogen helpen van de klant.

"Werken is zoveel meer dan geld verdienen, je komt het huis uit, je doet wat, je hebt sociale contacten. En het alleen maar in huis zitten is voor mij reden om klanten te motiveren iets te gaan doen. Ook al is het maar vrijwilligerswerk. Ik heb ook contact met de zorgverleners die de klant vaak ook heeft. En je ziet dat ze vaak gepamperd worden, en ik vind dat je iemand zover moet brengen als hij kan. Iemand heeft recht op ontwikkeling en activering."

3.1.5 Klantgerelateerde factoren

Van alle verschillende factoren die van invloed zijn op het werk van re-integratieprofessionals en jobcoaches werden de klantgerelateerde factoren door alle professionals – ongeacht beroepsgroep en verscheidenheid aan klantgroepen – gezien als de factoren die het meest bepalend zijn voor hun afwegingen.

De belastbaarheid van de klant is één van de factoren die het meest genoemd wordt door professionals. Het gaat er hierbij in algemene zin om of de aard van de beperking psychisch of lichamelijk is en wat de mate van psychische en lichamelijke belastbaarheid is. Dit vormen de voorwaarden voor het soort werk en werkomgeving die passend is voor de klant. De belastbaarheid wordt vastgesteld door een bedrijfsarts of verzekeringsarts naar gelang de wetgeving waaronder de klant valt. Professionals in de groepsinterviews geven echter aan dat zij in relatie tot de belastbaarheid ook kijken naar de ontwikkelingen en de actuele mogelijkheden van de klant. Door een effectieve behandeling kan er bijvoorbeeld nieuwe ruimte zijn ontstaan om aan het werk te gaan. Met name professionals die met de Wajong-doelgroep werken geven aan dat zij regelmatig te maken hebben met een verouderde vaststelling van de belastbaarheid en dat er in de tussentijd nieuwe mogelijkheden ontstaan zijn doordat de klant zich met goed gevolg heeft ontwikkeld.

Ook de factor houding en gedrag van de klant tijdens contactmomenten heeft veel invloed op de afwegingen van professionals. De factor houding en gedrag heeft betrekking op de houding en het gedrag van de klant ten opzichte van re-integratie. In de basis gaat het er hierbij om of iemand een actieve of een passieve houding aanneemt aangaande het re-integratietraject en de re-integratieprofessional.

Met name eigen regie en zelfredzaamheid worden vaak genoemd in de groepsinterviews als belangrijk aspect binnen houding en gedrag. De klant moet zelf verantwoordelijkheid nemen en de activiteiten in het re-integratieplan uitvoeren. Wanneer een klant dit nog niet kan, geven de professionals aan andere beslissingen te nemen over de in te zetten dienstverlening. Een aantal professionals geeft specifiek aan dat zij het bij houding en gedrag ook van belang vinden wat de opvattingen van de klant zijn over de rolverdeling omdat zij re-integratie zien als iets wat je samen doet als klant en professional.

"De klant moet geloven in het plan dat we bedenken. En daarbij is het heel belangrijk dat de klant de regie pakt, hij moet zelf vormgeven en niet achterover leunen. Als een klant bijvoorbeeld al maanden niks van de jobcoach hoort dat hij zelf even zijn jobcoach belt."

Gerelateerd aan het voorgaande is de invloed van vertrouwen van de klant in het eigen kunnen. Sommigen geven aan dat een deel van klantgroep weinig zelfvertrouwen heeft, onzeker is of zich schaamt voor hun beperkingen.

"Ik kom regelmatig situaties tegen in de praktijk waarbij een cliënt nog niet op het punt is dat hij zijn eigen situatie accepteert. Dat maakt of je iets kunt betekenen voor iemand. Je moet dan eerst inzichtelijk maken wat iemand kan."

Daarentegen is er een groep klanten met een onrealistisch hoog vertrouwen in het eigen kunnen. Wanneer een klant geen reëel zelfbeeld heeft, dan speelt dat een rol in de afwegingen van de professionals.

Ook de persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden van de klant zijn bepalend in het afwegingskader van professionals. Het gaat hierbij onder andere over de manier waarop de klant zich presenteert, maar ook over emotionele stabiliteit, sociale vaardigheden op de werkvloer, en doorzettingsvermogen.

"Sommige mensen zijn extravert, maken makkelijker contact, zien er verzorgd uit. Zij scheppen voor henzelf eerder mogelijkheden en leggen makkelijker contact. Dat kun je inzetten voor een baan."

Hoewel opleidingsniveau, werkervaring en vakinhoudelijke competenties en vaardigheden van de klant vanzelfsprekend factoren zijn die van belang zijn bij de afwegingen die professionals maken over welk werk passend is voor een klant, zijn deze klantfactoren volgens professionals van ondergeschikt belang. Motivatie en drijfveren van de klant en hun wensen en behoeften worden daarentegen belangrijker geacht binnen het afwegingskader van professionals.

Enkele professionals geven in de groepsinterviews aan dat de leeftijd van de klant een factor is die een rol speelt bij hun afwegingen. Het gaat hierbij om de leeftijd van de klant in relatie tot kansen op de arbeidsmarkt en het toekomstbeeld van de klant. Daarbij speelt vooral mee dat de kansen op de arbeidsmarkt voor oudere werkzoekenden gemiddeld lager zijn en de inzet van

een re-integratietraject daardoor niet altijd als zinvol wordt gezien door de professionals.

"Denk aan 63+, dus leeftijd in het algemeen. Als daardoor de kans heel klein is, misschien kan een klant dan vrijwilligerswerk doen bijvoorbeeld."

Uit de literatuurstudie komt druk van de sociale omgeving (trekt de klant zich iets aan van zijn sociale omgeving?) naar voren als één van de factoren die een rol spelen. Uit de groepsinterviews blijkt dat professionals de rol van de sociale omgeving als factor breder betrekken bij hun afwegingen. Het gaat bij de sociale omgeving ook om:

- De thuissituatie van de klant
- De financiële situatie van de klant
- Problemen in andere leefdomeinen (waaronder schulden of verslavingsproblematiek)
- Mobiliteit (mogelijkheden van de klant om zich fysiek te verplaatsen naar een werkplek of een trajectlocatie).

3.1.6 Werkgevergerelateerde factoren

Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat re-integratie en jobcoaching een proces is waarin wensen en mogelijkheden van werkzoekende en werkgever met elkaar verbonden worden. En, dat er een steeds actievere rol verwacht wordt van werkgevers als het gaat om het in dienst nemen en houden van mensen met een arbeidsbeperking. Veel professionals geven in de interviews duidelijk aan dat werkgevergerelateerde factoren veel invloed hebben op de afwegingen en keuzes die zij dagelijks maken bij de begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking. Dit speelt een grotere rol wanneer het gaat om klanten die onder de Wajong of Participatiewet vallen en een indicatie banenafspraak hebben dan bij de klanten die onder de Ziektewet en/of WIA vallen. Niet voor alle professionals zijn werkgevergerelateerde factoren zoals hieronder beschreven van even groot belang.

Een belangrijke werkgevergerelateerde factor van invloed is de motivatie en ervaringen van de werkgever om iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden. Het is voor de afwegingen van professionals die klanten met een indicatie banenafspraak begeleiden van belang of een werkgever intrinsieke motivatie heeft om iemand uit de doelgroep in dienst te nemen en geïnteresseerd is in inclusief en sociaal ondernemen. Of dat een werkgever alleen extrinsieke motivatie heeft om iemand uit de doelgroep in dienst te nemen om bijvoorbeeld te voldoen aan het wettelijke quotum, of om door de tegemoetkoming in de loonkosten goedkope werknemers in dienst te nemen.

"Ik neem die extrinsieke motivatie wel mee. Ik bereken het wel voor aan de werkgever. Ik maak het wel duidelijk wat het kost en wat het oplevert. Dat heeft als voordeel, hoe opener je daarover bent, dat ik dan beter duidelijk kan maken waarom iemand uit onze doelgroep dat moet gaan doen en waarom dat leuk is. Dus dat zie ik ook wel als mijn taak, om zowel die extrinsieke en intrinsieke motivatie aan te spreken."

Ook houding en gedrag van de (potentiële) directe collega's van de klant ten aanzien van het in dienst nemen en houden van iemand met een arbeidsbeperking zijn voor professionals van belang binnen hun afwegingskader. Het draagvlak binnen een bedrijf als geheel is met name van belang in relatie tot de duurzaamheid van een eventuele plaatsing.

"Wij komen ook altijd bij de werkgever om de sfeer te proeven en zien wat het beleid en de visie is. Soms heb je een heel goed gesprek met de leidinggevende, maar het moet ook de visie en het beleid zijn van het bedrijf. Want soms valt die persoon weg en dan moet het ook lukken. Als het te veel aan één persoon hangt, is het heel kwetsbaar."

Uit de interviews komt naar voren dat professionals, hoofdzakelijk jobcoaches, betrokkenheid van en communicatie met de werkgever ook een belangrijke factor vinden. Specifiek bij de begeleiding op de werkplek is dit relevant, onder andere om op de werkgever over te kunnen brengen wat de beperkingen en behoeften van de klant zijn maar ook om de werkgever wegwijs te maken in het werkgeverschap van iemand met een beperking.

"Wat ik merk is dat je vaak niet alleen de cliënt aan het begeleiden bent maar ook de werkgever, de begeleider, omdat die nog geen ervaring heeft met het in dienst hebben van iemand met een beperking. Daar ben ik dan veel meer tijd mee kwijt."

De begeleidingsmogelijkheden bij de werkgever om de klant adequaat te kunnen ondersteunen en de aanpassingsbereidheid van de werkgever om aan te sluiten op de behoeften van de klant worden eveneens belangrijk gevonden als factor. Hierbij spelen de mogelijkheden van de werkgever om iemand met een arbeidsbeperking duurzaam in dienst te nemen (d.w.z. langer dan een jaar) ook een belangrijke rol.

"[…] als je een cliënt duurzaam wilt plaatsen, moet de werkgever ook wat vet op de botten hebben, dan is daar de slagingskans hoger. En heeft een werkgever dat niet maar ga je wel aan de slag dan komen er knelpunten."

3.1.7 Overige factoren

Ook voor enkele 'overige factoren' geldt dat deze niet uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen, maar wel zijn benoemd gedurende de interviews. Het gaat hierbij om de situatie op de arbeidsmarkt en de invloed van de coronacrisis.

Het uiteindelijke doel van re-integratiebeleid en de uitvoering daarvan door re-integratieprofessionals is om mensen naar duurzaam werk te begeleiden. De verhouding tussen de vraag en het aanbod op arbeidsmarkt speelt dan ook een belangrijke rol bij de afwegingen van professionals en wordt door veel professionals genoemd in de interviews. De situatie op de (regionale) arbeidsmarkt heeft immers grote invloed op de baankansen van klanten en op de duurzaamheid van een eventuele baan. Enkele zaken die professionals noemen in relatie tot de arbeidsmarkt zijn:

- Branche-specifieke ontwikkelingen
- Scholingseisen voor specifieke beroepen
- Baanonzekerheid door de flexibele arbeidsmarkt.

Naast de invloed die de coronacrisis heeft op de arbeidsmarkt, beïnvloedt de coronacrisis ook op andere manieren het werk van re-integratieprofessionals en jobcoaches. Zo moesten professionals gedurende de lockdown, maar ook in de periode daarna waarin thuiswerken de norm werd, hun werk op een andere manier uitvoeren. Gedurende de uitvoering van de interviews was het persoonlijke contact met klanten beperkt en vonden de contacten grotendeels digitaal en telefonisch plaats. Dit wordt door professionals veelal als belemmerend ervaren, bijvoorbeeld bij het moeten uitvoeren van een loonwaardemeting zonder een bedrijf te kunnen bezoeken.

"Ik vind het ook moeilijk om met nieuwe klanten een gesprek te voeren over de telefoon. Je hebt het beeld van de klant er dan niet bij. Je mist het non-verbale contact."

Professionals geven ook aan dat het digitaal thuis werken ook invloed heeft op de organisatorische context. Zo wordt door enkele professionals benoemd dat het teamgevoel verdwenen is en dat er eenzaamheid bestaat onder collega's.

3.1.8 Volgende stap: het factorenoverzicht toetsen onder een brede groep professionals

Om het aangescherpte overzicht van factoren te toetsen onder een brede groep professionals, én om verschillen tussen beroepsgroepen beter in kaart te kunnen brengen, is een enquête uitgezet onder re-integratieprofessionals en jobcoaches. In de hiernavolgende paragrafen worden de resultaten van deze enquête gepresenteerd.

3.2 Rangorde beïnvloedende factoren en verschillen en overeenkomsten tussen beroepsgroepen

3.2.1 Beschrijving steekproef enquete

In totaal hebben 319 re-integratieprofessionals en jobcoaches de enquête ingevuld. Bijna driekwart van de professionals die de enquête invulde, is vrouw (70,8 procent) tegenover iets meer dan een kwart man (27,3 procent). Het grootste deel van de professionals is tussen de 50 en 60 jaar oud (43,3 procent), gevolgd door professionals met een leeftijd tussen de 30 en 49 jaar oud (33,9 procent). Het opleidingsniveau van de professionals bevindt zich met 79 procent overwegend op hbo/wo bachelor niveau. Iets meer dan 10 procent van de professionals geeft aan een wo master of doctoraal te hebben behaald en eveneens 10 procent van de professionals geeft aan een mbo-, havo- of vwo-diploma te hebben behaald.

Tabel 3.2 *Kenmerken van de steekproef*

		Aantal	%
Leeftijd	18-29 jaar	18	5,6%
	30-49 jaar	108	33,9%
	50-60 jaar	138	43,3%
	>60 jaar	45	14,1%
	Geen van deze	10	3,1%
	Totaal	319	100,0%
Aantal jaren werkzaam in huidige beroep	0-5 jaar	128	40,1%
	6-15 jaar	115	36,1%
	16-30 jaar	71	22,3%
	>30 jaar	5	1,6%
	Totaal	319	100,0%
Geslacht	Man	87	27,3%
	Vrouw	226	70,8%
	X	2	0,6%
	Wil niet zeggen	4	1,3%
	Totaal	319	100,0%
Opleidingsniveau	VMBO, MBO 1, AVO onderbouw	1	0,3%
	HAVO, VWO, MBO	33	10,3%
	HBO, WO bachelor	252	79,0%
	WO master, Doctor	33	10,3%
	Totaal	319	100,0%

Onder de 319 respondenten die de enquête invulde, zijn de meesten arbeidsdeskundige van beroep (26 procent), gevolgd door re-integratiecoach (17,6 procent), adviseur intensieve dienstverlening (14,4 procent), jobcoach (11,3 procent) en tot slot klantmanager/consulent werk (10 procent). Opvallend is dat het grootste gedeelte van de professionals pas relatief kort, 0 tot 5 jaar, werkzaam is in het huidige beroep (40,1 procent) gevolgd door professionals die 6 tot 15 jaar werkzaam zijn in het huidige beroep (36,1 procent). De helft van de respondenten is werkzaam bij UWV (50 procent). De andere helft is werkzaam bij private organisaties op het gebied van re-integratie en jobcoaching (28 procent), bij gemeenten (12 procent), als zelfstandig ondernemer (6 procent) of in een ander soort organisatie zoals een zorginstelling of SW-bedrijf (3 procent).

Onder de respondenten is 36 procent *niet* aangesloten bij een beroepsvereniging, brancheorganisatie of kenniscentrum. Professionals die wel zijn aangesloten bij beroepsvereniging, brancheorganisatie of kenniscentrum zijn lid van/aangesloten bij de NVvA (27 procent), Noloc (22 procent), AKC (16

procent), OVAL (11 procent) SAM (10 procent) en Divosa (2 procent). Sommige professionals zijn aangesloten bij meerdere organisaties.

Tabel 3.3 *Beroep en organisatie respondenten*

		Aantal	%
Beroep	Arbeidsdeskundige	85	26,6%
	Adviseur intensive dienstverlening	46	14,4%
	Re-integratiecoach	56	17,6%
	Jobcoach	36	11,3%
	Klantmanager/ consulent werk	32	10,0%
	Totaal	*319*	*100,0%*
Aantal jaren werkzaam in huidige beroep	0-5 jaar	128	40,1%
	6-15 jaar	115	36,1%
	16-30 jaar	71	22,3%
	>30 jaar	5	1,6%
	Totaal	*319*	*100,0%*
Organisatie in dienst	UWV	161	50%
	Gemeente	37	12%
	Private organisatie op gebied van re-integratie en/of jobcoaching	90	28%
	Verzekeraar	0	0%
	Zelfstandig ondernemer	20	6%
	Ergens anders, namelijk:	11	3%
	Totaal	*319*	*100%*
Aangesloten bij beroepsvereniging, brancheorganisatie of kenniscentrum	AKC	50	16%
	Divosa	6	2%
	Noloc	70	22%
	NVvA	86	27%
	OVAL	35	11%
	SAM	33	10%
	Niet aangesloten bij een beroepsvereniging, brancheorganisatie of kenniscentrum	115	36%
	Totaal	319	

Van de respondenten werkt 91 procent met de WIA/WGA-klantgroep, waarvan 49 procent (heel) vaak. Het deel van de respondenten dat soms (30 procent) met deze klantgroep werkt is groot in vergelijking met de andere klantgroepen.

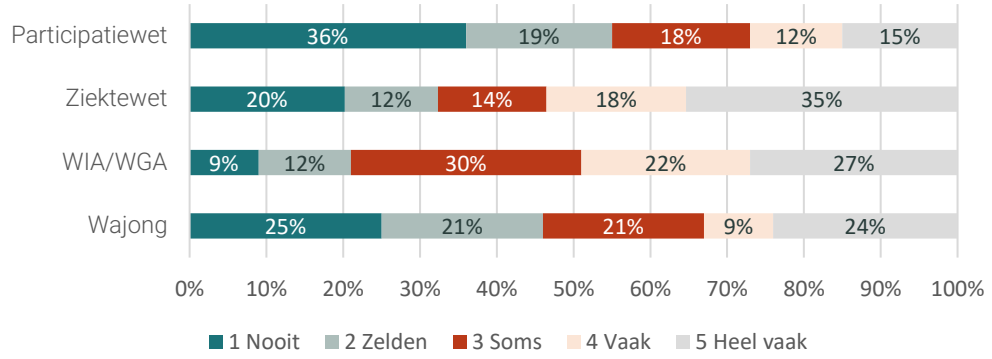
12 procent van de respondenten werkt zelden met de WIA klantgroep en 9 procent nooit.

Met de Ziektewet-klantgroep werkt 80 procent van de respondenten waarvan 53 procent (heel) vaak. Het deel van de respondenten dat soms (14 procent) of zelden (12 procent) met deze klantgroep werkt, is in vergelijking met de andere klantgroepen waar naar gevraagd is klein. 20 procent van de respondenten werkt nooit met de Ziektewet-klantgroep.

Van de respondenten werkt 75 procent met de Wajong-klantgroep, waarvan 33 procent (heel) vaak. Het aandeel respondenten dat soms (21 procent) of zelden (21 procent) met de Wajongers werkt is naar verhouding groot in deze klantgroep. Onder de respondenten werkt 25 procent nooit met de Wajong klantgroep.

Met de Participatiewet-klantgroep werkt 64 procent van de respondenten. Het deel dat (heel) vaak met deze doelgroep werkt (27 procent) is in vergelijking met de andere klantgroepen waar naar gevraagd het kleinst. Het aandeel dat nooit met deze doelgroep werkt, is met 36 procent het grootst in vergelijking met de andere klantgroepen. Waarschijnlijk is dit te verklaren door het lagere aantal klantmanagers die de enquête invulde.

Figuur 3.1 *Klantgroepen*



3.2.2 Rangorde top 15 van beïnvloedende factoren en verschillen & overeenkomsten tussen beroepsgroepen

In de voorgaande paragrafen zijn de factoren besproken die invloed hebben op de afwegingen en keuzes die re-integratieprofessionals jobcoaches maken bij de begeleiding en ondersteuning van mensen met een arbeidsbeperking. Tabel 3.4 geeft de rangorde van factoren weer van de top 15 van factoren die de *meeste* invloed hebben op de afwegingen van professionals. De tabel toont links de top 15 van factoren voor de totale groep re-integratieprofessionals en jobcoaches. Daarbij is tevens de gemiddelde score vermeld. Aan de rechterkant van de tabel zijn de gemiddelden per factor te zien per beroepsgroep. Daarbij is weergegeven op welke plek in de top de betreffende factor staat voor die specifieke beroepsgroep.

De top 15 van factoren die het meeste invloed hebben op de afwegingen van re-integratieprofessionals en jobcoaches bestaat uit een mix van alle categorieën van factoren: klantgerelateerde factoren, individuele factoren van de professional, werkgevergerelateerde factoren, wettelijke en beleidsmatige factoren, overige factoren, organisatorische factoren en beroepsmatige factoren. Factoren die behoren tot deze laatste twee categorieën komen het *minst* vaak terug in de top 15 van meest beïnvloedende factoren. In de top 15 komen factoren uit de categorie klantgerelateerde factoren en individuele factoren van de professional het vaakst voor.

Om te kijken of er significante verschillen zijn in de gemiddelde scores van de factoren tussen de beroepsgroepen is een MANOVA-toets (Tukey HSD) uitgevoerd Hieruit blijkt dat er alleen een significant ($p < .05$) verschil is bij de factor wettelijke en beleidsmatige kaders rondom bepaalde klantgroepen tussen re-integratiecoaches en jobcoaches ($p = .038$). Deze resultaten impliceren dat er veel overeenkomsten zijn in het afwegingskader van verschillende typen re-integratieprofessionals en jobcoaches. De factoren die bijvoorbeeld voor arbeidsdeskundigen van invloed zijn op hun afwegingen, blijken eveneens belangrijk binnen het afwegingskader van bijvoorbeeld re-integratiebegeleiders en klantmanagers.

Bijlage 2 in het tabellenboek presenteert een volledig overzicht van de resultaten van de MANOVA-toets.

Hoewel de gemiddelde scores van de factoren in de top 15 beperkt van elkaar verschillen – dat wil zeggen, de invloed die een betreffende factor volgens professonals heeft op de afwegingen die zij maken – zijn er verder wel duidelijke verschillen zichtbaar in de rangorde van factoren. Zo staat de factor wettelijke en beleidsmatige kaders rondom bepaalde klantgroepen op plek 1 in de top 15 bij de re-integratiecoaches, op plek 3 bij de re-integratiebegeleiders, op plek 6 bij de arbeidsdeskundigen, op plek 15 bij de klantmanagers, op plek 16 bij de jobcoaches en op plek 22 bij de adviseurs intensieve dienstverlening. Hoewel de verschillen in gemiddelde scores zeer klein zijn, laat de variatie in rangorde zien dat de positie van verschillende factoren binnen het afwegingskader van re-integratieprofessionals en jobcoaches anders is.

Bijlage 1 in het tabellenboek presenteert een volledig overzicht van de top 41 van factoren voor de totale groep re-integratieprofessionals en jobcoaches en de top 41 per beroepsgroep.

Tabel 3.4 *Rangorde top 15 factoren van invloed met meeste invloed op afwegingen – totaal en naar beroepsgroep (inclusief gemiddelden)*

Top 15 factoren met *meeste* invloed op afwegingen re-integratieprofessionals en jobcoaches - *totaal*	*Arbeidsdes-kundigen*	*Adviseurs intensieve dienstverlening*	*Re-integratie begeleiders*	*Re-integratie coaches*	*Jobcoaches*	*Klant-managers*
1. Mijn vakinhoudelijke competenties en vaardigheden (*gem.=3,84**)	#2 (3,88)	#2 (3,89)	#2 (3,82)	#3 (3,84)	#2 (3,91)	#2 (3,88)
2. Belastbaarheid klant (*gem.=3,82*)	#1 (3,82)	#4 (3,87)	#4 (3,81)	#2 (3,82)	#4 (3,89)	#5 (3,88)
3. Mijn persoonlijke praktijkervaringen in mijn werk als re-integratieprofessional of jobcoach (*gem.=3,80*)	#7 (3,76)	#1 (3,85)	#1 (3,80)	#4 (3,82)	#1 (3,89)	#4 (3,84)
4. Motivatie en drijfveren klant (*gem.=3,73*)	#3 (3,75)	#5 (3,83)	#5 (3,79)	#7 (3,78)	#5 (3,78)	#9 (3,81)
5. De aanpassingsbereidheid van de werkgever om aan te sluiten op de behoeften van de klant (*gem.=3,72*)	#9 (3,75)	#6 (3,76)	#6 (3,73)	#6 (3,73)	#7 (3,75)	#6 (3,75)
6. Wettelijke en beleidsmatige kaders rondom bepaalde klantgroepen (Participatiewet, Wajong, WIA, ZW); d.w.z. financieringssystematiek, beschikbare voorzieningen en instrumenten (*gem.=3,69*)	#6 (3,74)	#22 (3,74)	#3 (3,73)	#1 (3,69)	#16 (3,75)	#15 (3,73)
7. Mijn persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden (*gem.=3,68*)	#16 (3,71)	#11 (3,72)	#7 (3,68)	#4 (3,67)	#3 (3,75)	#1 (3,73)
8. De regelruimte die ik heb om o.b.v. mijn professionele kennis en ervaring beslissingen te nemen (*gem.=3,68*)	#10 (3,70)	#3 (3,70)	#12 (3,64)	#14 (3,64)	#9 (3,72)	#3 (3,72)
9. Persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden klant (*gem.=3,68*)	#5 (3,70)	#13 (3,70)	#10 (3,63)	#9 (3,58)	#8 (3,67)	#10 (3,69)
10. De begeleidingsmogelijkheden bij de werkgever om de klant adequaat te kunnen ondersteunen (*gem.=3,63*)	#8 (3,68)	#15 (3,70)	#14 (3,63)	#15 (3,56)	#10 (3,58)	#7 (3,69)
11. Wensen en behoeften klant (*gem.=3,62*)	#12 (3,64)	#14 (3,70)	#11 (3,61)	#13 (3,56)	#6 (3,53)	#18 (3,69)
12. Aard arbeidsbeperking klant (*gem.=3,61*)	#4 (3,62)	#7 (3,70)	#9 (3,61)	#20 (3,55)	#18 (3,47)	#17 (3,68)
13. De situatie op de arbeidsmarkt (*gem.=3,56*)	#17 (3,59)	#9 (3,67)	#8 (3,59)	#12 (3,53)	#20 (3,47)	#21 (3,63)
14. Mijn persoonlijke opvattingen over mijn rol als professional (*gem.=3,55*)	#13 (3,56)	#8 (3,67)	#13 (3,58)	#18 (3,52)	#14 (3,46)	#28 (3,63)
15. Intervisie met collega's (*gem.=3,54*)	#24 (3,55)	#12 (3,66)	#21 (3,56)	#5 (3,51)	#13 (3,44)	#25 (3,63)

* op een 4-punt schaal: 1 = geen invloed, 4 = veel invloed

Tabel 3.5 *Rangorde top 5 factoren van invloed met minste invloed op afwegingen – totaal en naar beroepsgroep (inclusief gemiddelden)*

Top 5 factoren met *minste* invloed op afwegingen re-integratieprofessionals en jobcoaches - *totaal*	*Arbeidsdes-kundigen*	*Adviseurs intensieve dienstverlening*	*Re-integratie begeleiders*	*Re-integratie coaches*	*Jobcoaches*	*Klant-managers*
1. Prioriteiten lokale politiek; d.w.z. belangrijke thema's in de lokale (gemeentelijke) politiek *(gem.=2,40*)*	#1 (2,19)	#1 (2,34)	#1 (2,36)	#1 (2,39)	#3 (2,36)	#9 (3,16)
2. Visie beroeps- en brancheorganisaties t.a.v. ondersteuning en begeleiding van men mensen met een arbeidsbeperking *(gem.=2,60)*	#3 (2,73)	#2 (2,56)	#2 (2,55)	#2 (2,45)	#2 (2,36)	#2 (2,73)
3. Afspraken binnen de organisatie waar je in dienst bent over te behalen targets *(gem.=2,63)*	#2 (2,53)	#4 (2,73)	#3 (2,61)	#3 (2,54)	#5 (2,77)	#3 (2,77)
4. Leeftijd klant *(gem.=2,74))*	#7 (2,93)	#3 (2,63)	#7 (2,97)	#4 (2,62)	#7 (2,97)	#1 (2,59)
5. Prioriteiten landelijke politiek; d.w.z. belangrijke thema's in de landelijke politiek *(gem.=2,77)*	#4 (2,74)	#6 (2,89)	#5 (2,93)	#5 (2,69)	#1 (2,27)	#6 (3,00)

* op een 4-punt schaal: 1 = geen invloed, 4 = veel invloed

Waar tabel 3.4 inzoomt op de top 15 van factoren met de meeste invloed op de afwegingen van professionals, geeft tabel 3.5 de top 5 van factoren met de *minste* invloed op de afwegingen. Gezien de gemiddelde scores zijn dit de factoren met weinig tot een beetje invloed op de afwegingen. Hierbij valt op dat de invloed van afspraken over te behalen targets relatief beperkt is, terwijl uit de literatuurstudie bleek dat dit een belangrijke beïnvloedende factor is. Dit duidt er op dat de invloed van het zogenoemde 'marktdenken' minder is geworden in het beroepsveld van re-integratie en jobcoaching.

Ook de invloed van de visie van beroeps- en brancheorganisaties is relatief beperkt. Dit zou kunnen komen doordat een deel van de respondenten niet is aangesloten bij een beroeps- of brancheorganisatie of kenniscentrum. Een rangschikking van factoren met uitsluitend professionals die aansloten zijn bij een beroepsvereniging, bracheorganisatie en kenniscentrum toont dat de invloed van de visie van beroeps- en brancheorganisaties t.a.v. ondersteuning en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking niet stijgt qua positie in de rangorde. De gemiddelde invloed hiervan is 2,62 ten opzichte van een gemiddelde van 2,60 binnen de totale groep professionals. Dus, ook wanneer de rangorde van factoren wordt opgesteld voor uitsluitend professionals die aansloten zijn bij een beroepsvereniging, brancheorganisatie en/of kenniscentrum is de visie van deze organisaties de op één na *minst* belangrijke factor die van invloed is op de afwegingen die professionals maken.

3.2.3 Tussenconclusie

Ondanks de verschillen die zichtbaar zijn in de rangorde van de top 15 van belangrijkste factoren, overheerst het beeld dat er vooral veel overeenkomsten zijn tussen verschillende beroepsgroepen als het gaat om de invloed van verschillende (categorieën van) factoren.

Ook kan worden geconcludeerd dat er veel verschillende factoren zijn die invloed hebben op de afwegingen van re-integratieprofessionals en jobcoaches. Van alle 41 factoren die uit de kwalitatieve onderzoeksactiviteiten naar voren kwamen, en die zijn getoetst in de enquete, blijkt dat er slechts zes factoren zijn met een gemiddelde score lager dan 3 (3 = een beetje invloed). Het laagste gemiddelde is een 2,40 (2 = weinig invloed). Deze resultaten bevestigen het beeld uit de literatuurstudie dat de afwegingen en keuzes die re-integratieprofessionals en jobcoaches dagelijks maken worden beïnvloed door een complex web van factoren. Sterker nog, het web van factoren is nog complexer en omvangrijker dan op basis van literatuuronderzoek werd aangenomen.

3.3 Invloed factoren op afwegingen: verdieping

Tot nu toe is meer inzicht verkregen in het afwegingskader van re-integratieprofessionals en jobcoaches door de factoren te rangschikken en door binnen de top 15 van factoren inzichtelijk te maken waar beroepsgroepen significant van elkaar verschillen. De hierna volgende paragrafen bieden een

verdieping van het afwegingskader van de totale groep re-integratieprofessionals en jobcoaches door per categorie van factoren de invloed van de afzonderlijke factoren te bespreken.

3.3.1 Klantgerelateerde factoren

Over de invloed van klantgerelateerde factoren op hun afwegingen is veel overeenstemming onder de professionals die de enquête invulden. Er komen vier klantgerelateerde factoren naar voren waarvan meer dan 70 procent van alle professionals aangeeft dat deze veel invloed hebben op de afwegingen en keuzes in hun dagelijks werk. Het gaat om de volgende factoren:

- Belastbaarheid klant (87 procent)
- Persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden klant (78 procent)
- Motivatie en drijfveren klant (77 procent)
- Aard arbeidsbeperking (74 procent).

Ook over enkele andere klantgerelateerde factoren geeft meer dan de helft, doch minder dan driekwart, van de professionals aan dat zij veel invloed hebben op de afwegingen en keuzes in hun dagelijks werk. Het gaat om:

- Wensen en behoefte van de klant (67 procent)
- Vertrouwen klant in eigen kunnen (61 procent)
- Houding en gedrag klant tijdens contactmomenten (58 procent)
- Vakinhoudelijke competenties en vaardigheden klant (58 procent)
- Aanwezigheid overige problemen bij klant (51 procent).

De andere klantgerelateerde factoren hebben ook invloed op de afwegingen, zo geven de professionals aan, maar zijn overwegend 'een beetje van invloed.' Bij één klantgerelateerde factor geven professionals iets vaker aan dat er sprake is van geen of weinig invloed. Het gaat om:

- Leeftijd klant (11 procent geen invloed, 24 procent weinig invloed).

Van alle categorieën bevat de categorie klantgerelateerde factoren verreweg de meeste factoren. Veel factoren per categorie toont aan dat deze categorie belangrijk is binnen het afwegingskader. Het blijkt vervolgens dat dus bijna alle klantgerelateerde factoren – op leeftijd van de klant na – veel invloed hebben op de afwegingen die professionals maken.

Bijlage 3 in het tabellenboek biedt een volledig overzicht van de invloed van de afzonderlijke klantgerelateerde factoren.

3.3.2 Werkgevergerelateerde factoren

Over de invloed van werkgevergerelateerde factoren op afwegingen is in verhouding tot sommige andere categorieën minder overeenstemming onder de professionals die de enquête invulden. Er is één werkgevergerelateerde factor waarvan meer dan 70 procent van alle professionals aangeeft dat deze veel invloed heeft. Het gaat om:

- De aanpassingsbereidheid van de werkgever om aan te sluiten op de behoeften van de klant (70 procent).

Er zijn daarnaast werkgevergerelateerde factoren waarvan meer dan de helft, doch minder dan driekwart, van de professionals aangeeft dat zij veel invloed hebben op hun afwegingen. Het gaat om:

- De begeleidingsmogelijkheden bij de werkgever om de klant adequaat te kunnen ondersteunen (66 procent)
- Motivatie en ervaringen van de werkgever om iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden (56 procent).

De andere voorgelegde werkgevergerelateerde factoren hebben ook invloed op de afwegingen, zo geven de professionals aan, maar zijn overwegend 'een beetje van invloed.' Er zijn zeer weinig professionals die aangeven dat de voorgelegde werkgevergerelateerde factoren geen of weinig invloed hebben. De factor die het minste invloed lijkt uit te oefenen is 'houding en gedrag van de (potentiële) directe collega's van de klant ten aanzien van het in dienst nemen en houden van iemand met een arbeidsbeperking.'

Bijlage 4 in het tabellenboek. biedt een volledig overzicht van de invloed van de afzonderlijke werkgevergerelateerde factoren.

3.3.3 Individuele factoren professional

Over de invloed van individuele factoren op hun afwegingen is veel overeenstemming onder de professionals die de enquête invulden. Er zijn drie individuele factoren waarvan meer dan 70 procent van alle professionals aangeeft dat deze veel invloed hebben op de afwegingen en keuzes in hun dagelijks werk. Het gaat om:

- Mijn vakinhoudelijke competenties en vaardigheden (87 procent)
- Mijn persoonlijke praktijkervaringen in mijn werk als re-integratieprofessional of jobcoach (83 procent)
- Mijn persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden (73 procent).

Ook van één andere individuele factor geeft meer dan de helft, doch minder dan driekwart, van de professionals aan dat deze veel invloed heeft op de afwegingen en keuzes in hun dagelijks werk. Het gaat om:

- Mijn persoonlijke opvattingen over mijn rol als professional (63 procent).

De andere individuele factoren hebben ook invloed op de afwegingen, zo geven de professionals aan, maar zijn 'een beetje van invloed.' Er zijn zeer weinig professionals die aangeven dat de voorgelegde aan de individuele professional gerelateerde factoren geen of weinig invloed hebben. De factor die het minste invloed lijkt uit te oefenen is 'mijn opleidingsachtergrond.'

Bijlage 5 in het tabellenboek biedt een volledig overzicht van de invloed van de afzonderlijke individuele factoren van de professional.

3.3.4 Organisatorische factoren

Over de invloed van organisatorische factoren is in verhouding tot sommige andere categorieën iets minder overeenstemming onder de professionals die

de enquête invulden. Er is echter één organisatorische factor waarvan meer dan 70 procent van de professionals aangeeft dat deze veel invloed heeft. Het gaat om:

- De regelruimte die ik heb om o.b.v. mijn professionele kennis en ervaring beslissingen te nemen (75 procent).

Ook over enkele andere organisatorische factoren geeft meer dan de helft, doch minder dan driekwart, van de professionals aan dat zij veel invloed hebben. Het gaat om:

- De mogelijkheden om samen te werken met relevante betrokkenen binnen de organisatie waar je in dienst bent (59 procent)
- Visie en werkwijze t.a.v. ondersteuning en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking binnen de organisatie waar je in dienst bent (56 procent)
- De mogelijkheden om samen te werken met relevante partijen buiten de organisatie waar je in dienst bent (54 procent).

Bij twee andere organisatorische factoren hebben professionals iets vaker aangegeven dat er sprake is van geen of weinig invloed op de afwegingen en keuzes in hun dagelijks werk. Daarbij gaat het om:

- Afspraken binnen de organisatie waar je in dienst bent over te behalen targets (14 procent geen invloed, 26 procent weinig invloed)
- Organisatiecultuur binnen de organisatie waar je in dienst bent (8 procent geen invloed, 19 procent weinig invloed).

Bijlage 6 in het tabellenboek biedt een volledig overzicht van de invloed van de afzonderlijke organisatorische factoren.

3.3.5 Beroepsmatige factoren

Over de invloed van de beroepsmatige factoren op afwegingen is in verhouding tot sommige andere categorieën minder overeenstemming onder de professionals die de enquête invulden. Er zijn geen factoren waarvan meer dan 70 procent van alle professionals aangeeft dat deze veel invloed heeft op de afwegingen en keuzes in hun dagelijks werk. Wel geeft meer dan de helft, doch minder dan driekwart, van de professionals aan dat twee beroepsmatige factoren veel invloed hebben op hun afwegingen. Het gaat om:

- Intervisie met collega's (59 procent).
- Uitgangspunten van evidence-based practice; d.w.z. handelen op basis van én eigen ervaringskennis, én wetenschappelijke kennis én wensen en behoeften van cliënten (58 procent).

Bij twee organisatorische factoren geven professionals iets vaker aan dat er sprake is van geen of weinig invloed dan bij de andere categorieën van factoren. Het gaat om:

- Visie beroeps- en brancheorganisaties t.a.v. ondersteuning en begeleiding van men mensen met een arbeidsbeperking (9 procent geen invloed, 30 procent weinig invloed).

- (Wetenschappelijk) onderbouwde theorieën over onder andere vraagverkenning, bejegening van klanten, gedragsbeïnvloeding en re-integratie (3 procent geen invloed, 17 procent weinig invloed).

Bijlage 7 in het tabellenboek biedt een volledig overzicht van de invloed van de afzonderlijke beroepsmatige factoren.

3.3.6 Wettelijke en beleidsmatige factoren

Over de invloed van de wettelijke en beleidsmatige factor op afwegingen is in verhouding tot sommige andere categorieën minder overeenstemming onder de professionals die de enquête invulden. Er zijn twee factoren waarvan meer dan 70 procent van alle professionals aangeeft dat deze veel invloed heeft op de afwegingen en keuzes in hun dagelijks werk. Het gaat om:

- Wettelijke en beleidsmatige kaders rondom bepaalde klantgroepen (Participatiewet, Wajong, WIA, Ziektewet); d.w.z. financieringssystematiek, beschikbare voorzieningen en instrumenten
- Prioriteiten landelijke politiek; d.w.z. belangrijke thema's in de landelijke politiek (74 procent).

Van de andere twee voorgelegde wettelijke en beleidsmatige factoren geven de professionals juist aan dat deze geen of weinig invloed hebben op hun afwegingen. Het gaat daarbij om:

- Prioriteiten lokale politiek; d.w.z. belangrijke thema's in de lokale (gemeentelijke) politiek (20 procent geen invloed en 29 procent weinig invloed)
- Prioriteiten landelijke politiek; d.w.z. belangrijke thema's in de landelijke politiek (10 procent geen invloed en 25 procent weinig invloed).

Bijlage 8 in het tabellenboek biedt een volledig overzicht van de invloed van de afzonderlijke wettelijke en beleidsmatige factoren.

3.3.7 Overige factoren

De categorie overige factoren bevat slechts twee factoren. Van geen van deze factoren geeft meer dan 70 procent aan dat het veel invloed heeft. Wel geeft meer dan de helft, doch minder dan driekwart, van de professionals aan dat beide overige factoren veel invloed hebben op hun afwegingen. Het gaat om:

- De situatie op de arbeidsmarkt (63 procent).
- Brede maatschappelijke ontwikkelingen (zoals de coronacrisis) (52 procent).

Bijlage 9 in het tabellenboek biedt een volledig overzicht van de invloed van de afzonderlijke overige factoren.

3.3.8 Tussenconclusie

De verdieping van het factorenoverzicht, door per categorie inzichtelijk te maken hoeveel invloed de afzonderlijke factoren hebben, laat zien dat er slechts twee categorieën van factoren zijn met een eenduidige (grote) invloed op de afwegingen van re-integratieprofessionals en jobcoaches. Het gaat om de

klantgerelateerde factoren en de individuele factoren van de professional zelf. Bij de andere categorieën van factoren is de invloed van de afzonderlijke factoren dus minder eenduidig. Dit betekent dat de samenhang tussen de factoren binnen deze categorieën beperkt is. Er kan dus niet worden gesproken van een eenduidige invloed van werkgevergerelateerde factoren, organisatorische factoren, beroepsmatige factoren en overige factoren. Om het afwegingskader goed te begrijpen, is het belangrijk om in te zoomen op de afzonderlijke factoren binnen een categorie.

3.3.9 Overeenkomsten en verschillen in afwegingskader op basis van clusteranalyse

Om de samenhang *tussen* factoren binnen het afwegingskader van professionals te onderzoeken, is een clusteranalyse[6] uitgevoerd. Een clusteranalyse is een manier om de data te groeperen op basis van bepaalde kenmerken. Hiermee kan duidelijk worden of er bijvoorbeeld clusters in de data (d.w.z. in de invloed van factoren) zijn te herkennen naar beroepsgroep, klantgroepen of organisatie waar professionals werkzaam zijn. Op deze manier wordt duidelijk of er clusters bestaan binnen de totale groep van re-integratieprofessionals en jobcoaches die sterke overeenkomsten vertonen in hun afwegingskader.

Zoals reeds beschreven, komt uit de enquête naar voren dat er bepaalde factoren zijn waarvan zeer veel professionals aangeven dat zij veel invloed hebben op hun afwegingen, ongeacht achtergrondkenmerken, beroepskenmerken en de klantgroep waarmee gewerkt wordt. Dit is het geval bij een aantal klantgerelateerde factoren, een aantal individuele factoren professional en één organisatorische factor. Factoren waarvan 70 procent of meer van alle re-integratieprofessionals en jobcoaches aangeeft dat deze *veel invloed* hebben op hun afwegingen zijn wegens een gebrek aan variantie niet meegenomen in de clusteranalyse. Clusters kunnen zich immers niet op deze factoren onderscheiden. Het betreft de volgende factoren die buiten de clusteranalyse zijn gelaten:

- Klantgerelateerde factoren:
  - Belastbaarheid klant (87 procent)
  - Persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden klant (78 procent)
  - Motivatie en drijfveren klant (77 procent)
  - Aard arbeidsbeperking (74 procent)
- Werkgevergerelateerde factoren:
  - De aanpassingsbereidheid van de werkgever om aan te sluiten op de behoeften van de klant (70 procent)
- Individuele factoren professional:
  - Vakinhoudelijke competenties en vaardigheden (87 procent)
  - Persoonlijke praktijkervaringen in mijn werk als re-integratieprofessional of jobcoach (83 procent)
  - Persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden (73 procent)

[6] De overige factoren zijn hierbij buiten beschouwing gelaten omdat deze missings bevatten. Missings beïnvloeden de samenstelling van de clusters sterk.

- Organisatorische factoren:
    - De regelruimte die ik heb om o.b.v. mijn professionele kennis en ervaring beslissingen te nemen (75 procent)
- Beroepsmatige factoren:
    - *Geen*
- Wettelijke en beleidsmatige factoren:
    - Wettelijke en beleidsmatige kaders rondom bepaalde klantgroepen.

Deze factoren vormen in feite een gedeeld afwegingskader; het zijn factoren die gemiddeld genomen voor alle groepen re-integratieprofessionals en jobcoaches veel invloed hebben op de afwegingen en keuzes die zij maken bij de begeleiding en ondersteuning van mensen met een arbeidsbeperking.

Op basis van de clusteranalyse kunnen vijf clusters van professionals met een vergelijkbaar afwegingskader worden geïdentificeerd:

- Cluster 1 is de kleinste groep en omvat 5,3 procent van de steekproef (n=17)
- Cluster 2 omvat 8,8 procent van de steekproef (n=28)
- Cluster 3 omvat 18,8 procent van de steekproef (n=60)
- Cluster 4 is samen met groep 5 de grootste cluster en omvat 32,6 procent van de steekproef (n=104)
- Cluster 5 is samen met groep 4 de grootste cluster en omvat 34,5 procent van de steekproef (n=110).

Hoewel er *statistisch* gezien vijf clusters worden onderscheiden, zijn niet alle vijf geïdentificeerde clusters *inhoudelijk* gezien goed van elkaar te onderscheiden. Hieronder zijn de resultaten van de clusteranalyse samengevat. De linkerkolom toont steeds de rol van verschillende factoren per cluster. De rechterkolom laat zien welke kenmerken oververtegenwoordigd zijn binnen een bepaald cluster. Dat wil zeggen dat dat specifieke kenmerk *relatief* vaak voorkomt binnen het betreffende cluster. De uitgebreide resultaten van de clusteranalyse staan beschreven in bijlage 10 in het tabellenboek.

Cluster 1 (5,3% steekproef)	
Invloed factoren Klantgerelateerde factoren: • Relatief vaak geen of weinig invloed van klantgerelateerde factoren Werkgevergerelateerde factoren: • Beetje invloed: mogelijkheden werkgever om iemand duurzaam in dienst te nemen • Weinig/geen invloed: de overige factoren Individuele factoren professionals: • Beetje invloed: eerdere ervaringen met klant • Weinig/geen invloed: opleidingsachtergrond + persoonlijke opvattingen over rol als professional Organisatorische factoren: • Veel invloed: afspraken over targets • Beetje invloed: caseload • Geen/weinig invloed: organisatiecultuur + visie en werkwijze Beroepsmatige factoren: • Relatief vaak geen of weinig invloed van beroepsmatige factoren Wettelijke en beleidsmatige factoren: • Geen invloed: prioriteiten landelijke en lokale politiek	*Kenmerken professionals* Leeftijd & werkervaring: • Relatief oud • Relatief veel werkervaring Geslacht: • Man Beroepsgroep: • Re-integratiecoach Organisatie: • Zelfstandig ondernemer • Private organisatie Klantgroep: • Alle klantgroepen

Cluster 2 (8,8% steekproef)	
Invloed factoren Klantgerelateerde factoren: • Veel invloed: vertrouwen in eigen kunnen + aanwezigheid andere problemen • Beetje invloed: leeftijd + houding en gedrag + wensen en behoeften + sociale omgeving • Weinig invloed: opleidingsniveau + vakinhoudelijke competenties en vaardigheden Werkgevergerelateerde factoren: • Relatief groot deel binnen dit cluster 'weet niet' wat de invloed van deze factoren is Individuele factoren professionals: • Veel invloed: persoonlijke opvattingen over rol als professional + eerdere ervaring met klant • Relatief groot deel binnen dit cluster 'weet niet' wat de invloed van deze factoren is Organisatorische factoren: • Veel invloed: samenwerkingsmogelijkheden binnen en buiten de organisatie • Beetje/veel invloed: caseload • Geen/weinig invloed: afspraken over targets + organisatiecultuur Beroepsmatige factoren: • Veel invloed: intervisie met collega's • Relatief groot deel binnen dit cluster 'weet niet' wat de invloed van overige beroepsmatige factoren is Wettelijke en beleidsmatige factoren: • Beetje invloed: prioriteiten landelijke en lokale politiek • Relatief groot deel binnen dit cluster 'weet niet' wat de invloed van deze factoren is	*Kenmerken professionals* Leeftijd & werkervaring: • Relatief jong • Relatief weinig werkervaring Geslacht: • Vrouw Beroepsgroep: • Adviseur intensieve dienstverlening • Re-integratiebegeleiders Organisatie: • UWV Klantgroep: • WIA • Ziektewet

Cluster 3 (18,8% steekproef)	
Invloed factoren Klantgerelateerde factoren: • Veel invloed: werkervaring + vakinhoudelijke competenties en vaardigheden + houding en gedrag + wensen en behoeften • Beetje invloed: opleidingsniveau + vertrouwen in eigen kunnen + aanwezigheid overige problemen + sociale omgeving • Weinig invloed: leeftijd Werkgevergerelateerde factoren: • Veel invloed: mogelijkheden werkgever om iemand duurzaam in dienst te nemen • Beetje invloed: motivatie en ervaring werkgever Individuele factoren professionals: • Beetje invloed: opleidingsachtergrond + persoonlijke opvattingen over rol als professional + eerdere ervaring met klant Organisatorische factoren: • Beetje/veel invloed: organisatiecultuur + samenwerkingsmogelijkheden binnen en buiten de organisatie • Weinig invloed: afspraken over targets Beroepsmatige factoren: • Beetje invloed: uitgangspunten EBP + intervisie met collega's • Weinig invloed: visie beroeps- en brancheorganisaties + uitgangspunten methodisch werken + (wetenschappelijk) onderbouwde theorieën Wettelijke en beleidsmatig factoren: • Geen/weinig invloed: prioriteiten landelijke en lokale politiek	*Kenmerken professionals* Leeftijd & werkervaring: • Relatief jong • Relatief weinig werkervaring Geslacht: • Man Beroepsgroep: • Arbeidsdeskundige • Jobcoach Organisatie: • Private organisatie Klantgroep: • WIA • Ziektewet

Cluster 4 (32,6% steekproef)	
Invloed factoren Klantgerelateerde factoren: • Veel invloed: vakinhoudelijke competenties en vaardigheden • Beetje invloed: opleidingsniveau + werkervaring + vertrouwen in eigen kunnen + houding en gedrag + aanwezigheid overige problemen + sociale omgeving + wensen en behoeften • Weinig invloed: leeftijd Werkgevergerelateerde factoren: • Veel invloed: houding en gedrag directe collega's + begeleidingsmogelijkheden werkgever • Beetje invloed: motivatie en ervaring werkgever Individuele factoren professionals: • Beetje invloed: persoonlijke opvatting over rol als professional • Weinig invloed: opleidingsachtergrond + eerdere ervaring met klant Organisatorische factoren: • Veel invloed: samenwerkingsmogelijkheden binnen en buiten de organisatie • Beetje invloed: organisatiecultuur + afspraken over targets Beroepsmatige factoren: • Veel invloed: uitgangspunten EBP + intervisie met collega's • Beetje invloed: visie beroeps- en brancheorganisaties + uitgangspunten methodisch werken + (wetenschappelijk) onderbouwde theorieën Wettelijke en beleidsmatig factoren: • Weinig/beetje invloed: prioriteiten landelijke en lokale politiek	*Kenmerken professionals* Leeftijd & werkervaring: • Verdeling leeftijd conform steekproefgemiddelde • Relatief veel werkervaring Geslacht: • Verdeling conform steekproefgemiddelde Beroepsgroep: • Arbeidsdeskundige • Klantmanager Organisatie: • Gemeente Klantgroep: • Alle klantgroepen

Cluster 5 (34,5% steekproef)	
Invloed factoren Klantgerelateerde factoren: • Relatief vaak veel invloed van alle klantgerelateerde factoren Werkgevergerelateerde factoren: • Relatief vaak veel invloed van alle werkgevergerelateerde factoren Individuele factoren professionals: • Veel invloed: opleidingsachtergrond + opvattingen over rol als professional • Beetje/veel invloed: eerdere ervaring met klant Organisatorische factoren: • Relatief vaak veel invloed van alle organisatorische factoren Beroepsmatige factoren: • Relatief vaak veel invloed van bijna alle beroepsmatige factoren • Beetje invloed: visie beroeps- en brancheorganisaties Wettelijke en beleidsmatig factoren: • Veel invloed: prioriteiten landelijke politiek • Beetje invloed: prioriteiten lokale politiek	*Kenmerken professionals* Leeftijd & werkervaring: • Relatief oud • Relatief veel werkervaring Geslacht: • Conform steekproefgemiddelde Beroepsgroep: • Arbeidsdeskundige • Re-integratiebegeleider • Klantmanager Organisatie: • Verdeling conform steekproefgemiddelde Klantgroep: • WIA • Ziektewet

Een relevante vraag bij een clusteranalyse is, wat maakt de verschillende clusters uniek? Wat onderscheidt het ene cluster van het andere? De grootste verschillen bestaan tussen cluster 1 en 5. Opvallend is dat in beide clusters relatief veel oudere professionals (50+) voorkomen met relatief veel werkervaring in het beroep. Wat de twee clusters echter onderscheidt, is dat de professionals binnen cluster 1 – los van de gedeelde basis van beïnvloedende factoren – relatief vaak *geen* invloed van de verschillende factoren ervaren, terwijl de professionals in cluster 5 daarentegen vaak *veel* invloed van verschillende factoren ervaren. In cluster 1 bevinden zich relatief vaak professionals werkzaam als zelfstandige of werkzaam bij private organisaties.

In cluster 2 bevinden zich relatief veel jonge professionals met relatief weinig werkervaring. Zij vinden het vaak lastig om de invloed van de verschillende factoren op hun afwegingen in te schatten. In cluster 2 bevinden zich relatief veel professionals werkzaam bij UWV.

Net als cluster 1 onderscheidt cluster 3 zich doordat relatief veel professionals binnen dit cluster werkzaam zijn bij een private organisatie. Binnen dit cluster zijn veel factoren die *een beetje invloed* hebben op de afwegingen van professionals. Ten opzichte van cluster 4 zijn de professionals in cluster 3 relatief jong met weinig werkervaring.

Cluster 4 en 5 komen in veel opzichten overeen. Het belangrijkste verschil is dat professionals binnen cluster 4 over het algemeen *een beetje* tot *veel invloed* van diverse factoren ervaren, en van een enkele factoren aangeven dat deze *weinig/geen invloed* heeft, terwijl de professionals binnen cluster 5 stellen dat nagenoeg alle factoren *veel invloed* hebben.

Er is een (two steps) clusteranalyse gebruikt om clusters van professionals met een vergelijkbaar afwegingskader te identificeren. Een belangrijke vraag is of de geïdentificeerde verschillen tussen professionals ook significant zijn. Dit is gedaan aan de hand van de zogenoemde *Silhouette test*. In alle modellen die we hebben gedraaid – en ongeacht de combinatie van factoren – geeft de clusteranalyse systematisch een significante maar zeer lage score op de Silouette test (0,1). Deze waarde betekent dat de variantie tussen professionals net voldoende is om de (vijf) clusters statistisch te identificeren (*Silouette test*> 0), maar dat de clusters zich niet heel sterk van elkaar onderscheiden. Voor interpretatie van de Silhouette score geldt namelijk: hoe hoger de gemiddelde Silhouette score, hoe sterker de gevonden clusterstructuur. Dus hoewel de Silhouette score duidt op een significant verschil, indiceert de score tegelijkertijd ook veel overlap tussen de clusters.

3.3.10 Tussenconclusie

De verschillen tussen beroepsgroepen op basis van de clusteranalyse en de klantgroepen laten zich lastig duiden. De analyse laat in ieder geval geen eenduidig afwegingskader naar beroepsgroep of klantgroep zien. Concluderend biedt de clusteranalyse, ondanks de overlap die er ook bestaat tussen de verschillende clusters, een aantal interessante inzichten. Zo laat de analyse

zien dat verschillen in het afwegingskader van re-integratieprofessionals en jobcoaches voornamelijk lopen langs de lijnen en dus afhankelijk zijn van:

- de leeftijd van de professional
- het aantal jaar werkervaring in het beroep
- en, in mindere mate de organisatie waar de professional werkzaam is.

Duidelijk is dat jongere professionals met minder werkervaring moeilijker kunnen inschatten wat de invloed van bepaalde factoren op hun afwegingen is. Daarnaast lijken jongere professionals, met minder werkervaring, minder invloed van verschillende factoren te ervaren dan oudere professionals met meer werkervaring. De resultaten duiden erop dat jongere professionals en/of professionals met minder werkervaring zich vooral bewust zijn van factoren die te maken hebben met henzelf of met de klant. Het lijkt immers niet waarschijnlijk dat er bij jongere of minder ervaren professionals daadwerkelijk minder beïnvloedende factoren aanwezig zijn. Mogelijk is de ervaren afwezigheid van beïnvloedende factoren vooral een indicatie van het minder bewust zijn van de beïnvloedende factoren. Tevens lijken professionals werkzaam bij een private organisatie over het algemeen genomen minder invloed van verschillende factoren te ervaren dan professionals werkzaam bij UWV en gemeenten.

3.4 Persona's: verschilt de invloed van factoren als klantkenmerken veranderen?

In de enquête zijn aan de professionals vier verschillende persona's voorgelegd met de vraag hoe zij deze personen zouden begeleiden. Vervolgens is aan de professionals gevraagd welke factoren een rol spelen bij de keuze voor deze begeleiding. Professionals die aangaven zich dagelijks het meest bezig te houden met mensen met een arbeidsbeperking die aan werk moeten komen kregen andere persona's voorgelegd dan professionals die aangaven zich dagelijks het meest bezig te houden met mensen met een arbeidsbeperking die aan het werk moeten blijven. In beide groepen kwamen alle zes de beroepsgroepen van professionals voor.

Over het algemeen blijkt uit de antwoorden die de professionals in de enquête geven dat zij het lastig vinden om te benoemen welke factoren een rol spelen bij hun afwegingen. Een groot deel van de professionals benoemt geen specifieke factoren in de enquête maar geeft indirect informatie over de factoren via een nadere uitleg over de begeleiding die zij het betreffende persona zouden bieden. Ook verwijst een aantal van de professionals bij de vraag over factoren bijvoorbeeld naar hun eerdere antwoord over de begeleiding die zij zouden bieden. Daarnaast komt naar voren dat de factoren die de professionals benoemen overwegend klantgerelateerde factoren zijn. Ook dit is herkenbaar vanuit de andere onderzoeksactiviteiten. Wanneer andere factoren benoemd worden, gaat het vaak om de arbeidsmarkt en kansberoepen, wet- en regelgeving en de praktijkervaringen van de professional in kwestie.

Verder komt uit de persona-vragen naar voren dat de factoren die invloed hebben op de afwegingen van professionals variëren naar klantkenmerken.

Hieronder beschrijven we welke factoren een rol spelen bij de verschillende persona's.

Aan het werk komen

Het grootste gedeelte van de professionals die de enquete heeft ingevuld is actief op het gebied 'aan het werk komen' (244 respondenten). Zij kregen de onderstaande vier persona's voorgelegd.

PETER

Ik ben Peter en ik ben 29 jaar en ga graag met mijn vrienden naar de kroeg. We gaan dan naar onze stamkroeg waar het vaak rustig is. Dat is voor mij heel fijn, want ik ben slechthorend. Mijn hele leven woon ik al in Rotterdam. Ik heb een afgeronde Mbo-opleiding (niveau 3) in de techniek. Ik zou ook graag een baan in de techniek willen; dat kan ik goed én ik vind het leuk! Vanwege mijn ADHD ben ik wel snel afgeleid, dat vind ik soms lastig. Mij vriendin hoopt ook dat ik snel weer aan het werk kom, want van het thuiszitten word ik maar chagrijnig.

Professionals zien Peter zijn afgeronde opleiding en motivatie en drijfveren om te gaan werken als de belangrijkste factoren. Een enkeling vraagt zich af of Peter wel echt zelf wil gaan werken of dat hij dat moet van zijn vriendin en benoemen zo ook de sociale omgeving als factor. De wensen en behoeften van Peter zelf vinden de professionals ook van belang voor hun afwegingen. Ook Peter zijn leeftijd heeft invloed op hun afwegingen Evenals de belastbaarheid van Peter en de aard van zijn beperking als slechthorende met ADHD. Ze willen daarom veelal op zoek naar een werkgever die een rustige werkomgeving kan bieden.

LINDA

Ik ben Linda en ik ben 45 jaar en woon met mijn man en 3 kinderen in Heerlen. Ik heb vroeger een opleiding gedaan om secretaresse te worden maar dat heb ik niet afgemaakt. Ik heb verschillende baantjes in de schoonmaak gehad. Ik ben manisch depressief. Ik heb geen zin om steeds weer te moeten solliciteren. Het loopt iedere keer op niets uit. Ik geloof niet meer dat het gaat lukken… Ik heb ook zoveel aan mijn hoofd. Mijn jongste zoon heeft autisme en heeft het moeilijk op school. Ook heb ik meerdere schulden en staan er soms deurwaarders op de stoep. Mijn post stop ik meestal ongeopend in een la; wat ik niet zie, is er niet.

De overgrote meerderheid van de professionals geeft aan dat Linda eerst haar overige problemen (schulden, jongste zoon met autisme) moet oplossen voordat het zinvol is haar aan het werk te helpen. Een enkeling stelt dat werk als medicijn Linda zou kunnen helpen. De aanwezigheid van overige problemen is daarmee de factor die de meeste invloed heeft op hun afwegingen. Daarnaast geven veel van de professionals aan dat ze willen inzetten op het verbeteren van Linda haar zelfvertrouwen en haar motivatie willen onderzoeken. Het vertrouwen van Linda in haar eigen kunnen en haar motivatie en drijfveren zijn daarmee ook factoren van invloed. Tot slot zijn ook het opleidingsniveau (Linda heeft geen afgeronde opleiding) en de belastbaarheid factoren waarvan de professionals aangeven dat zij deze meewegen.

MOUNIR

Ik ben Mounir, ben 50 jaar en heb verschillende banen in de ICT gehad. Sinds kort woon ik in Utrecht met mijn zoon van 20. Door mijn zware vorm van autisme is het voor mij lastig om werk te vinden dat echt goed bij mij past. Vaak begrijpen mensen niet goed hoe moeilijk het voor mij is om zoveel prikkels om mij heen te hebben. Dat vind ik jammer, want ik zou heel graag willen werken, het liefst iets in de ICT. Mijn zoon is een lieve jongen. Laatst nog heeft hij op internet gezocht naar een baan voor mij. Ik zou het wel heel erg spannend vinden om weer te werken, omdat ik niet zo snel een klik heb met mensen.

Bij Mounir hebben de aard van zijn beperking, een zware vorm van autisme, in combinatie met zijn motivatie om te werken de meeste invloed op de afwegingen van de professionals. De professionals zien in relatie tot de arbeidsmarkt kansen voor Mounir met name in een solitaire ICT functie, een vaker voorkomende combinatie van beperking en beroep. Ook werkgevergerelateerde factoren worden door sommigen meegewogen, men wil op zoek naar een werkgever die openstaat voor de beperking van Mounir en bereid is zich aan te passen. Mounir zal zich vanwege de aard van zijn beperking namelijk niet sociaal gedragen op het werk. Een gedeelte van de professionals geeft ook aan eerst te willen onderzoeken wat de vakinhoudelijke competenties en belastbaarheid van Mounir zijn. Tot slot speelt voor sommige professionals ook de leeftijd van Mounir mee.

ISAHNA

Ik ben Ishana en ik ben 28 jaar. Ik woon samen met mijn vriend en mijn twee dochtertjes van 1,5 en 3 in Utrecht. Toen ik 20 was heb ik mijn diploma 'verzorgende IG' behaald. Nadat ik mijn diploma heb gehaald, heb ik een paar jaar bij een zorgorganisatie gewerkt. Ik vond het werk heel zwaar en was vaak moe. Vanwege mijn ADD heb ik last van stemmingswisselingen, waardoor ik soms ineens heel boos kan reageren. Mijn moeder heeft gezegd dat ze wel op mijn kinderen wil oppassen, zodat ik kan werken. Maar ik heb eigenlijk weinig zin om te werken.

Vrijwel alle professionals vinden dat het gebrek aan motivatie van Isahna een probleem is; niet *willen* werken achten zij niet acceptabel als je een uitkering ontvangt. Bij Isahna speelt wet- en regelgeving zodoende ook een rol bij de afwegingen. Het woord kansberoep valt ook veelvuldig bij Isahna, als verzorgende IG heeft zij veel kansen op de arbeidsmarkt. Haar opleidingsniveau en de situatie op de arbeidsmarkt zijn dus ook factoren die zij meewegen. Wel willen de meeste professionals onderzoeken wat haar huidige belastbaarheid is in dit beroep omdat zij zegt het werk heel zwaar te vinden. Opvallend is dat een aantal professionals voorstelt te onderzoeken of het gezin eventueel rond kan komen van het inkomen van Isahna's vriend als zij zelf geen zin heeft om te werken. Een enkeling wil onderzoeken of haar sociale omgeving (man en moeder) misschien invloed heeft op haar wens om niet te werken.

Aan het werk blijven

Een kleiner gedeelte van de professionals is actief op het gebied aan het werk blijven (75 respondenten).

BRENT

Ik ben Brent en ik ben 29 jaar en ga graag met mijn vrienden naar de kroeg. We gaan dan naar onze stamkroeg waar het vaak rustig is. Dat is voor mij heel fijn, want ik ben slechthorend. Mijn hele leven woon ik al in Rotterdam. Ik heb een afgeronde VMBO-opleiding (niveau 3) in de techniek. Vanwege mijn ADHD ben ik snel afgeleid. Ik heb de afgelopen jaren meerdere banen gehad, maar steeds komt het er op neer dat een werkgever zegt dat de zaken toch minder goed gaan dan gedacht en ze me daarom niet meer nodig hebben. Ik ben heel blij met mijn huidige baan als mechanisch monteur.

Veel van de professionals willen onderzoeken waar het in vorige banen van Brent misliep en wat hij nodig heeft in zijn huidige baan om een herhaling te voorkomen. De wens van Brent om in zijn huidige baan te blijven, speelt hierbij een rol en de wensen en behoeften van Brent zijn daarbij een factor van belang. De aanpassingsbereidheid van de werkgever is hierbij ook van belangrijk. De aard van Brent zijn arbeidsbeperking (slechthorendheid) speelt voor veel van de professionals ook een rol. Specifiek in relatie tot de collega's op de werkvloer wil een aantal professsionals Brent helpen om op het werk uit te leggen hoe het is om slechthorend te zijn. Houding en gedrag van collega's is daarmee ook een factor die door sommige professionals wordt benoemd.

EMMA

Ik ben Emma en ben 38 jaar en woon met mijn vriend en zoon van 11 in Veendam. Ik heb een nierziekte waardoor ik meerdere dagen per week moet dialyseren. Hierdoor kan ik niet zoveel werken. Ook weet ik sinds kort dat ik een lichte vorm van ADHD heb. Vroeger heb ik veel met kinderen gewerkt, dat vond ik leuk. Ik kon destijds niet blijven bij mijn toenmalige werkgever, omdat ik door mijn nierziekte steeds minder kon werken. Nu kan ik nog 12 uur per week werken. Ik werk sinds een paar maanden als telefoniste. Als ik thuiskom uit mijn werk ben ik doodmoe. Mijn man zegt ik beter maar kan stoppen met dit werk, omdat ik volgens hem veel onrustiger ben sinds ik dit werk doe. Ik denk dat hij gelijk heeft.

Bij Emma is voor veel professionals haar belastbaarheid de belangrijkste factor. Ze vragen zich af of haar huidige werk als telefoniste wel passend is. Ook haar motivatie en drijfveren zijn hierbij een factor omdat zij aangeeft het leuk te vinden met kinderen te werken. Er is een groep professionals die aangeeft te denken dat het belangrijk is voor Emma om wel te blijven werken. Daarnaast geven professionals aan dat zij zich afvragen of de man van Emma haar niet teveel beïnvloedt (sociale omgeving), zij zien het als een negatief teken dat zij hem gelijk geeft dat zij maar beter kan stoppen met haar werk.

ANIL
Ik ben Anil en ben 25 jaar en woon samen met 2 katten in Amsterdam. Ik lijd aan het chronisch vermoeidheidssyndroom. Ik ben nu een half jaar in dienst op een mbo als stagecoördinator; 5 uur per dag, 4 dagen per week. Ik vind het contact met de jongeren heel leuk. Mijn werkgever heeft aangegeven dat zij mijn dienstverband wel wil verlengen. Ik zou dat zelf ook graag willen, alleen weet ik niet of ik dit werk wel vol kan houden vanwege mijn ziekte. Als ik thuiskom uit mijn werk, ben ik uitgeput en heb dan geen energie meer. Ook heb ik meerdere schulden en staan er soms deurwaarders op de stoep. Mijn post stop ik meestal ongeopend in een la; wat ik niet

Het grootste gedeelte van de professionals geeft aan dat zij allereerst willen onderzoeken of de vermoeidheid van Anil na het werk daadwerkelijk te maken heeft met zijn beperking of dat deze het gevolg is van zijn schuldenproblematiek. De aanwezigheid van overige problemen is dan ook de belangrijkste factor bij de afwegingen van de professionals, Daarnaast speelt de belastbaarheid van Anil als factor een grote rol. Opvallend is dat een gedeelte van de professionals aangeeft dat Anil vanwege zijn schuldenproblematiek moet blijven werken. Voor sommige professionals is ook de aanpassingsbereidheid van de werkgever een factor, zij willen onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor Anil om minder uren te werken.

SARA
Ik ben Sara en ik ben 28 jaar. Ik woon samen met mijn man en mijn twee dochtertjes van 1,5 en 3 in Utrecht. Nadat ik mijn diploma heb gehaald, heb ik een paar jaar bij verschillende zorgorganisaties gewerkt. Sinds kort werk ik ook weer in de zorg. Mijn moeder past een paar dagen in de week op. Vanwege mijn ADD heb ik last van stemmingswisselingen, waardoor ik soms ineens heel boos kan reageren. Maar de laatste tijd gaat dat steeds beter. Dat zegt mijn baas ook. Ik vind het werk zwaar en vind het niet zo leuk. Eigenlijk zou ik liever niet werken en gewoon thuis zijn bij mijn

Bij Sara zijn haar motivatie en drijfveren de factor die professionals het vaakst benoemen. Een gedeelte van de professionals geeft aan dat als zij niet gemotiveerd is om te werken zij ook het nut niet zal zien van begeleiding. Een ander deel geeft aan haar te willen proberen te motiveren en weer een ander deel zegt te gaan onderzoeken of het financieel mogelijk is te stoppen met werken als dat is wat ze wil. De wensen en behoeften ten aanzien van wel of niet werken van Sara zijn dan ook een factor van invloed. Belastbaarheid wordt daarnaast ook door een aantal professionals benoemd, zij denken dat Sara haar huidige werk mogelijk niet passend is.

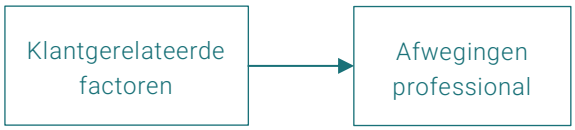
3.4.1 Tussenconclusie

Over het algemeen blijkt uit de antwoorden die de professionals geven in de enquête dat zij het lastig vinden om te benoemen welke factoren een rol spelen bij hun afwegingen. Dit komt overeen met de ervaringen tijdens de kwalitatieve onderzoeksactiviteiten (interviews, workshops, Gewogen in Gesprek); ook daar vonden professionals het lastig om specifieke factoren te benoemen die van invloed zijn op de afwegingen en keuzes die zij in hun dagelijks werk maken. Dit duidt erop dat re-integratieprofessionals en jobcoaches zich beperkt bewust zijn van de factoren die hun afwegingen beïnvloeden. Daarnaast komt naar voren dat de factoren die de professionals benoemen overwegend

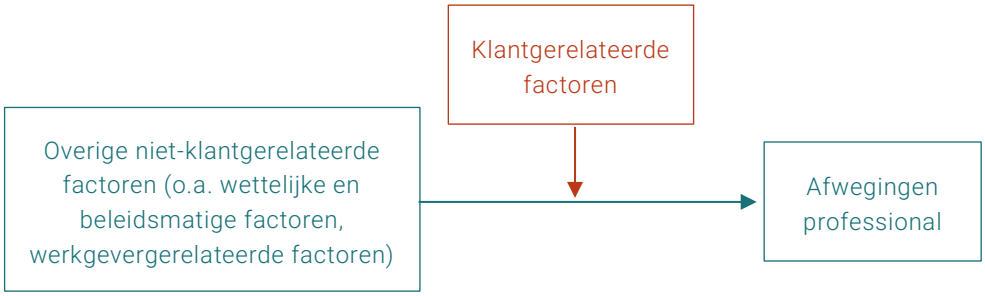
klantgerelateerde factoren zijn. Ook dit is herkenbaar vanuit de andere onderzoeksactiviteiten.

Verder komt uit de persona-vragen naar voren dat de factoren die invloed hebben op de afwegingen van professionals variëren naar klantkenmerken. Oftewel, het hangt af van de specifieke klant die een re-integratieprofessional of jobcoach begeleidt welke overige niet-klantgerelateerde factoren invloed hebben op de afwegingen en keuzes die gemaakt worden. Dit wijst erop dat klantgerelateerde factoren niet alleen een directe invloed (zie figuur 3.2 hieronder) hebben op de afwegingen van professionals, maar ook de relatie tussen overige niet-klantgerelateerde factoren en afwegingen indirect beïnvloeden (zie figuur 3.3 hieronder). Zo is wet- en regelgeving een factor die wordt meegewogen op het moment dat er geen motivatie is om te werken. En wordt de situatie op de arbeidsmarkt meegewogen als factor wanneer er een opleiding in een kansberoep is. Ook de uitgangssituatie van de klant maakt uit; moet de klant aan werk worden geholpen of heeft de klant al een baan en gaat het om het behouden van die baan? De situatie op de arbeidsmarkt speelt als factor een grotere rol bij de afwegingen bij de eerste situatie en de aanpassingsbereidheid van de werkgever als factor een grotere rol bij de tweede. Er zijn hierbij geen verschillen zichtbaar tussen de verschillende groepen professionals.

Figuur 3.2 *Directe invloed klantgerelateerde factoren*



Figuur 3.3 *Indirecte invloed klantgerelateerde factoren*



3.5 Afwegingsproces re-integratieprofessionals en jobcoaches

In de voorgaande paragrafen stonden de *factoren* centraal die van invloed zijn op de afwegingen die professionals maken. In deze paragraaf staat het *afwegingsproces* centraal: de manier waarop afwegingen worden gemaakt. De gesprekken met professionals (groepsinterviews en customer journey workshops) bieden namelijk ook inzicht in dit afwegingsproces van de professionals. Aan de hand van participatieve observaties zijn de inzichten uit de groepsinterviews en de customer journey workshops aangevuld. Dit heeft geresulteerd in een model waarin het

afwegingsproces uiteengerafeld is. Het model is dus afgeleid uit de waargenomen praktijk.

Het model beschrijft op een zeer abstracte manier hoe professionals afwegingen maken. Het is daarbij belangrijk om goed te begrijpen dat veel afwegingen bestaan uit meerdere kleinere afwegingen, die veelal onbewust worden gemaakt in hele korte tijd (*split second*), snel achter elkaar. In dat geval wordt het afwegingsproces zoals gepresenteerd in het model, meerdere keren snel achter elkaar doorlopen. In het model wordt dan ook geen stappenplan voor een gesprek weergegeven, maar het op detail uitgerafeld proces van (soms onbewuste) stappen die bij een afweging komen kijken. Bijvoorbeeld: een professional zal moeten afwegen of de informatie die de professional krijgt compleet genoeg is om een nieuwe afweging op te baseren. Maar ook kiest de professional bij het maken van elke afweging welke kaders relevant zijn om mee te nemen. Uit de beschrijving van het model zal blijken dat bij veel van deze kleine afwegingen meerdere factoren meespelen. Elke factor die meespeelt, zal wederom leiden tot een afweging: wel of niet meenemen in deze beslissing? Zo ja, hoe zwaar weeg ik het dan mee? Dit gebeurt voortdurend in het contact met of de werkzaamheden voor de klant, en vaak ook in een split second.

Zoals hierboven reeds vermeld, is het model beschreven op zeer abstract niveau. Het is daardoor zowel toe te passen op overkoepelende afwegingen (op meta-niveau) als op series van hele kleine afwegingen op een specifiek moment (op micro-niveau). Bijvoorbeeld op meta-niveau voor de afweging om voor een klant een bepaalde interventie te kiezen en op micro-niveau voor de afweging om de klant nog wat meer te laten vertellen over zijn thuissituatie. Het abstracte niveau van beschrijven heeft als gevolg dat het model en zijn stappen niet één op één te koppelen zijn aan het proces dat een professional met een klant doorloopt. In dat proces doorloopt hij ontelbaar vaak het afwegingsproces uit het model.

3.5.1 Beschrijving van het model

Het model wordt aan de hand van de hoofdstappen toegelicht. Bij elke stap wordt een voorbeeldscenario beschreven. Zoals gezegd, de meeste van de beschreven afwegingen vinden onbewust of in in zeer korte tijd plaats. Dit betekent dat in veel gevallen geen sprake is van een weloverwogen keuze of besluit.

Het model is beschreven vanuit het perspectief van de professional, omdat de afwegingen van de professional in dit onderzoek centraal staan. De professional is uiteraard vrij om op meerdere momenten in dit proces anderen te betrekken om informatie in te winnen of om gezamenlijk de afweging te maken. Dat kan gaan om de klant, collega's, betrokken hulpverlening, of andere experts.

0. Vooraf

Bij elke afweging is er sprake van een bepaalde context of een situatie vooraf. Zo heeft een professional bijvoorbeeld net een gesprek met zijn leidinggevende gehad over veranderend beleid, of voor een gesprek met een klant misschien al gehoord dat de thuissituatie van de klant veranderd is. Deze input neemt een professional mee in de afweging die hierop volgt. Dat kan zowel bewust als onbewust gebeuren. De input kan betrekking hebben op alle vijf factorenclusters zoals beschreven in tabel 3.1.

Andere voorbeelden van input die een professional mee kan nemen:

- Verwachtingen van de professional op basis van eerdere ervaringen met de klant
- Een opgesteld plan op basis van een ontvangen rapportage over de klant
- Veranderingen in de organisatorische context over de te behalen targets
- Veranderingen in maatschappelijke context of op de arbeidsmarkt, zoals de corona-uitbraak.

Onderliggende afwegingen

In deze stap maakt de professional nog geen afwegingen.

VOORBEELD

De professional heeft al een klein aantal gesprekken met de cliënt gehad en heeft de cliënt daardoor al een beetje leren kennen. In eerdere gesprekken met de cliënt kwam naar voren dat de cliënt moeite heeft met het houden van focus. Dat bleek uit de uiteenlopende opties die de cliënt zelf aandraagt, die vaak niet in lijn liggen met een specifieke zoekrichting. Omdat de cliënt over het algemeen veel initiatief neemt, heeft de professional besloten nog geen doel te formuleren voor het volgende gesprek en af te wachten wat er naar boven komt.

1. Waarnemen

Een afweging wordt gemaakt naar aanleiding van input die een professional waarneemt. Dat kan in interactie zijn met de klant, bijvoorbeeld tijdens een gesprek, maar kan ook op het moment dat de professional nieuwe informatie tot zich neemt via een e-mail bijvoorbeeld. Het waarnemen is nog zonder oordeel; het is puur het in zich opnemen van informatie. Hierbij valt te denken aan:

- Het zien van een klant die achterovergeleund met de armen over elkaar in een stoel zit
- Het horen van de toon waarop een klant een verhaal vertelt
- Het lezen van informatie uit een rapportage.

Onderliggende afwegingen

In deze stap maakt de professional nog geen afwegingen.

VOORBEELD

Bij aanvang van een nieuw gesprek vertelt de cliënt over een nieuwe richting die de cliënt op wil. De cliënt heeft gesproken met vrienden en is enthousiast geworden over een nieuwe beroepsrichting. De richting sluit aan bij haar beperkingen, vertelt ze. Ze vertelt met veel energie en beweging.

2. Begrijpen

De input die een professional krijgt, wordt vervolgens geïnterpreteerd. De professional beoordeelt eerst of de informatie betrouwbaar is. Bijvoorbeeld: 'Vertrouw ik wat de klant nu zegt? Of zit hier een onzekerheid/angst achter?'. Daarna beoordeelt de professional of de informatie compleet en duidelijk is. Wanneer de professional meer informatie nodig heeft, kan de professional ervoor kiezen om eerst meer informatie in te winnen en vervolgens weer bij stap 1 'Waarnemen' te beginnen.

Onderliggende afwegingen
In deze stap maakt de professional de afweging of de input betrouwbaar, compleet en duidelijk is.

VOORBEELD
De professional interpreteert de energie en beweging als enthousiasme. Echter rijst de vraag of het enthousiasme voortkomt uit intrinsieke motivatie voor deze beroepsrichting, of dat de cliënt het aanbrengen van focus ontwijkt. Verder is de informatie duidelijk en compleet en geeft het goede grond om opties te vormen.

3. Opties vormen

Als de input betrouwbaar, compleet en duidelijk is, kan de professional twee kanten op: het volgen van een vooropgesteld plan, of het vormen van een nieuw plan.

Volgen van een vooropgesteld plan
Wanneer de professional van te voren een plan heeft gemaakt, legt de professional de zojuist verkregen input naast het plan. Als dit overeenkomt met het plan, kan de professional het plan tot uitvoering brengen. Als de input niet overeenkomt met het plan, weegt de professional af of de professional het plan wil heroverwegen. Dat wil zeggen: afwegen of het plan aangepast moet worden, of het plan nog relevant is, of het plan in stand blijft, etc. Het kan zijn dat de professional daarvoor eerst nieuwe informatie moet inwinnen en daarmee weer start bij stap 1 'Waarnemen'. Vervolgens beslist de professional of er nieuwe opties nodig zijn. Zo ja, dan volgt de professional de stappen zoals hieronder aangegeven bij 'Vormen van een nieuw plan'.

Vormen van een nieuw plan
Wanneer de professional van te voren geen plan heeft gemaakt, weegt de professional af wat een goede volgende stap is. Om deze stap te bepalen, bekijkt een professional eerst welke opties er zijn in deze situatie. Vervolgens beoordeelt de professional de kans op succes van elke optie. Tijdens het formuleren van de opties bekijkt de professional welke factoren(clusters) in deze situatie relevant zijn en hoe zwaar deze meewegen. Op basis hiervan beslist de professional of er een kans van slagen is voor de desbetreffende optie.

Onderliggende afwegingen
Voor elke optie die de professional in deze stap bedenkt, maakt de professional op basis van elke factor de afweging: 'Neem ik deze factor mee, is de factor relevant? En hoe zwaar weegt het dan?' Vervolgens weegt de professional af, weer op basis van de factoren: 'Heeft deze optie kans op succes? Welke factoren leiden tot/belemmeren het succes?' Veel van deze afwegingen gaan onbewust en zijn voor de professional lastig expliciet te maken.

VOORBEELD
De professional heeft van te voren geen plan opgesteld. Dus op basis van wat de cliënt de professional heeft verteld, gaat de professional nieuwe opties vormen. De professional weegt af welke factoren op dit moment relevant zijn. De klantgerelateerde factoren zijn belangrijk, maar ook de factor situatie op de arbeidsmarkt. Daarnaast weegt de professional individuele factoren mee en organisatorische factoren.

De professional weegt het enthousiasme van de klant af tegen de tijd en moeite die de klant erin moet steken om een baan in deze beroepsrichting te bemachtigen. De

professional weegt af hoe groot de kans is op het bemachtigen van een baan op de huidige arbeidsmarkt. Daarnaast weegt de professional een eigen visie omtrent 'een goede coachende begeleiding' af tegen de werkwijze die de organisatie van de professional normaliter hanteert. Daaruit komt een aantal opties. Bij elke optie die naar voren komt, beoordeelt de professional of de optie realisitisch is. Hieruit volgt een aantal mogelijkheden:

- *De klant wijzen op het gebrek aan focus en laten kiezen voor een van de beroepsrichtingen*
- *De klant andere beroepsrichtingen voorleggen, vanwege een lage slagingskans op de arbeidsmarkt*
- *Huiswerk meegeven: De klant zelf laten uitzoeken wat de slagingskans is op de arbeidsmarkt*
- *De klant sollicitatievaardigheden laten opdoen, ondanks de lage slagingskans op de arbeidsmarkt.*

4. Prioriteren

Wanneer een optie een grote kans heeft op succes, is de optie ook te omschrijven als een reële mogelijkheid. De professional stelt vast welke opties reële mogelijkheden zijn. Vervolgens prioriteert de professional de mogelijkheden. Ten slotte maakt de professional een keuze tussen de mogelijkheden. Dat kan zijn een beslissing om een bepaalde mogelijkheid uit te voeren (bijvoorbeeld een traject in te zetten) en dat mede te delen aan de klant, of de beslissing om een aantal mogelijkheden aan de klant voor te leggen.

Onderliggende afwegingen

In deze stap maakt de professional de afweging of een optie een reële mogelijkheid is. Vervolgens maakt de professional de afweging welke factoren van invloed zijn en daarmee de mogelijkheden prioriteert. Bijvoorbeeld: 'Hoe dicht liggen de mogelijkheden bij de wensen van de klant?' (klantgerelateerde factoren) of 'Welke mogelijkheden leiden in mijn ervaring het meest tot een goed resultaat?' (individuele factoren professional). Ten slotte bepaalt de professional op welke mogelijkheid de keuze valt.

VOORBEELD

De professional selecteert een aantal factoren die belangrijk zijn als keuzecriteria voor het rijtje mogelijkheden die de professional nu heeft. Enerzijds is de duur van het proces belangrijk. Anderzijds de visie van de professional dat klanten zelf moeten ervaren en uitzoeken, zonder dat de professional te veel werk uit handen neemt. Op basis van deze criteria prioriteert de professional de mogelijkheden en kiest ervoor om de klant huiswerk mee te geven en zelf de slagingskans op de arbeidsmarkt uit te zoeken.

5. Reageren

De professional geeft een reactie op basis van de afwegingen in de voorgaande stappen. Hierin maakt de professional een keuze welk type reactie op dit moment het beste is. Daarin weegt de professional ook de communicatiestijl af. De volgende typen reacties zijn te onderscheiden:

- Beleid volgen
  Dit kan beleid, een werkwijze of een richtlijn zijn. Voorbeeld: ik volg de werkwijze van mijn team.
- Afwijken van beleid
  Dit kan beleid, een werkwijze of een richtlijn zijn. Voorbeeld: ik maak een uitzondering op het beleid van mijn organisatie.

- Controle nemen
  Het op eigen initiatief actie ondernemen. Voorbeeld: ik geef een expliciete opdracht mee aan de klant.
- Feedback geven
  Feedback geven op het proces of het gedrag van de ander. Dat kan ook het spiegelen van het gedrag van de ander zijn. Voorbeeld: ik zie dat je je niet op je gemak voelt. Hoe komt dat?
- Input geven
  Nieuwe input geven in de interactie met de ander. Dat kan gaan over een plan, mogelijkheden of informatie. Voorbeeld: ik geef je wat meer informatie over de arbeidsmarktkansen van dit beroep.
- Informatie inwinnen
  Informatie inwinnen om meer duidelijkheid te krijgen over de situatie. Dat kan bij de klant zelf zijn, maar ook bij anderen of bij informatiebronnen. Voorbeeld: ik vraag na bij mijn collega wat de mogelijkheden zijn.
- Plan heroverwegen
  Het vooraf opgestelde plan opnieuw in overweging nemen. Voorbeeld: ik ga na of er andere opties zijn die beter zijn.
- Geen actie ondernemen

Na het geven van de reactie monitort de professional de reactie van de ander door terug te gaan naar stap 1 'Waarnemen'.

Onderliggende afwegingen
De professional weegt af welke reactie aansluit bij de afwegingen in de voorgaande stappen. In deze beslissing betrekt de professional weer verschillende factoren, om af te wegen wat op dit moment juist is. Ten slotte maakt de professional de afweging welke communicatiestijl het beste past.

VOORBEELD
De professional kiest ervoor om de controle te nemen en de klant een huiswerkopdracht mee te geven. Om de boodschap op een juiste manier over te brengen, weegt de professional af welke communicatiestijl op dit moment het beste past. De professional geeft de boodschap en gaat terug naar stap 1 'Waarnemen' om te zien hoe de klant hierop reageert.

3.5.2 Expliciteren van afwegingen met behulp van 'Gewogen in Gesprek'

In de workshop Gewogen in Gesprek (zie paragraaf 2.3) is het afwegingsmodel voorgelegd aan professionals. Aan de hand van begeleidende video's en een workshoptemplate werden professionals gevraagd om in tweetallen een casus uit de praktijk te bespreken en er op te reflecteren aan de hand van de stappen uit het model. Het doel van Gewogen in Gesprek was om de professionals kennis te laten maken met de resultaten van het onderzoek en tegelijkertijd het model in te zetten om afwegingen te expliciteren. Hieronder worden de belangrijkste inzichten uit deze onderzoeksactiviteit beschreven.

Automatische afwegingen vertragen zorgt voor reflectie

Door het model van het begin tot het eind te doorlopen voor één enkele afweging, wordt het maken van de afweging enorm vertraagd; de afweging wordt als het ware in *slow motion* afgepeeld. In de praktijk komt dit (uiteraard) nauwelijks voor. In een *split second* moet een professional beslissen over allerlei zaken. Veel van de

onderliggende afwegingen worden onbewust gemaakt, waardoor de uitkomst van zo'n afweging logisch aanvoelt. Het rationeel doorlopen van een al 'logische' afweging vertraagt, en er komt ook geen nieuwe of betere uitkomst uit.

Echter, wanneer professionals wél stilstaan bij één afweging en die afweging afpellen aan de hand van het model, zorgt dit voor reflectie en nieuwe inzichten. Het helpt professionals te evalueren of zij de afwegingen die ze deels automatisch maken, nog wel maken zoals ze graag zouden willen.

"Ik herkende elementen die ik instinctief doe in de praktijk. Op een gegeven moment dacht ik, ik zie toch wel meerwaarde in bepaalde onderdelen van het template. Bijvoorbeeld het checken van: begrijp ik het nu echt, is mijn beeld compleet of mis ik nog informatie?"

"Deze oefening heeft inzicht gegeven in hoe mijn overwegingen tot stand komen. Het maakt je alert op je keuzes."

"Het levert zeker op, gezien je nu bewust de stappen die je neemt, en welke argumenten je hierbij hebt, bespreekt."

3.5.3 Tussenconclusie

Het afwegingsproces is de manier waarop afwegingen worden gemaakt. De afwegingen die re-integratieprofessionals en jobcoaches maken, bestaan veelal uit meerdere kleinere afwegingen snel achter elkaar, die vaak onbewust worden gemaakt. Het afwegingsproces wordt dus steeds opnieuw doorlopen. Bij alle afwegingen spelen verschillende factoren een rol. Dit maakt het afwegingsproces een uiterst complex en lastig te doorgronden proces, niet in het minst voor de professional zelf. In een gesprek met een cliënt maakt de professional tientallen afwegingen. Daarnaast worden veel afwegingen in een *split second* gemaakt.

Wanneer professionals stilstaan bij één afweging en die afweging afpellen aan de hand van het afwegingsmodel, zorgt dat voor nieuwe inzichten. Het helpt professionals te evalueren of zij de afwegingen die ze deels automatisch maken, nog wel maken zoals ze graag zouden willen. Het bewust bekijken van afwegingen en het reflecteren daarop vergroot het bewustzijn van het afwegingsproces. Dit biedt vervolgens weer handvatten om op het eigen handelen te reflecteren, al dan niet in intervisie met collega's, en leidt tot verdere professionalisering.

3.6 Perspectief van klanten, managers en werkgevers op afwegingskader professionals

Een professional maakt afwegingen en neemt beslissingen niet in een vacuüm, er zijn verschillende stakeholders die invloed hebben op de afwegingen die een professional maakt. In dit onderzoek hebben we daarom ook gesproken met: managers van de professionals, klanten van professionals, en werkgevers van klanten. Deze verschillende stakeholders hebben een verschillende plek en rol in het proces van de professional en daardoor ook een ander perspectief op de afwegingen die een professional maakt.

3.6.1 Perspectief van de manager op afwegingen van professionals

Hieronder behandelen we de belangrijkste bevindingen van de denktanksessie met acht managers binnen gemeenten, het UWV en re-integratiebedrijven.

Verschillende visies op afstand tot de professional en de rol van managers

Verschillende managers geven aan dat zij, hoewel zij hiërarchisch boven de professional staan, in de praktijk proberen *naast* de professional te staan. Sommigen zien zichzelf als sparringpartner bij lastige casuïstiek, anderen geven aan dit juist niet te doen om de autonomie van de professional te respecteren.

Verschillende managers geven aan dat de visie van de manager voorwaardenscheppend is voor de uitvoering van het werk van de professional; zij bepalen de koerswijziging of accentverlegging. De manager is verbonden met de professional door de stip op de horizon die ze samen neerzetten.

"Mijn rol is meer voorwaardenscheppend, vanuit visie en eigen methodiek. We reiken tools aan waarmee de professional z'n werk kan doen, maar in het daadwerkelijke contact met cliënten wordt mijn rol steeds kleiner."

Alle geïnterviewde managers zijn zich bewust van de invloed die zij hebben op de afwegingen die professionals maken en de beslissingen die professionals nemen.

Invloed voornamelijk buiten klantcontact momenten

De manager is verbonden met de professional door de stip op de horizon: welke koers varen we en waar leggen we nadruk op? Deze stip wordt bepaald door de politieke wind die er waait, KPI's binnen de organisatie, methoden of processen die door het management ingebracht worden en wet- en regelgeving. De geïnterviewde managers geven aan dat zij op deze manieren duidelijk invloed hebben op de afwegingen van professionals. Tegelijkertijd geven managers aan dat ze minimale invloed hebben op de afwegingen van de professional op het moment dat deze in gesprek is met een klant. Op die momenten leunen de professionals op hun eigen kennis en expertise en benutten zo de discretionaire ruimte die zij hebben. Verschillende managers geven aan dit ook belangrijk te vinden en te vertrouwen op het vakmanschap van 'hun' professionals.

Klantgerelateerde factoren belangrijk

Net als de professionals klantgerelateerde factoren vaak noemen als belangrijke beïnvloedende factoren, onderschrijven managers dat deze factoren doorslaggevend kunnen zijn bij beslissingen die de professional neemt. Ondanks dat er methodieken, processen en structuren zijn opgetuigd om de professional te begeleiden in zijn keuzes, moet de klant leidend zijn volgens de geïnterviewde managers. Sommige managers leiden hun professionals op door ze een goede *skills set* en vaardigheden mee te geven. Maar wat er daadwerkelijk wordt ingezet in de praktijk is afhankelijk van de wisselwerking tussen de professional en de klant. Deze creativiteit en ruimte is volgens de managers nodig om als professional een goede afweging te kunnen maken.

"We hebben ze een skills set en vaardigheden meegegeven en het merendeel is heel goed getraind en nu is de individuele kleuring bepalend voor resultaat. Dus het is van de professional afhankelijk of die een skills set heeft en of die ingezet wordt."

Naast het belang van de klantgerelateerde factoren geven managers aan dat het volgens hen lastig is om een rangorde te bepalen in de factoren die van invloed zijn op de afwegingen van professionals. Dit komt omdat de factoren die belangrijk zijn naast de klantgerelateerde factoren wisselen per situatie, klant en moment.

Kritische houding belangrijk voor onderbouwde afwijking van proces of methode

Volgens de geïnterviewde managers weet een goede professional wanneer een kritische houding ten opzichte van de methodieken, processen en structuren nodig is om voortgang met de klant te boeken. Een goede professional neemt de ruimte om eventueel af te wijken van een proces, werkwijze of methodiek wanneer dit nodig is en dit onderbouwd kan worden.

"Ik verwacht meer van een professional. Bijvoorbeeld dat hij soms dingen te laat doet omdat iets anders op dat moment belangrijker is. Het professionele weerwoord vind ik belangrijk. We moeten blijven beredeneren vanuit wat de klant nodig heeft in plaats vanuit de machine."

In grote organisaties soms meer sturing op uniformiteit

In grote organisaties werken veel professionals waardoor de kans groter is dat er verschillen ontstaan in de werkwijze van professionals. Een tweetal managers benoemt dat binnen grotere organisaties vaak meer behoefte is aan het stroomlijnen van werkwijzen, processen en methodieken om zo willekeur te voorkomen. Dit kan dus leiden tot meer sturing op uniformiteit. Hoewel het de kans op willekeurs verkleint, kan meer uniformiteit ook ten koste gaan van de mogelijkheden voor professionals om maatwerk te leveren omdat er bijvoorbeeld meer werkprocessen gedetailleerd zijn uitgewerkt. Meer uniformiteit beperkt de autonomie van professionals en hiermee hebben managers, zo stellen zij zelf, invloed op de afwegingen van professionals.

3.6.2 Perspectief van de klant op de afwegingen van professionals

Ook klanten zijn een belangrijke stakeholder voor professionals en hebben invloed op de afwegingen die door hen gemaakt worden. Zo geven professionals in alle onderzoeksactiviteiten aan dat voor hen de klantgerelateerde factoren hele belangrijke beïnvloedende factoren zijn. De houding en gedrag van de klant richting re-integratie is bijvoorbeeld een belangrijke factor die invloed heeft op de afwegingen van de professional. Om het perspectief van de klant mee te nemen in het onderzoek, hebben we twee denktanks met klanten georganiseerd. Hierbij hebben we in totaal 9 klanten gesproken. Een kanttekening hierbij is dat de meeste klanten die meededen aan de denktanks lid waren van een cliëntenraad; het betreft dus geen 'gemiddelde' klanten. Klanten die lid zijn van een cliëntenraad zijn bijvoorbeeld bovengemiddeld mondig.

Klanten hebben invloed op de afwegingen die een professional maakt, maar zijn zich hier niet altijd van bewust. Sommige klanten geven aan dat de professional na verloop van tijd naar hun wensen en behoeften luisterde. Anderen geven daarentegen aan een grote afstand te voelen tussen henzelf en de professional. Klanten hebben allemaal een arbeidsbeperking en sommigen geven aan gestrest te zijn op het moment dat zij tegenover de professional zitten. Veel klanten zijn zich – mogelijk mede daardoor – niet bewust van de invloed die zij hebben op de afwegingen van de professionals. Wanneer een klant zich wel bewust is van zijn invloed, en zich durft uit te spreken ongeacht ongelijke machtsverhoudingen, ervaren klanten bewust invloed op de keuzes die gemaakt worden. Bijvoorbeeld door wensen, behoeften of belemmeringen te bespreken.

"Je moet je wel in de positie brengen dat je dit [invloed uitoefenen] kunt doen, want anders gaat de trein gewoon door. Je moet je bewust zijn dat er beslissingen worden genomen en dat je daar invloed op kan uitoefenen, anders gaat de trein gewoon door."

Een deel van de gesproken klanten geeft aan de afwegingen van de professionals niet te begrijpen, of wat er over gecommuniceerd is. Ook zijn sommige klanten het niet eens met de afwegingen die professionals hebben gemaakt. Daarnaast wordt aangegeven dat er soms wel *gecommuniceerd* wordt over de afwegingen rondom een besluit, maar niet altijd *geluisterd* wordt naar de klant als de klant het hier niet mee eens is.

"De afwegingen worden goed uitgelegd, maar je kunt vaak niet een tegenargument inbrengen want daar handelen ze niet op. Onze reactie daarop wordt niet meegenomen."

Volgens sommige van de geïnterviewde klanten zouden professionals soms meer kunnen stilstaan bij de impact die hun afwegingen en besluiten hebben op de klant. Voor de klant is het niet altijd helder wat de impact van een keuze of besluit is. Klanten vinden het daarom van belang dat de klant zorgvuldig wordt meegenomen in de gemaakte afwegingen en de invloed hiervan op de klant.

Om een klantgerichte afweging te maken moet de professional een compleet beeld hebben van de klant. Klanten geven aan dat ze zich veilig moeten voelen om zich bloot te geven en alles eerlijk te delen. Hoe open de klanten zijn, heeft invloed op de afwegingen van de professional. Alleen kan 'open zijn' best lastig zijn voor de klanten. De mate waarin de klant zelf input geeft en regie pakt over zijn of haar re-integratietraject wordt benoemd als een factor die invloed heeft op de afwegingen van de professional. Waarbij een proactieve houding van de klant bijvoorbeeld kan leiden tot een positievere blik van de professional op de ideeën van de klant.

"Ik heb zelf allemaal onderzoeken laten doen in het ziekenhuis. Ik heb hier veel voor moeten betalen want het waren particuliere onderzoeken. Toen kreeg ik een nieuwe bedrijfsarts. En zij zag wat ik zelf gedaan had in de tussentijd. Dat was fijn, ik voelde me begrepen."

"In het begin verplichtte hij mij aan het werk te gaan, en daarna werd de persoon belangrijker. Het is niet zozeer dat ze de regels loslaten. Hij voelde dat ik oprecht was. Dus ook hoe ik mij openstelde. Je kan niet altijd de professional de schuld geven. Het is een stukje van mijzelf wat ik blootgeef en dat hielp mij."

Een klant geeft aan een vervelende ervaring te hebben gehad met een vorige professional en zich hierdoor geremd te voelen in het delen van informatie. Klanten geven ook aan zich onzeker te voelen over het delen van informatie met een professional omdat zij in een afhankelijkheidspositie zitten.

"Dat is een afhankelijkheidspositie voor degene die vanuit die situatie contact hebben met het UWV. Klanten kunnen zich dienstbaar opstellen en meegaan in alle afwegingen, hier minimaal invloed op willen uitoefenen, bang voor de consequenties voor hun inkomen."

Klanten geven aan dat het voor hen vroeger niet duidelijk was dat niet elke professional de bevoegdheid heeft om het medische dossier in te zien van een klant. Wanneer de professional het dossier heeft kunnen inzien, en ervaring heeft in het helpen van klanten met de specifieke beperking, wordt de klant op een meer empathische manier geholpen. Dit stelt de klant op zijn gemak, wat informatiedeling bevordert en dus de professional helpt in het maken van een klantgerichte afweging.

Wanneer de professional het medisch dossier niet heeft kunnen inzien, kan dit de klant verbazen. Ook is het voor de klant vervelend om zijn verhaal dan opnieuw te moeten doen. Vanuit deze emoties is het mogelijk dat er details weggelaten worden door de klanten die echter wel belangrijk zijn om als professionals een klantgerichte afweging te kunnen maken.

3.6.3 Perspectief van de werkgever op afwegingen van professionals

Ook werkgevers hebben invloed op de afwegingen die door professionals gemaakt worden. Om het perspectief van de werkgever mee te kunnen nemen in het onderzoek heeft een denktank met werkgevers plaatsgevonden. Hierbij hebben we in totaal drie werkgevers gesproken. Een kanttekening hierbij is dat deze drie werkgevers een bewust sociaal aannamebeleid hebben en gericht zijn op grote groepen werknemers met een arbeidsbeperking. Deze werkgevers kunnen daardoor op een andere manier invloed hebben op de afwegingen dan een MKB-bedrijf dat één werknemer met een arbeidsbeperking in dienst heeft. Om dit perspectief ook mee te nemen, hebben we daarnaast nog twee interviews gehouden met kleinere werkgevers die minder nauw samenwerken met het UWV, de sociale dienst en/of jobcoaches.

Grotere werkgevers, die inzetten op het aanbieden van meerdere werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking, hebben uiteraard een andere positie tegenover de professional dan kleinere werkgevers. Als een bedrijf bijvoorbeeld aangeeft 50 mensen met een arbeidsbeperking te willen plaatsen, dan willen professionals en organisaties wel uitzonderingen maken of enigszins afwijken van werkprocessen. Dit vraagt wel om flexibiliteit van zowel de professional als de grotere werkgever.

Dit neemt niet weg dat ook de MKB-bedrijven aangeven het gevoel te hebben invloed te hebben op de afwegingen van de professionals. De relatie tussen de werkgever en de professional is hierbij een belangrijke factor. Deze beïnvloedt de kans op plaatsing van een klant op een werkplek. De flexibiliteit van de professional ten opzichte van dit beleid en de processen is belangrijk voor een ervaren aanbieder van werkplekken. Zij passen hun werkplek aan voor mensen met een arbeidsbeperking. Maatwerk van de professional en wederzijdse transparantie is erg belangrijk voor een geslaagde plaatsing, aldus de geïnterviewde werkgevers. Wanneer een professional zich flexibel opstelt en duidelijk communiceert, wordt de samenwerking door de werkgever als prettig ervaren en is de werkgever welwillend om vaker een arbeidsplaats aan te bieden.

"Als de prioriteiten niet helder zijn, merk je dat er continu zand in de raderen gaat. Het is voor ons een voorwaarde om te weten wat de prioriteiten van de professional zijn, anders dan komt er geen goede samenwerking."

Omdat de relatie tussen de professional en de werkgever belangrijk is, kost het wisselen van professionals als contactpersoon de werkgevers veel energie. Bij een nieuwe professional kost het tijd om elkaar te leren kennen. Dit kan invloed hebben op zowel de afwegingen bij de werkgever als bij de professional. Wanneer een professional minder de tijd neemt om een werkgever te leren kennen, weet de professional ook minder goed welke belangen bij de werkgever spelen en hoe hij deze belangen mee kan nemen in zijn afwegingen.

Daarnaast geven de geïnterviewde werkgevers aan dat er soms professionals zijn die een plaatsing willen forceren. In die gevallen moet je als werkgever sterk in je schoenen staan om 'nee' te kunnen zeggen tegen een professional, zo stellen zij. De

mening van een werkgever heeft dan direct invloed op de afweging van een professional.

"En soms zeg je ook weleens 'het lijkt mij niet slim om deze persoon met werk als middel bij deze stap in te zetten'. Dan zijn er nog 7 dingen die eerst moeten in de problematiek en dan zeg je gewoon 'nee'."

"De match is niet altijd de prioriteit, wat bij ons wel zo is. Dus hierin zie je wel eens dat de prioriteiten misschien wel helder zijn, maar niet altijd overeenkomen."

Naast de relatie tussen de werkgever en de professional heeft elke regio andere regels en methodes die invloed hebben op de afwegingen van een professional. Een werkgever die met meerdere sociale diensten samenwerkt, geeft aan te merken dat er verschillen tussen organisaties en regio's zijn. In regio's waarin de professionals meer discretionaire ruimte hebben, kan de samenwerking soms ook gemakkelijker gaan.

"Soms is het heel moeilijk om te achterhalen, wie heeft welke kaartenbak? En van de ene professional krijg je een duidelijk voorstelprofiel terwijl je bij een ander werkgeverservicepunt je alleen een CV krijgt zonder voorselectie en dan moet je dat zelf helemaal gaan uitspitten."

De regels vanuit UWV zijn voor werkgevers eenduidig, aangezien UWV landelijk beleid voert en veel processen heeft gestandaardiseerd. Tegelijkertijd ervaren de geïnterviewde werkgevers UWV daardoor soms ook als minder flexibel.

3.6.4 Tussenconclusie

Het beeld is dat de geïnterviewde managers regels, procedures en protocollen – en uniformiteit hierin – zien als middelen waarmee zij invloed op de professionals uitoefenen. Deze invloed hebben ze voornamelijk *buiten* de klantcontactmomenten om. Op het moment dat de professional in gesprek is met een klant willen en hebben de managers weinig tot geen directe invloed. Natuurlijk worden de regels, procedures en werkwijzen wel meegenomen in het gesprek met de klant en hebben de managers op deze manier waarschijnlijk wel indirecte invloed op de afwegingen. Enkele managers zien dit als iets wat de autonomie van professionals mogelijk inperkt. Dit is volgens een paar geïnterviewde managers ongewenst, omdat meer uniformiteit in regels en procedures volgens hen impliceert dat een professional minder ruimte heeft om maatwerk te bieden. Ook denken verschillende geïnterviewde managers dat het bestaan van (uniforme) regels, richtlijnen, protocollen et cetera maken dat een professional minder gemakkelijk een klantgerichte maatwerkoplossing kan vinden, terwijl dit wel als een belangrijke eigenschap van professionals wordt gezien.

De geïnterviewde klanten zijn zich niet altijd bewust van de mogelijke invloed die zij hebben op de afwegingen die professionals maken. Opvallend is dat professionals zelf in gesprekken in overgrote meerderheid aangeven dat voor hen de klantgerelatereerde factoren zeer belangrijke beïnvloedende factoren zijn, terwijl het voor veel klanten *voelt* alsof hun wensen, behoeften en belangen onvoldoende worden meegenomen in het afwegingsproces van professionals. Het blijkt dat het handelen van professionals lang niet altijd aansluit bij het doenvermogen van de klant. Klanten vinden het soms lastig om de redenering van professionals te volgen en begrijpen niet altijd welke keuze waarom wordt

gemaakt. Klanten hebben de behoefte om meer meegenomen te worden in het afwegingsproces van professionals. Ook vinden zij het belangrijk dat de impact van de gemaakte keuzes en genomen beslissingen op de klant met hen wordt besproken.

In tegenstelling tot klanten zijn de geïnterviewde werkgevers zich wel degelijk bewust van hun invloed op de afwegingen van professionals. Eén van de belangrijkste factoren hierbij is volgens hen de omvang van een bedrijf; hoe groter het bedrijf en hoe beter de professional de werkgever kent, hoe meer moeite een professional doorgaans wil doen om tegemoet te komen aan specifieke wensen van de werkgever. Daarnaast is de relatie tussen de werkgever en de professional van belang volgens werkgevers; hoe beter de relatie hoe meer geneigd een werkgever is om in de toekomst een werkplek aan te bieden.

4 Conclusies en adviezen

4.1 Beantwoording onderzoeksvraag

In dit slothoofdstuk geven we allereerst antwoord op de centrale onderzoeksvraag:

> *Welke afwegingen en keuzes maken verschillende soorten professionals in de re-integratie richting werk en in de begeleiding bij het werk van mensen met een arbeidsbeperking en welke factoren spelen hierbij een rol?*

De twee kernaspecten in deze centrale onderzoeksvraag, namelijk 1) het afwegingsproces (welke afwegingen de professionals maken) en 2) de factoren die van invloed zijn op deze afwegingen, vormen samen het afwegingskader van re-integratieprofessionals en jobcoaches.

In de praktijk van re-integratie en jobcoaching streven professionals ernaar om maatwerk te bieden in de afwegingen die zij maken en de beslissingen die zij nemen. Re-integratieprofessionals en jobcoaches hebben hierbij steeds meer ruimte – ook wel 'discretionaire ruimte' of 'professionele autonomie' genoemd – om onderbouwd keuzes te maken, ook als die afwijken van de regelgeving (Koning et al., 2013; Van Berkel et al., 2017; Van der Aa, 2017).

Om het proces van professioneel handelen, en de afwegingen die professionals daarbij maken te begrijpen, is het belangrijk om eerst stil te staan bij wat professionals onderscheidt van niet-professionals. In zijn werk over professionalisme beschrijft Freidson (2001) kenmerken van professionals:

Kenmerken professionals

- Hun handelen is gebaseerd op een systematische theoretische en praktische fundering (of methodisch werken);
- Zij hebben een wetenschappelijke beroepsopleiding (in Nederland kan het ook om een hbo-opleiding gaan);
- Er is een beroepsvereniging, waarbij het lidmaatschap vereist is om het beroep te mogen uitoefenen;
- De beroepsvereniging heeft een beroepscode en schorsingsbevoegdheid;
- Het beroep is wettelijk beschermd (derden kunnen de titel niet dragen);
- Er is maatschappelijke erkenning, resulterend in de autoriteit en de onafhankelijkheid van de professional;
- Per professie is er een *esprit de corps* (een 'wij-gevoel' gebaseerd op normen en standaarden) en een eigen jargon (vaak ook een eigen tijdschrift en eigen congressen en symposia) (Freidson, 2001).

De discretionaire ruimte waarbinnen professionals hun afwegingen maken, wordt ook wel vergeleken met het gat van een donut: zonder de structurerende omgeving bestaat deze ruimte niet (RWI, 2012). Deze structurerende ruimte wordt bij re-integratieprofessionals en jobcoaches beïnvloed door:

1) Beroepsmatige factoren, waarvan de mate waarin methodisch werken wordt toegepast binnen het beroepsveld een belangrijke factor is (Koning et al., 2013).
2) (Lokaal) beleid, dat kaders biedt, bijvoorbeeld rondom een tegenprestatie, maar dat ook afbakent welke vormen van ondersteuning aan wie kunnen worden gegeven en hoe de middelen worden verdeeld over groepen burgers.
3) Organisatiebeleid, keuzes binnen een organisatie over beschikbare professionele capaciteit en *performance targets* (Vinzant & Crothers, 1998; Van de Aa, 2017).

4.1.1 Welke keuzes maken professionals: het afwegingsproces

Het afwegingsproces is *de manier waarop* afwegingen worden gemaakt. De afwegingen die re-integratieprofessionals en jobcoaches maken, bestaan veelal uit meerdere kleinere afwegingen, die vaak onbewust worden gemaakt. Zo zal een professional moeten afwegen of de informatie die de professional krijgt compleet genoeg is om een nieuwe afweging op te baseren. Maar ook kiest de professional bij het maken van elke afweging welke kaders relevant zijn om mee te nemen.

Bij alle afwegingen spelen verschillende factoren een rol. Dit maakt het afwegingsproces een uiterst complex en lastig te doorgronden proces. Het onderzoek heeft geresulteerd in een model waarin dit complexe afwegingsproces stap voor stap wordt beschreven. Het model geeft een overzicht van de afwegingen die professionals maken, aan de hand van verschillende activiteiten die zij veelal onbewust en in een *split second* uitvoeren.

0) Vooraf
Bij elke afweging is er sprake van een bepaalde context, situatie of informatie vooraf. Zo heeft een professional voor een eerste gesprek met een klant vaak al een dossier ontvangen, of de klant gesproken, om de afspraak te maken. Deze input neemt een professional mee in de afweging die hierop volgt. Maar ook verwachtingen van de professional op basis van eerdere ervaringen met de klant, of een reeds opgesteld plan van aanpak, neemt de professional mee in deze fase van het afwegingsproces.

1) Waarnemen
De bovengenoemde input wordt gebruikt in het maken van afwegingen, maar ook activiteiten die de professional inzet om de situatie van de klant beter te begrijpen. Dat kunnen waarnemingen (van verbale en non-verbale signalen) zijn in een gesprek of andere interactie met de klant, of door het verzamelen van nieuwe informatie. Het proberen te begrijpen is zonder oordeel: het gaat hier puur over het in zich opnemen van informatie.

2) Begrijpen
Vervolgens gaat de professional alle input interpreteren, door:
- De betrouwbaarheid van de informatie te wegen: wie is de bron van de informatie, welke belangen heeft deze bron bij het verstrekken van deze (en geen andere) informatie?
- Te beoordelen of de informatie compleet en duidelijk is. Wanneer de professional meer informatie nodig heeft, kan de professional ervoor kiezen om eerst meer informatie in te winnen.

3) Opties vormen

Als de input compleet en duidelijk is, verkent de professional twee opties:

- Het vooropgestelde plan volgen: Wanneer de professional van te voren een plan heeft gemaakt, legt hij de nieuw verkregen input naast het plan. Als dit overeenkomt met het plan, kan de professional het plan tot uitvoering brengen. Als de input niet overeenkomt met het plan, weegt de professional af of het plan wordt aangepast.
- Een nieuw plan vormen: Wanneer de professional van te voren geen plan heeft gemaakt, weegt de professional af wat een goede volgende stap is. Om deze stap te bepalen, bekijkt een professional eerst welke opties er zijn in deze situatie. Vervolgens beoordeelt de professional de kans op succes van elke optie. Tijdens het formuleren van de opties bekijkt de professional welke kaders in deze situatie relevant zijn en hoe zwaar de factoren binnen deze kaders meewegen. Op basis van deze afwegingen beslist de professional of er een kans van slagen is voor de desbetreffende optie.

4) Prioriteren

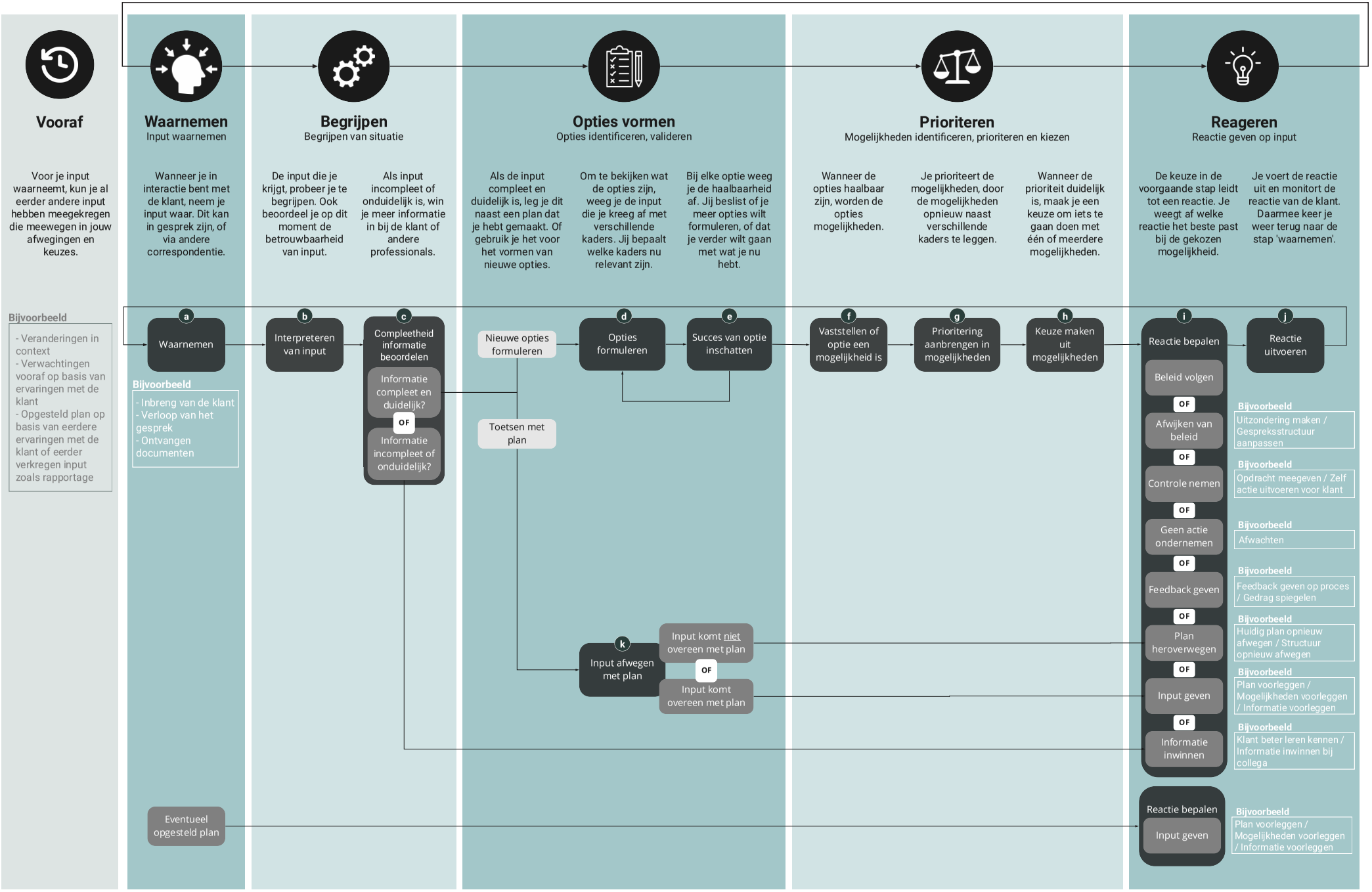
De professional stelt vast welke opties reële mogelijkheden zijn. Vervolgens prioriteert de professional de mogelijkheden. Bijvoorbeeld: 'Hoe dicht liggen de mogelijkheden bij de wensen van de klant?' (klantgerelateerde factoren) of 'Welke mogelijkheden leiden in mijn ervaring het meest tot een goed resultaat?' (individuele factoren professional). Ten slotte maakt de professional een keuze tussen de mogelijkheden. Dat kan zijn een beslissing om een bepaalde mogelijkheid uit te voeren (bijvoorbeeld een traject in te zetten) en dat mee te delen aan de klant, of de beslissing om een aantal mogelijkheden aan de klant voor te leggen.

5) Reageren

De professional maakt een keuze welk type reactie op dit moment het beste is. Daarbij valt te denken aan:

- Beleid, werkwijze of richtlijn volgen, of juist een uitzondering maken en afwijken van beleid
- Op eigen initiatief actie ondernemen
- Input (plan, mogelijkheden of informatie) geven aan de klant
- Informatie inwinnen om meer duidelijkheid te krijgen
- Het (vooropgestelde) plan heroverwegen
- Feedback geven op het proces of het gedrag van de klant
- Geen actie ondernemen

Het model


Vooraf
Voor je input waarneemt, kun je al eerder andere input hebben meegekregen die meewegen in jouw afwegingen en keuzes.
Bijvoorbeeld
- Veranderingen in context
- Verwachtingen vooraf op basis van ervaringen met de klant
- Opgesteld plan op basis van eerdere ervaringen met de klant of eerder verkregen input zoals rapportage
Waarnemen
Input waarnemen
Wanneer je in interactie bent met de klant, neem je input waar. Dit kan in gesprek zijn, of via andere correspondentie.
Begrijpen
Begrijpen van situatie
De input die je krijgt, probeer je te begrijpen. Ook beoordeel je op dit moment de betrouwbaarheid van input.
Als input incompleet of onduidelijk is, win je meer informatie in bij de klant of andere professionals.
Opties vormen
Opties identificeren, valideren
Als de input compleet en duidelijk is, leg je dit naast een plan dat je hebt gemaakt. Of gebruik je het voor het vormen van nieuwe opties.
Om te bekijken wat de opties zijn, weeg je de input die je kreeg af met verschillende kaders. Jij bepaalt welke kaders nu relevant zijn.
Bij elke optie weeg je de haalbaarheid af. Jij beslist of je meer opties wilt formuleren, of dat je verder wilt gaan met wat je nu hebt.
Prioriteren
Mogelijkheden identificeren, prioriteren en kiezen
Wanneer de opties haalbaar zijn, worden de opties mogelijkheden.
Je prioriteert de mogelijkheden, door de mogelijkheden opnieuw naast verschillende kaders te leggen.
Wanneer de prioriteit duidelijk is, maak je een keuze om iets te gaan doen met één of meerdere mogelijkheden.
Reageren
Reactie geven op input
De keuze in de voorgaande stap leidt tot een reactie. Je weegt af welke reactie het beste past bij de gekozen mogelijkheid.
Je voert de reactie uit en monitort de reactie van de klant. Daarmee keer je weer terug naar de stap 'waarnemen'.
a Waarnemen
Bijvoorbeeld
- Inbreng van de klant
- Verloop van het gesprek
- Ontvangen documenten
b Interpreteren van input
c Compleetheid informatie beoordelen
Informatie compleet en duidelijk?
OF
Informatie incompleet of onduidelijk?
Nieuwe opties formuleren
Toetsen met plan
d Opties formuleren
e Succes van optie inschatten
f Vaststellen of optie een mogelijkheid is
g Prioritering aanbrengen in mogelijkheden
h Keuze maken uit mogelijkheden
i Reactie bepalen
Beleid volgen
OF
Afwijken van beleid
OF
Controle nemen
OF
Geen actie ondernemen
OF
Feedback geven
OF
Plan heroverwegen
OF
Input geven
OF
Informatie inwinnen
j Reactie uitvoeren
Bijvoorbeeld
Uitzondering maken / Gesprekstructuur aanpassen
Bijvoorbeeld
Opdracht meegeven / Zelf actie uitvoeren voor klant
Bijvoorbeeld
Afwachten
Bijvoorbeeld
Feedback geven op proces / Gedrag spiegelen
Bijvoorbeeld
Huidig plan opnieuw afwegen / Structuur opnieuw afwegen
Bijvoorbeeld
Plan voorleggen / Mogelijkheden voorleggen / Informatie voorleggen
Bijvoorbeeld
Klant beter leren kennen / Informatie inwinnen bij collega
k Input afwegen met plan
Input komt niet overeen met plan
OF
Input komt overeen met plan
Eventueel opgesteld plan
Reactie bepalen
Input geven
Bijvoorbeeld
Plan voorleggen / Mogelijkheden voorleggen / Informatie voorleggen

4.1.2 Factoren van invloed op afwegingen

Uit het onderzoek komt naar voren dat zeer veel verschillende factoren van invloed kunnen zijn op de afwegingen van de professionals. Deze kunnen geclusterd worden in een aantal categorieën:

- Wettelijke en beleidsmatige factoren: factoren die te maken hebben met de wetgeving en het beleid rondom (specifieke) klantgroepen.
- Beroepsmatige factoren: factoren die te maken hebben met professionaliteit en vakmanschap.
- Organisatorische factoren: factoren die te maken hebben met de organisatie waar de professional in dienst is.
- Professionalgerelateerde factoren: individuele factoren die gaan over de professional zelf.
- Klantgerelateerde factoren: factoren die gaan over de klant.
- Werkgever gerelateerde factoren: factoren die gaan over de (potentiële) werkgever waar een klant werkt of mogelijk gaat werken.
- Overige factoren: factoren die gaan over de maatschappij en de arbeidsmarkt.

Tabel 4.1 *Detailoverzicht factoren van invloed op afwegingen*

Wettelijke en beleidsmatige factoren	• Wettelijke en beleidsmatige kaders rondom bepaalde klantgroepen • Prioriteiten landelijke politiek • Prioriteiten lokale politiek
Beroepsmatige factoren	• Visie van beroeps- en brancheorganisaties over ondersteuning en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking • Uitgangspunten van methodisch werken • Uitgangspunten van evidence-based practice • (Wetenschappelijk) onderbouwde theorieën over o.a. vraagverkenning, bejegening van klanten, gedragsbeïnvloeding en re-integratie • Intervisie met collega's
Organisatorische factoren	• Organisatiecultuur binnen de eigen organisatie • Visie en werkwijze m.b.t. ondersteuning en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking binnen de eigen organisatie • De caseload binnen de eigen organisatie • Afspraken binnen de eigen organisatie over te behalen targets • De regelruimte om o.b.v. professionele kennis en ervaring beslissingen te nemen • De mogelijkheden om samen te werken met relevante betrokkenen binnen de eigen organisatie • De mogelijkheden om samen te werken met relevante partijen buiten de eigen organisatie
Professional gerelateerde factoren	• Opleidingsachtergrond • Vakinhoudelijke competenties en vaardigheden • Persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden • Persoonlijke praktijkervaringen van de professional • Persoonlijke opvattingen over de rol als professional • Eerdere ervaringen met een bepaalde klant
Klantgerelateerde factoren	• Aard arbeidsbeperking • Leeftijd • Opleidingsniveau • Werkervaring • Vakinhoudelijke competenties en vaardigheden • Persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden • Belastbaarheid • Houding en gedrag tijdens contactmomenten

	• Motivatie en drijfveren • Wensen en behoeften • Vertrouwen in het eigen kunnen • Aanwezigheid van overige problemen • Sociale omgeving
Werkgever gerelateerde factoren	• Motivatie en ervaringen om iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden • Houding en gedrag van de (potentiële) directe collega's van de klant t.a.v. het in dienst nemen en houden van iemand met een arbeidsbeperking • De begeleidingsmogelijkheden om de klant adequaat te kunnen ondersteunen • De aanpassingsbereidheid om aan te sluiten op de behoeften van de klant • De mogelijkheden om iemand met een arbeidsbeperking duurzaam in dienst te nemen (d.w.z. langer dan een jaar)
Overige factoren	• De situatie op de arbeidsmarkt • De coronacrisis

We hebben de professionals vervolgens gevraagd om een rangorde aan te geven van de top 15 van factoren die de *meeste invloed* hebben op hun afwegingen.

Tabel 4.2 *Rangorde top 15 factoren met meeste invloed op afwegingen*

Rangorde top 15 factoren van invloed met meeste invloed op afwegingen	
1.	Eigen vakinhoudelijke competenties en vaardigheden
2.	Belastbaarheid klant
3.	Persoonlijke praktijkervaringen in het werk als re-integratieprofessional of jobcoach
4.	Motivatie en drijfveren klant
5.	De aanpassingsbereidheid van de werkgever om aan te sluiten op de behoeften van de klant
6.	Wettelijke en beleidsmatige kaders rondom bepaalde klantgroepen (Participatiewet, Wajong, WIA, ZW)
7.	Eigen persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden
8.	De regelruimte om o.b.v. professionele kennis en ervaring beslissingen te nemen
9.	Persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden klant
10.	De begeleidingsmogelijkheden bij de werkgever om de klant adequaat te kunnen ondersteunen
11.	Wensen en behoeften klant
12.	Aard arbeidsbeperking klant
13.	De situatie op de arbeidsmarkt
14.	Persoonlijke opvattingen over de rol als professional
15.	Intervisie met collega's

Deze top 15 is een mix van alle factoren uit alle categorieën. Daarbij komt naar voren dat:

- Klantgerelateerde factoren en professionalgerelateerde factoren het vaakst worden genoemd.
- Organisatorische factoren en beroepsmatige factoren het minst vaak worden genoemd.

Verder valt op dat:

- De invloed van afspraken over te behalen targets relatief beperkt is, terwijl uit de literatuurstudie bleek dat dit een belangrijke beïnvloedende

factor is. Dit duidt er mogelijk op dat de invloed van het zogenoemde 'marktdenken' minder is geworden in het beroepsveld van re-integratie en jobcoaching. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat professionals zich slechts beperkt *bewust* zijn van de invloed van dergelijke factoren.
- De invloed van de visie van beroeps- en brancheorganisaties relatief beperkt is. Een mogelijke verklaring ligt in het feit dat een deel van de respondenten niet is aangesloten bij een beroeps- of brancheorganisatie.

4.2 Conclusies & adviezen

In dit onderzoek is het afwegingkader van re-integratieprofessionals en jobcoaches geëxpliciteerd en uitgewerkt. Zowel het afwegingsproces als de factoren die van invloed zijn op deze afwegingen zijn grondig geanalyseerd. Op basis van het onderzoek kan een aantal conclusies worden getrokken, die we hier op een rij zetten. Ook geven we op basis van deze conclusies enkele adviezen.

4.2.1 Het afwegingskader is uiterst complex

Het blijkt dat enorm veel factoren (meer dan 40) van invloed kunnen zijn op de afwegingen van re-integratieprofessionals en jobcoaches. Bovendien blijkt dat bij één enkele afweging veelal meerdere factoren een rol spelen, die ook nog eens per klantsituatie kunnen verschillen. De professional maakt soms wel tientallen afwegingen in één klantgesprek, vaak onbewust en in een *split second*.

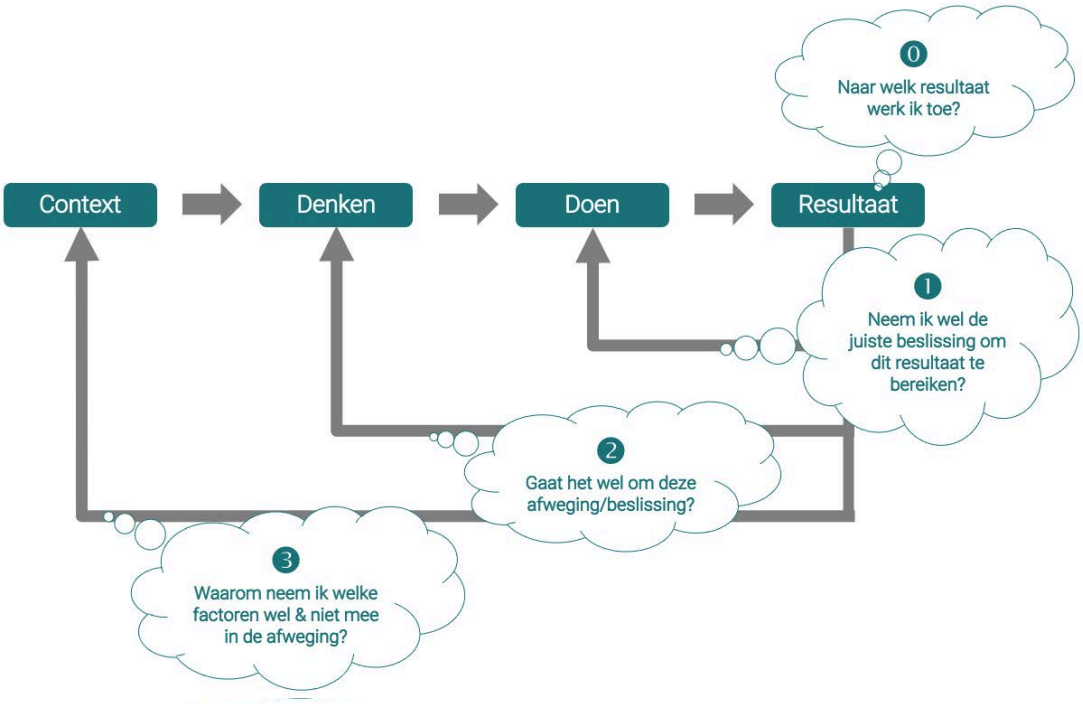
'Het afwegingskader' is dus allerminst een uniform kader dat steeds op dezelfde manier werkt. Dit maakt het afwegingskader een uiterst complex en ook lastig te doorgronden proces, wat een verdere bevestiging is van de complexiteit van het vak.

Advies

Het is dan ook belangrijk om in de praktijk, aansturing en training van professionals aandacht te hebben voor en recht te doen aan deze complexiteit. En de professional vanuit de (beroeps)organisatie te voeden in het opereren binnen deze complexiteit. Het is daarbij belangrijk dat de professional:

- met een 'helicopterview' het complexe web aan factoren kan overzien en een analyse kan doen op deze factoren: checken of alle relevante factoren met een passend gewicht worden meegenomen, hoofd- en bijzaken onderscheiden, en het verschil zien tussen feiten en aannames en meningen. Het gaat hier niet om de vraag of een beslissing uiteindelijk de juiste was of niet, maar om het expliciet en bespreekbaar maken van het afwegingsproces om hier eventuele lessen uit te trekken voor de toekomst.
- vanuit het brede beeld ook weer terug naar de kern gaat: het gaat tenslotte om het ondersteunen van de klant in het realiseren van optimale arbeidsparticipatie. De professional kan dit doel altijd weer als kern terugpakken om zo te voorkomen dat een afweging een 'meerkoppig monster' wordt en het onnodig complex wordt om een afweging te maken en een beslissing te nemen.

Een variant op de *triple feedbackloop* kan een handig hulpmiddel zijn om als leidinggevende of trainer aandacht te hebben voor deze complexiteit. Hierbij beantwoordt de professional (individueel of tijdens een intervisie) de vragen 0 t/m 3 voor zichzelf.



Daarnaast is het advies om in navolging op dit onderzoek ook de link te leggen met de opleidingsinstituten waar re-integratieprofessionals en jobcoaches worden opgeleid. Herkennen zij dit beeld van een uiterst complex en ook lastig te doorgronden afwegingskader? Wat betekenen de onderzoeksresultaten voor de benodigde kennis, competenties en vaardigheden van toekomstige professionals? Oftewel, wat zijn de implicaties van deze bevindingen voor het opleiden van professionals? Matcht de complexiteit van de praktijk met datgene wat professionals wordt geleerd?

4.2.2 Professionals vinden het lastig om op afwegingen te reflecteren

De complexiteit van het afwegingskader en de snelheid van het afwegingsproces, maakt dat het voor veel professionals lastig blijkt om te reflecteren op één specifieke afweging en de factoren die van invloed zijn op hun afwegingen (in dit onderzoek, maar ook daarbuiten). Tegelijkertijd merken we dat wanneer professionals wél stilstaan bij een afweging en die afweging afpellen aan de hand van het afwegingsmodel, dit voor nieuwe inzichten zorgt. Het helpt professionals te evalueren of zij de afwegingen die ze deels automatisch maken, wel maken zoals ze graag zouden willen. Hoewel in dit onderzoek niet expliciet aan professionals zelf is gevraagd of zij het belangrijk vinden om hun afwegingen te expliciteren, constateren wij dat het vertragen en daarmee bewust bekijken van de afwegingen en daarop reflecteren het bewustzijn van het afwegingsproces vergroot. Dit biedt vervolgens weer handvatten om op het eigen handelen te reflecteren, al dan niet in intervisie met collega's, en leidt tot het vergroten van vakmanschap en verdere professionalisering.

Advies

De complexiteit van het reflecteren op afwegingen maakt het des te belangrijker om professionals te ondersteunen in een bewuste en terugkerende (zelf)reflectie. En daarmee een belangrijke bijdrage te leveren aan het vergroten van vakmanschap en verdere professionalisering in het domein werk en inkomen.

We adviseren dan ook om in trainingen, coaching, aansturing vanuit de manager en intervisie de balans tussen 'bewust bekwaam' en 'onbewust bekwaam' op te zoeken. We doelen daarbij op de expertise en ervaringen die professionals opbouwen waardoor ze 'onbewust bekwaam' afwegingen maken. Deze 'professionele intuïtie' is een cruciaal gereedschap voor de professional en zij hoeven deze dan ook niet overboord te gooien. Overigens is het ook mogelijk dat door dergelijke gesprekken vormen van '(on)bewust *onbekwaam*' naar boven komen en aanleiding geven tot nadere reflectie en actie.

Het is cruciaal dat professionals regelmatig vanuit het 'onbewust (on)bekwaam' zichzelf weer op scherp zetten (of door anderen op scherp worden gezet) en (zelf) geen genoegen nemen met het antwoord "professionele intuïtie" op de vraag waarom hij of zij iets vindt of beslist. Hiervoor is het nodig het afwegingsproces zogezegd te vertragen. Het gaat er daarbij om dat professionals opbouwend kritisch naar hun eigen afwegingen kijken, bijvoorbeeld ook om een check te doen op valkuilen zoals *confirmation bias* en stereotypen[7]. Op deze manier kan de professional continu zijn eigen vakmanschap voeden en maatwerk bieden.

De *triple feedbackloop*, zoals eerder beschreven, kan managers en trainers handvatten bieden om samen met professionals het afwegingsproces te vertragen om zo het onbewuste bewust te maken. Het strekt tot aanbeveling om in de vervolgstappen na dit onderzoek deze handvatten voor managers en training verder vorm te geven en door te ontwikkelen.

4.2.3 Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen tussen professionals

In de manier waarop professionals afwegingen maken, zien we niet of nauwelijks verschillen tussen de verschillende beroepsgroepen. Hoe een arbeidsdeskundige bijvoorbeeld afwegingen maakt, komt in grote lijnen overeen met de afwegingen die een klantmanager maakt.

Ook bij de factoren die van invloed zijn op de afwegingen zien we veel overeenkomsten tussen beroepsgroepen. Hoewel er wel verschillen bestaan tussen professionals, bestaan er geen verschillen tussen *beroepsgroepen*. Daar waar er wel verschillen bestaan tussen professionals lopen deze verschillen langs de lijnen van, en zijn dus ook afhankelijk van:

- De leeftijd van de professional.
- Het aantal jaar werkervaring in het beroep.
- En, in mindere mate, de organisatie waar de professional werkt.

Duidelijk is dat jongere professionals met minder werkervaring moeilijker kunnen inschatten wat de invloed van bepaalde factoren op hun afwegingen is. Daarnaast lijken jongere professionals, met minder werkervaring, minder invloed van verschillende factoren te ervaren dan oudere professionals met meer werkervaring. De resultaten duiden erop dat jongere professionals en/of professionals met minder werkervaring zich vooral bewust zijn van factoren die

[7] De *confirmation bias* is een voorkeur voor bevestiging van wat je al denkt (te weten). Het is een natuurlijke neiging om meer aandacht geven en meer waarde te hechten aan informatie die je eigen ideeën, vermoedens of aannames bevestigt en minder aandacht te besteden aan informatie die je eigen ideeën tegenspreekt. Een *stereotype* is een associatie bij een individu gebaseerd op de groep waar het individu toe behoort. Dus bijvoorbeeld dat je als vanzelf de associatie 'gezellig' en 'Bourgondiër' hebt bij iemand uit Brabant (Bennenbroek, 2020).

te maken hebben met henzelf of met de klant. Mogelijk is de ervaren afwezigheid van beïnvloedende factoren vooral een indicatie van het minder bewust zijn van de beïnvloedende factoren. Tevens lijken professionals werkzaam bij private organisaties over het algemeen minder invloed van verschillende factoren te ervaren dan professionals werkzaam bij UWV en gemeenten.

Kortom, het afwegingskader van adviseurs intensieve dienstverlening, arbeidsdeskundigen, re-integratiebegeleiders, jobcoaches, re-integratiecoaches en klantmanagers vertoont veel overeenkomsten en slechts beperkt verschillen.

Advies

Deze overeenkomsten bieden mogelijkheden om op het gebied van reflectie en intervisie zowel op te trekken als domein (bijvoorbeeld vanuit een brancheorganisatie of kenniscentrum) als op te trekken als beroepsgroep (bijvoorbeeld vanuit een beroepsvereniging of een afdeling). We adviseren om deze reflectie op beide niveaus te faciliteren. Zo kunnen professionals enerzijds ervaringen en gedachten met elkaar uitwisselen vanuit verschillende perspectieven rondom eenzelfde casus of in eenzelfde context, om zo ook multidisciplinair (samen)werken en wederzijds begrip te faciliteren. En kunnen deze professionals anderzijds met beroepscollega's verdiepend afstemmen over casussen die voor hen allemaal herkenbaar en relevant zijn.

4.2.4 Discrepantie tussen beleving professional en beleving klant

Daar waar professionals benoemen dat zij veel factoren uit de categorie klantgerelateerde factoren meewegen, geven veel klanten juist aan dat het voor hen voelt alsof hun wensen, behoeften en belangen onvoldoende worden meegenomen in het afwegingsproces van professionals.

Het blijkt dat klanten het soms lastig vinden om de redenering van professionals te volgen en ze begrijpen niet altijd welke keuze waarom wordt gemaakt. Klanten hebben de behoefte om meer meegenomen te worden in het afwegingsproces van professionals. Ook vinden zij het belangrijk dat de impact van de gemaakte keuzes en genomen beslissingen op de klant met hen wordt besproken.

Advies

In het voeden van vakmanschap is het belangrijk om te investeren in het versterken van het communiceren over het afwegingskader. Draagvlak van beslissingen en de medewerking van de klanten wordt versterkt als de klant meegenomen wordt in het hoe, wat en waarom van de beslissing. En als de klant zicht krijgt op het afwegingsproces zal de klant eerder maatwerk dan willekeur ervaren. Dit betekent *niet* dat je als professional iedere afweging expliciet hoeft te maken richting de klant. Het gaat immers om een veelvoud van afwegingen die in een gesprek met de klant worden gemaakt. Er zijn echter wel bepaalde afwegingen die een dusdanige impact hebben op de klant, waarbij het belangrijk is de klant 'mee te nemen' in het afwegingsproces. Welke keuze maak je als professional en waarom?

Het is belangrijk dat professionals niet alleen bewust bekwaam en beargumenteerd afwegingen maken, maar daar dus ook transparant, zorgvuldig

en tijdig over communiceren met de klant. Het is essentieel om professionals hierbij te ondersteunen met gesprekstechnieken die gericht zijn op het meenemen van klanten en het (zelf)vertrouwen hebben in het kunnen beantwoorden van (lastige) vragen en het omgaan met weerstand. Daarbij is het cruciaal dat dit informeren gezien wordt als een manier om weerstand te voorkomen en verminderen. En dat mogelijke vragen die deze communicatie oproept juist bijdragen aan een stevige samenwerkingsrelatie tussen professional en klant. Een stap verder gaan technieken zoals 'shared decision making', waarbij de klant niet alleen geïnformeerd wordt rondom afwegingen maar ook actief betrokken wordt bij het beslissingsproces.

Naast het belang van de juiste gesprekstechnieken is het van belang om een vorm te vinden waarmee bepaalde – relevante – afwegingen zichtbaar gemaakt kunnen worden. Een belangrijke vervolgvraag is dan ook: Hoe geef je als professional inzicht in het complexe web van factoren, waarbij je sommige keuzes onbewust hebt gemaakt?

4.2.5 Managers beïnvloeden de afwegingen achter de schermen

Managers zijn in samenwerking met beleidsadviseurs verantwoordelijk voor het vertalen van de wetten naar concreet beleid en concrete processen en procedures. Hiermee beïnvloeden ze de afwegingen van de professionals. Opvallend is dat professionals zelf aangeven dat de invloed van managers op hun afwegingen relatief beperkt is, terwijl uit de literatuurstudie blijkt dat managers een duidelijke kaderstellende rol vervullen. Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat professionals de kaders die vanuit het management worden gesteld als een 'gegeven' beschouwen of dat zij zich minder bewust zijn van de invloed die managers hebben. De invloed van het management zit dus niet zozeer op het niveau van de afwegingen voor een individuele klant, maar veeleer op het onderliggende niveau ('achter de schermen'). Dat betekent echter niet dat ze geen invloed hebben op de keuze die uiteindelijk wordt gemaakt.

Hoewel de managers aangaven zelf geen directe invloed te hebben op de afwegingen die plaatsvinden tijdens het klantcontact, werken de beslissingen die zij maken rondom beleid, processen en procedures door, ook tijdens de klantgesprekken. Een aantal managers gaf aan rekening te houden met de autonomie van de professional en lijkt te willen voorkomen dat professionals het idee hebben dat de manager de professional 'in de weg zit'.

Ondanks dat er slechts een beperkt aantal managers is geïnterviewd, en de resultaten dus met voorzichtigheid dienen te worden geïnterpreteerd, past deze houding van managers wel in het huidige discours waarin voortdurend wordt gesteld dat autonomie van professionals belangrijk is en zij voldoende 'discretionaire ruimte' moeten krijgen om maatwerk te kunnen bieden aan klanten.

Advies

Professionals hebben discretionaire ruimte nodig om ongelijke gevallen ongelijk te behandelen en zo maatwerk te kunnen leveren. Hierbij moet de complexiteit van het afwegingskader, en de rol die managers kunnen spelen in het ondersteunen van professionals, niet worden onderschat. In de complexe context waarbinnen re-integratieprofessionals en jobcoaches werken, zijn professionals niet geholpen met ongebreidelde ruimte vanuit het management. Ruimte zonder afbakening leidt vooral tot onzekerheid en onrust. Discretionaire

ruimte is dus belangrijk, maar kan alleen zinvol benut worden binnen heldere kaders en met duidelijke (inhoudelijke) doelen.

Zorgvuldig afwegingen kunnen maken binnen een complex kader vraagt daarnaast om reflectie op gemaakte afwegingen; om bewust te worden van gemaakte keuzes en de totstandkoming van deze keuzes. Maatwerk bieden is een universeel streven, terwijl professionals niet altijd de ruimte ervaren voor dat maatwerk en managers aangeven dat een professional deze ruimte niet altijd weet te nemen. Een faciliterende discussie hierin kan zijn om het gesprek aan te gaan over het proces van afwijken van een werkwijze. In organisaties waar strak volgens methoden, werkwijzen of procedures gewerkt wordt, kan het van grote waarde zijn om het gesprek aan te gaan over het afwijken van regels. Hierbij adviseren we om dit niet enkel inhoudelijk te bespreken maar (juist) ook het proces in te regelen. Stel er wordt afgeweken van de reguliere werkwijze, hoort de professional dit te melden? En bij wie? Of op welke manier? Op deze manier kunnen er stappen gezet worden om te borgen dat maatwerk geen willekeur wordt. Deze stappen kunnen ingeregeld worden om het vakmanschap van de professional te versterken, bijvoorbeeld door middel van intervisie. Deze manier van het ondersteunen van professionals vergt van managers een nieuwsgierige houding; hoe pakken de door het management gestelde kaders, regels en procedures in de praktijk uit? Wat kan ik hier als manager van leren?

4.2.6 Verdere ontwikkeling van het model en gebruik in de praktijk

Tijdens het onderzoek bleek dat het niet eenvoudig is voor professionals om slechts één afweging te isoleren uit de vele afwegingen die worden gemaakt tijdens een begeleidingsproces. En om onderscheid te maken tussen het *begeleidingsproces* en het *afwegingsproces*. Wanneer professionals samen een casus bespreken, gaat het al snel over de grote lijnen en tussenresultaten. Bijvoorbeeld: 'Wat was de uitkomst van het laatste gesprek dat je met de klant hebt gevoerd?'. Dat de professional tijdens dat gesprek misschien wel tientallen afwegingen heeft gemaakt, gaat zo automatisch dat het onnatuurlijk voelt om er daar slechts één van te bekijken.

Advies

Uit Gewogen in Gesprek blijkt dat het model en inzoomen op afwegingen waardevol zijn. We adviseren om dit model verder door te ontwikkelen tot een aantal praktische handvatten voor training en intervisie, om zo professionals te ondersteunen om op een zinvolle manier te reflecteren op hun afwegingen.

Een eerste aanzet is de discussiekaartenset 'Tegenwicht' die we in dit onderzoek hebben ontwikkeld. Met deze discussiekaarten worden professionals op een eenvoudige en speelse manier gevraagd in te zoomen op de factoren die een rol spelen bij afwegingen. Tegenwicht is niet gericht op het expliciteren van één geïsoleerde afweging op abstract niveau zoals in het afwegingsmodel, maar helpt professionals om een eerste verkenning uit te voeren op het gebied van het expliciteren van afwegingen in algemene zin, en te ontdekken welke (type) factoren daar een rol bij spelen.

Discussiekaartenset 'Tegenwicht'

5 Bibliografie

5.1 Geraadpleegde wetten en beleidsregels

Beleidsregel Protocol Jobcoach UWV. (2019). Staatscourant nr. 51108. Geraadpleegd op 24 augustus 2020 op https://www.uwv.nl/zakelijk/Images/protocol-jobcoach.pdf

Protocol voorzieningen UWV. (2020). Geraadpleegd op 24 augustus 2020 op https://wetten.overheid.nl/BWBR0043462/2020-05-07

Reïntegratiebesluit. Geraadpleegd op 24 augustus 2020 op https://wetten.overheid.nl/BWBR0019152/2019-07-01

5.2 Geraadpleegde literatuur

Akkermans, J., V. Brenninkmeijer, W.B., Schaufeli & R. W. B. Blonk. (2015). It's all about CareerSKILLS: Effectiveness of a career development intervention for young employees. *Human Resource Management*, 54(4), 533-551.

Bennenbroek, F.T.C. (2020). *Gesprekken met meer impact. Praktijkboek activerende en motiverende gesprekken binnen het sociaal domein*. Utrecht: Seizoen1.

Bennenbroek, F.T.C., & M. Migchels. (2016). Diagnostiek bij de uitvoering van de Participatiewet. *Aan de slag*. Geraadpleegd op 24 juli 2020, op https://zinziz.nl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=20618

Bennenbroek, F.T.C., & M. Nool. (2012). *Het lukt niet zonder inzicht*. Den Haag: SBCM.

Berendsen, E., C. van Deursen, L. Dumhs & M. Stoutjesdijk. (2021). *UWV Monitor Arbeidsparticipatie Arbeidsbeperkten 2020.* Amsterdam: UWV.

Blomberg, H., C. Kroll, J. Kallio & J. Erola (2013). Social workers' perceptions of the causes of poverty in the Nordic countries. *Journal of European Social Policy,* 23(1), 68-82.

Blonk, R.W.B. (2018). *We zijn nog maar net begonnen*. Tilburg: Tilburg University.

Brodkin, E. (2008). Accountability in street-level organization. *International Journal of Public Administration,* 31(3), 317-336.

Bruist, M., W. Schulte & C. Timmer. (2019). '*Werkplekleren organiseren'. Leren en werken met elkaar verbinden.*. Amsterdam: Amsterdam UMC. VUmc Academie.

Franken, M., M. van Houten, G. Lammersen, H. Mateman en S. Verweij (2016). *Werk en inkomen: kennis en interventies geordend. Kennissynthese over methodisch werken, integraal werken en armoede en schulden.* Utrecht: Movisie.

Inspectie SZW. (2014). *Ken uw klanten.* Den Haag: Inspectie SZW.

Inspectie Werk en Inkomen (IWI). (2008). *Met invloed meer werk: Vervolgonderzoek naar het effect van klantinvloed op de re-integratie van herbeoordeelde WAO-gerechtigden.* Den Haag: IWI

Jewell, C. & B. Glaser (2006). Toward a general analytic framework: Organizational settings, policy goals, and street-level behavior. *Administration & Society,* 38(3), 335-364.

Koning, P., M. Paantjens, C. Vaal & R. Van der Veen (2013). *Investeren in Participeren: Kennis voor de uitvoering van Werk en Inkomen.* Den Haag: Kennisplatform Werk en Inkomen (KWI).

Lagerveld, S.E., R.W.B. Blonk, V. Brenninkmeijer, L. Wijngaards-de Meij, W.B. Schaufeli (2012). Work-Focused Treatment of Common Mental Disorders and Return to Work: A Comparative Outcome Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 220-234.

Lagerveld, S.E., V. Brenninkmeijer, R.W.B. Blonk, J. Twisk, & W.B. Schaufeli. (2016). Predictive value of work-related self-efficacy change on RTW for employees with common mental disorders. *Occupational and environmental medicine*, 74(5), 381-383.

Lagerveld, S.E., J.J.M. Huijs & R. W. B. Blonk. (2017). *Eigen regie op inzetbaarheid. Protocol voor een groepstraining gericht op werkhervatting bij langdurig verzuimende werknemers*. Leiden: TNO.

La Grouw, Y.M. (2016). *Directed Professional Space. An ethnographic-phronetic research on the construction of implicit boundaries to activation practitioners' use of professional space* (Master thesis). Utrecht: Universiteit Utrecht.

Raad voor Werk en Inkomen (RWI). (2012). *Een vak apart! Werkagenda professionalisering van re-integratie*. Den Haag: RWI.

Raeymaeckers, P. & D. Dierckx. (2013). To work or not to work? The role of the organisational context for social workers' perceptions on activation. *British Journal of Social Work,* 43(6), 1170-1189.

Sanders, J., S. Oomens, R.W.B. Blonk, & A. Hazelzet. (2011). Explaining lower educated workers' training intentions. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 402-416.

Sol, E. & Westerveld, M. (2005). *Contractualism in employment services. A new form of welfare state governance.* The Hague: Kluwer Law International.

Van der Aa, P. (2017). Professioneel handelen als puzzelen in de uitvoering van arbeidsactivering. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, *26*(1).

Van Echtelt, P, K. Sadiraj, S. Ho, S. Muns, K. Karpinska, D. Das & M. Versantvoort. (2019). *Eindevaluatie van de Participatiewet.* Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Van Berkel, R. & P. Van der Aa. (2012). Activation work: Policy programme administration or professional service provision? *Journal of Social Policy,* 41(3), 492-510.

Van Berkel, R. & E. Knies. (2016). Performance management, caseloads and the frontline provision of social services. *Social Policy & Administration*, 50(1), 59-78.

Van Berkel, R., D. Caswell, P. Kupka, & F. Larsen. (Eds.). (2017). *Frontline of welfare-to-work policies in Europe: Activating the unemployed*. Abingdon: Routledge.

Van Geuns, R., & P. Wesdorp. (2012). *Vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector*. Regioplan en Gilde Re-integratie.

Van Maanen, D. (2018). Klantmanagers, doe als Freud! *Sociaal bestek,* 80(1), 19-19.

Vinzant, J. & L. Crothers. (1998). *Street-level leadership. Discretion & legitimacy front-line public service.* Washington DC: Georgetown University Press.

Wermers, A., F.T.C. Bennenbroek, L. Hollmann (2020). Het integratief gedragsmodel: Wesdorp, P.E., G. van Hooft, R. Duinkerken & R. van Geuns (2010). *Het heft in eigen hand, Sturen op zelfsturing: Handreiking voor re-integratieprofessionals.* Den Haag: RWI.