



De lerende Ladder

***Een evaluatieonderzoek naar
het project Groningen op de Ladder***

De lerende Ladder

***Een evaluatieonderzoek naar het project
Groningen op de Ladder***

**Monique Beukeveld
Klaas Kloosterman
Linda Ligthart
Louis Polstra
Mayan van Teerns**

Bureau Onderzoek Sozawe, januari 2004

Bureau Onderzoek van de dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen heeft als kernactiviteiten instrumentontwikkeling en uitvoering van beleidsondersteunend onderzoek, het toegankelijk maken van grote hoeveelheden data uit verschillende bronnen, gegevensanalyse, projectevaluatie en dienstverlening op het gebied van overheidsmarketing.

Inhoud

1. Inleiding	9
1.1 Groningen op de Ladder.....	9
1.2 Opzet eindevaluatie	10
1.3 Opbouw van het rapport.....	11
2. Groningen op de Ladder	13
2.1 De innovatieve onderdelen.....	13
2.2 Implementatie	15
3. In gesprek met de klant	17
3.1 Factoren die van invloed zijn op een gesprek.....	17
3.2 Het proces van diagnose tot ondertekening	19
3.3 Voorwaarden om tot commitment te kunnen komen	22
3.4 Commitment bereikt?.....	27
3.5 Het handelen van de casemanager beoordeeld	28
3.6 Leerpunten.....	28
4. Casemanagement uitgezet in de tijd	29
4.1 Inleiding	29
4.2 Casemanagers.....	29
4.3 Klanten	33
4.4 Actoren	34
4.5 Kanttekeningen bij het instrument.....	35
5. Het netwerk van Groningen op de Ladder	37
5.1 Contacten van Groningen op de Ladder.....	37
5.2 De externe contactpersonen	44
5.3 Samenvatting en conclusies.....	46
6. Demografie van het projectgebied	49
6.1 Het projectgebied	49
6.2 Aantal klanten van Groningen op de Ladder	52
6.3 Klanten die zijn uitgestroomd	55
7. Conclusies en aanbevelingen	60
7.1 Conclusies	60
7.2 Aanbevelingen.....	62
Literatuurlijst	64

Bijlage 1 Opzet casestudy.....	66
Bijlage 2 Strategieën schematisch samengevat.....	67
Bijlage 3 Onderzoeksoopzet tijdschrijven	69
Bijlage 4 Tijdschrijfformulier casemanagers	70
Bijlage 5 Opzet netwerkanalyse	72
Bijlage 6 Indeling externe organisaties.....	73

Samenvatting

Groningen op de Ladder richt zich op het bevorderen van de sociale en financiële zelfredzaamheid van mensen, die een uitkering ontvangen in het kader van de Algemene Bijstandswet of die een gesubsidieerde arbeidsplaats hebben. Het belangrijkste doel van het project is mensen door het verwerven van regulier werk zelfstandig in hun eigen levensonderhoud te laten voorzien.

In *hoofdstuk 2* wordt een beschrijving gegeven van kenmerken van Groningen op de Ladder als de zelfredzaamheidsladder, het trajectplan, casemanagement en huisvesting.

De zelfredzaamheidsladder staat voor een methodiek klanten in te delen met betrekking tot in te zetten instrumenten die zorg dragen voor het stijgen op de ladder met uiteindelijk doel: uitstroom naar werk.

Een ander belangrijk kenmerk van het project is het casemanagement. Het verenigen in één functie van diagnosticeren van klanten, het opzetten van trajectenplannen voor- en het volgen van klanten gedurende hun reïntegratie. Binnen het project wordt nauw samengewerkt met instellingen die zich met toeleiden naar werk of het verlenen van zorg bezighouden. Deze hechte vorm van samenwerking staat vooral in dienst van een ander streven van het project Groningen op de Ladder: het zoveel mogelijk wegnemen van belemmeringen die klanten eventueel ervaren bij het zoeken naar en het accepteren van betaald werk.

In dit hoofdstuk wordt ook kort ingegaan op de implementatie van het project. Er wordt daarbij ingegaan op zowel organisatorische als inhoudelijke facetten van het implementatieproces.

In *hoofdstuk 3* wordt de interactie tussen casemanager en klant in kaart gebracht, waarbij die momenten worden belicht die bepalend zijn bij het bereiken van commitment bij de klant. Wat maakt het dat de klant mee gaat met een voorstel voor een bepaald traject?

Uit interviews met zeven casemanagers blijkt dat voor het bereiken van commitment van essentieel belang is dat de casemanager wordt gezien als betrouwbare gesprekspartner. Het serieus nemen van de klant en een begrip- en respectvolle benadering van de klant spelen daarbij een belangrijke rol. Er dient sprake te zijn van wederzijds vertrouwen.

Een andere belangrijke strategie om tot commitment kunnen komen is het voortbouwen op de sterke punten en de motivatie van de klant. Casemanagers proberen belemmeringen in perspectief te plaatsen en zonodig te relativeren. Daarmee bieden ze de klant de ruimte om te denken aan werk.

De casemanager laat de klant inzien dat het al dan niet mee willen gaan in het traject uiteindelijk de verantwoordelijkheid is van de klant.

In *hoofdstuk 4* staat het tijdschrijven door casemanagers centraal. Vanuit de behoefte meer zicht te krijgen op de wijze waarop het casemanagement in de praktijk gestalte krijgt, besloot het management van Groningen op de Ladder de registratie van de activiteiten van zes casemanagers gedurende een periode van drie maanden nader te analyseren.

Gemiddeld besteden zij ruim vier uur per dag aan actief casemanagement. Zeker 13 procent van de verrichte activiteiten van de casemanagers vindt plaats in de fase van kennismaking, diagnose en opstellen trajectplan. In ieder geval tien procent valt geheel of gedeeltelijk binnen een tweede fase van trajectbegeleiding (volgen van de klant).

In 37 procent van alle ondernomen door casemanagers activiteiten zijn de betrokken klanten fysiek aanwezig. Gemiddeld genomen wordt door casemanagers 23 minuten uitgetrokken voor activiteiten. Wanneer een klant rechtstreeks betrokken is bij die activiteit, wordt er gemiddeld genomen een half uur uitgetrokken voor die activiteit. Voor gesprekken met collega's over klanten volstaat doorgaans een kwartier.

Vooraf klanten die wat beter bemiddelbaar zijn profiteren van het casemanagement. Zij komen eerder in aanmerking voor begeleiding en stromen ook wat makkelijker uit (zie hoofdstuk 6).

Het gebruikte tijdschrijfinstrument biedt veel inzicht omtrent de praktijk van het casemanagement. Een aantal zaken dient nog te worden geoptimaliseerd. Het gaat dan met name om het vergroten

van de eenduidigheid en betrouwbaarheid bij het invoeren van gegevens en het organiseren van feedback op deze gegevens.

In *hoofdstuk 5* wordt betoogd dat Groningen op de Ladder voor het wegnemen van belemmeringen bij klanten aangewezen is op de inzet van andere organisaties. Via netwerkonderzoek willen we inzicht verkrijgen in de contactenstructuur rond Groningen op de Ladder.

De samenwerkingsrelatie van Groningen op de Ladder met andere organisaties is op de volgende aspecten bekeken: intensiteit, belang, afhankelijkheid, samenwerking, deskundigheid en betrouwbaarheid. Alle medewerkers van Groningen op de Ladder hebben hiervoor een enquête toegestuurd gekregen. Hieruit blijkt dat het CWI op alle aspecten het dichtst bij Groningen op de Ladder staat.

Er zijn een aantal telefonische interviews afgenomen met medewerkers van externe organisaties, over hun contact met Groningen op de Ladder. Een aantal van hen blijkt bij Groningen op de Ladder in het gebouw te werken of te hebben gewerkt. Ook wanneer deze personen niet (meer) in het gebouw werken blijven de contacten met de medewerkers van Groningen in stand. 'Inpandig' werkenden zijn zeer tevreden over de resultaten van deze fysieke nabijheid. Omgekeerd zijn medewerkers van Groningen op de Ladder ook positiever over deze contacten. Voor de continuïteit in relaties tussen organisaties is het een vereiste dat bij beide organisaties meer personen de contacten met de ander onderhouden. Er zijn externe contactpersonen die zich beklagen over verlies van contact met Groningen vanwege het vertrek van één medewerker. Dit risico loopt Groningen op de Ladder blijkens de enquête, bij de contacten met Museum Technische Werken, GeldZorg en het Alfacollege.

Externe organisaties geven aan dat het persoonlijk contact de crux is als het erom gaat de samenwerking te verbeteren.

Hoofdstuk 6 schetst een beeld van zowel het geografische als het demografische achterland van het project Groningen op de Ladder. Enkele straten uitgezonderd kan men de wijze van woningbouw in het projectgebied typeren als 'gebouwd om arbeiders te huisvesten'. Deze bebouwing had een homogene samenstelling van de bevolking tot gevolg. Tijdens de economische recessies in de jaren zeventig verloren velen hun baan. Terwijl het aantal inwoners van de stad groeide, daalde het aantal inwoners van het projectgebied. De rest van de stad heeft recentelijk geprofiteerd van de nieuwbouw, waarin zich veel jonge gezinnen met kinderen vestigen. Het projectgebied heeft hiervan niet geprofiteerd, ondanks de stadsvernieuwing. In het projectgebied wonen relatief veel eenoudergezinnen. Ook tellen we ongeveer anderhalf maal zoveel bijstandsgerechtigden en klanten van schuldhulpverlening als in de rest van de stad. Gedurende de afgelopen drie jaar -de looptijd van het project Groningen op de Ladder- is het aantal bijstandsgerechtigden en personen met gesubsidieerd werk in het projectgebied met 7 procent afgenomen. In de rest van de stad is dit 4½ procent. Van de naar werk uitgestroomde bijstandsgerechtigden valt een kleiner deel uit het projectgebied, ten opzichte van de rest van de stad, weer terug in de bijstand. In de rest van de stad vinden klanten ouder dan 40 jaar en klanten met een niet Nederlandse achtergrond eerder werk dan in het projectgebied.

In *hoofdstuk 7* worden de belangrijkste conclusies uit het onderzoek en de daarmee samenhangende aanbevelingen gepresenteerd.

1. Inleiding

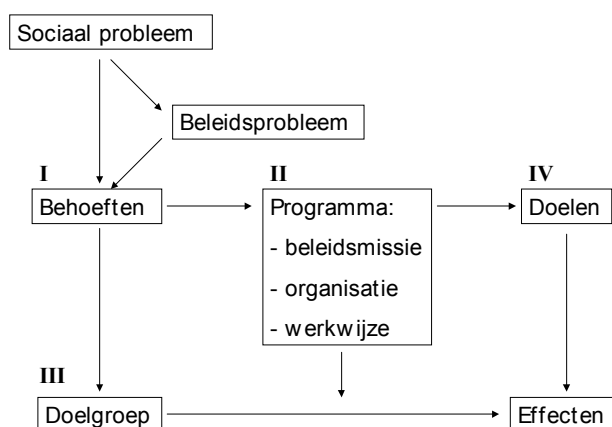
Gemeenten staan aan de vooravond van een nieuwe uitdaging. Met ingang van 1 januari 2004 wordt de Wet Werk en Bijstand ingevoerd. Deze wet betekent een vergaande deregulering en ontschotting. Gemeenten kunnen veel meer dan voorheen zelf vaststellen waarop zij middelen voor de reïntegratie van bijstandsgerechtigden inzetten. De beschikking over het reïntegratiebudget gaat samen met de overdracht van financiële verantwoordelijkheid aan de gemeente. Gemeenten met een te hoog volume aan uitkeringsgerechtigden draaien in de toekomst zelf op voor de financiële gevolgen. Het is gemeenten er daarom alles aan gelegen om het aantal uitkeringsgerechtigden te verminderen. Dit kan door in te zetten op vermindering van de toestroom van nieuwe klanten en/of door de uitstroom van klanten te bevorderen.

De afgelopen jaren hebben vele steden reeds maatregelen ter bevordering van de uitstroom uitgeprobeerd. In Groningen heeft men rond de millenniumwisseling besloten te experimenteren in een reguliere stadsdeelunit van de dienst Sozawe. Daartoe reizen in 1999 en 2000 twee delegaties af naar Wisconsin in de Verenigde Staten. Wisconsin hanteert net als Groningen het uitgangspunt: wie kan werken moet werken voor zijn inkomen. Om dit te bewerkstelligen krijgt in Wisconsin elke klant een vaste begeleider die hem intensief begeleidt naar werk, maar ook de uitkering regelt. Er zijn ter plekke voorzieningen beschikbaar waarmee belemmeringen om aan het werk te gaan bij de klant kunnen worden weggewerkt. Voor eenoudergezinnen is er bijvoorbeeld kinderopvang. Om werkervaring en arbeidsritme op te doen is er arbeid voorhanden. In het traject zijn financiële prikkels ingebouwd die elke stap van de klant richting werk belonen. Terugval heeft negatieve financiële consequenties. De duur van het traject is gelimiteerd. Wie na één jaar nog geen werk heeft gevonden, kan geen gebruik meer maken van de diensten van de 'social service'. Enkele maanden na het eerste bezoek in Wisconsin verschijnt de projectopzet 'Groningen op de Ladder'. In maart 2001 vindt de feestelijke opening van het experiment plaats.

1.1 Groningen op de Ladder

Groningen op de Ladder is een omvangrijk project en kent vele vernieuwende onderdelen. Om deze te onderscheiden maken we gebruik van het Evaluandum, een analytisch schema ontwikkeld door Houtkoop en Van der Kamp (1988).

Figuur 1.1 Evaluandum



Ad I)

Groningen op de Ladder is gestart als een antwoord op een 'sociaal probleem' met daaruit voortvloeiende behoeften. Het sociaal probleem dat de aanleiding is geweest om het project

Groningen op de Ladder te starten is het hoge aantal langdurige uitkeringsgerechtigden ondanks een hoog conjunctuur met een overspannen arbeidsmarkt. Hieruit is de behoefte ontstaan aan een vernieuwende aanpak om alle uitkeringsgerechtigden, ook mensen die reeds langdurig een uitkering ontvangen, actief richting arbeidsmarkt te begeleiden.

Ad II)

Het 'programma' Groningen op de Ladder beoogt in de behoefte aan een vernieuwende aanpak te voorzien. Het programma bestaat onder meer uit:

- de laddermethodiek
- het toekennen van een negatieve dan wel positieve financiële prikkel
- intensieve samenwerking met derden
- casemanagement

Wat betreft het onderdeel organisatie kan worden opgemerkt dat Groningen op de Ladder is uitgevoerd door een bestaand stadsdeelunit die een (enigszins) aparte status kreeg.

Ad III)

De doelgroep van Groningen op de Ladder bestaat uit de personen met een bijstandsuitkering van 23 jaar en ouder die wonen in de Oosterparkwijk, de Korrewegwijk, de Indische Buurt of de Hoogte en uit personen die werkzaam zijn in een gesubsidieerde baan.

Bijstandsgerechtigden jonger dan 23 jaar moeten zich melden bij het Jongerenloket, dat gevestigd is in de centrale locatie aan de Eendrachtskade. Statushouders en mensen die vallen onder de Wet Inkomensvoorziening Kunstenaars (WIK) moeten zich eveneens blijven melden bij de centrale locatie.

Ad IV)

Groningen op de Ladder heeft zichzelf twee doelen gesteld:

- Tussen iedere nieuwe en bestaande klant die een uitkering ingevolge de Algemene Bijstandswet (ABW) ontvangt of een gesubsidieerde arbeidsplaats bezet én de dienst Sociale Zaken en Werk (Sozawe), wordt in overleg met de klant een trajectplan opgesteld. In dit trajectplan wordt aangegeven welk traject de klant gaat volgen teneinde op termijn een reguliere arbeidsplaats te bezetten. Als dit niet mogelijk is, wordt aangegeven op welke wijze de klant geactiveerd wordt op andere wijze een rol in de samenleving te vervullen.
- Het aantal personen dat bijstand ontvangt of een gesubsidieerde arbeidsplaats heeft, is na drie jaar 10% sterker gedaald dan in de rest van de stad. Concreet betekent dit dat als het aantal mensen met een uitkering of gesubsidieerde baan in de rest van de stad met 20% gedaald is, deze daling in het werkgebied van Groningen op de Ladder 30% moet bedragen.

1.2 Opzet eindevaluatie

In het huidige politieke klimaat wordt de nadruk gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van de burger om te voorzien in zijn eigen onderhoud. Dit heeft consequenties voor de wijze waarop een dienst als Sozawe zich ten opzichte van haar klanten opstelt: strenger, zakelijker, een nog grotere nadruk op werk. Hierdoor lijkt het dat Groningen op de Ladder is ingehaald door de tijd.

De verdienste van Groningen op de Ladder is dat in het project geëxperimenteerd is met datgene wat de dienst Sozawe voor ogen heeft: snelle en efficiënte uitstroom van klanten.

Bij aanvang van Groningen op de Ladder was het de bedoeling om de uitstroom van dit project te vergelijken met die van andere stadsdeelunits van de dienst Sozawe om uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit van het project. Helaas is dit wetenschappelijk niet verantwoord. Gedurende de looptijd van het project is de dienst Sozawe op basis van de ervaringen van Groningen op de Ladder overgegaan tot de invoering van casemanagement. Hierdoor is er geen sprake meer van een helder onderscheid tussen controle en experimentele conditie.

Bureau Onderzoek heeft de opdracht gekregen de eindevaluatie van Groningen op de Ladder uit te voeren. De onderzoeksvragen luiden:

- Wat zijn de innovatieve onderdelen van Groningen op de Ladder?
- Heeft Groningen op de Ladder de doelstellingen gehaald?

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvragen volgen we het stramien van het evaluandum. Dit wil zeggen dat er eerst een analyse is gemaakt van het 'programma' Groningen op de Ladder. Daarbij wordt ingegaan op onderdelen die Groningen op de Ladder het meest doen onderscheiden van de andere stadsdeelunits van de dienst Sozawe, te weten de werkmethode van casemanagement en de nauwe samenwerking tussen Groningen op de Ladder en andere voorzieningen bij het wegwerken van belemmeringen die de arbeidsintegratie van bijstandsgerechtigden in de weg staan.

Na deze analyse van het programma volgt een analyse van respectievelijk de doelgroep van Groningen op de Ladder en de traject- en uitstroomgegevens van de klanten uit het projectgebied. Deze gegevens worden vergeleken met de gegevens van de andere stadsdeelunits van de dienst Sozawe.

Groningen op de Ladder is regelmatig onderwerp van onderzoek geweest. BMC heeft in najaar 2002 een procesevaluatie verricht, waarin vooral de organisatorische aspecten en de implementatie van werkprocessen zijn belicht (Dorscheidt & Kousbroek, 2003). Twee keer heeft er een tevredenheidsonderzoek onder klanten van Groningen op de Ladder plaatsgevonden (Leeferink 2002, Beukeveld & Polstra 2003). Bureau Onderzoek verstrekt maandelijks een overzicht van de uitstroomresultaten. In de eindevaluatie wordt gebruik gemaakt van deze gegevensbronnen. Hierop aanvullend zijn gegevens verzameld met uiteenlopende onderzoeksmethoden: documentenanalyse, tijdschrijven, bestandsanalyse, participerende observaties en interviews.

1.3 Opbouw van het rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd.

In *hoofdstuk 2* van het rapport gaan we kort in op de innovatieve onderdelen van Groningen op de Ladder. Tevens wordt een beschrijving gegeven van de implementatie.

Hoofdstuk 3 geeft de resultaten weer van gesprekken die gevoerd zijn met casemanagers van Groningen op de Ladder. Het proces van diagnose tot en met ondertekening van het trajectplan wordt beschreven. Daarbij wordt aangegeven welk type begeleidingsgedrag nuttig is en welke motivatiestrategieën casemanagers inzetten.

In *hoofdstuk 4* staat het tijdschrijven door casemanagers centraal. In het kader van het onderzoek hebben zes casemanagers gedurende drie maanden op registratieformulieren aangegeven welke inspanningen zij hebben verricht voor hun klanten. Onder inspanningen worden verstaan het aantal contactmomenten, de aard van het contact en de contactduur.

Hoofdstuk 5 is een netwerkanalyse van de contacten van Groningen op de Ladder. Binnen netwerken ontstaan allerhande afhankelijkheidsrelaties en sturingsmechanismen. Inzicht in het netwerk waarvan Groningen op de Ladder deel uitmaakt is bruikbaar bij de ontwikkeling van de beleidsstrategie over afbakening van taken.

Hoofdstuk 6 is gewijd aan een beschrijving van de doelgroep van Groningen op de Ladder. Tevens wordt de uitstroom van Groningen op de Ladder vergeleken met die van de andere afdelingen van Sozawe.

In *hoofdstuk 7* staan de conclusies en de aanbevelingen vermeld.

2. Groningen op de Ladder

In dit hoofdstuk beschrijven we in het kort enkele essentiële kenmerken van het project Groningen op de Ladder. Tevens staan we stil bij implementatieperikelen van sommige onderdelen. De beschrijving is gebaseerd op studie van documenten die ten grondslag liggen aan Groningen op de Ladder, aangevuld met literatuurstudie.

2.1 De innovatieve onderdelen

Groningen op de Ladder is bij de start op meerdere fronten innoverend: beleidsmatig, organisatorisch en methodisch.

De nieuwe beleidsmatige visie is reeds in de inleiding genoemd; wie kan werken, moet werken. Ook de andere onderdelen zijn in de inleiding kort vermeld. Hieronder worden ze nader toegelicht.

Zelfredzaamheidsladder

Eén van de ideeën die men opdoet tijdens de werkbezoeken aan Wisconsin is de zogenaamde zelfredzaamheidsladder. Het woord ladder in Groningen op de Ladder verwijst hiernaar. In figuur 1 wordt een schematische voorstelling van de zelfredzaamheidsladder gepresenteerd.

Het Centrum voor Werk en Inkomen doet vanuit haar poortwachtersfunctie de intake. Na verwijzing vindt er binnen Groningen op de Ladder een diagnose plaats die correspondeert met een plek op de zelfredzaamheidsladder. De klant krijgt dan een zogenaamde laddercode. Deze wijkt af van de 'oude' fase-indeling, die loopt van fase 1 tot en met fase 4. Deze indeling is gebaseerd op een inschatting van de afstand van de klant ten opzichte van de arbeidsmarkt. Met de laddercode wordt aangeduid welke activiteiten worden ondernomen om een bepaald product te bereiken. Dit product is een hogere, volgende laddertrede uiteindelijk uitmondend richting regulier werk. Werk is hierdoor vanaf binnenkomst bij Groningen op de Ladder onderwerp van gesprek. De zelfredzaamheidsladder is dan ook, veel meer dan de fase-indeling, een methodisch instrument.

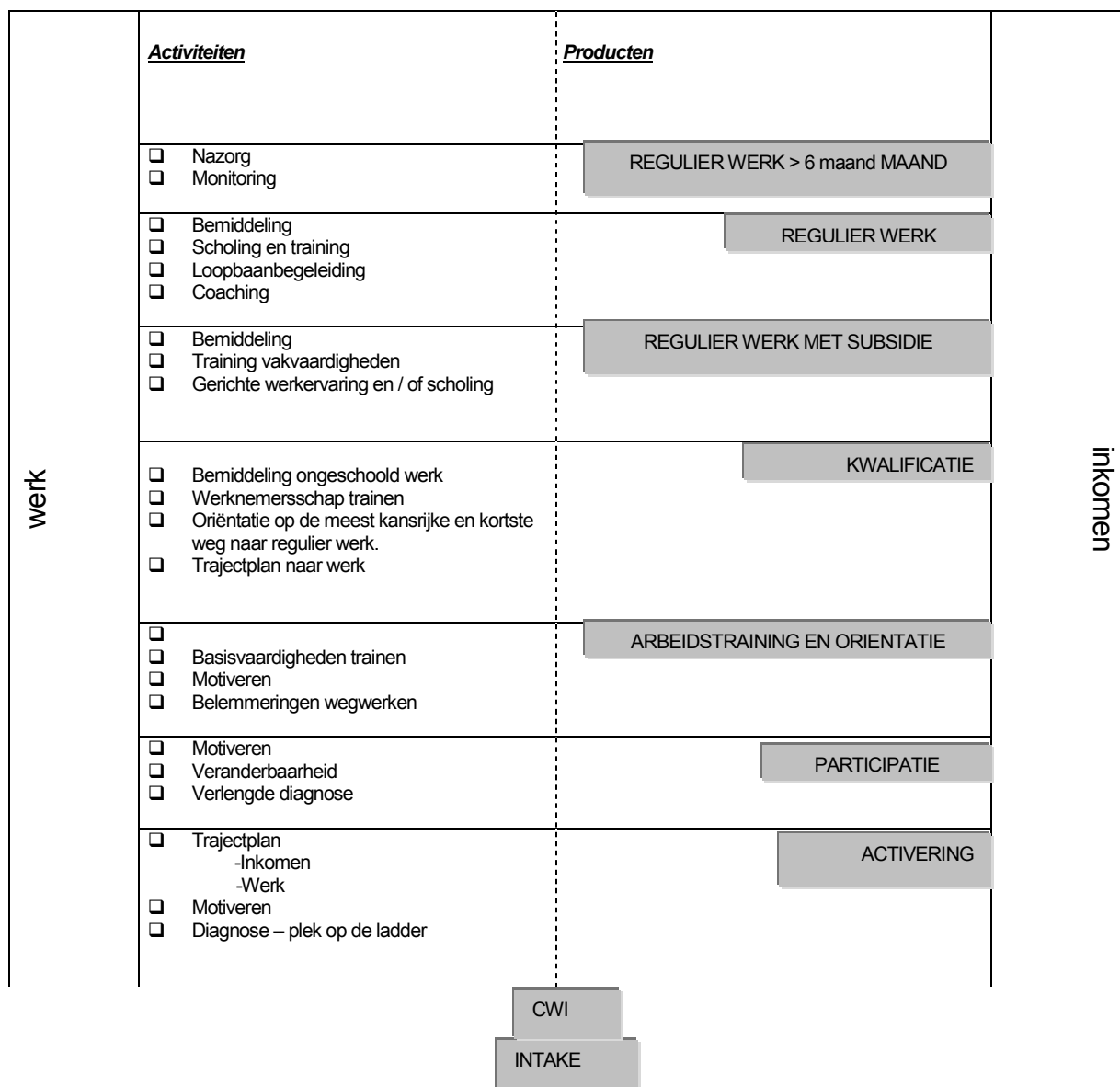
Trajectplan

Een laddercode correspondeert met een aantal activiteiten. Welke activiteiten dit precies zijn, wordt per klant bekeken. De gemaakte afspraken worden vastgelegd in een trajectplan, waarin de rechten, de plichten en de te leveren inspanningen staan van alle betrokken partijen (klant, Sozawe, arbeidsintegratiebedrijf). Dit plan wordt door zowel de klant als de consulent van Sozawe ondertekend.

Financiële prikkels

In het trajectplan wordt de premie vastgelegd die de klant eventueel ontvangt bij het bereiken van een volgende laddertrede. Bij afhaken in het traject volgt in principe een sanctie, behalve als er sprake is van een gegronde reden.

Figuur 1. Schematische voorstelling van de zelfredzaamheidsladder



Casemanagement

Het proces van plaatsing op de laddertrede, het opstellen en ondertekenen van het trajectplan, de toekenning van de premie of sanctie, de bewaking van de inzet en vorderingen van arbeidsreïntegratiebedrijven, kortom de hele gang van zaken valt onder de regie van de casemanager.

Elke klant van Groningen op de Ladder heeft in principe een vaste casemanager, wiens takenpakket als volgt kan worden omschreven:

1. inschatten van de kansen, belemmeringen en behoeften van de klant met behulp van de zelfredzaamheidsladder uitmondend in een laddercode,
2. opstellen van een samenhangend en volledig trajectplan,
3. koppelen van de klant aan arbeidsintegratiebedrijven en/of zorginstellingen,
4. bewaken/monitoren van de geleverde diensten,
5. evalueren van de resultaten en indiceren van een mogelijk vervolg.

Huisvesting

Om de drempel voor klanten zo laag mogelijk te maken, is Groningen op de Ladder gevestigd in een pand midden in haar verzorgingsgebied.

De entree van het gebouw biedt toegang tot een grote ruimte, waarin klanten (vacature)kranten kunnen lezen, de vacaturebank kunnen raadplegen en waar gesprekken plaatsvinden met casemanagers. In combinatie met de vele mensen en geluiden straalt de ruimte een sfeer van bedrijvigheid uit. Het wordt reeds snel duidelijk waar het om gaat: het vinden van werk of een andere maatschappelijk zinvolle bezigheid.

In hetzelfde gebouw is een unit van het CWI onder gebracht. In navolging van Wisconsin voorziet het gebouw in kinderopvang, zodat het voor ouders met kleine kinderen geen belemmering is om langs te komen. Hiervan is weinig gebruik gemaakt, omdat ouders vaak zelf opvang regelen binnen hun sociaal netwerk. De kinderopvang is uiteindelijk gesloten.

Samenwerking

Samenwerking en afstemming met het CWI is evident, gezien de taakafspraken en de gezamenlijke huisvesting.

Daarnaast zijn door Groningen op de Ladder samenwerkingsovereenkomsten gesloten met een instelling van eerste lijnspsychologen, het maatschappelijk werk en de dienst OCSW voor kinderopvang voor klanten die op traject zitten. Deze afspraken betreffen niet alleen de overdracht van klanten en de personele inzet. Er zijn ook afspraken met de eerstelijnspsychologen gemaakt om gezamenlijk klanten te bespreken om beter op de hoogte te geraken van elkaars deskundigheden en verantwoordelijkheden.

Een sociaal psychiatrisch verpleegkundige van GGz Groningen is als GGz-consulent vanaf medio 2001 bij Groningen op de Ladder gedetacheerd. Zij dient als vraagbaak voor de consulenten over de omgang met klanten met psychiatrische problemen. Bij ernstige problemen neemt zij een deel van de begeleiding op zich, inclusief de toeleiding naar de GGz.

Belemmeringen

De huisvesting in het verzorgingsgebied, samen met het CWI in een gebouw, detachering van een sociaal psychiatrisch verpleegkundige, kinderopvang en specifieke trainingen zijn allemaal elementen die het streven van het project Groningen op de Ladder, om zoveel mogelijk belemmeringen voor de klant weg te nemen, onderstrepen.

De casemanagers hebben bij aanvang van het project de beschikking gehad over een budget van toentertijd f 500.000,- om individuele trajecten voor het wegwerken van belemmeringen in te kopen.

2.2 Implementatie

De implementatie van de diverse onderdelen van Groningen op de Ladder is niet vlekkeloos verlopen (zie ook de voortgangsnotitie (Sozawe, 2002) en het evaluatierapport van BMC (Dorscheidt & Kousbroek, 2003)). Dit heeft gevolgen voor zowel de inhoudelijke opbrengsten als de uitstroomresultaten:

- In het eerste jaar heeft Groningen op de Ladder te kampen gehad met organisatorische en personele problemen. Dit heeft onder meer geleid tot wisselingen in het management. De onrust is grotendeels terug te voeren op het besluit Groningen op de Ladder uit te voeren met 'bestaande bezetting'. De omschakeling van de oude werkcultuur naar de nieuwe is een langdurig proces geweest. De conclusie van BMC is dat 'vanaf het voorjaar van 2002 daadwerkelijk sturing op de resultaten van de werkprocessen' plaatsvindt.
- Bij aanvang van Groningen op de Ladder is er nog geen ervaring en deskundigheid op het gebied van casemanagement. De werkmethode van casemanagement is voor de start van het project niet uitgewerkt. Er is besloten de methode gaandeweg te ontwikkelen en verfijnen. In combinatie met de gebrekkige sturing aan het begin van het project heeft dit geleid tot verschillende invullingen van casemanagement. Na de managementwisseling is dit door middel

van coaching en de werkbegeleidingscyclus rechtgetrokken. Het werkproces en de werkwijze zijn nu vastgelegd.

- Er is door gebrekkige deskundigheid bij de casemanagers niet optimaal gebruik gemaakt van de aanwezige sturingsinstrumenten. Zo is er bijvoorbeeld maar een beperkt deel van het budget voor de inkoop van individuele trajecten besteed. Ook is er niet optimaal gebruik gemaakt van de gezamenlijke klantbesprekingen met derden. De meeste casemanagers bleven reeds bestaande paden bewandelen.
- In de aanloopfase van Groningen op de Ladder heeft de zakelijke aanpak die Groningen op de Ladder voorstaat binnen zowel Sozawe als de lokale politiek discussie opgeroepen. Woorden als 'drilprogramma', 'conditionering', 'onrechtvaardig', 'werk-of-ik-schiet-met-sancties' zijn gebruikt. Pleitbezorgers van Groningen op de Ladder benadrukken vooral de integrale dienstverlening; de actieve benadering van klanten en het wegnemen van belemmeringen. Over sancties is gezegd 'dat is aan het einde van de pijplijn'. Belangrijker was er voor te zorgen dat in overleg met de klant een trajectplan wordt opgesteld. De slogan bij het begin was 'iedereen moet mee'. Dit heeft ertoe heeft ertoe geleid dat er weinig van het sanctiebeleid terecht is gekomen.
- In de inleiding is reeds vermeld dat de andere afdelingen van Sozawe en Groningen op de Ladder steeds meer overeenkomsten zijn gaan vertonen. In het najaar 2002 heeft het MT besloten casemanagement dienstbreed in te voeren. Ook de deelname van Sozawe aan de Agenda voor de Toekomst heeft hierin een rol gespeeld. Met het ministerie zijn taakstellende afspraken over het aantal trajecten en hoogte van uitstroom met daaraan gekoppeld financiële gevolgen gemaakt. Groningen op de Ladder heeft zich niet aan deze centrale doel- en taakstelling en de druk van bovenaf kunnen onttrekken. Hierdoor heeft ze de status als aparte unit verloren.

3. In gesprek met de klant

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van gesprekken die zijn gevoerd met zeven casemanagers van Groningen op de Ladder. Gedurende één dag zijn de activiteiten en de contacten van één casemanager met een aantal klanten geobserveerd. Mede op basis van deze observatie zijn zeven diepte-interviews gehouden. Voor de methodologische verantwoording van de opzet van deze onderzoeksmethode verwijzen we naar de bijlagen.

Op basis van de observatie en de interviews met casemanagers wordt getracht een antwoord te geven op de vragen:

- Welke factoren zijn van invloed op het gesprek tussen casemanager en klant?
- Hoe verloopt het proces van diagnose tot en met ondertekening van het trajectplan?
- Aan welke voorwaarden moet worden voldaan wil het contact tussen casemanager en klant zich zo kunnen ontwikkelen, dat er commitment bereikt wordt over de door de klant en casemanager uitgestippelde route (trajectplan) en er uitstroom plaats kan vinden?

Wij willen het begeleidingsproces en het tot commitment komen in kaart brengen. Dit biedt kansen om aan het licht te brengen welk type begeleidersgedrag nuttig is (wat maakt het dat de klant mee gaat in een bepaald traject) en wat daarvan overdraagbaar is aan andere/toekomstige casemanagers.

Voordat we ingaan op het proces van diagnose tot en met ondertekening van het trajectplan en de voorwaarden om tot commitment te kunnen komen, geven we een korte beschrijving van factoren die van invloed zijn op een gesprek. We gaan daarbij specifiek in op de invloed van de organisatie op de interactie tussen klant en casemanager.

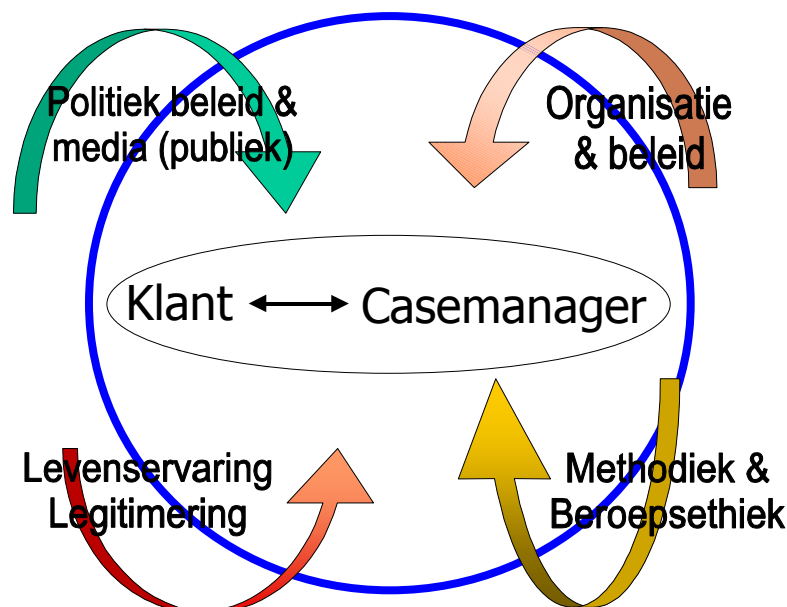
3.1 Factoren die van invloed zijn op een gesprek

Een aantal factoren is van invloed op de interactie tussen klant en casemanager. Het zijn factoren die het gesprek wel beïnvloeden maar die niet direct te maken hebben met de persoon van de casemanager en de klant (met uitzondering van punt 3).

In navolging van Boog (1998) beschrijven we de volgende invloeden:

1. Politiek beleid en media
2. Organisatie en beleid
3. Levenservaring en legitimering
4. Methodiek en beroepsethiek

Figuur 3.1. Factoren die van invloed zijn op het gesprek



- Ad 1) Vanuit de politiek wordt aangegeven dat mensen die kunnen werken ook moeten werken. Werk gaat boven inkomen. Dit brengt met zich mee dat alles op alles gezet moeten worden om mensen uit te laten stromen naar werk. Dit heeft consequenties voor zowel de uitvoering van het werk door de casemanager als voor de klant. De setting van het project is zakelijk en resultaatgericht.
- Ad 2) Vanuit de organisatie zijn voor een deel de werkprocessen vastgelegd, denk daarbij aan de omvang van de caseload en de centrale inkoop van trajecten. In hoeverre sluit het beleid vanuit de organisatie aan bij hoe de casemanager daar zelf over denkt en in hoeverre heeft de casemanager eigen handelingsruimte?
- Ad 3) Zowel klant als casemanager hebben eigen ervaringen, opvattingen en verwachtingen en gaan op basis daarvan interactie met elkaar aan.
- Ad 4) De methodiek van Groningen op de Ladder, waarbij de zelfredzaamheidsladder, de casemanager als vaste contactpersoon, het stimuleren en sanctioneren en nazorg belangrijke uitgangspunten zijn, is van grote invloed op de wijze van interactie tussen casemanager en klant. Het werken volgens de methodiek van Groningen op de Ladder dient aan vier voorwaarden te voldoen. Het handelen van de casemanager dient altijd doelgericht, systematisch, procesmatig en bewust te zijn.

De positieve invloed van de organisatie

In dit hoofdstuk gaan we specifiek in op de methodiek van Groningen op de Ladder. Van de overige bovengenoemde invloeden wordt in de interviews door de casemanagers in het bijzonder ingegaan op de 'laagdrempeligheid' van de *organisatie* van Groningen op de Ladder. Deze is van positieve invloed op de interactie tussen klant en casemanager. De casemanagers ervaren door de huisvesting van Groningen op de Ladder in de wijk *fysieke nabijheid* bij de klant. De klanten zijn makkelijker te benaderen door de vriendelijke uitstraling van het gebouw.

Een andere positieve invloed die door casemanagers wordt ervaren is dat diverse instanties, zoals het CWI en WeerWerk, in hetzelfde gebouw zijn gelokaliseerd. Het resultaat daarvan is een nauwe onderlinge samenwerking. Ook de eigen samenwerkingsovereenkomsten met bijvoorbeeld het PEP-project (eerste lijnspsychologen) heeft volgens de casemanagers een gunstige invloed op de interactie.

3.2 Het proces van diagnose tot ondertekening

De afspraken die casemanager en klant maken, worden samen met de wederzijdse verantwoordelijkheden vastgelegd in een trajectplan. Dit plan wordt door beide partijen ondertekend. Hoe verloopt dit proces van diagnose tot ondertekening van het trajectplan? Welke stappen en activiteiten zijn nodig om tot commitment te komen en de gestelde doelen te realiseren? In deze paragraaf gaan we in op deze vragen.

De voorbereiding

De casemanagers geven aan ter voorbereiding van een gesprek met de klant dossieronderzoek te doen en zonedig winnen ze informatie in bij andere contactpersonen van de klant. Zij vinden het van belang te weten wat de situatie van de klant is. Wat is zijn of haar voorgeschiedenis op verschillende levensgebieden? Welke vooropleiding heeft de klant? Hoe ziet het arbeidsverleden van de klant eruit, hoelang zit iemand in de uitkering en hoe is diens sollicitatiegedrag? Hoe is de woonsituatie van de klant en spelen er bijvoorbeeld financiële problemen? Wat is er gebeurd dat bepaalde zaken zijn stukgelopen?

De casemanagers verrichten dossieronderzoek om er enerzijds voor zichzelf de benodigde informatie uit te halen en anderzijds om te voorkomen dat er vragen gesteld worden waarvan de klant zegt *ja maar dat staat al in het dossier en dat had je toch kunnen weten?*

De casemanagers voorkomen daarmee dat de klant zijn verhaal voor de zoveelste keer moet vertellen. De casemanagers tonen daarmee dat ze zich hebben verdiept in de situatie van de klant en laten daardoor blijken de klant serieus te nemen. Om tot commitment te kunnen komen is voorbereiding van belang.

Aanloopfase van het gesprek

De eerste fase van het gesprek is belangrijk, omdat in deze fase de basis wordt gelegd voor het verdere verloop van het gesprek. Een goede gespreksbasis is nodig om uiteindelijk te kunnen komen tot commitment. De aanloopfase staat in het teken van de ontmoeting. Gespreksactiviteiten als begroeten, verwelkomen, social talk en kennismaken vinden plaats. Hoe vertrouwd de casemanagers er ook mee zijn, toch is enige bijzondere aandacht voor deze taken op haar plaats. In een zakelijke context, zoals bij Groningen op de Ladder het geval is, moet er niet alleen een gesprek worden gevoerd, maar is het ook de bedoeling dat er een concreet gespreksresultaat bereikt wordt. Dat lukt het beste in een goede sfeer.

'Ik ga niet gelijk in op de reden van uitnodiging. Iemand gaat zitten en dan bied ik diegene wat te drinken aan. Dan haal ik dat even op. Dat geeft de klant even de tijd om rustig te worden.'

In de aanloopfase van het gesprek stelt de casemanagers de klant op zijn gemak door over 'hele basale en dagelijkse dingen' te praten. Daardoor krijgt de klant het gevoel *'ach ja natuurlijk de casemanager is ook maar een mens'*. De casemanager wil de klant daarmee het gevoel geven niet de onderliggende partij te zijn, maar 'op een gelijkwaardig niveau te zitten' met de casemanager.

Bij nieuwe klanten van Groningen op de Ladder wordt als inleiding verteld wat het project Groningen op de Ladder inhoudt, welke rol de casemanager vervult, dat hij de vaste contactpersoon is van de klant en wat het doel van het gesprek is. Al deze informatie is van belang omdat onduidelijkheid bij de klant, als gevolg van gebrekkige informatie, weerstand kan oproepen.

Eén van de casemanagers zegt hier het volgende over:

'Vanuit de dienst was ik weer de zoveelste contactpersoon die zei van: "we gaan ervoor". Ze had al meerdere gesprekken gehad met andere consulenten-werk en dat was niet goed gegaan door ziekte en doordat iemand een andere baan had gekregen. Ik was volgens mij nummer drie of vier. Ja, dan ben je ook wel wat wantrouwig de eerste keer als je iemand ziet. Dat vond ik ook heel begrijpelijk. Ik heb geprobeerd uit te leggen dat ik eigenlijk niet van plan was om weg te gaan. Dat ik haar zou blijven begeleiden.'

Vanaf de eerste fase van het contact is het betrekkningsniveau: hoe iets gezegd wordt, bepalend voor de wijze waarop de overige faseringen richting het gestelde doel verlopen. Naast de inhoud van de boodschap interpreteren casemanagers tevens diverse andere, subtiele aanwijzingen voor de 'echte' bedoeling van de boodschap: lichaamstaal, intonatie, stembuigingen, de emotionele lading, de vorm van de boodschap en het tijdstip waarop iets wordt gezegd. Een klant kan bijvoorbeeld zeggen 'ja dat doe ik wel', maar door de toon waarop het gezegd wordt, beseft de casemanager dat hij dat niet echt wil en alleen maar beleefd over wil komen. Soms wordt het één gezegd, maar wordt er eigenlijk iets anders gecommuniceerd. Dit vraagt om inzicht in het proces van interactie én de begeleidingsrelatie, als belangrijke aspecten binnen de methodiek van casemanagement.

Gespreksonderwerpen

In de eerste fase van het contact tussen casemanager en klant beschikken de casemanager noch de klant over voldoende informatie om tot een diagnose te kunnen komen. Het exploreren van wederzijdse verwachtingen is dan nodig.

Op basis van het dossieronderzoek laten casemanagers een aantal onderwerpen tijdens het gesprek aan bod komen. De meeste punten uit de 'checklist' zoals: werkervaring, opleiding, de woonsituatie, sociale contacten, kwaliteiten van de klant, motivatiebronnen, belemmeringen en wensen komen vanzelf in het gesprek aan de orde. Deze gespreksonderwerpen lopen als een rode draad door het gesprek en hebben geen vaste plek in het gesprek.

Wij belichten nu achtereenvolgens de gespreksonderwerpen: motivatie, mogelijkheden en belemmeringen.

Motivatie

Om met de klant tot commitment te kunnen komen is het ingaan op de motivatie van de klant om (weer) aan het werk te gaan erg belangrijk. Meestal is de vraag in hoeverre iemand gemotiveerd is geen concrete vraag, maar de klanten geven uit zichzelf hun motivatie aan.

Eén van de casemanagers merkt het volgende op:

'Het is niet eens een concrete vraag. Je merkt het gelijk. Ze geven het zelf wel aan. Gaandeweg... Of ze zijn al gemotiveerd of ze worden gemotiveerd óf niet en dan zet je een ander middel in. Dan heb je een heel ander gesprek. Dan gaat het meer richting de consequenties van het niet mee doen aan.'

De casemanagers geven aan dat er soms meerdere gesprekken nodig zijn om in kaart te kunnen brengen waar de klant zijn motivatie uithaalt. De klant krijgt in zo'n geval de opdracht mee om er thuis goed over na te denken, zodat er bij een volgende afspraak dieper op kan worden ingegaan. In paragraaf 3.3 komt het onderwerp motivatie uitvoeriger aan bod. In paragraaf 3.3 wordt ingegaan op de motivatiegraad van de doelgroep en de noodzaak voor de casemanager om daarop adequaat in te spelen.

Mogelijkheden en belemmeringen

Om te kunnen komen tot commitment is het nodig te bespreken welke *mogelijkheden* een klant heeft om aan het werk te kunnen gaan. De casemanagers van Groningen op de Ladder gaan uit van wat mensen kunnen. Daarbij wordt in kaart gebracht welke *belemmeringen* er spelen bij de klant, in hoeverre iemand daardoor wordt beperkt en wat de casemanager daarin kan regelen en wat de klant zelf kan doen.

Heeft de klant bijvoorbeeld schulden, dan kan de casemanager hem verwijzen naar een medewerker schuldhulpverlening. Ook belemmeringen op het gebied van kinderopvang kunnen worden aangepakt. Klanten kunnen gebruik maken van kinderopvangplaatsen. Als uit de gesprekken met de klant naar voren komt dat psychosociale factoren een mogelijke belemmering vormen voor het aan het werk gaan, kan de casemanager de klant voor een uitgebreider diagnostisch onderzoek verwijzen naar gespecialiseerde eerstelijnsorganisaties.

De casemanagers proberen belemmeringen in perspectief te plaatsen en zondig te relativiseren. Daarmee scheppen ze perspectief en bieden ze de klant de ruimte te denken aan werk.

'Ze vertelde dat ze haar vertrouwen in de mensen had verloren. Ze zat ook in een sociaal isolement. Daar probeer je dan voorzichtig op in te haken. Van haar hoefde dit allemaal niet. Ik vroeg als je denkt aan werk wat kan ik dan voor je betekenen? Ze vertelde uiteindelijk dat ze eventueel wel met dieren wilde werken. Ik zei 'misschien kunnen wij daar een rol in betekenen'. Misschien niet direct betaald werk en we moeten het langzaam opbouwen. Je houdt wel rekening met haar achtergrond: de WAO en veel meegemaakt. Toen ik op dat punt kwam straalde ze helemaal. Ze had eerst wel een stukje ongeloof. Zo van je zegt maar wat. Ik heb duidelijk gezegd dat ik het niet definitief kon toezeggen, maar dat ik er zelf best mogelijkheden in zag. Toen switchte ze om. Daar was best veel voor nodig, maar ik kreeg haar wel op het punt dat ze geïnteresseerder was. Ze veranderde qua houding.'

Aan het eind van het gesprek vatten de casemanagers de onderwerpen die aan bod zijn gekomen nog even samen.

'Je moet niet uit een gesprek komen en dan denken 'oh god nu hebben we het helemaal niet gehad over..' Daarom vat ik aan het eind altijd nog even samen, 'dus we gaan nu zo en zo verder..' Even de lijn bespreken van jij levert nu dit in en ik ga dat doen. Dan weet je ik heb mijn doel bereikt.'

Samen diagnose stellen & eigen verantwoordelijkheid van de klant

In de interviews wordt aangegeven dat de casemanagers over het algemeen *samen* met de klant een diagnose stellen en daarop een trajectplan baseren. De casemanager en de klant hebben elkaar nodig om een duidelijk beeld te krijgen van de situatie van de klant. Om tot een verantwoorde diagnose te kunnen komen is voldoende informatie nodig over de situatie van de klant. De begeleidingsrelatie is daarbij gebaseerd op samenwerking, waarbij de problemen en mogelijkheden van de klant centraal staan.

'Ik ga een gesprek in met het idee we moeten samen uitzoeken wat voor mogelijkheden jij hebt' en 'Ik help bijvoorbeeld met het opstellen van een briefje, dan moet de klant daar zelf mee verder en het opsturen.'

Om het *samen* te doen moeten casemanager en klant elkaar vertrouwen schenken en steun bieden. Zowel klant als casemanager moeten vertrouwen in elkaar hebben om open te kunnen zijn en eerlijke informatie te kunnen geven. In dat opzicht verkeren de klant en de casemanager beiden in een machtspositie.

Zij dragen als het ware samen de verantwoordelijkheid voor de verworven inzichten en de geplande activiteiten. De klant moet zelf leren mogelijkheden te herkennen en wel door deelname aan het diagnostische proces en actieve betrokkenheid bij het bedenken van mogelijkheden.

'Deze klant is iemand met veel belemmeringen: psychische belemmeringen, heel veel weerstand en angst ten opzichte van een traject. In het verleden is het heel vaak verkeerd gegaan. Het is een

alleenstaande moeder en ze weet ook niet goed hoe ze het moet gaan doen met kinderopvang. Haar kind is zes en straks heeft ze wel de arbeidsverplichting. Je moet haar wel motiveren om iets te gaan ondernemen. Ik heb haar de tijd gegeven om er over na te denken en er ook op gehamerd: het is niet vanuit het moeten. Je hebt natuurlijk wel verplichtingen, maar je hebt aan de andere kant ook de kans om in jezelf te investeren. Die kans kunnen we je bieden en het is belangrijk dat je zelf bedenkt wat je graag wil en dat wij niet voor jou gaan bepalen wat jij zou moeten gaan doen'.

De klant wordt door de casemanager betrokken bij het diagnostische proces. De casemanager laat de klant inzien dat het al dan niet mee willen gaan in het traject uiteindelijk de verantwoordelijkheid is van de klant zelf. De casemanagers vinden daarom dat eigen initiatief en voorstellen van de klant serieus genomen moeten worden.

'Ik gaf aan dat ik zou bekijken of de opleiding die de klant aangaf te willen gaan volgen een mogelijkheid was. Dat vond hij volgens mij verrassend. Hij vond het al fijn dat ik het niet meteen afkapte. Dat ik er in elk geval serieus op inging. Dat zag je ook aan zijn gezicht. Zo van 'he daar is iemand die naar mij luistert'.

'Ik ga ervan uit dat je het samen moet doen met de klant en dat ik niet alle wijsheid in pacht heb, maar dat het samen moet lukken. Ik benadruk dat dit een kans is; een investering in jezelf en daarbij kan ik ondersteuning bieden'.

Uiteindelijk blijft de casemanager de regievoerder. Sommige klanten hebben meer sturing nodig en casemanagers geven aan dan zelf keuzes te maken. In paragraaf 3.3. gaan we hier nader op in.

Trajectplan en ondertekening

Wanneer de onderlinge afspraken over een te volgen traject gemaakt zijn, zet de casemanager het trajectplan op papier. Dit plan wordt de klant toegezonden ter ondertekening.

De casemanager zorgt er daarna voor dat de klant zo snel mogelijk aan het uitgestippelde traject kan beginnen. Met de (externe) uitvoerder van het traject maakt de casemanager afspraken over het eindresultaat van het betreffende traject (onderdeel). De casemanager bewaakt daarbij de voortgang aan de hand van periodieke rapportages en gesprekken met de klant.

Nazorg

Mensen die na een lange periode van werkloosheid een baan vinden, hebben vaak moeite met het behouden ervan. Binnen Groningen op de Ladder is daarom afgesproken dat de casemanagers na uitstroom van de klant naar werk nog enige tijd contact met de klant onderhouden. Deze langzame afbouw van de begeleidingsrelatie kan gezien worden als een steuntje in de rug van de klant.

'Ja, dat hebben we zo afgesproken bij Groningen op de Ladder. Ik doe dat bij iedereen die is uitgestroomd. Even een ansichtkaart sturen als iemand aan het werk is met: gefeliciteerd! Na verloop van tijd dan bel je ze even. Meestal zijn ze natuurlijk volledig aan het werk. Dan spreek je wat in of je stuurt even een briefje. Dus dat je nog wel even een keer contact hebt. Ja, dat wordt altijd wel gewaardeerd'.

Hoe intensief het contact is met de klant in de nazorgperiode kan op basis van de interviews niet gezegd worden.

3.3 Voorwaarden om tot commitment te kunnen komen

In deze paragraaf bespreken we voorwaarden waaraan voldaan moet worden wil het contact tussen casemanager en klant zich zo kunnen ontwikkelen dat er commitment bereikt wordt en het trajectplan ondertekend wordt.

Het bereiken of vinden van commitment is een proces dat zich niet eenvoudig laat vatten en beschrijven. De nadruk ligt op het 'proces' omdat de manier waarop acties worden ondernomen in de interactie tussen casemanager en klant minstens even belangrijk zijn als wat er wordt gedaan. Ieder die al wat langer professioneel werkt, heeft zijn eigen *persoonlijke werkwijze of systematiek*

ontwikkeld. Helaas zijn zulke -vaak goede- werkwijzen niet goed voor anderen toegankelijk en inzichtelijk. Er ligt nog geen expliciete veranderings- en interventietheorie (ofwel methodiek) aan ten grondslag die verklaart waarom het goed is zo te handelen en in welke situatie wel en in welke juist niet en wat het gewenste effect van dat (niet) handelen is. Door gebrek aan reflectie en expliciete theorie is persoonlijke systematiek moeilijk overdraagbaar. In deze paragraaf hopen we meer grip te krijgen op handelingswijzen die overdraagbaar zijn.

Het opbouwen van vertrouwen, een accurate observatie, het werken aan motivatie en het wegnemen en benutten van weerstand van de klant, zijn door casemanagers benoemd als belangrijke voorwaarden. Allereerst gaan we in op het opbouwen van vertrouwen.

Een kwestie van vertrouwen

Eerder werd al beschreven dat casemanager en klant elkaar vertrouwen moeten schenken en bieden om samen toe te kunnen werken naar gestelde doelen. Uit de observatie en de interviews komt naar voren dat voor het bereiken van commitment, vertrouwen tussen casemanager en klant essentieel is. Zonder te voldoen aan deze voorwaarde zal het contact tussen casemanager en klant zich niet ontwikkelen tot een dialoog. Een dialoog is in de persoonlijke interactie een voorwaarde voor een begeleidingsrelatie.

Uit de interviews blijkt dat de casemanagers het opbouwen van vertrouwen van belang vinden, omdat bij gebrek aan vertrouwen klanten niet die (vertrouwelijke) informatie zullen geven die nodig is voor het uitstippelen van een trajectplan. Het vertrouwen moet in alle fasen van het gesprek aanwezig zijn. De klant zal zaken voor zich houden, en vele daarvan blijven aan de oppervlakte, totdat de relatie is gebaseerd op *wederzijds* vertrouwen. Daarom is aan de casemanagers gevraagd waaraan klanten kunnen afleiden dat ze de casemanager kunnen vertrouwen. Casemanagers worden gezien als betrouwbare gesprekspartners door de manier waarop ze de klanten benaderen: met begrip en respect. Ze nemen de klanten serieus. De casemanagers geven aan dat het ten aanzien van het opbouwen van vertrouwen van belang is zelf oprecht en eerlijk te zijn. Het maken van *duidelijke afspraken* met de klant en het *consequent zijn* naar de klant toe draagt eveneens bij tot het opbouwen van vertrouwen. *Pappen en nathouden werkt* volgens casemanagers *averechts*.

Het regelmatig contact onderhouden met klanten die elders op traject zijn, wordt met het oog op de vertrouwensrelatie tevens gezien als belangrijk. Daarmee laat de casemanager blijken dat hij de klant niet laat vallen. Casemanagers vinden het belangrijk dat de klant op hen kan rekenen.

'Het is erg belangrijk dat de klant op je kan rekenen. Niet iets beloven wat je vervolgens niet nakomt. Je geeft aan: ik beloof je niets, maar ik zal wel mijn uiterste best voor je doen.'

Vanaf het begin is bij Groningen op de Ladder veel aandacht besteed aan dit communicatieve aspect van casemanagement. Dit vertaalt zich onder meer in hoge waardering op het gebied van vertrouwen door klanten, zo is gebleken tijdens het klanttevredenheidsonderzoek (Beukeveld en Polstra, 2003). Klanten voelen zich door de casemanager serieus genomen. De casemanager doet wat hij belooft en komt volgens klanten afspraken na. Voor hen is de casemanager een vertrouwenswaardig persoon.

Accurate observatie van de klant

Het observeren van de klant is door een aantal casemanagers als doorslaggevende factor genoemd om met de klant tot commitment te kunnen komen.

Zorgvuldig luisteren naar de klant en het actief vormen van een beeld van het hetgeen is waargenomen, zijn van deze actieve informatieverwerking belangrijke elementen.

'Als je niet let op de houding van de klant en datgene wat er tussen de regels door gezegd wordt, dan kun je niet die punten pakken waarmee je iets moet doen om een traject uit te kunnen stippelen.'

Als een klant zich niet op zijn gemak voelt blijkt dat onder andere uit het geven van korte antwoorden, ongeïnteresseerd zijn en op het horloge kijken. *'Daar haal ik uit dat de klant niet op zijn gemak is en mij dus niet alles zal vertellen.'* *'Daar ga ik dan mee aan de slag.'*

Eén van de casemanagers geeft aan bewust te letten op de ogen van mensen. *'Maar ik kijk ook hoe mensen eruit zien. Zijn ze verzorgd of niet? Zijn er dingen die opvallen? Ruiken ze? Wat ruik ik? Alcohol of is het een andere geur? Wat is er aan de hand? Als je het dan tijdens het gesprek wilt hebben over belemmeringen dan kun je daar meer op aansturen. De ene keer vraag je alleen maar heb je rugklachten, maar je kunt ook vragen ben je ergens aan verslaafd?'*

Observaties en redeneringen zijn (deels) te controleren door daarover meer vragen te stellen aan de klant, door eigen waarnemingen te vergelijken met die van anderen en door de klant te laten weten wat is waargenomen.

Sommige klanten houden hun jas aan tijdens het gesprek. Een aantal casemanagers vertelt zich daar niet bewust van te zijn of er geen aandacht aan te schenken. *'Het is maar net wat de klanten zelf prettig vinden. Ze moeten zelf maar bepalen of ze hun jas wel of niet uittrekken.'* Andere casemanagers daarentegen zeggen: *'Ik vind dat voor mezelf ook heel ongemakkelijk. Ja. Dan krijg je zo'n idee van die zit op de punt van zijn stoel en die wil zo weer weg.'*

De casemanager moeten daarom ook aandacht besteden aan eigen signalen. *'Zit ik er zelf op mijn gemak bij, voel ik me rustig? Als ik zelf niet op mijn gemak ben, dan zal de klant dat ook niet zijn.'*

De casemanagers zeggen het gebruik van ambtelijke taal zoveel mogelijk te vermijden en hun taalgebruik, indien nodig, af te stemmen op het taalgebruik van de klant. Hoe beter de taal van de klant gesproken wordt, hoe makkelijker het is om contact te krijgen. De casemanagers passen zich zo goed mogelijk aan bij waar de klant zich prettig bij voelt.

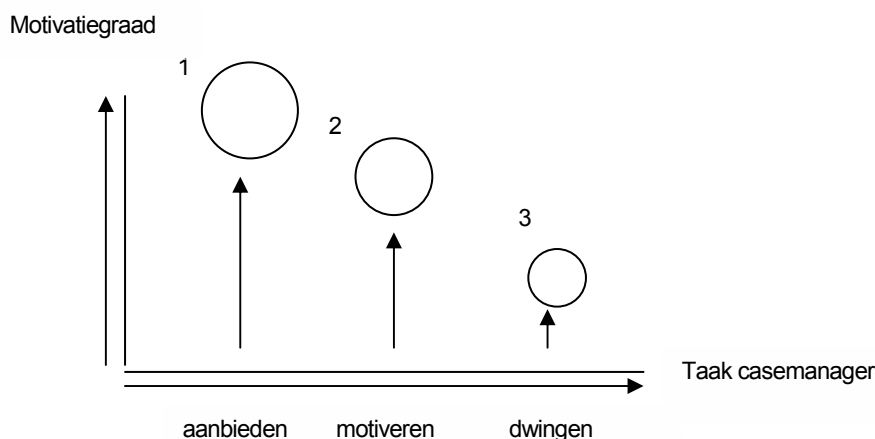
'Ja, dat heb je wel snel door. Ik bedoel de manier waarop ze zich uiten dat merk je wel. Iemand die op zijn Gronings moppen tapt of iemand is heel correct en spreekt je met u aan; dan doe je dat ook. Je probeert een manier te vinden waarbij mensen zich prettig voelen.'

Dan vraag ik “zullen we elkaar maar tutoyeren en je zeggen” als ik merk dat dat wel goed ligt bij iemand, dan doe je dat. Als iemand heel afstandelijk is dan is het u. Prima. Dan ga je niet familiair doen’.

Motivatie

Uit de gevoerde gesprekken blijkt, zoals reeds kort in paragraaf 3.2 is beschreven, dat motivatie van de klant (en van de casemanager) voor het komen tot een trajectplan van essentiële betekenis is. De groep mensen met een bijstandsuitkering kan met betrekking tot de mate van motivatie, grofweg, worden opgesplitst in drie groepen. Figuur 3.2 geeft dit weer.

Figuur: 3.2 Motivatiegraad van de doelgroep



1. De grootste groep is de groep van klanten die gemotiveerd is om te werken. Bij deze groep kan er al in het eerste gesprek sprake zijn van commitment. Klant en casemanager staan beide achter het doel waar naar toe gewerkt zal worden. Bij deze groep is het voldoende om mogelijkheden te exploreren en aan te bieden.
2. De groep klanten die aangeeft niet te willen werken, omdat er belemmeringen zijn die hen beperken. Bij deze groep moet gewerkt worden aan de motivatie om aan het werk te gaan. Op deze groep richten we ons in dit onderzoeksdeel; omdat het bij deze groep echt aankomt op het verhogen van de motivatie om te kunnen komen tot commitment.
3. De groep die beslist niet wil werken betreft een kleine groep. Bij deze groep is dwang het enige middel om hen te kunnen activeren. Een dwangmiddel is bijvoorbeeld het opleggen van een korting op de uitkering.

Wegnemen en benutten van weerstand

Klanten uit *groep 2* zullen ambivalent staan ten opzichte van een trajectplan, ondanks motivatiestrategieën die door de casemanagers worden ingezet. Deze ambivalentie uit zich in weerstand. Sommige klanten zetten als het ware druk op de casemanager door bijvoorbeeld te zwijgen, slechts kort te antwoorden of door te vragen wat er nu moet gebeuren. Ook zijn er klanten die hun weerstand proberen te verbloemen door overal ‘ja’ op te zeggen maar er vervolgens niet naar handelen. Het is voor de casemanager van belang om in te zetten op deze weerstand.

Weerstand kan het beste als een spel tegemoet worden getreden (Miller en Rollnick, 1991). Weerstand tegen verandering kan tot een belangrijk element van de verandering worden gemaakt. Dit gaat het best als weerstand als onderdeel van de beoogde verandering wordt gemaakt. Dit betekent dat de casemanager de huidige situatie van de klant positief benadert en dit eventueel positief afzet tegen zijn eigen situatie (Watzlawick e.a., 1979).

Door zelf ontspannen te blijven, een actieve houding aan te nemen en door samen met de klant opzoek te gaan naar mogelijkheden, proberen de casemanagers de klant te motiveren en deze weerstand te doorbreken. Het is daarbij van belang om de klant te ‘verleiden’ zelf zijn perspectief ten

aanzien van werk te laten formuleren en pas daarna in te gaan op de belemmeringen. Wanneer belemmeringen als uitgangspunt worden genomen, zullen deze worden uitvergroet en daarmee de overhand krijgen. Hierdoor zal het perspectief richting werk onderbelicht blijven.

De casemanagers geven aan dat de benadering naar klanten toe een zeker 'Fingerspitzengefühl' vraagt. *'Sommige klanten moet je voorzichtig benaderen en "met fluwelen handschoenen aanpakken" om verder te komen'.*

Bij andere klanten daarentegen is het nodig om voor een hardere aanpak te kiezen en niet te soft te zijn, aldus de geïnterviewden.

Wijzen op eigen verantwoordelijkheid & verplichtingen

Bij groep 3, de klanten die beslist niet willen werken, is een moraliserend gesprek 'met de vinger omhoog' nodig om tot commitment te komen; aldus de casemanagers.

De casemanagers geven aan zo nodig op hun strepen te gaan staan: 'moet je eens luisteren, uitkering, verplichtingen, eigen verantwoordelijkheid etc'. 'Als iemand zegt "ik moet aan het werk en ben niet gemotiveerd" dan moet je uiteindelijk toch weer terug naar de verplichtingen. Ook met het oog op de nieuwe wet Wet Werk en Bijstand'.

Het confronteren van klanten kan volgens de geïnterviewden een vruchtbare strategie zijn, mits op het goede moment en op de goede manier toegepast. 'Je zegt wel dat je graag wilt, maar waar blijft het dan uit?'. 'Tegen sommige mensen moet je gewoon zeggen je doet gewoon nul komma nul' en 'besef je wel waar je mee bezig bent; je snijdt jezelf in de vingers zo'. Confronteren is een strategie die de casemanagers hanteren als ze de non-participatie van de klant niet willen verhullen, maar juist duidelijk naar voren willen brengen.

'Bij een persoon met grote weerstand vraag ik op de man af hoe het komt dat hij zo tegenstribbelt'.

Gedemotiveerde mensen ontwikkelen nauwelijks toekomstgerichte plannen. Bij gedemotiveerde klanten is dus zaak een hogere graad van motivatie te bereiken. Eén van de belangrijke taken van de casemanager is om de klanten uit groep 2 te motiveren en te activeren tot het accepteren van een traject en ervoor te zorgen dat deze klanten niet in groep 3 terecht komen. Deze derde groep dient zo klein mogelijk gehouden te worden.

Casemanagers maken bij het motiveren van de klant, gebruik van de volgende strategieën (Miller en Rollnick, 1991):

1. Geven van advies
2. Herkennen en (helpen) verwijderen van drempels
3. De klant de mogelijkheid geven te kiezen tussen verschillende opties
4. De wenselijkheid en aantrekkelijkheid te verhogen door een kosten-baten analyse te maken van de status-quo en de verandering
5. Reageren met empathie en geloof bieden in eigen succes
6. Feedback geven over de situatie van de klant
7. Doelen verduidelijken
8. Actief helpen

Het hanteren van deze strategieën leidt tot een trajectbesluit en tot commitment voor verandering. Uit de interviews blijkt dat de casemanagers die momenten aangrijpen waarop de klant een moment 'van openheid' aangeeft en open lijkt te staan voor verandering. Bij het luisteren naar zulke momenten zoeken ze naar gebieden waar ze op voort kunnen bouwen en kunnen ingaan op de sterke punten en de positieve motivatie van de klant. Als voorbeeld hiervan volgt een citaat van een casemanager.

'Deze klant had gezien de leeftijd van haar dochter arbeidsplicht. Ze gaf aan erg weinig sociale contacten te hebben. Ik heb niet gezegd "dat en dat wordt per 1 januari vanuit de overheid het beleid en dus moet je gewoon aan de slag". Dat werkt niet bij zulke klanten. Ik merkte aan haar dat haar dochter heel erg belangrijk voor haar was. Toen heb ik aangegeven "wat je me nu vertelt lijkt

me helemaal niet leuk voor je dochter. Hoe doe je dat dan? Ga je wel eens ergens met haar naar toe?"

Daar ga je dan op door. Je weet gewoon dat je iets met die dochter moet doen. Dat het kind ook nog een toekomst heeft en niet geholpen is met een moeder die de deur niet uitkomt.

Dan ga je op de gevoelskwesitie zitten. Dat haar dochter vast graag een moeder wil die wat onderneemt. Ze vond toch wel dat ik daarin gelijk had. Ze wilde er inderdaad verandering in brengen. Ze wilde wel, maar dan zou de opvang voor haar dochter goed geregeld moeten worden. Ze klaarde helemaal op toen ik een aantal mogelijkheden met haar besprak en met haar zocht naar oplossingen. Het gaf haar een stuk stimulans'.

In de bijlage is met behulp van een schema samengevat welke strategieën casemanagers inzetten om met de klant tot commitment te komen en welke houding c.q. vaardigheden van de casemanager daarbij nodig zijn. De genoemde punten zijn doorslaggevende factoren met het oog op het bereiken van commitment en uitstroom en kunnen worden overgedragen op andere/toekomstige casemanagers

3.4 Commitment bereikt?

Tijdens de interviews is gevraagd waaraan de casemanagers kunnen merken dat er commitment bij de klant is. De casemanagers merken hierover het volgende op:

- De klant heeft een ontspannen houding.
- De klant is niet (meer) afstandelijk en praat makkelijker.
- De klant draagt zelf ideeën aan.
- De klant komt afspraken na en komt op tijd.
- De klant geeft een positieve indruk en is enthousiast.
- De klant heeft een open en geïnteresseerde houding.
- De klant komt niet meer met smoesjes "van ik ben ziek of het komt me nu niet uit".
- De klant vertelt persoonlijke dingen en geeft vertrouwelijke informatie.

3.5 Het handelen van de casemanager beoordeeld

Om aan te kunnen geven hoe het handelen van de casemanagers door de klanten van Groningen op de Ladder en de klanten van de Sozawe wordt beoordeeld is vanuit twee klanttevredenheidsonderzoeken (Leeferink 2002, Beukeveld en Polstra 2003) een schaalverdeling gemaakt. Deze schaalverdeling is gebaseerd op stellingen die gericht zijn op de bejegening van de casemanager ten opzichte van de klant. Het gaat daarbij onder meer om:

- de mate van vertrouwen,
- of de klant vindt dat hij serieus genomen wordt,
- daadkracht van de casemanager,
- begrip voor de persoonlijke situatie van de klant,
- of de casemanager doet wat hij belooft,
- of afspraken op papier worden gezet,
- of de klant de informatieverstrekking voldoende vindt.

In de schaalverdeling is qua score uitgegaan van een schaal van 1 tot en met 10. Groningen op de Ladder scoort op deze schaal een 7.1 en Sozawe een 6.6.¹ Hieruit kan worden opgemaakt dat klanten van Groningen op de Ladder het handelen van de casemanager een duidelijk hogere beoordeling geven dan die van de Sozawe.

3.6 Leerpunten

In de voorgaande paragrafen hebben we beschreven welk type begeleidersgedrag volgens de casemanagers nuttig is en op welke wijze casemanagers tot commitment weten te komen met de klant. De beschreven werkwijzen zijn overdraagbaar aan andere/toekomstige casemanagers. De casemanagers hebben daarnaast in de interviews een aantal leerpunten benoemd ten aanzien van hun contact met de klant. Daaruit valt te destilleren wat casemanagers nog van elkaar kunnen en willen leren en waar mogelijkheden voor ontwikkeling in zitten.

Leerpunten:

- Mensen die niet gemotiveerd zijn, toch leren motiveren.
- Leren soms nog meer door te vragen.
- Meer op klantniveau met de klant leren praten. Daarmee wordt bedoeld het taalniveau, desgewenst, aanpassen aan het taalniveau van de klant. Genoemd wordt specifiek het beter leren communiceren met allochtone klanten.
- Zakelijker zijn.
- Het uitbreiden van contacten met werkgevers.
- Meer onderhandelingsvaardigheden aanleren.
- Leren goed zicht te houden op de caseload. Goede organisatie daaromtrent.

¹ Er bestaat een significant verschil tussen de beoordeling van klanten van Groningen op de Ladder ten aanzien van het handelen van de casemanagers en die van Sozawe.

4. Casemanagement uitgezet in de tijd

4.1 Inleiding

Zoals in hoofdstuk 2 is betoogd is het casemanagement de bepalende werkmethode binnen het project Groningen op de Ladder. Om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop dit casemanagement in de praktijk gestalte krijgt, besloot het management van Groningen op de Ladder gedurende een periode van drie maanden het tijdschrijven van een zestal casemanagers nader te analyseren. Een groot aantal gegevens omtrent activiteiten die vallen onder het casemanagement werden verzameld en vervolgens geanalyseerd. Daarbij is het de bedoeling antwoord te geven op de volgende vragen:

- Welke activiteiten worden door de casemanagers uitgevoerd voor hun klanten? Hoeveel tijd neemt dat in beslag en hoe vaak worden dergelijke activiteiten uitgevoerd?
- Welke gesprekspartners, zijn bij het uitvoeren van die handelingen betrokken? Wat is de frequentie van de contacten met hen?
- Wat zijn de achtergrondkenmerken van klanten voor wie het casemanagement wordt ingezet? Leent deze methode zich met name voor een bepaald type klant?
- In hoeverre kan het gebruik van tijdschrijven bijdragen aan het in kaart brengen van de stand van zaken bij het naar de praktijk vertalen van een handelingsconcept?

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een korte beschrijving van het gebruikte instrument. Daarbij ligt de nadruk op het aanreiken van enkele suggesties ter vervolmaking van dit tijdschrijfsysteem. Een exemplaar van het gebruikte registratieformulier is als bijlage toegevoegd.

4.2 Casemanagers

Aan dit deel van het onderzoek werkten zes casemanagers mee. Allen kregen een setje met van elkaar verschillende tijdschrijfformulieren mee, zodat de registraties naar persoonsniveau terug te voeren zijn.

Aan klanten bestede tijd

Allereerst proberen we vast te stellen welk deel van de tijd casemanagers actief bezig zijn met het uitvoeren van het praktiserend casemanagement. Immers naast het uitvoeren van het casemanagement vragen diverse andere zaken om tijd en aandacht. Werkoverleg, andere vergaderingen en studie zijn enkele zaken die ook op het tijdschrijfformulier kunnen worden geregistreerd. Gemiddeld genomen besteden de bij dit onderzoek betrokken personen ruim vier uur per dag aan actief casemanagement, variërend van drie tot zes uur.

Activiteiten uitgevoerd door casemanagers

In onderstaande tabel geven we een overzicht van de activiteiten die de casemanagers voor individuele klanten verrichten. De percentages geven aan hoe vaak een actie ten behoeve van een klant is verricht. Het zegt dus nog weinig over de bestede tijd door casemanagers aan bepaalde activiteiten of personen. In de derde kolom staat aangegeven hoeveel tijd gemiddeld genomen aan een bepaalde activiteit wordt besteed.

Zo valt tien procent van de activiteiten van de casemanager onder de noemer 'Rapportage naar aanleiding van een gesprek'. Gemiddeld genomen neemt een dergelijke rapportage 29 minuten in beslag.

Tabel 4.1 Uitsplitsing van activiteiten naar relatief aandeel en gemiddeld besteedde tijd in minuten.

Activiteit	Percentage	Tijd (min.)
Kennismakingsgesprek	3%	36
Diagnosegesprek	5%	46
Opstellen trajectplan	3%	29
Opstellen activiteitenplan	2%	18
Rapport n.a.v. gesprek	10%	29
Verwerken terugkoppeling reïntegratiebedrijf	6%	21
Dossier activiteiten (lezen, archiveren)	8%	14
Afspraakbrief klant	7%	18
Toekenning scholings- en activeringspremie en flankerend beleid	3%	25
Afhandeling specifieke vraag klant	12%	21
Afhandeling van post en mail over klanten en instellingen	13%	18
Verwijzing	3%	28
Administratieve verwerking	2%	20
Overleg	7%	17
Volggesprek	4%	31
Anders	12%	22
Totaal	100%	23

De eerste vier activiteiten in de tabel horen duidelijk thuis in de aanloopfase van het casemanagement, deze fase loopt van het kennismakingsgesprek tot en met het opstellen van het traject(activiteiten)plan. Zeker 13 procent van de verrichte activiteiten van de casemanagers vindt plaats in deze fase. Voor één casemanager geldt dat maar liefst 40 procent van de verrichte activiteiten binnen deze categorie valt. Met 12 procent scoort de categorie 'Afhandeling specifieke vraag klant' relatief hoog. Voor één van de casemanagers beslaat zelfs één vijfde van haar uitgevoerde activiteiten uit dergelijke individuele begeleiding bij specifieke vragen. Deze individuele benadering is dan ook één van de kernpunten van het casemanagement.

Een vermeend punt van kritiek op het functioneren van het casemanagement is de geringe aandacht voor klanten als het trajectplan eenmaal is vastgesteld en klanten min of meer uit zicht raken bij het doorlopen van activiteiten (bij bijvoorbeeld Werkprojecten Groep of de stichting Stiel). In ieder geval 10 procent (verwerking terugkoppeling, het voeren van vervollgesprekken, het toekennen van activeringspremies) valt geheel of gedeeltelijk binnen deze 'tweede fase'.

In aantallen handelingen krijgt het volgen van klanten tijdens de reïntegratie vergelijkbare aandacht met die tijdens de eerste fase: kennismaking tot en met het opstellen van het trajectplan. Verderop in deze paragraaf gaan we dieper in op de hoeveelheid bestede tijd aan de diverse activiteiten. Gemiddeld genomen neemt het diagnosegesprek de meeste tijd in beslag; ongeveer drie kwartier. Activiteiten die te maken hebben met lezen van- en archiveren in dossiers nemen het minste tijd, ongeveer één kwartier. Casemanagers besteden gemiddeld genomen 23 minuten aan door hen ondernomen activiteiten.

Vervolgens kijken we of het profiel van de klanten samenhangt met de aan hen bestede tijd. Voor dit doel zijn een aantal activiteiten in een tweetal groepen samengevat. Zoals boven is aangegeven horen kennismakings- en diagnosegesprekken als ook het opstellen van een traject/activiteitenplan bij de eerste fase van het casemanagement. Deze eerste groep labelen we hier voor het gemak als 'trajectactiviteiten'. Een tweede groep omschrijven we als 'begeleidingsactiviteiten', hierbij horen het

verwerken van de terugkoppelingen van reïntegratiebedrijven, het toekennen van scholings- en activeringspremies en flankerend beleid en de volggesprekken.

De vraag die nu gesteld wordt is de volgende: wordt voor verschillende soorten klanten per activiteitsoort van elkaar afwijkende hoeveelheden tijd besteed?

Tabel 4.2 Gemiddeld bestede tijd aan traject- en begeleidingsactiviteiten voor verschillende klantengroepen.

	Trajectactiviteiten	Begeleidingsactiviteiten
Etniciteit		
Ned.	37	25
Niet Ned.	35	26
Leeftijd		
=< 40	36	26
> 40	38	24
Geslacht		
Man	36	26
Vrouw	37	25
Uitkeringsduur		
< 3 jaar	35	25
> 3 jaar	38	26
Gezinssamenstelling		
Alleenwonend	37	25
Eenoudergezin	34	26
Samenwonend	37	25

We zien minimale verschillen in bestede tijd voor verschillende groepen klanten. Bij de trajectactiviteiten varieert de gemiddeld bestede tijd tussen minimaal 34 en maximaal 37 minuten, bij de begeleidingsactiviteiten is het verschil nog kleiner.

Activiteiten uitgesplitst naar betrokken actoren

Bij het uitvoeren van activiteiten door casemanagers is er in 70 procent van de gevallen sprake van een andere, direct bij de activiteit betrokken derde partij. In dit onderzoek worden deze derden 'actoren' genoemd.

Zo is bij een diagnosegesprek een klant fysiek aanwezig en is er bij het verwerken van een terugkoppeling van een reïntegratiebedrijf vaak telefonisch contact over klanten. Een uitsplitsing van de activiteiten waarbij derden een rol spelen is terug te vinden in tabel 4.3. Hierbij zijn deze derden gerubriceerd naar een aantal categorieën. Onder de categorie 'Klant' vallen de klant zelf en een eventuele partner en/of kinderen.

Bij 'Reïntegratie' horen contacten die met name te maken hebben met de toeleiding naar werk van de klant, zoals bijvoorbeeld contacten met Kliq en Bureau Werktuig. Onder 'Zorg en derden' worden onder andere contacten met huisarts, gezondheidszorg en politie gerubriceerd.

Tabel 4.3 Door casemanagers uitgevoerde activiteiten gegroepeerd naar betrokken partijen (soorten actoren).

	Totaal	Tijd (in min.)
Klant	37%	32
Reïntegratie	19%	20
Zorg en derden	3%	21
Collega	13%	15

Geen actoren	29%	21
Totaal	100%	23

Zoals verwacht treedt de klant zelf het meest vaak op als 'actor'. Bij 37 procent van de uitgevoerde activiteiten waarbij een andere persoon aanwezig was, is dit het geval. Wel zien we grote verschillen tussen casemanagers. Bij één casemanager is in 72 procent van de voor een klant uitgevoerde activiteiten, die klant zelf direct betrokken. Deze constatering is consistent met hetgeen al eerder duidelijk werd bij de analyse van het soort activiteiten die casemanagers vooral uitvoeren. Deze casemanager scoorde daar hoog op activiteiten die direct klantgerelateerd zijn (kennismakingsgesprek, diagnosegesprek en dergelijke). Opvallend is het lage percentage activiteiten waar een zorginstelling bij betrokken is, namelijk drie procent.

Als activiteiten waarbij geen actoren zijn betrokken worden regelmatig genoemd: afhandeling van de post, het opmaken van een rapport naar aanleiding van gesprekken en het opstellen van een afspraakbrief ten behoeve van een klant. Opvallend is dat binnen deze context 'het opstellen van een trajectplan' ook 29 keer genoemd (meer dan de helft van alle opgestelde trajectplannen). Voor een deel wordt het opstellen van dit plan blijkbaar gezien als het, door de casemanagers, op papier zetten van gemaakte afspraken. Andere casemanagers zien het opstellen van een trajectplan als een activiteit waartoe ook het samen met de klant bepalen van de inhoud van dat traject toe behoort.

Gemiddeld aan activiteiten bestede tijd

In de laatste kolom van tabel 4.3 staat de tijd die casemanagers gemiddeld genomen besteden aan activiteiten uitgesplitst naar bij die activiteiten betrokken actoren. Gemiddeld genomen wordt door casemanagers 23 minuten (2,3 keer 10 minuten) uitgetrokken voor activiteiten. In het geval dat een klant rechtstreeks betrokken is bij die activiteit, wordt gemiddeld genomen ruim een half uur uitgetrokken. Voor gesprekken met collega's over klanten volstaat doorgaans een kwartier. Tussen casemanagers zijn er duidelijke verschillen waarneembaar. Zo duren bij één casemanager gesprekken waarbij de klant zelf gesprekspartner is ongeveer drie kwartier. Overleg met zorginstellingen vergt in het geval van deze casemanagers al gauw een uur.

Klanten van de casemanagers.

Vervolgens kijken we naar de klanten die gebruik maken van de diensten van de bij dit onderzoek betrokken casemanagers. Casemanagement impliceert een intensieve begeleiding van klanten gedurende in ieder geval bepaalde fasen van het doorlopen van een traject richting uitstroom. Dit geldt bijvoorbeeld voor de beginfase van het traject wanneer samen met de klant een diagnose wordt gesteld en daaropvolgend een trajectplan wordt opgesteld. In de volgende tabel geven we een overzicht van het aantal klantcontacten van de casemanagers. Daarbij kijken we naar de casemanager met het laagst gemiddeld aantal contacten per klant, naar de casemanager met het hoogst aantal contacten per klant en het gemiddelde.

Tabel 4.4 Gemiddeld en maximaal aantal keren per klant dat een activiteit voor hem of haar is verricht.

	Gemiddeld	Maximaal	Gemiddeld bestede tijd
Minste contacten	2,0	9	97 min.
Meeste contacten	6,3	40	153 min.
Gemiddeld	3,4	19	102 min.

Gemiddeld genomen zijn voor de klanten waar de casemanagers in de periode van de gegevensverzameling mee bezig zijn 3,4 activiteiten ontplooid. De casemanager met het minst aantal contacten per klant voerde gemiddeld genomen twee keer een activiteit voor die klant uit. Voor een klant van een andere casemanager is maar liefst 40 keer een activiteit verricht. Een investering van in totaal 19 uur.

Gemiddeld genomen is voor de klanten ruim anderhalf uur uitgetrokken (102 minuten).

De door casemanagers bestede tijd per klant varieert van ruim 1 uur per klant tot 2½ uur.

4.3 Klanten

In de volgende paragraaf vragen we ons af welke klanten vooral profiteren van het casemanagement. Met andere woorden: is de groep klanten die op de registratieformulieren wordt vermeld representatief voor klanten van het project Groningen op de Ladder. Komen bijvoorbeeld vooral klanten aan bod die relatief veel kans hebben om uit te stromen, zoals fase 2 en fase 3 klanten met geen of weinig belemmeringen? We vergelijken dan ook klanten die tot de caseload van de zes medewerkers behoren met de rest van de klanten van Groningen op de Ladder. Voor dit doel werd het klantenbestand van Sozawe van juli 2003 gebruikt. In de volgende tabel zijn de klanten waarover door de casemanagers wordt gerapporteerd vergeleken met de andere klanten van Groningen op de Ladder. Bij die vergelijking zijn die klanten steeds in twee groepen verdeeld: zij die in zijn algemeenheid wat makkelijker uitstromen naar werk en een groep die daar wat meer moeite mee heeft. Zaken als leeftijd, uitkeringsduur en de ‘aanwezigheid van belemmeringen’ komen daarbij aan bod. Uit de tabel blijkt bijvoorbeeld dat van de klanten die door één van de zes casemanagers begeleid worden, één derde ouder is dan 40 jaar. Bij de rest van de klanten van Groningen op de Ladder ligt dit aandeel op 55 procent.

Tabel 4.5 Klantenprofiel klanten van de caseload van de zes casemanagers, afgezet tegen de rest van de klanten van Groningen op de Ladder.

	wel CM	geen CM	Omschrijving klanten
Etniciteit	30%	31%	Niet Nederlandse achtergrond
Leeftijd	33%	55%	Ouder dan 40 jaar
Fasering	33%	38%	Fase 4 klanten
Uitkeringsduur	49%	62%	Langer dan 3 jaar
Belemmeringen	16%	27%	Wel belemmeringen vastgesteld
Opleiding en ervaring	60%	69%	Weinig opleiding en ervaring
Persoonlijke kwalificaties	49%	63%	Weinig persoonlijke kwalificaties
Geslacht	44%	51%	Vrouw
Gezinssamenstelling	24%	18%	Eenoudergezin

Alleen met betrekking tot het al dan niet hebben van een Nederlandse achtergrond zijn de twee groepen klanten van Groningen op de Ladder identiek. Voor de andere kenmerken is dat niet het geval. Klanten waarmee of waarvoor in de onderzoeksperiode één of meerdere keren activiteiten in het kader van het casemanagement werden ontwikkeld, kunnen in zijn algemeenheid als beter bemiddelbaar worden gekwalificeerd dan het geval is bij de rest van de klanten van Groningen op de Ladder.

Een enkele opmerking is hierbij op zijn plaats. Ongeveer één vijfde van de klanten van Groningen op de Ladder kwam in de onderzoeksperiode in aanmerking voor actief casemanagement bij één van de zes casemanagers. Veel meer klanten hebben de afgelopen periode geprofiteerd van het casemanagement. Zij waren gewoon even niet in beeld of hebben een andere casemanager. Op voorhand is er echter geen reden om aan te nemen dat bij die klanten een andere verdeling naar persoonskenmerken zou worden geconstateerd.

In een aantal gevallen is het goed te verklaren dat de klanten waarbij actief casemanagement wordt toegepast op een aantal kenmerken 'beter' scoren dan de groep die dit (nog) wordt onthouden. Voor leeftijd geldt bijvoorbeeld dat na een bepaalde grens geen arbeidsplicht meer wordt opgelegd. Deze groep klanten van 57½ jaar en ouder zal niet ruim vertegenwoordigd zijn in de groep die wel begeleid wordt door casemanagers.

Een gedeelte van de Fase-4 klanten van de dienst Sozawe en dus ook Groningen op de Ladder is door hun belemmeringen niet of nauwelijks aanspreekbaar, laat staan bemiddelbaar. Ook voor deze mensen is minder aandacht binnen het casemanagement.

Hetzelfde geldt voor groepen klanten met ernstige tijdelijke belemmeringen van bijvoorbeeld psychische aard. Ook zij worden (tijdelijk) vrijgesteld van reïntegratie-activiteiten.

Tot slot het volgende. Het blijkt dat vrouwen minder vaak gebruik maken van het casemanagement. De onderbezetting van vrouwen lijkt in eerste instantie veroorzaakt te worden door het feit dat jonge (alleenstaande) moeders met een zorgtaak nog niet als arbeidsplichtig worden aangemerkt. Om deze reden zou het participeren binnen het casemanagement voor deze groep vrouwen een iets minder dwingende kwestie zijn. Deze verklaring wordt echter gelogenstraft door het laatst opgenomen item in tabel 4; de gezinssamenstelling.

Als enige 'moeilijker te bemiddelen groep' zijn éénoudergezinnen oververtegenwoordigd als het gaat over de groep die begeleid wordt door de casemanagers. Die oververtegenwoordiging bestaat vrijwel geheel uit vrouwen.

4.4 Actoren

Bij 70 procent van de geregistreerde activiteiten/contactmomenten op de tijdschrijfformulieren staat één of meer actoren aangegeven. Dit betekent dat in die gevallen een andere partij dan de casemanager betrokken was bij die activiteit(en). In veel gevallen gaat het daarbij om de klant zelf of één of meer collega's. In onderstaande tabel is een verdeling aangegeven van die contacten die casemanagers hebben met actoren anders dan klanten en/of collega's. We maken daarbij een onderscheid naar instellingen die zich vooral bezig houden met (toeleiden naar) werk en zij die zich meer richten op zorg en ondersteuning.

Tabel 4.6 Verdeling van de contacten die casemanagers onderhouden met derden.

Arbeid	
WPG Arbeidsoriëntatie	16%
KLIQ	13%
Stichting Weerwerk	12%
Stiel	9%
CWI	7%
Alexander Calder Groep	7%
SBK	5%
LAC-RUG	3%
Talengroep	2%
Maatwerk	2%
Alfa-College	2%
Noorderpoortcollege	2%
Totaal	78%
Zorg en derden	
Geldzorg	2%
GGZ- Van Duiven	2%
AVG	2%
OCSW	2%
MJD	2%
Politie	2%
Essent	2%
Totaal	13%
Overigen	9%

Slechts in een klein deel van de door casemanagers ondernomen activiteiten (28 procent), is er sprake van een directe inbreng door een derde partij. De bovenstaande tabel laat zien hoe die 28 procent is verdeeld. In beperkte mate zijn vertegenwoordigers uit de categorie 'Zorg en derden' gesprekspartner. Relatief vaak betrokken bij activiteiten verricht door de casemanagers zijn Werkprojecten Groep², KLIQ en de stichting Weerwerk³.

4.5 Kanttekeningen bij het instrument

Ondanks het feit dat de in dit onderzoek geïntroduceerde tijdschrijfmethodek nog onvolkomenheden kent, heeft het veel inzicht gegeven in hoe het casemanagement in de praktijk vorm is gegeven. Welke activiteiten werden er vooral verricht? Voor wie (en met wie)? Hoeveel tijd werd er geïnvesteerd en waaraan? Dit is aanleiding om een aantal suggesties te doen die met name de betrouwbaarheid van een dergelijk instrument kunnen vergroten. Die suggesties richten zich op een aantal kempunten, te weten:

² WeerWerk is de organisatie die voor de gemeente Groningen het gesubsidieerde werk organiseert.

³ Werkprojecten Groningen (tegenwoordig Werkprojecten Groep genaamd) voert werkgelegenheidsprojecten uit voor moeilijk bemiddelbare werkzoekenden en biedt werkervaring, scholing en/of begeleiding met het doel deelnemers door te laten stromen naar een werkplek.

- Eenduidigheid van definities.
- Betrouwbaarheid bij het invoeren van gegevens.
- Het organiseren van feedback van gegevens (informatie).

De aangegeven tekortkomingen van het gebruikte instrument kunnen in de toekomst vrij eenvoudig worden verholpen. Essentieel is in ieder geval een registratie via een geautomatiseerd systeem. Er zijn talloze pakketten op de markt die, eventueel met wat aanpassingen, goed in deze behoefte kunnen voorzien.

5. Het netwerk van Groningen op de Ladder

Groningen op de Ladder presenteert zich als een organisatie, die zich openstelt voor samenwerking met de partners in het veld. Voor het wegnemen van belemmeringen bij de klant is Groningen op de Ladder immers aangewezen op de inzet van andere organisaties. Afhankelijk van de belemmeringen zijn deze organisaties zorggerelateerd (GGD, GGz, AVG enzovoorts) of gericht op arbeidsintegratie (Stiel, Werkprojecten Groep, Kliq, enzovoorts).

In dit hoofdstuk rapporteren we over het netwerk van Groningen op de Ladder. Deze netwerkanalyse is gebaseerd op theorie en praktijk van sociale netwerkanalyse, die op zijn beurt voortkomt uit de systeemtheorie. Kort gezegd beschouwt de systeemtheorie de werkelijkheid als een verzameling van allerlei eenheden of systemen, die meestal verband houden met hun omgeving. Bij de theorie en praktijk van netwerkanalyse wordt een aantal aspecten van netwerken onderscheiden (Wasserman en Faust, 1994, Wittek, 1994). Wij concentreren ons op de volgende aspecten:

- intensiteit van contacten met medewerkers van andere organisaties,
- het belang van deze contacten,
- de afhankelijkheid,
- de onderlinge samenwerking,
- de mate van deskundigheid,
- de mate van betrouwbaarheid,
- de eventueel gegroeide vertrouwensband.

Het is de bedoeling om door inzicht in de netwerkstructuur rond Groningen op de Ladder beleid te ontwikkelen op de afbakening van taken. Ook ontstaat er zicht op de sterke en zwakke kanten van het netwerk.

We beschouwen achtereenvolgens de resultaten van een schriftelijke enquête onder medewerkers van Groningen op de Ladder en de resultaten van een telefonische enquête bij een aantal medewerkers van organisaties waarmee Groningen op de Ladder contact onderhoudt.

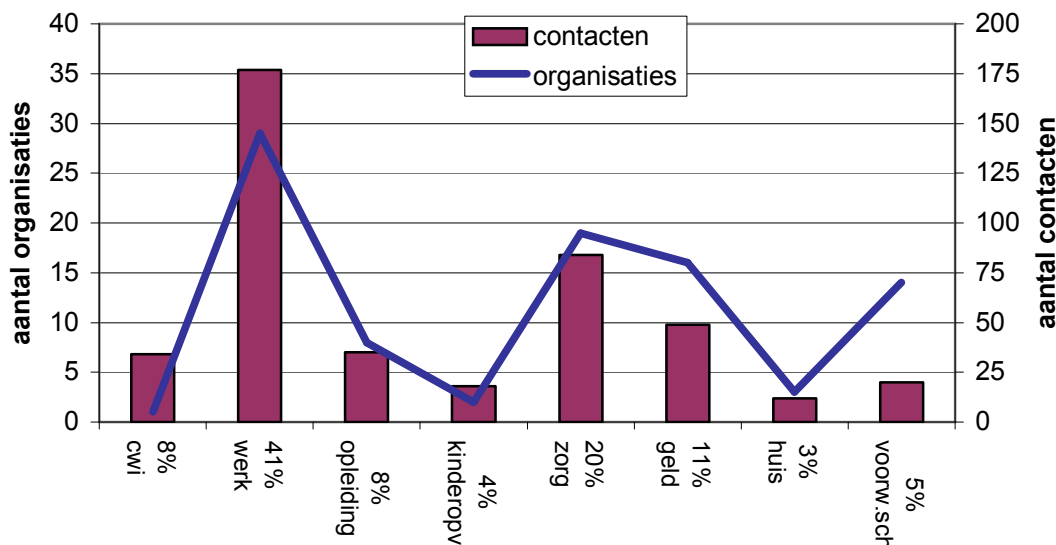
5.1 Contacten van Groningen op de Ladder

Veel contacten over werk voor klanten

In totaal hebben 26 respondenten 429 contacten opgegeven. Daarbij zijn 160 verschillende namen samen 324 keer genoemd. Verder is 105 keer een organisatie genoemd, zonder de naam van een persoon.

Deze contacten zijn onder te verdelen naar soorten organisaties. In de bijlage wordt vermeld welke organisaties bij welke soorten zijn ingedeeld.

Grafiek 5.1 Contacten naar organisatiesoort



Verreweg de meeste contacten van Groningen op de Ladder zijn met organisaties die te maken hebben met werk voor de klant; 177 stuks of 41 procent. Het gaat dan om bijvoorbeeld de Stichting WeerWerk en Werkprojecten Groep. We zien ook dat het aantal organisaties in deze groep groot is in vergelijking met de andere groepen; Groningen op de Ladder heeft connecties met maar liefst 29 verschillende organisaties op het gebied van werk.

Eén vijfde van de opgegeven contacten is met organisaties die zich bezighouden met zorg voor de klanten, zoals Maatschappelijk Juridische Dienstverlening (MJD) en Geestelijke Gezondheidszorg (GGz). In deze groep zijn er 19 verschillende organisaties waarmee Groningen op de Ladder samenwerkt.

Verder vindt 11 procent van de opgegeven contacten plaats met financiële organisaties, zoals de Sociale Verzekeringsbank en de Belastingdienst.

In grote lijnen geldt: met hoe meer organisaties er contact is binnen een soort, hoe meer contacten er ook zijn binnen die organisatiesoort. De lijn en de balken vertonen vergelijkbare patronen. Afwijkend zijn de contacten met het CWI en in de voorwaardenscheppende sfeer. Bij het CWI zijn er veel contacten met één organisatie, in de voorwaardenscheppende sfeer zijn de contacten juist over relatief veel organisaties verspreid.

Casemanagers hebben trajectcontacten

We verwachten dat contacten met soorten organisaties functiegebonden zijn. Via de volgende tabel kijken we of die veronderstelling klopt. Het gemiddeld aantal contacten in een organisatiesoort is vermeld per functionaris.

Tabel 5.1 Contacten naar organisatiesoort en functiegroep, per functionaris

Organisatiesoorten	Functies				
	Casemanagers	bijstands- consulenten	financieel consulenten	Leidinggevend	alle respondenten (incl. anoniem)
CWI	2	1	0	2	1
Werk	13	0	0	5	7
Opleiding	3	0	0	0	1
Kinderopvang	1	0	0	1	1
Zorg	4	6	1	3	3
Geld	0	7	4	0	2
Huis	0	2	1	0	0
Voorwaardenscheppend	0	0	0	5	1
Totaal ⁴	23	16	5	16	16

De tabel laat zien dat contacten met soorten organisaties inderdaad functiegebonden zijn. Casemanagers hebben de meeste externe contacten van de onderscheiden functiegroepen. Zij houden zich duidelijk bezig met de route naar werk van hun klanten. Zij hebben vooral veel connecties met organisaties die gericht zijn op werk voor de klant. Ook zijn er contacten met zorg- en opleidingsinstellingen en met kinderopvangorganisaties. Deze soorten organisaties zijn ondersteunend bij het klantentrajec naar werk, in de zin dat ze zijn bedoeld om belemmeringen van klanten weg te nemen.

De contacten van casemanagers met werk- en zorgorganisaties worden ondersteund door de leidinggevenden. Zij onderhouden verder de voorwaardenscheppende realties met bijvoorbeeld de rest van de gemeente.

Bijstandsconsulenten hebben contacten over geld met bijvoorbeeld de UWV's en de Sociale Verzekeringsbank. Ook met zorginstellingen onderhouden zij contacten. Dit heeft ongetwijfeld te maken met de taakverdeling die zich voltrekt tussen casemanagers en bijstandsconsulenten. Klanten die geen traject hebben, maar wel een zorgbehoefte behoren tot de verantwoordelijkheid van een bijstandsconsulent.

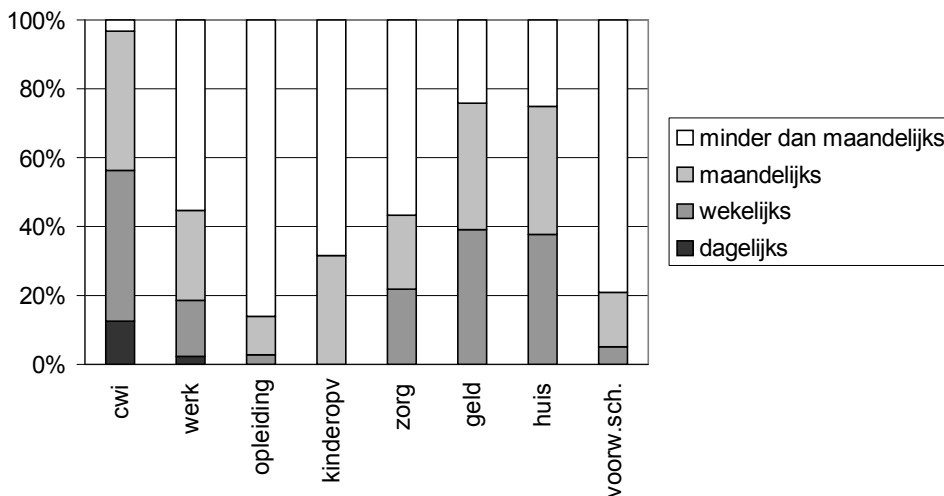
Zoals te verwachten betreffen de contacten van financieel consulenten voornamelijk medewerkers van organisaties die voornamelijk met geld te maken hebben.

Intensiteit

De respondenten hebben ingevuld hoe vaak zij elk van hun contacten spreken. De volgende grafiek geeft de verdeling van de antwoorden per organisatiesoort weer in procenten. De respondenten geven bijvoorbeeld voor 13 procent van de samenwerkingsrelaties met medewerkers van het CWI op dat er dagelijks contact mee is.

⁴ Door afronding tot hele getallen komt het totaal aantal onderaan niet altijd precies overeen met de som van de getallen erboven.

Grafiek 5.2 Intensiteit van de contacten



Het is duidelijk dat de contacten met het CWI het meest intensief zijn. Dit heeft ongetwijfeld te maken met het feit dat het CWI en Groningen op de Ladder een gebouw delen. Deze connecties zijn overwegend opgegeven door casemanagers. De functie van casemanager blijkt behalve de meeste contacten ook de meest intensieve contacten te omvatten.

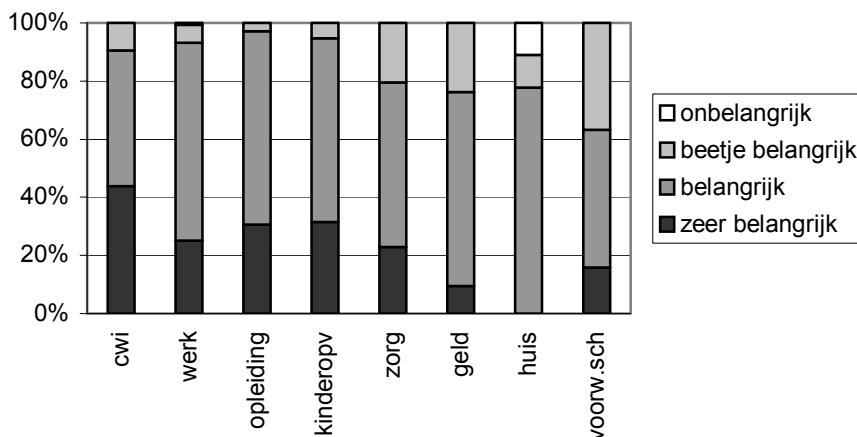
Het contact met de vele organisaties die gericht zijn op werk is intensief: 18 procent van deze werkrelaties spreekt de medewerkers van Groningen op de Ladder wekelijks of soms zelfs dagelijks.

Bijstandsconsulenten en financieel consulenten hebben met ongeveer 75 procent van hun connecties contacten bij financiële organisaties en woningbouwcorporaties maandelijks of zelfs wekelijks contact. Leidinggevendenden hebben minder intensieve contacten met de buitenwacht. Zij spreken hun werkrelaties in de sectoren werk en zorg het meest frequent. Ongeveer 40 procent van deze contacten spreken zij zeker maandelijks.

Belang

Het tweede kenmerk van de contacten dat is nagevraagd bij de medewerkers van Groningen op de Ladder is het belang ervan. De grafiek is op dezelfde manier te lezen als de vorige.

Grafiek 5.3 Belang van de contacten

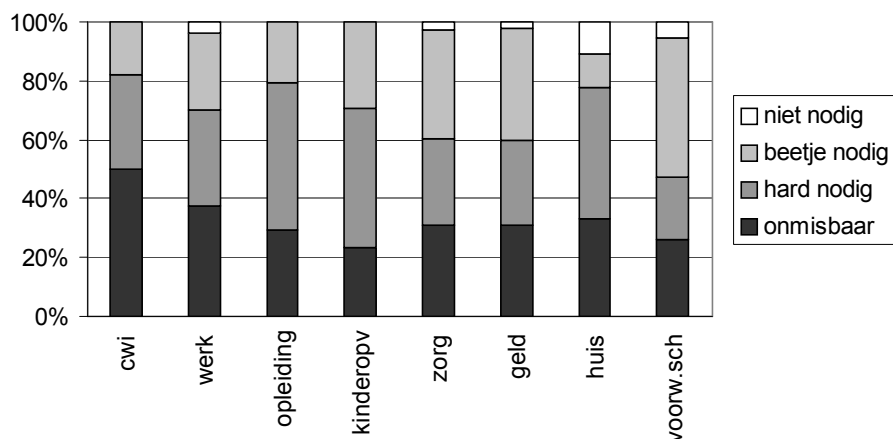


Aan een goed contact met medewerkers van het CWI wordt gemiddeld door de medewerkers het hoogste belang toegekend. Ruim 40 procent van deze connecties beoordelen ze als 'zeer belangrijk'. Mogelijk ligt de verklaring voor deze prioriteitstelling in de aanleverende rol van het CWI. Als er bij het CWI iets niet helemaal goed gaat heeft men daar bij Groningen op de Ladder last van. Bij de andere organisatiesoorten is Groningen op de Ladder veelal de partij die aanlevert. Als er dan iets niet klopt zijn het de klant en de ontvangende organisaties die daar last van hebben. Op de gedeelde tweede plaats staan opleiding en kinderopvang. De score 'zeer belangrijk' komt uit op ongeveer een derde en samen met 'belangrijk' tegen de 100 procent. Ook het resterende trajectgebonden contact, met werkorganisaties, is belangrijk. De connecties met zorg-, financiële, voorwaardenscheppende organisaties en woningbouwcorporaties komen daar achteraan. Slechts weinig contacten worden als onbelangrijk gekwalificeerd. Dat is ook niet zo verwonderlijk omdat we hebben gevraagd om de 30 belangrijkste contacten.

Afhankelijkheid

De medewerkers bij Groningen op de Ladder hebben in de enquête aangegeven welke contactpersonen in welke mate nodig zijn voor hun werk bij Groningen op de Ladder.

Grafiek 5.4 Noodzaak van de contacten



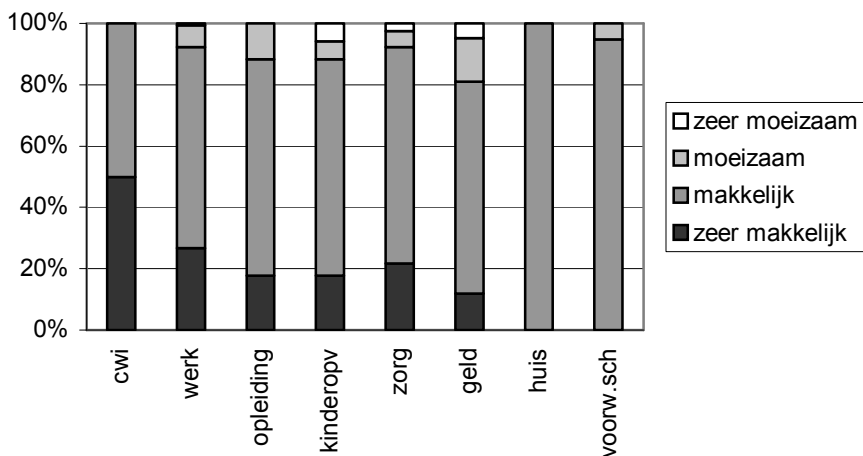
Gemiddeld genomen beoordeelt de respondent het contact met het CWI als het meest noodzakelijk. De voorwaardenscheppende samenwerkingsrelaties worden het meest als 'een beetje belangrijk' beoordeeld.

Overigens vinden de casemanagers alle trajectgebonden contacten even hard nodig (rond de 40 procent 'onmisbaar'). De bijstandsconsulenten lijken in deze beoordeling afhankelijker van andere organisaties; zij beoordelen vaker met 'onmisbaar' voor hun eigen werk (ongeveer 50 procent). Financieel consulenten lijken het minst afhankelijk van externen: zij vinden geen enkel extern contact onmisbaar. Leidinggevendenden differentiëren het sterkst tussen de verschillende organisatie(soorten).

Samenwerking

Hoe moeizaam of makkelijk de samenwerking verloopt volgens de medewerkers van Groningen op de Ladder wordt hieronder weergegeven.

Grafiek 5.5 Samenwerking



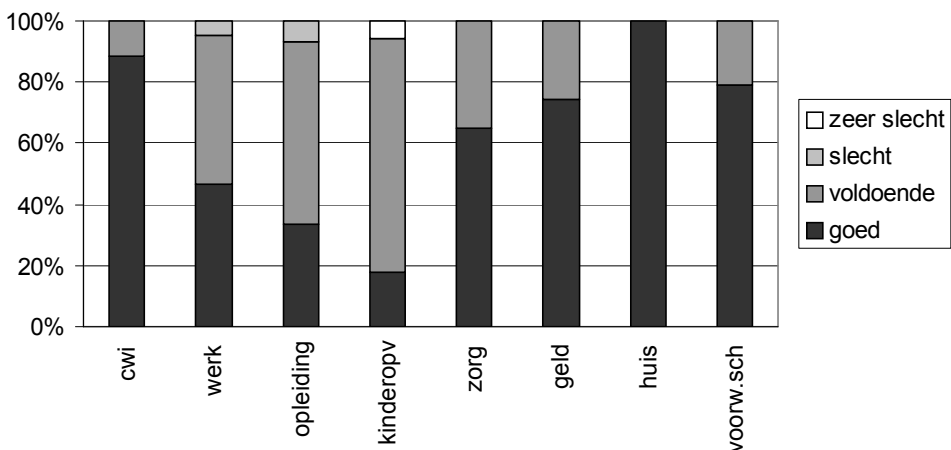
De samenwerking met het CWI verloopt voor de Laddermedewerker gemiddeld het gemakkelijkst. Als we functiegroepen onderscheiden dan valt op dat voor casemanagers en leidinggevendenden ook de samenwerking met medewerkers van werkorganisaties en zorginstellingen vaak zeer makkelijk is, tegen de 30 procent.

De contacten over het wonen van de klanten krijgen een maximale kwalificatie van 'makkelijk' mee. Over het geheel genomen worden er vrijwel geen contacten als moeizaam gekwalificeerd.

Deskundigheid

Een oorzaak voor de kwaliteit van het contact kan liggen in het oordeel over elkaars deskundigheid. Daarom hebben we ook een beoordeling van de deskundigheid van de contactpersonen gevraagd.

Grafiek 5.6 Deskundigheid

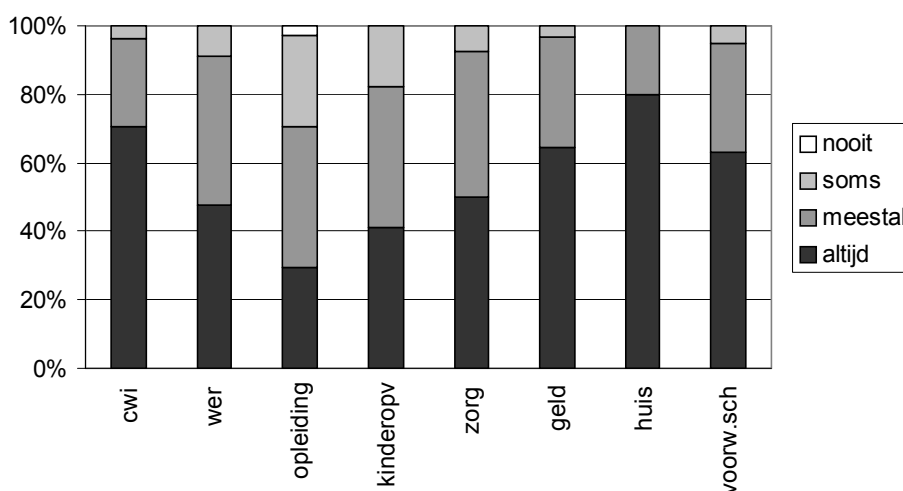


De organisatiesoorten die niet direct trajectgebonden zijn scoren op deskundigheid het hoogst bij de medewerkers van Groningen op de Ladder. Over de deskundigheid van contactpersonen bij woningbouwcorporaties niets dan goeds. Bijstandsconsulenten en leidinggevenden zijn het meest royaal in hun beoordeling van de deskundigheid van hun contacten, financieel consulenten het zuinigst. De casemanagers zitten daar tussen in.

Betrouwbaarheid

Ook betrouwbaarheid kan van invloed zijn op de beoordeling van het contact. We hebben gevraagd in hoeverre contacten zich aan gemaakte afspraken houden.

Grafiek 5.7 Zich houden aan gemaakte afspraken

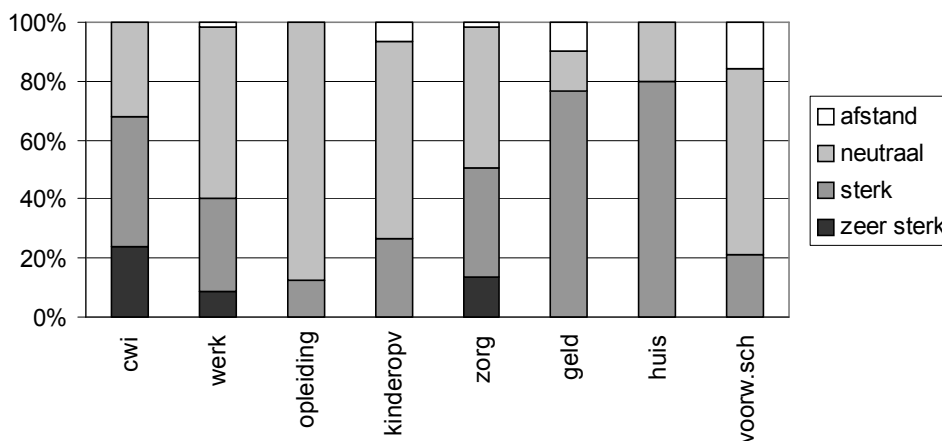


De contacten bij het CWI en de woningbouwcorporaties houden zich het best aan gemaakte afspraken, aldus de medewerkers van Groningen op de Ladder. Over opleidingsinstituten is men het minst tevreden als het gaat om zich aan afspraken houden. Wellicht zijn dit ook de meest ingewikkelde afspraken.

Vertrouwen

Sommige contacten verlopen zo goed dat er een vertrouwensband ontstaat. In hoeverre hiervan bij Groningen op de Ladder sprake is legden we voor aan de medewerkers.

Grafiek 5.8 Vertrouwensband



Een deel van de contacten met het CWI, met werk- en zorgorganisaties wordt gekenmerkt door een zeer sterke vertrouwensband zo geven casemanagers en leidinggevenden bij Groningen op de Ladder aan. Net als op betrouwbaarheid scoren opleidingsinstituten laag op vertrouwen. Contacten met kinderopvangorganisaties en voorwaardenscheppende contacten scoren ook relatief laag als het om vertrouwen gaat.

Casemanagers zijn op het punt van vertrouwen het meest kritisch in de beoordeling van hun contacten.

5.2 De externe contactpersonen

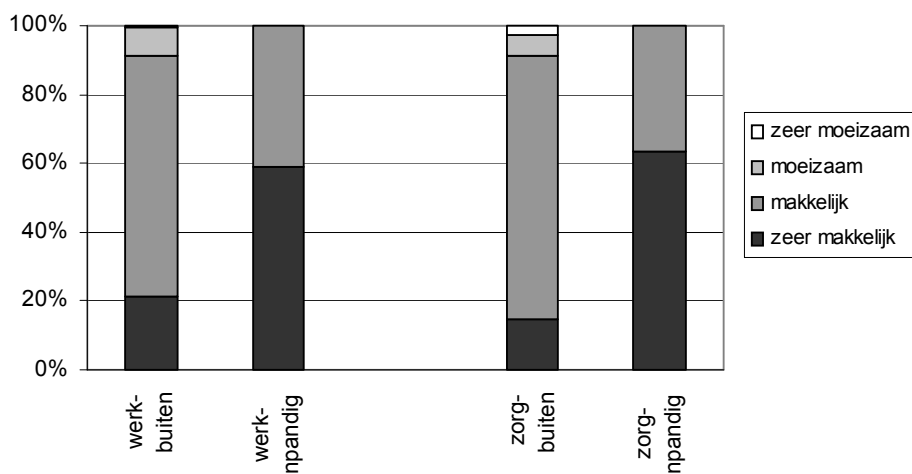
Met 16 externe contacten van medewerkers van Groningen op de Ladder zijn telefonische interviews afgenomen over het contact met de medewerkers van Groningen op de Ladder.

Inpandige contacten verlopen het best

Waar we bij aanvang van het onderzoek wisten dat Groningen op de Ladder en het CWI in hetzelfde gebouw zijn gehuisvest, blijkt tijdens het onderzoek ook een aantal medewerkers van externe organisaties in het gebouw te werken of te hebben gewerkt. Tijdens het onderzoek zijn er één of meer dagdelen per week medewerkers van WeerWerk, de GGz en een kinderopvangorganisatie werkzaam in het gebouw bij Groningen op de Ladder. Maar ook blijkt dat één van de geïnterviewden van een andere organisatie een tijdlang in het gebouw van Groningen op de Ladder heeft gewerkt. Ook op momenten dat deze personen niet (meer) in het gebouw werken blijven de contacten in stand.

Inpandig werkenden zijn zeer tevreden over de resultaten die deze fysieke nabijheid heeft (gehad). En omgekeerd zijn de medewerkers van Groningen op de Ladder ook positiever over deze contacten. Dat is duidelijk te zien aan de resultaten van de enquêtes die zij hebben ingevuld. Bij wijze van voorbeeld geven we voor samenwerking het onderscheid tussen de ervaring met 'inpandige' en 'buitenpandige' contactpersonen in werkorganisaties en zorginstellingen

Grafiek 5.9 Samenwerking en inpandigheid



Het is duidelijk te zien dat de samenwerking met personen die binnen dezelfde muren werken of hebben gewerkt veel gemakkelijker verloopt volgens de medewerkers van Groningen op de Ladder. Dit geldt zowel voor de zorgcontacten als die op het gebied van werk.

Verder zijn de contacten met (ex-)inpandigen beduidend intensiever, worden ze als belangrijker en betrouwbaarder aangeduid en is er vaker sprake van vertrouwensbanden. De inpandigen van werkorganisaties beschouwen de medewerkers van Groningen op de Ladder vaker als onmisbaar

en deskundig. De zorgwerkers binnen de muren zijn even vaak onmisbaar als de zorgwerkers die elders werken, maar zeker 'hard nodig'. De deskundigheid van contacten bij zorginstellingen wordt even positief beoordeeld voor inbandige personen als voor echte externen.

De meningen over de inbandige contacten komen niet exact overeen met die over het CWI. Waarmee we kunnen concluderen dat de inbandigheid niet de enige verklarende factor is.

Dunne lijnen moeilijk te onderhouden

Een aantal contactpersonen spreekt zijn ongenoegen uit over het verlies van het contact met Groningen op de Ladder door het vertrek van bepaalde medewerkers daar. Het lijkt erop dat hier is verzuimd contacten over te dragen bij vertrek van een medewerker. We bekijken daarom nog voor een aantal organisaties hoe breed het samenwerkingsverband van beide zijden is.

We laten hieronder alleen de organisaties met zeer veel opgegeven contacten zien, en een aantal met slechts één of twee contactpersonen bij de andere organisatie en veel meer bij Groningen op de Ladder of andersom. De laatste kolom bevat de contacten binnen de organisatie met een en dezelfde persoon.

Bij twee organisaties verloopt een groot deel van de contacten niet met één maar met twee personen; dat wordt in de tabel tussen haakjes aangegeven.

Bijvoorbeeld: 15 respondenten hebben contact met één of meer medewerkers van WeerWerk. In totaal zijn er 44 contacten met WeerWerk opgegeven, met 16 verschillende namen, waarbij twee personen samen 23 keer zijn genoemd.

Tabel 5.2 Bandbreedte van contacten met een aantal organisaties

Aantal personen bij GodL	Organisatie	totaal aantal contacten	aantal personen bij externe organisatie	aantal contacten met een enkel persoon (of met 2)
20	CWI	34	7	13
15	WeerWerk	44	16	23 (2)
15	MJD	17	6	7
15	GGz	18	5	14
14	WPG	22	11	8
11	Kliq	24	12	6
11	Kinderopvang	19	3	11
11	PEP		2	
10	SBK	11	3	10 (2)
9	Stiel		6	
9	A. Caldergroep		5	
8	MTW		1	
6	GeldZorg		1	
5	AVG		4	
5	Alfacollege		1	
2	Prové		4	

Bij een aantal organisaties zijn de contacten sterk op één persoon gericht. Als deze persoon wegvalt zou het wel eens moeilijk kunnen worden om het contact te handhaven. Misschien moet het zelfs helemaal opnieuw worden opgebouwd. Dit is een risico en daarom verdient dit aspect van het contact met deze organisaties aandacht. Het betreft Museum Technische Werken (MTW), GeldZorg en het Alfacollege. In iets mindere mate SBK (scholing beroepskwalificatie), de kinderopvang, de GGz en WeerWerk.

Verbeteringssuggesties: menselijk contact

In de telefoongesprekken met externe contacten hebben we ook gevraagd naar suggesties om het contact met Groningen op de Ladder nog beter te maken. Veel suggesties hebben betrekking op het persoonlijk contact tussen de medewerkers bij de Ladder en de externen. Het varieert van gevalbespreking, tot op werkbezoek komen om te kijken wat ze elders met de klanten doen, tot de handhaving van in pandig werken.

Er zijn ook geïnterviewden die refereren aan goede afspraken met elkaar maken. Verder zijn er die het jammer vinden dat het project eindigt vanwege het gevoerde beleid. De geïnterviewden geven hierbij aan dat ze bij Groningen op de ladder een meer op de dagelijkse praktijk gerichte werkhouding en meer aandacht voor de klant ervaren dan bij de rest van de Sozawe-teams.

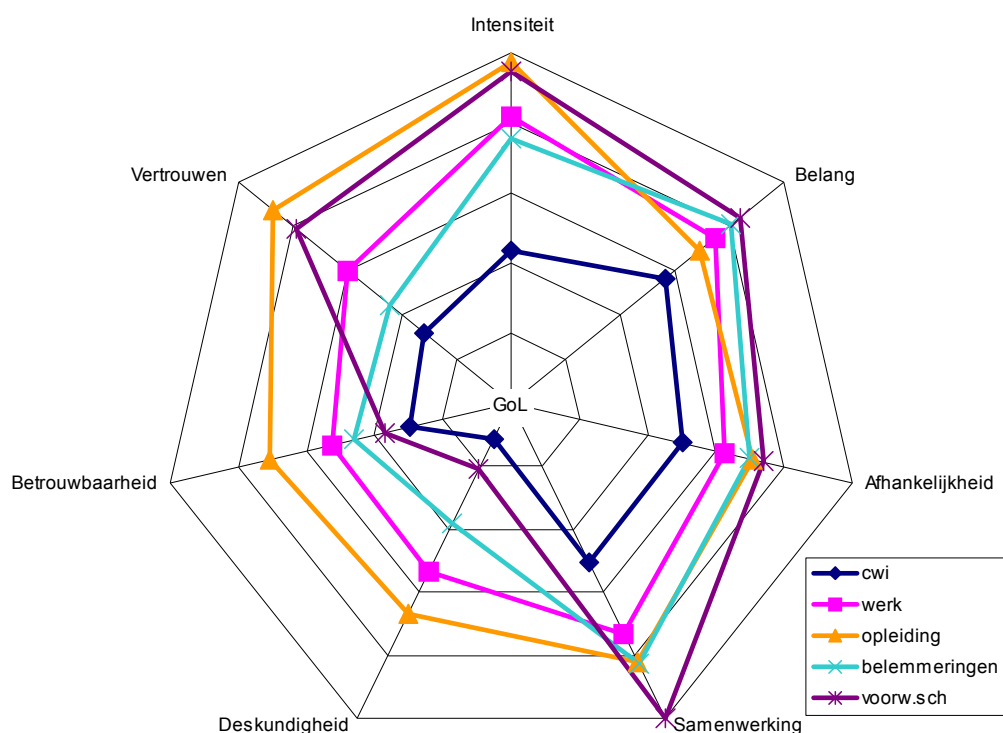
5.3 Samenvatting en conclusies

Samenvattend

Groningen op de Ladder is voor het wegnemen van belemmeringen bij klanten aangewezen op de inzet van andere organisaties. Via netwerkonderzoek willen we inzicht verkrijgen in de contactenstructuur rond Groningen op de Ladder.

De figuur hierna geeft weer hoever een aantal verschillende organisatiesoorten van Groningen op de Ladder af staan, voor een aantal aspecten van de samenwerkingsrelatie. Deze figuur is gebaseerd op de uitkomsten van een enquête onder medewerkers van Groningen op de Ladder.

Te zien is dat het CWI op alle aspecten het dichtst bij Groningen op de Ladder staat. Globaal gezien



liggen de opleidingsinstituten het verst weg van de medewerkers van Groningen op de Ladder. De voorwaardenscheppende contacten vertonen een grillig patroon; op deskundigheid en betrouwbaarheid beoordelen de medewerkers van Groningen op de Ladder positief, op de andere aspecten staan ze veel verder af.

Er is een aantal telefonische interviews afgenomen met medewerkers van externe organisaties, over het contact met Groningen op de Ladder. Een aantal van hen blijkt bij Groningen op de Ladder in het gebouw te werken of te hebben gewerkt. Ook wanneer deze personen niet (meer) in het

gebouw werken blijven de contacten met de medewerkers van Groningen in stand. Inpandig werkenden zijn zeer tevreden over de resultaten van deze fysieke nabijheid. En omgekeerd zijn medewerkers van Groningen op de Ladder ook positiever over deze contacten; dat blijkt duidelijk uit de enquêtes die zij hebben ingevuld. De meningen over inpandige contacten verschillen voldoende van die over het CWI om te concluderen dat inpandigheid niet de enige verklarende factor is voor verschillen in oordelen over contacten.

Voor continuïteit in relaties tussen organisaties is een vereiste dat bij beide organisaties meer personen de contacten met de ander onderhouden. Er zijn externe contactpersonen die zich beklagen over verlies van contact met Groningen op de Ladder vanwege het vertrek van één medewerker. Dit risico loopt Groningen op de Ladder blijkens de enquête bij de contacten met Museum Technische Werken, GeldZorg en het Alfacollege.

Er zijn geïnterviewden die refereren aan het maken van goede afspraken met elkaar. Het persoonlijk contact is de crux als het erom gaat de samenwerking te verbeteren, zo geven de externen aan.

Conclusies

Medewerkers van organisaties die in hetzelfde gebouw werken, en daardoor elkaars gezicht kennen, ontwikkelen sterkere en betere samenwerkingsrelaties. De indeling en omvang van het gebouw kunnen daarbij een belangrijke rol spelen.

In de tweede plaats concluderen we dat het bij contacten tussen organisaties van belang is dat ze worden gedragen door meer dan één persoon per organisatie. Het risico bestaat anders dat bij het wegvallen van deze persoon het contact ook verdwijnt.

Door de interviews met externe contacten blijkt dat een aantal medewerkers van externe organisaties bij Groningen op de Ladder in het gebouw werken of hebben gewerkt. Inpandig werkenden zijn zeer tevreden over de resultaten van deze fysieke nabijheid. Dit blijkt omgekeerd ook te gelden voor de medewerkers van Groningen op de Ladder; zij zijn via de enquêtes ook positiever over contacten met inpandige externen. Ook wanneer deze personen niet (meer) inpandig werken blijven de contacten in stand.

6. Demografie van het projectgebied

In dit hoofdstuk worden allereerst de inwoners en klanten van dit werkgebied beschreven. Het werkgebied wordt in het vervolg 'projectgebied' genoemd. Daarna wordt de uitstroom van Groningen op de Ladder vergeleken met de uitstroom van de andere afdelingen van Sozawe.

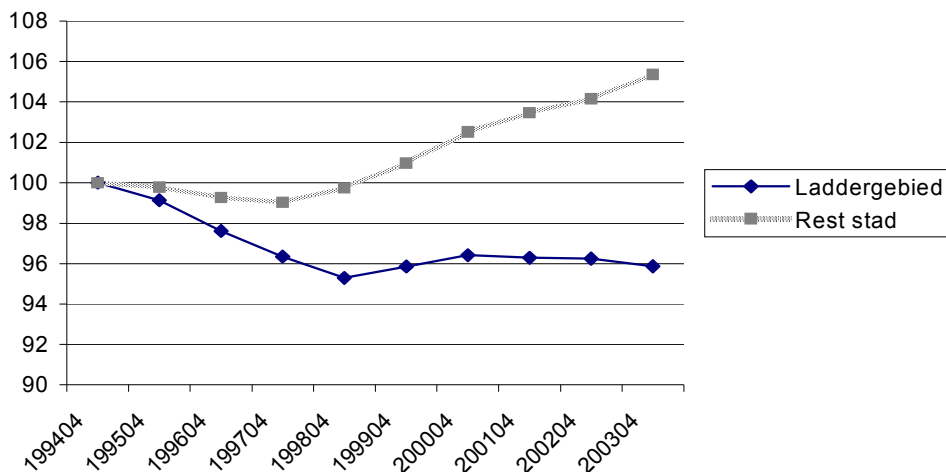
6.1 Het projectgebied

Verreweg de meeste woningen in het projectgebied zijn gebouwd voor arbeiders. De samenstelling van de bevolking is hierdoor zeer homogeen. Tijdens de economische recessies in de jaren zeventig verliezen velen hun baan. Armoede, de slechte staat van de woningen, drugshandel en daarmee verwante criminele activiteiten stellen de wijken in een kwaad daglicht. Vanaf het jaar 2000 is een positieve ontwikkeling te zien van de veiligheidsbeleving binnen het projectgebied. De laatste Leefbaarheid en Veiligheidsmonitor geeft nog wel een score aan onder het stedelijke gemiddelde wat betreft leefbaarheid (Leeferink & van Teems, 2003).

Omvang

In april 1994 wonen er 27.096 mensen in het werkgebied van Groningen op de Ladder en 143.065 mensen in de rest van de stad Groningen. Bij aanvang van Groningen op de Ladder is het aantal inwoners in het projectgebied gedaald naar 26.127 en in april 2003 bedraagt het aantal inwoners 25.978. Uit grafiek 6.1 valt op te maken dat het aantal mensen in de rest van stad in de loop der jaren is gestegen⁵. In april 2003 wonen er 150.727 personen.

Grafiek 6.1 Ontwikkeling omvang inwoners



⁵ De grafiek geeft de index-cijfers weer. Hierdoor wordt het mogelijk om de toe- of afnames van beide gebieden met elkaar te vergelijken. De Indexformule = $(t_n/t_0) \cdot 100$; stijging/daling tussen twee tijdstippen 0 en n, waarbij $t = (0, 1, 2, \dots, n)$.

Leeftijd

In zowel het projectgebied als in de rest van de stad Groningen neemt het aantal inwoners van 65 jaar en ouder af. Het aantal jongeren in de leeftijd van 18 tot 23 jaar neemt in het projectgebied toe en blijft in de rest van de stad constant. Vermoedelijk wordt dit veroorzaakt door studenten die zich aan de zuidkant van het projectgebied vestigen.

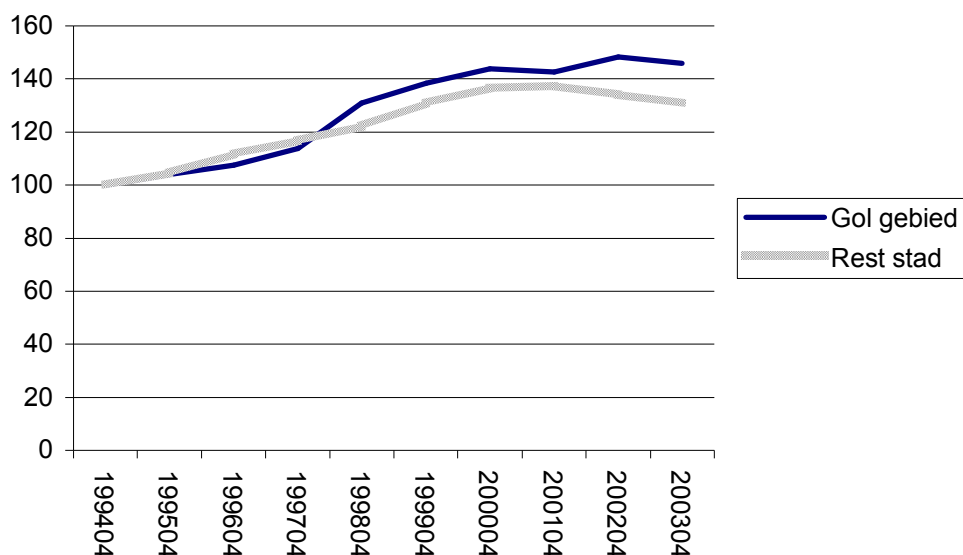
Het aantal kinderen in het projectgebied is verhoudingsgewijs gedaald, maar neemt in de rest van de stad toe. Deze toename is vooral toe te schrijven aan de groei van het aantal kinderen jonger dan 5 jaar.

De rest van de stad heeft geprofiteerd van de nieuwbouw, waarin zich veel jonge gezinnen met kinderen vestigen. Het projectgebied heeft hierin niet meegedeeld ondanks de stadsvernieuwing.

Etnische samenstelling

In de aanloop van Groningen op de Ladder bestaat er geen wezenlijk verschil in etnische samenstelling van de bevolkingsgroepen in het projectgebied en de rest van de stad (grafiek 6.2). Het aantal allochtonen loopt in beide gebieden op⁶. Pas vanaf 1999 ontstaat er een scheve verdeling. Het projectgebied wordt naar verhouding steeds 'zwarter'.

Grafiek 6.2 Ontwikkeling allochtonen

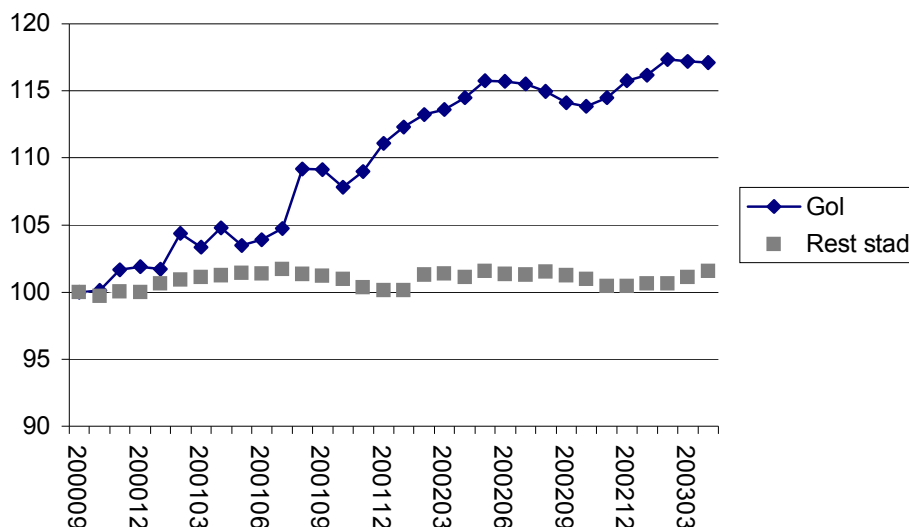


Eenoudergezinnen

In het projectgebied wonen naar verhouding veel meer eenoudergezinnen dan in de rest van de stad. Helaas hebben we alleen gegevens vanaf september 2000 over gezinssamenstelling. Deze gegevens zijn wel maandcijfers. Hierdoor komen fluctuaties in tijd verscherpt in beeld.

⁶ Omdat het aantal inwoners per tijdstip moment veranderd is per tijdstip moment het percentage berekend. Het percentage van het eerste tijdstip moment is op 100 gezet. Vervolgens is de Indexformule toegepast om eventuele stijgingen of dalingen te berekenen.

Grafiek 6.3 Ontwikkeling eenoudergezinnen



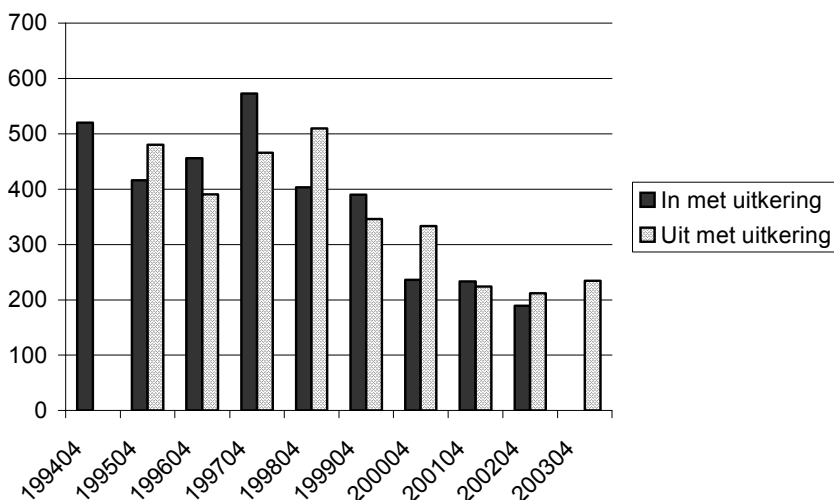
Contact met schuldhulpverlening

Uit de bestanden van schuldhulpverleningsorganisatie Geldzorg kunnen we opmaken dat 1062 personen in het projectgebied contact hebben gehad met Geldzorg, tegen 3602 in de rest op de stad. Gerelateerd aan de totale bevolking is de verhouding projectgebied – rest stad 1,5 tegen 1.

Verhuizingen

Vervolgens is de migratie naar en vanuit het projectgebied onder de loep genomen: er is nagegaan hoeveel mensen met een uitkering het projectgebied hebben verlaten, dan wel er naar toe zijn verhuisd. Het nettoresultaat voor de periode 1995 tot en met 1999 is een toename van 45 mensen met een uitkering. In de jaren 2000-2002 verlaten 769 mensen met een uitkering het projectgebied en stromen er 658 mensen met een uitkering in: het nettoresultaat is een afname van 111 mensen met een uitkering.

Grafiek 6.4 Verhuizingen in en naar het projectgebied

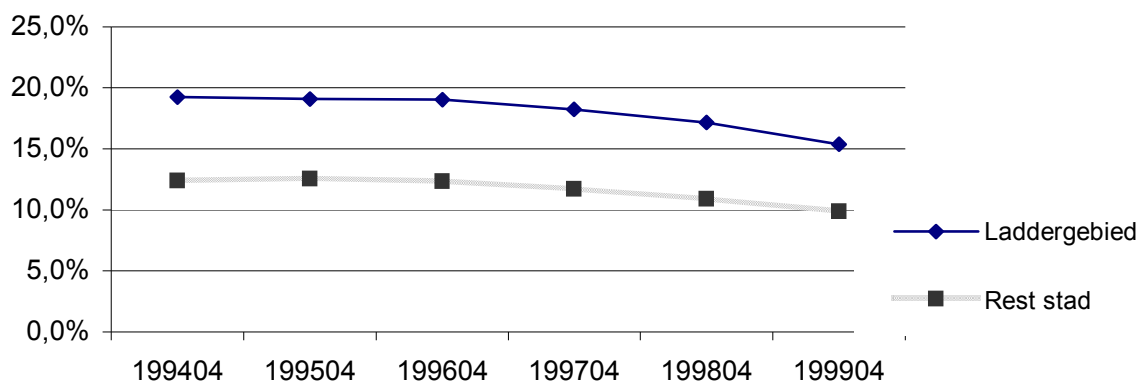


Aantal bijstandsgerechtigden

De gemeente Groningen kent in april 1994 aan 19,3 procent van de volwassen inwoners van het projectgebied (n = 3.989) een bijstandsuitkering toe en aan 12,4 procent van de inwoners woonachtig in de rest van Groningen (n = 12.543). In april 1999 zijn de percentages gedaald tot respectievelijk 15,4 procent (=3.151) en 9,9 procent (= 10.117).

Naar verhouding krijgen in 1994 in het projectgebied 1,5 keer zoveel mensen in de werkzame leeftijd een uitkering in vergelijking met de rest van de stad. Deze verhouding blijft tot aan 1999 vrijwel ongewijzigd. Over de ontwikkeling van de klantenaantallen binnen het projectgebied en de rest van de stad wordt in de volgende paragrafen bericht.

Grafiek 6.5 Aantal bijstandsgerechtigden



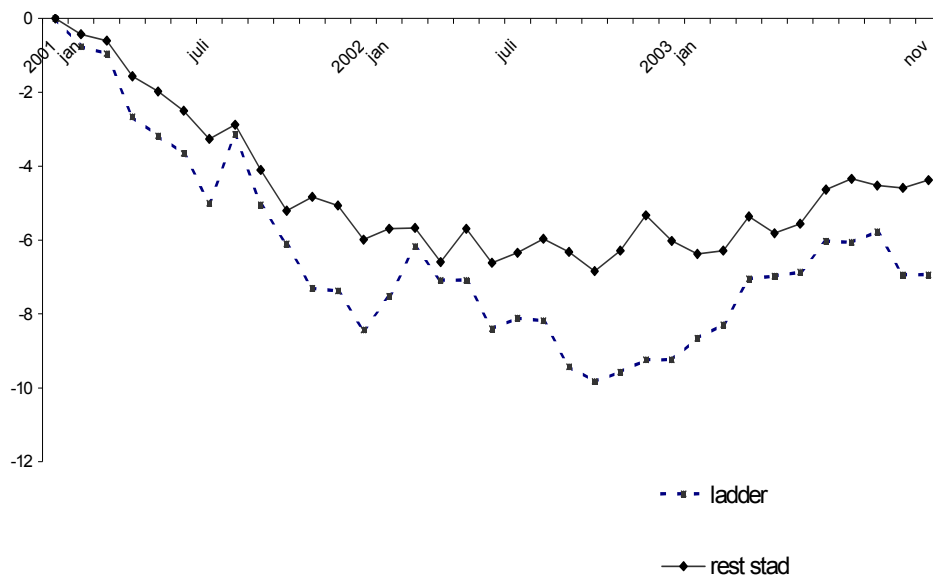
6.2 Aantal klanten van Groningen op de Ladder

In de rest van dit hoofdstuk proberen we enig inzicht te geven in het klantenbestand, waarvoor het project zich de afgelopen drie jaar heeft ingezet. We vergelijken deze klanten met klanten uit de rest van de stad. Nieuwkomers, klanten jonger dan 23 jaar en klanten die gebruik maken van de kunstenaarsregeling (WIK) horen niet tot de doelgroep van het project. Zowel voor de hier gepubliceerde cijfers voor het projectgebied als ook die voor de rest van de stad worden deze groepen klanten dan ook niet meegenomen. De periode waarover gerapporteerd wordt, is januari 2001 tot en met november 2003.

Daling van het aantal klanten

Voor zowel Groningen op de Ladder als voor de rest van de stad geldt dat het totaal aantal klanten de afgelopen drie jaar af is genomen. Op de verticale as van grafiek 6.6 valt af te lezen dat Groningen op de Ladder op 1 november 2003 ongeveer zeven procent minder klanten had dan in januari 2001. In de rest van de stad is het aantal klanten ongeveer met 4½ procent afgenomen.

Grafiek 6.6 Daling (percentage) van het aantal klanten voor Groningen op de Ladder vergeleken met de daling in de rest van de stad. Periode januari 2001 t/m november 2003.



De grafiek maakt duidelijk dat in beide gebieden het aantal klanten ten opzichte van januari 2001 is gedaald, in het projectgebied is die daling iets groter dan in de rest van de stad. Zo rond oktober 2002 neemt het aantal klanten in beide gebieden weer langzaam toe. Vanaf september 2003 zien we dat het aantal klanten in het projectgebied weer afneemt, in tegenstelling tot het aantal in de rest van de stad. Overigens geldt dat in dit geval onder klanten verstaan dient te worden: personen met een bijstandsuitkering of met gesubsidieerd werk (WIW-ers).

Klanten op traject

Eén van de doelen van het project Groningen op de Ladder is het voor alle klanten realiseren van een trajectplan. Een dergelijk plan moet leiden tot uitstroom naar werk of indien dit niet mogelijk is dient het de klant te activeren. Een dergelijk plan wordt door de casemanager in samenspraak met de klant opgemaakt. Een trajectplan heeft logischerwijs activiteiten tot gevolg voor de klant, deze activiteiten worden vastgelegd in het registratiesysteem van Sozawe. Om een indruk te krijgen van de stand van zaken rond de opgestelde trajectplannen hebben we gekeken naar de voor klanten opgestarte trajectactiviteiten. Daarbij worden de klanten van zowel het projectgebied als de rest van de stad opgedeeld in drie groepen: klanten voor wie geen activiteiten zijn opgestart, klanten bij wie dit wel is gebeurd, en klanten voor wie activiteiten zijn opgestart, maar die ondertussen weer zijn beëindigd.

In het projectgebied vinden we meer klanten die op dit moment activiteiten volgen in het kader van een trajectplan dan in de rest van de stad. Voor sommige klanten hoeft (nog) geen trajectplan te worden opgemaakt, bijvoorbeeld Fase-1 klanten en klanten zonder arbeidsplicht (GAP). Andere klanten zitten nog in de aanloop tot de ontwikkeling van een dergelijk plan (Diagnose).

Tabel 6.1 Activiteiten in het kader van een trajectplan bij klanten van Groningen op de Ladder en klanten uit de rest van de stad (Fase 2, Fase 3 en Fase 4 klanten).

	DE LADDER	REST STAD
	Percentage	Percentage
Lopende activiteiten	56%	30%
Voltooide activiteiten	15%	14%
Geen activiteiten	29%	46%
Totaal	100%	100%

Het is op dit moment niet mogelijk exact vast te stellen hoeveel klanten daadwerkelijk een (ondertekend) trajectplan hebben. Wel is het zo dat wanneer we kijken naar klanten van wie we redelijkerwijs mogen verwachten dat activiteiten in het kader van een trajectplan zouden moeten worden uitgevoerd (Fase-2, Fase-3 en Fase-4 klanten) het projectgebied beduidend hoger scoort; bij ruim 70 procent van deze klanten staat een lopende of afgeronde activiteit geregistreerd. In de rest van de stad ligt dit percentage iets lager dan 50 procent. Van de klanten van Groningen op de Ladder die geen trajectactiviteiten hebben is tweederde tijdelijk of permanent ongeschikt voor de arbeidsmarkt, of zit nog in de intake- of diagnosefase.

Mobiliteit op de Ladder

Het is de bedoeling dat klanten van Groningen op de Ladder met het verstrijken van de tijd steeds meer tredes op de Ladder beklimmen om uiteindelijk uit te stromen richting werk of gesubsidieerde arbeid. Door middel van trajectactiviteiten en het wegnemen van eventuele belemmeringen bij de klant wordt getracht dit proces op gang te brengen en te faciliteren. Hier gaan we na of het beklimmen van de Ladder zich ook daadwerkelijk voordoet. We hebben de laddercodes van klanten uit het projectgebied op vier meetmomenten met elkaar vergeleken om een eventuele stijging van deze codes vast te kunnen stellen.

Tabel 6.2 Mobiliteit op de Ladder.

	01-jan-2002	01-jul-2002	01-jul-2002	01-jan-2002	01-jan-2003	01-jul-2003
La1	-		la1	-	la1	-
	+ 21%			+ 21%		+ 17%
La2	- 3%		la2	- 4%	la2	- 2%
	+ 14%			+ 10%		+ 9%
La3	- 8%		la3	- 7%	la3	- 4%
	+ 10%			+ 5%		+ 4%
La4	- 8%		la4	- 5%	la4	- 3%
	+ 1%			+ 3%		+ 2%

Van de mensen die op een bepaald tijdstip klant waren van Groningen op de Ladder en die een laddercode hadden is na een half jaar gekeken of ze nog steeds klant waren. Vervolgens is gekeken of ze dezelfde laddercode hadden als een half jaar daarvoor of dat ze zijn 'gestegen op de Ladder', dan wel gedaald.

Zo geldt dat ruim 20 procent van de klanten met LA1 score in januari 2002 een half jaar later één of meer treden op de Ladder zijn gestegen. Dalen op de Ladder kan ook. Wanneer een klant gedurende langere tijd geen progressie boekt doet hij blijkbaar 'een stapje terug'. Het is opvallend hoeveel klanten zakken op de ladder als ze al een vrij hoge laddertrede hebben betreden, bijvoorbeeld LA3 of LA4. In deze gevallen kan er sprake zijn van een (tijdelijke) terugval bij de klant. Het niveau van functioneren dat gekoppeld is aan een bepaalde trede kan bij nader inzien ook niet passen bij de mogelijkheden van de klant op dat moment.

Achtergrondkenmerken van klanten (uitstromers en blijvers)

Gedurende een tijdspanne van bijna drie jaar zijn 3.100 bijstandsgerechtigden voor korte of langere tijd klant van Groningen op de Ladder. In de rest van de stad ligt dit aantal op 10.541. Op 1 november 2003 stonden nog 1.965 personen van deze groep als bijstandsgerechtigde ingeschreven in het projectgebied. De klanten die nu nog in de bijstand zitten kunnen we onderverdelen in een drietal groepen:

- (Nieuwe) Klanten: Deze groep klanten had al een uitkering toen het project van start ging, of is gedurende de projectperiode ingestroomd.
- Draaideurklanten: Gedurende de projectperiode ontvingen deze klanten één of meer keer gedurende korte tijd (< 3 maand) geen uitkering.
- Terugval: Gedurende de projectperiode zijn deze klanten één of meer keer langere tijd uitgestroomd geweest, maar moesten toch weer een beroep doen op de bijstand.

Een overzicht van de klanten uit beide gebieden gebaseerd op bovenstaande indeling vinden we terug in tabel 6.3.

Tabel 6.3 Klanten van Groningen op de Ladder die op 1 oktober 2003 in de bijstand zitten vergeleken met die uit de rest van de stad.

	DE LADDER		REST STAD	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
(Nieuwe) Klanten	1.673	85,1%	5.674	84,7%
Draaideurklanten	254	12,9%	867	12,9%
Terugval	38	1,9%	154	2,3%
Totaal	1.965	100%	6.695	100%

De twee groepen klanten verschillen nauwelijks van elkaar wat betreft hun uitkeringshistorie. De rest van de stad heeft iets meer te maken met terugval van klanten die al uitgestroomd zijn. Dit verschil is overeenkomstig met hetgeen vooraf werd verwacht. Klanten voor wie hulp van externe partijen (opleidings- en zorginstututen) is ingeroepen, om zoveel mogelijk belemmeringen om aan het werk te gaan weg te nemen, zullen als ze eenmaal zijn uitgestroomd ook minder snel terugvallen in de bijstand. Iemand die zijn leven op orde heeft, schulden gesaneerd heeft, of van extra opleiding geprofiteerd heeft zal niet alleen eerder uitstromen, maar zich ook beter in een werksituatie kunnen handhaven.

6.3 Klanten die zijn uitgestroomd

In dit onderdeel gaan we de klanten uit het projectgebied die zijn uitgestroomd vergelijken met uitstromers uit de rest van de stad. Zaken als belemmeringen, leeftijd en kwalificaties van klanten (kansmeterscores) komen aan de orde.

Belemmeringen

Eén van de doelstellingen van het project Groningen op de Ladder is zoveel mogelijk mensen uit de bijstand en gesubsidieerd werk uit te laten stromen. Dit tracht zij onder meer te bereiken door bij klanten belemmeringen, die eventuele uitstroom in de weg staan, weg te nemen. Een aanwijzing voor het feit dat dit in ieder geval voor een deel gelukt is vinden we terug in tabel 6.4.

Bij klanten die te maken hebben met belemmeringen, bijvoorbeeld psychische problemen, wordt daarvan in hun dossier en in het registratiesysteem melding gemaakt. Een onderling vergelijk van de uitstroom uit de twee klantengroepen zou uit kunnen wijzen of uit het projectgebied inderdaad meer mensen uitstromen bij wie in een eerder stadium belemmeringen zijn geconstateerd. Om deze vergelijking goed te kunnen maken moeten we de uitstroomcijfers relateren aan die van mensen die nog in de bijstand zitten.

Tabel 6.4 Al dan niet aanwezige belemmeringen bij uitgestroomde klanten van Groningen op de Ladder vergeleken met die uit de rest van de stad.

	LADDER	REST STAD
	Percentage	Percentage
Geen Belemmeringen	86,4%	83,5%
Wel Belemmeringen	13,6%	16,5%
Totaal	100 %	100 %

In de rest van de stad is het aandeel klanten met belemmeringen in de uitstroom groter dan in het projectgebied. Met andere woorden: deze gegevens suggereren dat het in de rest van de stad beter is gelukt om klanten met een belemmering uit te laten stromen dan bij Groningen op de Ladder. Om deze bewering hard te kunnen maken moeten we nog kijken hoe de verdeling van het aantal klanten met belemmeringen in de beide gebieden uitvalt. We moeten dus niet alleen kijken naar de verdeling in het uitstroombestand, maar die relateren aan het bestand waar die uitstromers uit vandaan komen; het oorspronkelijke klantenbestand. Vind je in het oorspronkelijke klantenbestand veel klanten met belemmeringen afkomstig uit de rest van de stad, dan zullen die waarschijnlijk ook relatief vaak voorkomen in de uitstroom van dat gebied. Is er zoals hier beschreven een reëel verschil in uitstroombestanden, dan noemen we dat verschil significant. In het geval van belemmeringen vinden we een vergelijkbare verhouding tussen wel en geen belemmeringen in het oorspronkelijke klantenbestand en het uitstroombestand. We concluderen dan ook, dat in de rest van de stad niet meer klanten uitstromen die last hebben van belemmeringen dan in het projectgebied.

Niet variabele achtergrondkenmerken

De achtergrondkenmerken die een groot effect kunnen hebben op de kans op uitstroom zijn de zogenaamde niet variabele achtergrondkenmerken, zoals leeftijd, geslacht en etnische achtergrond. Ze worden omschreven als niet variabel, omdat ze niet veranderbaar zijn. In tegenstelling tot weinig opleiding, of het hebben van een schuldenlast is in deze zin niets coachbaar, of oplosbaar.

Ook voor deze variabelen gaan we na of ze 'iets doen met uitstroom', met andere woorden maken oudere mensen meer kans om uit te stromen bij Groningen op de Ladder, of zijn ze juist beter uit bij andere stadsdeelunits van Sozawe (bemiddeling van de klanten voor de rest van de stad)?

In de uitstroom van de rest van de stad komen iets meer klanten met een niet- Nederlandse achtergrond voor, een gelijk aantal mannen en vrouwen en beduidend meer klanten ouder dan 40 jaar in vergelijking met Groningen op de Ladder. Voor alle variabelen is de verdeling steeds afgezet tegen die in het oorspronkelijke uitkeringsgerechtigdenbestand. Met betrekking tot leeftijd en etnische achtergrond verschillen de onderlinge verhoudingen in het uitstroombestand duidelijk van die in het oorspronkelijke klantenbestand.

Op basis van die constatering kunnen de in tabel 6.5 genoemde verschillen als significant worden aangemerkt: in de rest van de stad stromen meer ouderen en meer niet-Nederlanders uit.

Tabel 6.5 Niet variabele achtergrondkenmerken bij uitgestroomde klanten van Groningen op de Ladder vergeleken met die uit de rest van de stad.

	LADDER	REST STAD
Jonger dan 40 jaar	73,5%	66,4%
Ouder dan 40 jaar	26,5%	33,6%
Nederlands	71,8%	69,7%
Niet Nederlands	28,2%	30,3%
Man	55,2%	55,4%
Vrouw	44,8%	44,6%

Kansmeterscores

Op het moment dat klanten zich melden bij het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) worden ze door deze instantie gescreend met betrekking tot geschiktheid voor opgegeven voorkeursberoepen, opleiding en werkervaring, persoonlijke belemmeringen en dergelijke. Dit onderzoek mondt uiteindelijk uit in onder meer een tweetal kansmeterscores. In de volgende tabel kijken we hoe deze twee kansmeterscores zich verhouden in de uitstroom van beide gebieden.

Tabel 6.6 Kansmeterscores bij uitgestroomde klanten van Groningen op de Ladder vergeleken met die uit de rest van de stad.

	Opleiding en werkervaring		Persoonlijke kwalificaties	
	LADDER	REST STAD	LADDER	REST STAD
Slecht	18,1%	18,6%	12,8%	12,0%
Matig	21,6%	22,2%	19,5%	22,7%
Goed	21,8%	26,5%	24,3%	29,1%
Uitstekend	38,5%	32,7%	43,4%	36,3%
Totaal	100 %	100 %	100 %	100 %

Voorals klanten met een goede opleiding en werkervaring en klanten die 'goed in hun vel zitten' lijken te profiteren van Groningen op de Ladder. De hier gevonden percentages lijken echter sterk op die zoals ze in het oorspronkelijke klantenbestand voorkomen. De gevonden verschillen zijn niet significant. Klanten met goede kansmeterscores stromen dus niet eerder uit in het projectgebied dan in de rest van de stad.

Klanten op traject

Bij het vergelijken de uitstroom van klanten van het project met die uit de rest van de stad kijken we vervolgens naar al dan niet ontplooide klanten trajectactiviteiten. Wat dat betreft zijn er drie mogelijkheden: een klant heeft geen trajectactiviteiten, hij/zij is op het moment van bestandsanalyse actief bezig met een training, scholing of sociale activering, of de klant heeft een of traject(activiteit)afgerond.

Tabel 6.7 Trajectactiviteiten bij uitgestroomde klanten van Groningen op de Ladder vergeleken met die uit de rest van de stad.

	LADDER	REST STAD
Geen activiteiten	57%	60%

Actief op traject	32%	26%
Activiteit afgerond	11%	14%
Totaal	100 %	100 %

Iets meer uitstromers uit het projectgebied zitten op-, of hebben op traject gezeten. Met betrekking tot deze variabele doet zich een opvallend fenomeen voor. Het aandeel klanten op traject in de uitstroom ligt voor Groningen op de Ladder lager dan in het oorspronkelijke klantenbestand. Voor de rest van de stad liggen percentages in de uitstroom en het klantenbestand gelijk. Dit suggereert het volgende: in het projectgebied stromen klanten zonder traject eerder uit dan klanten met een trajectactiviteit: immers het aandeel klanten op traject is in de uitstroom lager dan in het klantenbestand. Dit effect wordt echter vooral veroorzaakt door een interveniërende variabele: tijd. In het projectgebied worden klanten actiever bemiddeld dan in de rest van de stad. Veel mensen zijn relatief recent op traject gezet, zij hebben in feite nog geen tijd gehad om uit te stromen.

Uitkeringsduur

We sluiten dit overzicht af met een vergelijking van de uitkeringsduur tussen beide groepen klanten. We hebben gekozen voor een indeling korter dan één jaar, tussen de één en drie jaar en langer dan drie jaar. In het uitstroombestand komen we de volgende verdeling tegen.

Tabel 6.8 Uitkeringsduur bij uitgestroomde klanten van Groningen op de Ladder vergeleken met die uit de rest van de stad.

	LADDER	REST STAD
Korter dan 1 jaar	42,4%	42,1%
Tussen 1 en 3 jaar	23,8%	21,3%
Langer dan 3 jaar	33,8%	36,6%
Totaal	100 %	100 %

Het aantal klanten dat kort in de bijstand zit is in de uitstroom voor beide gebieden min of meer gelijk. Het aandeel langdurige bijstandsgerechtigden is in de uitstroom van de rest van de stad iets groter. Deze verschillen vinden we terug in het oorspronkelijke klantenbestand. In beide gebieden is de uitstroom van langdurige bijstandsgerechtigden dus vrijwel even groot.

7. Conclusies en aanbevelingen

Januari 2001 is het pilotproject Groningen op de Ladder van start gegaan in het gebied 'Oosterpark, Korreweg, Indische Buurt, De Hoogte'. Het project, mede gebaseerd op het model 'Wisconsin Works', had als doel om de uitstroom naar werk te bevorderen.

Het meest vernieuwend in de projectopzet zijn de zelfredzaamheidsladder en het casemanagement. De laddersymboliek komt tot uiting in de naam van het experiment 'Groningen op de Ladder'. In deze eindevaluatie is nagegaan wat Groningen op de Ladder heeft opgeleverd. Daarbij zijn niet alleen de resultaten geëvalueerd, maar ook de methodische en organisatorische opbrengsten.

7.1 Conclusies

Conclusie 1: Wel meer uitstroom, maar geen tien procent.

Eén van de doelstellingen van Groningen op de Ladder is het realiseren van tien procent meer uitstroom van klanten in vergelijking met andere stadsdeelunits van de dienst Sozawe. Het uiteindelijk vastgestelde verschil is ongeveer 2,5 % meer uitstroom.

Het is echter wetenschappelijk onverantwoord om hieraan de conclusie te verbinden dat de doelstelling niet is gehaald, omdat de controleconditie (de werkwijze van de andere afdelingen) gaandeweg steeds meer is gaan lijken op de experimentele conditie. Toch is het plausibel te veronderstellen dat het Groningen op de Ladder niet gelukt zou zijn tien procent meer uitstroom te realiseren indien de werkwijze van de andere afdelingen hetzelfde was gebleven. Redenen om dit te veronderstellen zijn:

- De implementatie is het eerste jaar moeizaam verlopen hetgeen mede een gevolg is van de keuze het project uit te voeren in een stadsdeelunit.
- Overschatting van invloed van casemanagement. Casemanagement is een sturingsinstrument voor coördinatie en afstemming van de eigenlijke interventies die bijdragen aan uitstroom, zoals bemiddeling, scholing, werkervaring. De casemanagers van Groningen op de Ladder beschikten bovendien over weinig instrumenten om te sturen, of maakten er te weinig gebruik van.

In zijn algemeenheid is de uitstroom uit het projectgebied met betrekking tot persoonskenmerken gelijk aan die uit de rest van de stad. In de rest van de stad stromen wel meer oudere klanten en allochtone klanten uit.

Conclusie 2: Bijna driekwart van de klanten heeft een trajectplan.

Bij Groningen op de Ladder voert ruim 70 procent van de klanten die daarvoor in aanmerking komt activiteiten uit (of heeft dit gedaan) in het kader van een trajectplan, in de rest van de stad ligt dat iets beneden de 50 procent. Van de klanten van Groningen op de Ladder die geen trajectactiviteiten hebben is tweederde tijdelijk of permanent ongeschikt voor de arbeidsmarkt, of zit nog in de intake- of diagnosefase. De tweede doelstelling van Groningen op de Ladder, 'elke klant een traject', is weliswaar niet volledig, maar toch grotendeels gehaald.

We kunnen dus concluderen dat het project duidelijk heeft bijgedragen aan het realiseren van een sluitende aanpak.

Conclusie 3: De helft van de tijd wordt besteed aan klantgerelateerde activiteiten.

Gemiddeld genomen besteden de bij dit onderzoek betrokken casemanagers de helft van hun tijd aan klant-gerelateerde activiteiten. De rest van hun tijd gaat op aan werkoverleg, scholing, vergaderingen, enzovoort.

De meeste activiteiten zijn klant-gerelateerd, zoals rapportage van gesprekken, afhandeling van post en mail over klanten en instellingen. Deze activiteiten kosten casemanagers veel tijd.

Conclusie 4: Geen klantdifferentiatie in tijd.

Ongeacht het type klant, man of vrouw, autochtoon of allochtoon, jonger of ouder dan 40, wordt aan elk type klant evenveel tijd besteed. Terwijl verwacht kan worden dat de tijdsinvestering per type klant zou verschillen. Casemanagement gaat immers uit van een op maat gesneden benadering.

Conclusie 5: Per klanttype een motivatiestrategie.

De casemanager moet in de interactie met de klant differentiëren naar klanttype. Dit vergt van de casemanager dat hij deskundig in kan spelen op specifieke behoeften en mogelijkheden bij deze klanttypen. We onderscheiden drie klanttypen:

- Een klantgroep die gemotiveerd is om te werken, waarbij het voldoende is om mogelijkheden te exploreren en aan te bieden.
- Een groep die beslist niet wil werken. Bij hen is een harde aanpak nodig. De klant moet worden gewezen op verplichtingen en eigen verantwoordelijkheid. Dwang is bij deze groep vaak het enige middel om te activeren.
- De laatste groep klanten is de groep waarbij belemmeringen kunnen zorgen voor demotivatie. Bij deze groep is het zaak een hogere graad van motivatie te bereiken.

Bij de laatst genoemde groep is het opbouwen van vertrouwen voor de casemanager belangrijk zodat hij door de klant als een betrouwbare gesprekspartner wordt gezien. Consequent zijn en het maken van duidelijke afspraken bevorderen de betrouwbaarheid. Wat averechts werkt is 'pappen en nathouden'.

Daarnaast is het in de interactie vooral belangrijk het perspectief van de klant ten aanzien van werk als uitgangspunt te nemen. De casemanager nodigt de klant uit zelf een kosten-batenanalyse van de huidige situatie te maken en de beoogde verandering van deze situatie te schetsen. Hierdoor formuleert de klant zelf zijn perspectief ten aanzien van werk. De casemanager gaat op zoek naar de weerstand bij de klant en maakt deze weerstand onderdeel van de verandering.

Conclusie 6: Klanten oordelen positiever over het handelen van casemanagers van Groningen op de Ladder dan van casemanagers werkzaam elders in de dienst.

De casemanagers van Groningen op de Ladder scoren een 7.1 en de casemanagers van Sozawe een 6.6 op een schaal van 1 tot en met 10. Deze schaal meet de tevredenheid over het handelen van de casemanager. In deze schaal is onder meer opgenomen:

- De mate van vertrouwen,
- Of de klant vindt dat hij serieus genomen wordt,
- Daadkracht van de casemanager,
- Begrip voor de persoonlijke situatie van de klant,
- Of de casemanager doet wat hij belooft,
- Of de afspraken op papier worden gezet,
- Of de klant de informatieverstrekking voldoende vindt.

Conclusie 7: Gezamenlijke huisvesting bevordert de samenwerking.

De 'afstand' tussen het CWI en Groningen op het Ladder is kleiner dan die tussen Groningen op de Ladder en andere instellingen die zich met werk of zorg bezig houden. De afstand ten opzichte van opleidingsinstituten is het grootst.

De samenwerking met personen die in het gebouw van Groningen op de Ladder werken of hebben gewerkt verloopt beter, de contacten zijn intensiever en er is vaker sprake van een

vertrouwensband. De huisvesting van Groningen op de Ladder kent een menselijke maat die het contact bevordert.

Conclusie 8: Fysieke nabijheid in wijk wordt op prijs gesteld.

De locatie van Groningen op de Ladder bevordert het contact met de klanten. Hierdoor wordt het eenvoudiger gevonden het vertrouwen van de klant te winnen en weerstanden te verminderen.

Conclusie 9: Samenwerking met arbeidsintegratiebedrijven en zorginstellingen verdient verbetering.

Arbeidsintegratiebedrijven en zorginstellingen worden door de casemanagers niet altijd als betrouwbaar en deskundig beoordeeld, terwijl hun bijdrage wel van belang wordt geacht. Opvallend is dat daar waar de casemanagers anders (beter) oordelen, het vaak om kleine organisaties gaat met een vaste contactpersoon. Goede voorbeelden hiervan zijn de samenwerking met Museum Technische Werken en die met de Stichting GGz Groningen.

7.2 Aanbevelingen

De dienst Sozawe staat aan het begin van de invoering van een ingrijpende wetsverandering. Het aansporen van volumedaling van het aantal uitkeringen is één van de belangrijkste speerpunten van deze wet. De dienst streeft hier reeds jaren naar. Dit is slechts ten dele gelukt in Groningen op de Ladder. Welke lessen voor de toekomst kunnen we trekken uit het project Groningen op de Ladder?

Doelgericht casemanagement

Er bestaan twee typen casemanagement: klantgericht en systeemgericht (Polstra, 1997). Klantgericht casemanagement neemt de doelen van de klant tot uitgangspunt, systeemgericht casemanagement die van de organisatie. Sozawe kiest voor systeemgericht casemanagement. In dit type casemanagement mag het doel in de interactie met de klant niet ter discussie staan. Het onderwerp van gesprek met de klant is hoe het doel te halen.

De les die getrokken kan worden uit Groningen op de Ladder is dat zonder heldere afspraken en duidelijke werkprocessen er allerlei mengvormen ontstaan. Het wegnemen van belemmeringen van de klant komt centraal te staan. Het eigenlijke doel, de klant zo snel mogelijk laten uitstromen, dreigt dan naar de achtergrond te verdwijnen. Een goede slogan zou kunnen zijn 'beginnen met het eind' oftewel 'beginnen met werk'. Vanuit het eind wordt teruggeredeneerd naar wat er nodig is om er te komen.

De aansturing van casemanagers door leidinggevenden dient overeen te komen met de aansturing van klanten door casemanagers: soms streng, soms motiverend, soms stimulerend. Bejegening, werkwijze en doelstelling zijn dan geïncorporeerd in de gehele organisatie.

Werkprocessen van casemanagers

De dienst Sozawe kent allerlei voorschriften voor het vastleggen van gegevens. Sommige daarvan zijn wettelijk van aard, anderen worden noodzakelijk geacht om management- en sturingsinformatie te genereren. Zoals geconstateerd kosten administratieve activiteiten casemanagers veel tijd. De Wet Werk en Bijstand biedt de dienst Sozawe ruimte om sommige administratieve procedures anders in te richten dan wel af te schaffen. Hoeveel ruimte er is en welke procedures het betreft zal nader onderzocht moeten worden. Daarnaast kunnen werkprocessen doorgelicht worden op hun efficiëntie.

Betrouwbaar en voorspelbaar

Vertrouwen is één van de sleutelbegrippen in het contact met de klant. De vraag is wat daaronder te verstaan. Vertrouwen heeft iets "vaags".

Vaak wordt het in een adem genoemd met 'vertrouwensrelatie': een term afkomstig uit de hulpverlening. Sozawe is geen hulpverleningsorganisatie. Het woord roept daardoor allerlei verwarring op.

Beter zou zijn te spreken over 'betrouwbaar'. Vertrouwen ligt in het verlengde van betrouwbaar. Iemand is te vertrouwen als te voorspellen is wat deze persoon doet, bijvoorbeeld de gemaakte afspraken nakomen, de privacy niet schendt of koffie aanbiedt bij binnenkomst. Sozawe moet voor de klant betrouwbaar en voorspelbaar zijn. De klant moet weten wat Sozawe van hem verlangt en wat hij van Sozawe kan verlangen.

Een organisatie op menselijke maat

Groningen op de Ladder heeft een menselijke maat, die het contact bevordert. De gezamenlijke huisvesting met het CWI heeft geleid tot een goede en intensieve samenwerking. In de zorg is reeds langer erkend dat een sluitend systeem alleen mogelijk is indien de betrokkenen elkaar persoonlijk kennen en vertrouwen.

De komende jaren blijft een groot deel van Sozawe gehuisvest in het gebouw aan de Eendrachtskade. Om het contact met organisaties te bevorderen is het aan te bevelen meerdere keren per jaar ontmoetingsgelegenheden te creëren met externe partijen. Dit zou kunnen door deze organisaties of personen uit te nodigen bij een werkoverleg of tijdens scholingsactiviteiten. Daarnaast kan ook nagedacht worden over uitwisselingsprogramma's. Deze kunnen variëren van één-dagstages tot langdurige detachering.

Ontwikkelen monitorfunctie casemanagement

De monitorfunctie van casemanagement is slecht ontwikkeld. Het volgen van de klant is cruciaal om gedurende de uitvoering het trajectplan te kunnen bijstellen. De regiefunctie van Sozawe maakt het noodzakelijk om deze monitorfunctie te ontwikkelen en te implementeren. Dit kost tijd en geld. Een deel van de monitoring wordt al verricht door de reïntegratiebedrijven. Uit kostenoverweging is het raadzaam om de inspanningen van reïntegratiebedrijven af te stemmen op die van Sozawe waarbij er een duidelijke scheiding gemaakt wordt tussen verantwoordelijkheden.

Literatuurlijst

Beukeveld, M. en Polstra, L. (2003). *Klanttevredenheidsonderzoek Klant en kwaliteit 2. Een tweede onderzoek naar de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van Groningen op de Ladder*. Groningen: Bureau Onderzoek.

Berveling, J. (1994). *Het stempel op de besluitvorming: Macht, invloed en besluitvorming op twee Amsterdamse beleidsterreinen*, Amsterdam.

Boog, B., Coenen, H., Keune, L. en Lammerts, R. (1998). *The dialectic of adequacy and empowerment. The learning proces of action rechearchers*. In *The complexity of relation in action research*, p.51-65. Tilburg: University Press.

Dorscheidt, E.H.L., Kousbroek, M.(2003). *De werkelijkheid tussen droom en daad. Tussenevaluatie 'Groningen op de Ladder'*. Leusden: BMC.

Giddens, A., Cassell, P. (1993). *The Giddens reader* Basingstoke (etc.): Macmillan.

Hofman, B. (1998). *De Groninger Oosterparkwijk. Historisch overzicht in foto's en beschrijvingen*. Bedum: Profiel.

Hofman, B. (2003). *De Korrewegwijk en De Hoogte. Beeldverhaal van een Groninger stadsdeel*. Leeuwarden: FPB.

Houtkoop, W.A. & Van der Kamp, M. (1988). *Mogelijkheden voor (evaluatie)onderzoek in de basiseducatie: een programmeringsstudie in het kader van de SVO-programmalijn volwasseneducatie*. Den Haag: Instituut voor Onderzoek van het Onderwijs S.V.O.

Intagliata, J. (1982). *Improving the quality of community care for the chronically mentally disabled. The role of case management*. *Schizophrenia Bulletin*, vol. 8, p. 655-674.

Leeferink, A. (2002). *Klant en kwaliteit. Een eerste meting naar de tevredenheid van Sozawe klanten over de dienstverlening van Groningen op de Ladder*. Groningen: Bureau Onderzoek.

Miller, R. en Rollnick, S. (1991). *Motivational Interviewing. Preparing people tot change addictive behavior*. New York/London: The Guilford Press.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives. Designing effective*. Engelwood Cliffs. N.J.: Prentice Hall.

Polstra, L. (1997). *Tussen isolement en integratie. Een onderzoek naar zorgcoördinatie in de geestelijke gezondheidszorg*. Utrecht: SWP.

Polstra, L. en Baart, P. (1994). *Zorg & coördinatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Schein, E.H. (1999). *Procesadvisering. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en client*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Sozawe, (2002). *Een jaar 'Groningen op de Ladder'. Ontwikkelingen, ervaringen en resultaten, periode 1 januari 2001- 31 december 2001*. Groningen: Sozawe.

Wasserman, S. en Faust, K. (1994). *Social Network Analysis. Methods and applications*. USA: Cambridge University Press.

Watzlawick, P., Weakland, J.H. en Fisch, R. (1979). *Het kan anders. Over het onderkennen en oplossen van menselijke problemen*. Deventer: Van Loghum Slaterus B.V..

Wittek, R. (1994). *Interdependence and informal control in organizations*. Rijksuniversiteit Groningen.

Bijlage 1 Opzet casestudy

Methode van onderzoek

Er is gekozen voor de casestudy als onderzoeksstrategie. Een casestudy is een intensief onderzoek 'in de diepte'. Bij deze vorm van onderzoek worden vooral binnen de case zelf (het project Groningen op de Ladder) allerlei relaties gezocht.

Een verkennende (explorerende) casestudy-benadering sluit goed aan bij de voor dit onderzoeksgedeelte geformuleerde onderzoeksvragen:

- Hoe verloopt het proces van diagnose tot en met ondertekening van het trajectplan?
- Welke determinanten zijn essentieel tijdens het gesprek van de casemanager met de klant?
- Wat is doorslaggevend voor het bereiken van 'commitment' bij de klant, bij een door klant en casemanager uitgestippelde route (trajectplan) om te komen tot uitstroom?

De resultaten van de casestudy zijn niet te generaliseren naar een grote populatie. Een casestudy geeft niet weer hoe vaak iets voorkomt. De casestudy geeft inzicht in samenhang en verbanden tussen fenomenen.

Er is voor gekozen meerdere technieken van dataverzameling te gebruiken, namelijk: *observatie* en *diepte-interviews* en het gebruik van *bestaande gegevens* (literatuur-onderzoek).

In kwalitatief onderzoek is gebleken dat zich rond zeven respondenten het verzadigingspunt bevindt, waardoor respondent acht of negen weinig nieuws meer toevoegen. Van de totale groep casemanagers zijn zeven casemanagers bereid gevonden mee te werken aan de observatie en de diepte-interviews.

Vergelijking van de cases (de interviews) maakt het mogelijk uitspraken te doen over het verloop van het werkproces binnen Groningen op de Ladder en de strategieën die worden ingezet om tot commitment met de klant te komen.

Het onderzoeksdesign is:

Observatie van de activiteiten en de contacten met klanten van één casemanager gedurende één dag.

Casus 1:

Diepte-interview met casemanager 1, mede op basis van de observatie.

Analyse van het diepte-interview, waarbij een scheiding gemaakt wordt tussen informatie over de interactie tussen casemanager en klant en structurele informatie over het werkproces. De analyse dient als input bij het interview bij casus 2. Casus 2 dient als input voor casus 3 enzovoorts.

Het gebruik van observatie en het afnemen van diepte-interviews betekent dat de analyse van de verkregen informatie een kwalitatief karakter heeft. De analyse van de observatie en de diepte-interviews draagt voornamelijk bij aan 'rijke' beschrijvingen van determinanten die essentieel zijn tijdens het gesprek tussen casemanager en klant en levert geen harde gegevens op.

Bijlage 2 Strategieën schematisch samengevat

In onderstaande tabel wordt samengevat welke strategieën casemanagers inzetten om met de klant tot commitment te komen en welke houding c.q. vaardigheden van de casemanager daarbij nodig zijn. De genoemde punten zijn doorslaggevende factoren met het oog op het bereiken van commitment en uitstroom en kunnen worden overgedragen op andere/toekomstige casemanagers.

Tabel 3.1. Strategieën schematisch samengevat

Strategie	Houding c.q. vaardigheden casemanager
Vorbereiding doen	Verdiepen in situatie van de klant Tonen de klant serieus te nemen
Goede gespreksbasis leggen	Begroeten, verwelkomen, social talk en kennismaken Klant op gemak stellen (o.a. drinken aanbieden, jas aannemen) Informatie verschaffen over project, eigen rol en doel van het gesprek Wederzijdse verwachtingen exploreren
De klant zijn verhaal laten doen	Dit proces actief leiden en gelijktijdig een ondersteunende, luisterende houding aannemen Een zoekende, vragende, open houding hebben Zo neutraal en oordeelsvrij mogelijk opstellen
Samen diagnose stellen	Op samenwerking gerichte houding aannemen, waarbij de problemen en mogelijkheden van de klant centraal staan De klant laten inzien dat het hem alleen niet zal lukken, maar wel met hulp Vertrouwen schenken en steun bieden Uiteindelijk zelf regie houden en znodig zelf keuze maken
Vertrouwen opbouwen	Begripvolle, respectvolle houding hebben De klant serieus nemen De klant uit laten spreken Naar de klant luisteren Zelf oprecht en eerlijk zijn Consequent en duidelijk zijn Afspraken op tijd na komen Geen loze beloften doen Regelmatig contact onderhouden
Observeren	Zorgvuldig luisteren naar de klant Actief vormen van een beeld van het waargenomene Observaties controleren door daarop door te vragen bij de klant Waarnemingen vergelijken met die van anderen

	<p>Aandacht hebben voor eigen signalen</p> <p>Het taalgebruik, indien nodig, afstemmen op het taalgebruik van de klant</p>
Motiveren	<p>Voortbouwen op 'moment van openheid' bij de klant</p> <p>Ingaan op sterke punten en de positieve motivatie van de klant</p> <p>Ingaan op mogelijkheden</p> <p>Samen zoeken naar oplossingen</p> <p>Het onderwerp motivatie als rode draad door het gesprek laten lopen</p>
Weerstand wegnemen en ingaan op mogelijkheden	<p>Belemmeringen in perspectief plaatsen en zonodig relativeren</p> <p>Niet meegaan in negativiteit van de klant; dit omzetten in het positieve</p> <p>Zoeken naar mogelijkheden</p>
Wijzen op eigen verantwoordelijkheid en verplichtingen	<p>Klant indien nodig confronteren met non-participatie</p> <p>Zo nodig op strepen gaan staan en wijzen op eigen verantwoordelijkheden en verplichtingen van de klant</p> <p>Zo nodig dwangmiddelen inzetten</p>

Bijlage 3 Onderzoeksopzet tijdschrijven

Door 6 casemanagers is een tijdschrijfformulier bijgehouden. Hierin werd genoteerd welke activiteiten gedurende 168 dagen voor diverse klanten werden ondernomen. Gemiddeld genomen registreerden de casemanagers gedurende 28 dagen in tijdseenheden van 10 minuten de activiteiten die ze voor hun klanten verrichtten. Aangezien casemanagers ook tijd besteden aan andere zaken als scholing, overleg met collega's en dergelijke is ook ruimte op het tijdschrijfformulier gereserveerd om deze activiteiten te registreren. Bij de activiteiten die voor klanten worden uitgevoerd is door de casemanagers het volgende per contact vastgelegd:

- **Klantnummer** (of een ander gegeven om individuele klanten aan te duiden, bijvoorbeeld de naam van de klant).
- **Activiteit** (de actie die wordt ondernomen ten behoeve van de klant, bijvoorbeeld het voeren van een kennismakingsgesprek of het opstellen van een trajectplan).
- **Actoren** (een registratie van degenen die naast de casemanager daadwerkelijk (fysiek direct dan wel op afstand) betrokken zijn. Vaak is dit de klant zelf, maar dit is niet noodzakelijk. Soms zijn ook reïntegratiebedrijven, hulpinstellingen of collega's participant met betrekking tot de uitgevoerde activiteit).
- **Aard van het contact** (bijvoorbeeld face-to-face of telefonisch).
- **Tijdsduur** (bestede tijd aan een activiteit in eenheden van 10 minuten).
- **Locatie** (bijvoorbeeld een spreekkamer bij Groningen op de Ladder of een locatie van een reïntegratiebedrijf).

TE HANTEREN CODES

Actoren (maximaal 10 vermelden):

1. Klant
2. Partner
3. Kind(eren)
4. CWI
5. Kliq
6. Stiel
7. SBK
8. LdH
9. TMP
10. WPG-arbeidsoriëntatie en training
11. A.Calder groep
12. WPG jongeren
13. Maatwerk
14. Bureau Werktuig
15. LAC-RUG
16. Seon
17. Exodus
18. AVG
19. E-quip
20. DSW
21. Alfacollege
22. Noorderpoort College
23. Toevluchtsoord
24. Museumtechnische Werken
25. Spv-er (gedetacheerd)
26. Huisarts
27. Afd. Psychiatrie AZG
28. Ambulant team GGz Groningen
29. MJD
30. Politie
31. Geldzorg
32. GKB
33. Deurwaarde
34. Anders, nl

Activiteiten (maximaal 4 vermelden):

1. kennismakingsgesprek
2. diagnosegesprek
3. opstellen trajectplan
4. opstellen activiteitenplan
5. rapport opmaken n.a.v. gesprek, wijziging plan, uitstroom
6. verwerken terugkoppeling reïntegratiebedrijf
7. dossier (retour archief of door naar FC of BC)
8. afspraakbrief klant
9. toekenning scholings- en activeringspremie
10. toekennen ander flankerend beleid
11. herinnering reïntegratiebedrijf
12. afhandeling specifieke vraag van klant (bijzondere bijstand, reiskostenvergoeding)
13. afhandeling post over klant
14. afhandeling post andere afdelingen / instellingen inzake klant
15. mailtjes lezen over klant
16. mailtjes lezen andere afdelingen / instellingen inzake klant
17. anders, nl

Aard contact (1 vermelden):

1. face-to-face
2. telefonisch
3. e-mail
4. mislukte afspraak

Lokatie (1 vermelden):

1. Balie / hal Groningen op de Ladder
2. Spreekkamer Groningen op de Ladder
3. CWI-ruimte
4. Bij klant thuis
5. Bij reïntegratiebedrijf
6. Sozawe Eendrachtsskade
7. Elders

Bijlage 5 Opzet netwerkanalyse

Onderzoeksopzet

Voor het verkrijgen van informatie over het netwerk van Groningen op de Ladder is informatie nodig van de medewerkers. Er is voor gekozen om een schriftelijke enquête uit te zetten bij alle casemanagers en consultants van Groningen op de Ladder, en hun leidinggevendenden. De enquête is mede aan de hand van literatuurstudie⁷ opgesteld. Om onder andere de kans op continuïteit in contacten tussen organisaties te kunnen meten zijn contacten op persoonsniveau nagevraagd. Aan de medewerkers van de externe organisaties die in de enquêtes van Groningen op de Ladder voorkwamen wilden we vervolgens dezelfde vragen voorleggen over Groningen op de Ladder en andere contacten van medewerkers van externe organisaties. Tot externe organisaties rekenden we ook een aantal onderdelen binnen Sozawe.

Goede respons van casemanagers en leiding

Het insturen van de enquêtes verliep minder soepel dan verwacht. Dit bleek deels te liggen aan de benodigde tijd om ze goed in te vullen. Ook bleken sommige vragen op weerstand te stuiten bij de medewerkers. Na een mondelinge toelichting door de onderzoekers werd nog een aantal ingestuurd. Van de 40 aangeschreven medewerkers hebben er uiteindelijk 25 een enquête teruggestuurd. Drie personen hebben dat geheel anoniem gedaan. Van hen zijn geen persoonsgegevens bekend; we weten dus ook niet welke functie ze bekleden. In onderstaande tabel geven we per functiegroep weer hoeveel medewerkers er zijn, aan hoeveel een enquête is toegestuurd en hoeveel medewerkers de enquête ingevuld hebben teruggestuurd.

Respons per functiegroep

	totaal	aangeschreven	respons
Casemanagers	14	14	11
Bijstandsconsultanten	12	12	4
Financieel consultants	10	10	4
Leidinggevendenden	5	4	4
Anoniem			3

Externe organisaties

Vanwege de weerstand die een aantal vragen oproep is besloten het tweede deel van het onderzoek een andere opzet te geven. De weerstand werd door een groepsbijeenkomst wel weggenomen, maar een dergelijke bijeenkomst is voor externe contacten vrijwel onmogelijk om te organiseren. De inschatting van de onderzoekers was dat in een gesprek een aantal vragen minder weerstand zou oproepen. Gesprekken voeren kost echter meer tijd dan het uitzetten van een schriftelijke enquête. Daarom is gekozen voor een beperkt aantal telefonische interviews met externe contacten. Gevolg hiervan is dat er geen inzicht ontstaat in het aandeel van Groningen op de Ladder in het totale netwerk.

Er zijn 16 externe contactpersonen geïnterviewd. Bij de steekproef hiervoor is rekening gehouden met een verdeling tussen contacten van leidinggevendenden en uitvoerende medewerkers, de soort organisatie en hoe vaak ze zijn opgegeven door de medewerkers van Groningen op de Ladder.

⁷ Onder andere Wittek, 1999 en Berveling, 1994.

Bijlage 6 Indeling externe organisaties

Werk

Impuls
A. Caldergroep
Brug naar werk
Bureau Werktuig
BS & F
De Permanente
DSW
Echo
FC Groningen
Fundament
IMOG
Kliq
Maatwerk
Matchcare
Museum Technische Werken
Nemesis
Partners aan het Werk
Pelios
Prové
Samen aan de slag
SHB (samenwerking herintreding
 bouwvakkers)
Sozawe, zelfstandigen
Stiel
TNA (terug naar arbeid)
Weerwerk
Werk na detentie
Werkgever
WPG

Kinderopvang

Monkey Donkey
OCSW

Opleiding

Alfacollege
Aob Compaz
Centrum Vak Opleiding
Memotraining
Noorderpoortcollege
SBK (scholing
 beroepskwalificatie)
Schellinger trainingen
Talengroep

Zorg

AVG
AZG
Bureau voor Rechtshulp
CAD
GeldZorg
GGD
OGGZ
GGz
Kostersgang
Kuno van Dijkstichting
Leger des Heils
MJD
PEP
Politie
Reclassering
Twaalfde huis
Vreemdelingendienst
Wing
Zorgplein-noord

Geld

ABP
Administratie andere gemeentes
Belastingdienst
Bewindvoering
CAK
Deurwaarders
DIA
Essent
Geové/RZG
GKB
Huursubsidie
IBG studiefinanciering
Sozawe, incasso
SVB
UWV's
Waterbedrijf

Voorwaardenscheppend

Cliëntenraad GGz
Cliëntenraad Sozawe
CMC
Gemeenteraad
Mercurius Marketing
Provincie Groningen
Regionaal Arbeidsmarkt Platform
Reisinformatie
RO/EZ
Samenwerkingsverband Noord
 Nederland
Simonie & Otten
Sozawe, BWA
TNO
Vensterschool

