



Effectiviteit van de Aanpak 45+ van de gemeente Almere

Deelrapport 2:
Praktijktoets en procesevaluatie

- DEELRAPPORT 2 -

Auteurs

Hetty Vissee
Marjolein Bouterse
Bob van Waveren

Amsterdam, 18 maart 2019
Publicatienr.

© 2019 Regioplan, met subsidie van ZonMw in het programma Vakkundig aan het Werk

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
1.1 Vooraf	1
1.2 Aanpak 45+ op hoofdlijnen	1
1.3 Doel en afbakening onderzoek	2
1.4 Onderzoeksactiviteiten fase 2	3
1.5 Leeswijzer	4
2 Voortgang experiment	6
2.1 Opzet experiment	6
2.2 Kenmerken van de experiment- en controlegroep	7
2.3 Voortgang experiment	8
2.4 Eerste resultaten Aanpak 45+	9
3 Klantmanagement	11
3.1 Inleiding	11
3.2 Werkzame mechanismen klantmanagement	11
3.3 Problematiek van de doelgroep	13
3.4 Klantmanagement in de praktijk	14
3.5 Werkt klantmanagement in de praktijk zoals beoogd?	19
4 Maatwerkbudget	21
4.1 Inleiding	21
4.2 Werkzame mechanismen maatwerkbudget	21
4.3 Het maatwerkbudget in de praktijk	22
4.4 Werkt het maatwerkbudget in de praktijk zoals beoogd?	23
5 Accountmanagement	25
5.1 Inleiding	25
5.2 Werkzame mechanismen Accountmanagement	25
5.3 Accountmanagement in de praktijk	27
5.4 Werkt het accountmanagement in de praktijk zoals beoogd?	28
6 Focus op werk	30
6.1 Inleiding	30
6.2 Werkzame mechanismen training Focus op werk	30
6.3 Training Focus op werk in de praktijk	33
6.4 Wordt met de training bereikt wat werd beoogd?	34
7 Slotbeschouwing	36
7.1 Inleiding	36
7.2 De klanten van de Aanpak 45+	36
7.3 De Aanpak 45+ in de praktijk	36
7.4 Eerste effecten van de begeleiding	37
Bijlage 1 – Reactie ervaringsdeskundigen	38



Inleiding

1

1 Inleiding

1.1 Vooraf

Voor u ligt de tweede rapportage in het kader van het onderzoek 'Effectiviteit Aanpak 45+ gemeente Almere' dat RegioPlan met subsidie van ZonMw uitvoert. Deze deelrapportage beschrijft de resultaten van de praktijktoets en de procesevaluatie en geeft daarmee inzicht in de mate waarin de Aanpak 45+ in de praktijk zo wordt uitgevoerd als (vooraf) bedacht. In het eerste deelrapport van dit onderzoek¹ is de werkwijze, de achterliggende beleidstheorie en de voortgang van de Aanpak 45+ beschreven. Ook voor een uitgebreide beschrijving van de opzet van het onderzoek verwijzen we naar de eerste deelrapportage. In dit inleidende hoofdstuk beschrijven we kort de Aanpak 45+ en de doelstelling van het onderzoek. Vervolgens gaan we uitgebreider in op de onderzoeksactiviteiten die we voor deze tweede deelrapportage hebben uitgevoerd. De laatste paragraaf bevat de leeswijzer voor deze rapportage.

1.2 Aanpak 45+ op hoofdlijnen

Door de crisis is de werkloosheid in Nederland in een aantal jaren (2008-2014) toegenomen. Vooral de groep langdurig werklozen (langer dan één jaar werkloos) groeide hierbij flink. Het blijkt dat vooral mensen van 45 jaar of ouder kwetsbaar zijn zodra ze werkloos raken. De kans op langdurige werkloosheid is onder ouderen bijna twee keer zo groot als gemiddeld (CPB, 2015).

Tegen deze achtergrond heeft de wethouder van de gemeente Almere in het najaar van 2015 een quickscan laten uitvoeren naar de situatie van bijstandsgerechtigden van 45 jaar en ouder in Almere. Hieruit blijkt dat in Almere 45-plussers vaker langdurig in de uitkeringssituatie zitten dan diegenen die jonger zijn dan 45 jaar. Ook lukt het hen relatief minder vaak om een betaalde baan te vinden vanuit de uitkeringssituatie. In de quickscan is ook nagegaan welke belemmeringen 45-plussers tegenkomen bij het vinden van werk. In grote lijnen blijken dit dezelfde belemmeringen te zijn die 45-plussers elders in Nederland ervaren: een negatief zelfbeeld, gebrekkige gezondheid en gezondheidsbeleving, belemmeringen in de sociale omgeving, minder effectief zoekgedrag, het ontbreken van diploma's en vooroordelen van werkgevers over oudere werknemers.

Naar aanleiding van de resultaten van de quickscan en de verwachting dat gezien de (toekomstige) ontwikkelingen op de arbeidsmarkt steeds meer mensen met minder begeleiding werk zullen vinden, heeft het college van B en W van de gemeente Almere op 15 maart 2016 ingestemd met een aanpak gericht op het tegengaan van werkloosheid onder inwoners van 45 jaar en ouder, verder de Aanpak 45+ genoemd. De doelstelling van de Aanpak 45+ is om meer 45-plussers te laten uitstromen vanuit de bijstand naar betaald werk en ondernemerschap en de groep voor wie dit niet mogelijk is meer te laten participeren in de samenleving.

De kern van de Aanpak 45+ is de inzet van vier dedicated klantmanagers 45+ die ieder een caseload hebben van maximaal 25 bijstandsgerechtigden. Deze klantmanagers begeleiden de 45-plussers intensief (één gesprek per week), integraal (brede intake en begeleiding over alle levensdomeinen) en vraaggericht (direct doel is uitstroom naar werk waarbij de vraag op de arbeidsmarkt leidend is). Het wegnemen van de belemmeringen die toetreding tot de arbeidsmarkt in de weg staan, staat centraal in de Aanpak 45+. Het is geen standaard aanpak, maar de duur van de begeleiding, de aard van de begeleiding, de inzet van motiverende gespreksvoering en de intensiteit van het contact wordt afgestemd op de specifieke situatie van de klant (maatwerk). Naast dit intensieve klantmanagement, zijn nog drie centrale onderdelen in de Aanpak 45+:

- het maatwerkbudget: met dit budget van 2.500 euro per klant kunnen de klantmanagers 45+ gerichte scholingstrajecten inkopen en incidentele kosten vergoeden die nodig zijn voor de re-integratie.
- de Training Focus op werk: een sollicitatietraining bedoeld voor klanten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de training is naast de trainer ook een accountmanager aanwezig die zorgt voor een directe link tussen klanten en werkgevers.

¹ Bouterse, M., L. Mallee en H. Visser, *Effectiviteit van de Aanpak 45+ van de gemeente Almere, deelrapport 1: Werkwijze, beleidstheorie en voortgang*, RegioPlan met subsidie van ZonMw, april 2017.

- het accountmanagement: De accountmanagers worden benaderd door de klantmanagers met de vraag of er mogelijkheden zijn voor hun klanten en andersom benaderen accountmanagers de klantmanagers als zij vacatures hebben voor 45-plussers.

1.3 Doel en afbakening onderzoek

Voor verschillende elementen van de Aanpak 45+ zijn er aanwijzingen, deels in de wetenschappelijke literatuur en deels vanuit het beleidsonderzoek, dat ze positief bijdragen aan het aan het werk helpen van oudere werklozen (zie verder hoofdstuk 3). De effectiviteit van de aanpak en evidenced based werken zijn belangrijk voor de gemeente Almere. De gemeente heeft derhalve samen met RegioPlan Beleidsonderzoek een subsidie aangevraagd bij ZonMw om onderzoek te doen naar de werking en effectiviteit van de Aanpak 45+. De focus van het onderzoek ligt bij de bevordering van de arbeidsparticipatie van ouderen in Almere. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

Hoe bevordert de gemeente Almere de arbeidsparticipatie van 45-plussers en wat is de effectiviteit van deze Aanpak 45+? Wat werkt binnen deze aanpak, voor wie, onder welke omstandigheden en waarom?

Deze centrale vraagstelling is uitgewerkt in onderstaande onderzoeksvragen:

1. Wat houdt de Aanpak 45+ van de gemeente Almere in? Welke interventies worden er voor welke cliënten ingezet?
2. Hoe wordt de Aanpak 45+ in de praktijk uitgevoerd?
3. Wat is de (theoretische) onderbouwing van de Aanpak 45+?
4. Wie wordt bereikt met de Aanpak 45+? Wat zijn de bruto- en netto-effectiviteit van de Aanpak 45+?
5. Wat zijn de kosten en baten van de Aanpak 45+?
6. Wat zijn de succes- en faalfactoren van de Aanpak 45+?
7. Wat zijn de ervaringen van uitvoerders, cliënten en werkgevers met de Aanpak 45+?
8. Wat zijn de werkzame bestanddelen van de Aanpak 45+? Welke contextfactoren zijn van invloed op de effectiviteit van de Aanpak 45+?
9. Wat zijn de noodzakelijke randvoorwaarden om de Aanpak 45+ ook in te zetten in andere gemeenten?

Het onderzoek moet dus niet alleen inzicht geven in de effectiviteit van de Almeerse Aanpak 45+ in termen van uitstroom naar betaald werk, maar ook waarom het werkt en voor wie. Het onderzoek bestaat uit drie fasen.

- Fase 1 (oktober 2017 – maart 2018): werkwijze van de Aanpak 45+, de beleidstheorie achter de aanpak, de voortgang van het experiment en de eerste ervaringen van de betrokkenen binnen de gemeente Almere met de implementatie en de uitvoering van de nieuwe aanpak.
- Fase 2 (april 2018 – oktober 2018): praktijktoets, procesevaluatie en de voortgang van het experiment.
- Fase 3 (november 2018 – december 2019): tweede procesevaluatie, effectiviteitsmeting en verklarende evaluatie.

Het voorliggende rapport is het verslag van fase 2. In dit rapport staat de beantwoording van wordt deelvragen 2 en 7 centraal. Daarnaast is er aandacht voor de vragen 1, 3 en 4.

1.4 Onderzoeksactiviteiten fase 2

In de tweede fase van het onderzoek is een praktijktoets uitgevoerd waarin getoetst is of de aanpak in de praktijk wordt uitgevoerd zoals de bedoeling is (de programma-integriteit). Daarnaast zijn de ervaringen van de cliënten en werkgevers met de Aanpak 45+ in beeld gebracht (onderdeel van de procesevaluatie)² en zijn voor acht klanten casestudies³ uitgevoerd. Tot slot zijn beschrijvende analyses uitgevoerd op de gemeentelijke bestanden, waarmee de eerste (bruto)resultaten van de Aanpak 45+ beschreven worden.

In deze tweede fase van het onderzoek zijn meerdere onderzoeksmethoden toegepast:

- Observaties Aanpak 45+;
- Interviews werkgevers;
- Enquête klanten Aanpak 45+;
- Casestudies;
- Toetsen beleidstheorie experts;
- Beschrijvende analyses voortgang experiment.

Hieronder volgt een korte beschrijving van de verschillende onderzoeksmethoden.

Observaties Aanpak 45+

In de praktijk is geobserveerd of de Aanpak 45+ wordt uitgevoerd zoals bedacht. Daarbij is expliciet aandacht besteed aan de veronderstelde werkzame mechanisme. Deze observaties zijn uitgevoerd bij:

- Vier gesprekken van de klantmanagers met klanten;
- Twee gesprekken van de accountmanagers met werkgevers;
- Bijwonen van één trainingsbijeenkomst in het kader van Focus op werk.

De gesprekken zijn in overleg met de klantmanagers en accountmanagers geselecteerd. Vooraf is toestemming gevraagd aan de klanten en werkgevers voor het observeren van de gesprekken door een onderzoeker van RegioPlan. Het bijwonen van gesprekken van de accountmanagers bleek in de praktijk lastig te realiseren. De accountmanagers geven aan dat op dit moment weinig face-to-face gesprekken met werkgevers plaatsvinden over vacatures. Het is gangbaar geworden dat een werkgever belt met een accountmanager met de vraag of de gemeente een geschikte kandidaat heeft voor een vacature.

Interviews werkgevers

Om de ervaringen van werkgevers met Aanpak 45+ in kaart te brengen zijn 10 werkgevers geïnterviewd. Aan de accountmanagers is gevraagd om de contactgegevens van werkgevers die ervaring hebben met 45-plussers die via de gemeente zijn geplaatst. Vanuit de gemeente zijn 16 werkgevers aangeleverd door zeven accountmanagers. Deze werkgevers zijn door RegioPlan benaderd voor een telefonisch interview. Uiteindelijk konden en wilden 10 werkgevers meewerken aan het interview, waaronder één werkgever die vooral ervaring had met Flexensie. Deze werkgevers hadden contact met in totaal vier verschillende accountmanagers. Twee interviews vonden face-to-face plaats na afloop van een observatie.

In de interviews is vooral aandacht besteed aan de manier waarop de 45-plus kandidaat vanuit de gemeente is voorgesteld, de voor- en nadelen van oudere werknemers en de ervaringen met de dienstverlening vanuit de gemeente.

Enquête klanten Aanpak 45+

Onder alle klanten die voor 1 juni 2018 met de Aanpak 45+ zijn gestart (ongeveer 100 klanten) is een schriftelijke enquête uitgezet. De enquête is niet gestuurd naar de klanten die zijn doorverwezen naar Team Zorg. De vragenlijsten zijn vanwege de privacy van de klanten verstuurd door de gemeente. Om te benadrukken dat de vragenlijst anoniem kon worden ingevuld zijn de vragenlijsten verstuurd in RegioPlan enveloppen en stuurden de klanten de enquête direct naar de onderzoekers van RegioPlan. Na

² Over de ervaringen van de uitvoerders met de Aanpak 45+ (klantmanagers en accountmanagers) is gerapporteerd in de eerste deelrapportage.

³ Deze casestudies waren oorspronkelijk niet in het onderzoeksplan opgenomen, maar zijn mogelijk gemaakt door een additionele subsidietoekenning.

twee weken is een rappel verstuurd. In totaal zijn 43 enquêtes ingevuld en teruggestuurd. Vier teruggestuurde vragenlijsten zijn niet meegenomen in de analyse, omdat het onduidelijk was of deze klanten wel of geen begeleiding ontvingen van de gemeente. Het is niet te zeggen in hoeverre de 39 ontvangen enquêtes een goede representatie van de hele groep zijn. Opvallend is verder een hoge item non-respons, in het bijzonder naar vragen over het effect van de begeleiding en de trajecten die klanten volg(d)en.

In de vragenlijst zijn zowel vragen gesteld over de ervaringen met en de resultaten van de Aanpak 45+ als over de (on)mogelijkheden om weer aan het werk te gaan.

Casestudies

Om de problematiek van de doelgroep en de begeleiding door de klantmanagers beter in beeld te krijgen zijn acht casestudies uitgevoerd. Door elk van de vier klantmanagers zijn twee klanten benaderd voor deelname die voldeden aan de door Regioplan opgestelde criteria qua leeftijd, geslacht, startdatum van het traject en de afstand tot de arbeidsmarkt. Deze criteria zijn vooral bedoeld om zo'n breed mogelijk beeld te krijgen van de klanten en de geboden begeleiding en niet om uitspraken te kunnen doen per type klant. De casestudies bestonden uit een diepte-interview met de klant en een diepte-interview met de klantmanager.

Toetsen beleidstheorie experts

De beleidstheorie zoals uitgebreid beschreven in de eerste deelrapportage, is in een expertmeeting voorgelegd aan drie experts op het gebied van de participatie en re-integratie van oudere werknemers. De deelnemers aan de expertmeeting waren: Boukje Cuelenaere (CenterData), Justine Ruitenberg (Inspectie SZW en Els Sol (voorheen AIAS, nu zelfstandig adviseur). Tijdens deze bijeenkomst is uitgebreid ingegaan op de vraag of de veronderstelde relaties plausibel zijn en of er mogelijk nog relevante factoren ontbraken. Op basis van hun input hebben we de beleidstheorie op kleine punten aangescherpt (zie paragraaf 3.2, 4.2, 5.2 en 6.2).

Beschrijvende analyses controle en experimentgroep

De gemeente Almere heeft uit haar systeem voor Regioplan een bestand samengesteld van de klanten in de controle en experimentgroep. In dit bestand zijn naast achtergrondkenmerken van de klanten (leeftijd, geslacht, geboorteland etc.) gegevens opgenomen over de re-integratie activiteiten gedurende de looptijd van het experiment en de uitkeringssituatie.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk beschrijven we eerst de voortgang van de Aanpak 45+ inclusief de eerste resultaten beschreven. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 staat steeds één van de centrale onderdelen van de Aanpak 45+ centraal, respectievelijk klantmanagement, het maatwerkbudget, de training Focus op werk en het accountmanagement. Per onderdeel wordt aan de hand van de CMO (context, mechanisme, outcome) van het betreffende onderdeel besproken of de veronderstelde werkzame mechanismen zich in de praktijk voordoen. In het slothoofdstuk (hoofdstuk 7) wordt antwoord gegeven op de vraag of de Aanpak 45+ in de praktijk wordt uitgevoerd zoals beoogd.



Voortgang experiment

2

2 Voortgang experiment

In dit hoofdstuk staat de voortgang van het experiment centraal. Na een korte beschrijving van de opzet van het experiment, beschrijven in paragraaf 2.2 de achtergrondkenmerken van de experiment- en controlegroep. Daarna volgen de voortgang van het experiment (paragraaf 2.3) en de eerste resultaten van het experiment in paragraaf 2.4.

2.1 Opzet experiment

Voor het bepalen van de netto-effectiviteit van de Aanpak 45+ is het essentieel om naast de groep klanten die door de klantmanagers 45+ wordt begeleid (de zogenoemde experimentgroep) een controlegroep te volgen die in principe geen re-integratie-dienstverlening krijgt.⁴ Op deze manier is het mogelijk om de uitstroom naar werk van de deelnemers aan de Aanpak 45+ te vergelijken met een vergelijkbare groep cliënten die de aanpak niet hebben ontvangen; het verschil in uitstroom naar werk tussen de beide groepen kan dan worden toegewezen aan de Aanpak 45+. Dit is de netto-effectiviteit van de Aanpak 45+.

Bij de start van het onderzoek is op basis van de omvang van de onderzoekspopulatie, de verwachte uitstroom van zowel de experiment- als de controlegroep en de gewenste betrouwbaarheid van de analyses (95% betrouwbaarheid eenzijdig) de benodigde omvang van de experiment- en controlegroep vastgesteld op minimaal twee maal 180. Zie onderstaand kader voor de gebruikte veronderstellingen.

Veronderstellingen berekening omvang experiment- en controlegroep

- Omvang van de doelgroep rond de 440 klanten (januari 2017).
- De verwachte uitstroom naar werk binnen één jaar voor de controlegroep (de werkhervattingskans) is 11,67 procent.
- Klantmanagers 45+ hebben een taakstelling om dertig procent van de klanten die zij in begeleiding nemen naar werk te laten uitstromen. Deze taakstelling geldt niet voor de klanten die worden doorverwezen naar Team Zorg. Voor de berekeningen is uitgegaan van een uitstroom van 25 procent van de klanten die in begeleiding genomen worden door de klantmanagers 45+.
- Maximaal 25 procent van de experimentgroep wordt doorverwezen naar het Team Zorg. Hun uitstroom is naar verwachting 10 procent.
- Totale uitstroom van de experimentgroep bedraagt: 21,25 procent ($0,75 * 25\% + 0,25 * 10\%$).
- Het verwachte netto-effect is 9,58 procent ($21,25\% - 11,67\%$).

Bij alfa van 0,05 (95% betrouwbaarheid, eenzijdig) is de benodigde omvang van de experiment- en controlegroep twee maal 180.

De klanten voor de experiment- en controlegroep zijn op basis van de volgende kenmerken geselecteerd:

- leeftijd: 45 tot 63 jaar⁵ op 1 september 2017;
- binnen afzienbare tijd toeleiding naar de arbeidsmarkt mogelijk: trede 3 (arbeidsactivering) en 4 (arbeidstoeleiding) van de Almeerse participatieladder;
- meer dan een half jaar in de bijstand op 1 september 2017;
- op het moment van selectie geen traject en geen parttime werk.

Vervolgens is het dossier van deze klanten gescreend door twee klantmanagers Aanpak 45+ om te beoordelen of de klanten een traject naar werk kunnen volgen. Tijdens de papieren screening bleek dat de dossiers in de meeste gevallen onvoldoende recente informatie bevatten om te kunnen vast stellen of er sprake was van een psychische, sociale of lichamelijke beperking die werken onmogelijk maakt. Derhalve is voor een iets grotere experiment- en controlegroep dan de minimaal vereiste 180 klanten gekozen. De klanten die voldeden aan de criteria zijn op basis van hun laatste cijfer BSN toegewezen aan de

⁴ Om ervoor te zorgen dat de controlegroep niet wordt opgeroepen voor andere re-integratietrajecten, is deze groep in de administratie ook toegewezen aan de Aanpak 45+. Dit betekent dat deze klanten vanuit de gemeente geen re-integratietrajecten of voorzieningen krijgen aangeboden. Wanneer zij zich zelf melden bij de gemeente met een concreet verzoek voor deelname aan een traject, dan wordt dit verzoek wel in behandeling genomen.

⁵ Oorspronkelijk was de leeftijdsgrens op 60 jaar gesteld, maar tijdens de selectie bleek dat er dan voor het experiment onvoldoende klanten waren die aan alle criteria voor deelname aan het onderzoek voldeden.

experiment- en controlegroep: even cijfer in de experimentgroep en oneven in de controlegroep. In totaal heeft dit geresulteerd in 203 klanten in de experimentgroep en 200 klanten in de controlegroep.

2.2 Kenmerken van de experiment- en controlegroep

Het idee achter de hierboven beschreven opzet van het experiment is dat op deze manier de controle- en experimentgroep zoveel mogelijk uit soortgelijke klanten bestaat. Dit is belangrijk om eventuele verschillen in de uitstroom te kunnen toeschrijven aan de Aanpak 45+. In deze paragraaf geven we op basis van geregistreerde kenmerken uit de gemeentelijke administratie een beschrijving van de experiment- en controlegroep.

Meer dan de helft van de klanten is vrouw

In zowel de controle- als de experimentgroep is de meer dan de helft van de klanten vrouw (zie tabel 2.1). Deze oververtegenwoordiging van vrouwen zien we ook terug in de Nederlandse bijstandspopulatie. De procentuele verschillen in de man/vrouw verdeling in de experiment- en controlegroep zijn statistisch niet significant (overschrijdingskans 5%).

Tabel 2.1 Klanten naar geslacht

Geslacht	Experimentgroep (n=203)	Controlegroep (n=199)	Totaal (n=402)
Man	46%	42%	44%
Vrouw	54%	58%	56%

Gemiddelde leeftijd 55 jaar

De gemiddelde leeftijd bij de start van het experiment (1 oktober 2017) bedroeg 55 jaar in zowel de controle- als de experimentgroep. Wanneer we kijken naar de leeftijdsverdeling (zie tabel 2.2) van de klanten dan valt op dat ongeveer een kwart van de klanten in zowel de controle- als experimentgroep ouder is dan de oorspronkelijk leeftijdsgrens voor het onderzoek van 60 jaar. De leeftijdsopbouw in de controlegroep verschilt niet statistisch significant van de leeftijdsopbouw in de experimentgroep.

Tabel 2.2 Klanten naar leeftijd

Leeftijdscategorie	Experimentgroep (n=203)	Controlegroep (n=199)	Totaal (n=402)
50 jaar en jonger	19%	24%	22%
Tussen de 51 en 60 jaar	54%	51%	52%
60 jaar en ouder	27%	25%	26%

Meer dan de helft van de klanten niet in Nederland geboren

Een aanzienlijk deel van de onderzoekspopulatie (controle- en experiment) is niet in Nederland geboren. Ruimt negentig procent van de klanten heeft wel de Nederlandse nationaliteit. Ook voor geboorteland en nationaliteit geldt dat de verschillen tussen experiment- en controlegroep niet statistisch significant zijn.

Tabel 2.3 Klanten naar geboorteland

Geboorteland	Experimentgroep (n=203)	Controlegroep (n=199)	Totaal (n=402)
Nederland	46%	42%	44%
Buiten Nederland	54%	58%	56%

Ruim twee derde van de klanten alleenstaande(e ouder)

Zowel in de controlegroep als in de experimentgroep is zestig procent van de klanten alleenstaand. Ongeveer één op de tien is heeft als alleenstaande de zorg over één of meerdere minderjarige kinderen. De overige dertig procent van de klanten woont samen met of zonder minderjarige kinderen. De verschillen tussen de controle- en experimentgroep zijn niet statistisch significant.

Tabel 2.4 Klanten naar leefvorm

Leefvorm	Experimentgroep (n=197)	Controlegroep (n=195)	Totaal (n=392)
Alleenstaand	58%	58%	58%
Alleenstaande ouder	8%	12%	10%
Samenwonend	31%	28%	29%

Klanten hebben gemiddeld vijfenhalf jaar een bijstandsuitkering

De uitkeringsduur van de klanten in de onderzoeksgroep varieert van een half jaar tot meer dan twintig jaar. Met een gemiddelde uitkeringsduur van vijfenhalf jaar. Ruim veertig procent van de klanten is al meer dan vijf jaar afhankelijk van een bijstandsuitkering. In de tabel 2.5 staat een overzicht van de verdeling naar uitkeringsduur. Deze verdeling naar uitkeringsduur verschilt niet tussen controle- en experimentgroep.

Tabel 2.5 Klanten naar uitkeringsduur

Uitkeringsduur	Experimentgroep (n=203)	Controlegroep (n=199)	Totaal (n=402)
6 maanden tot 1 jaar	5%	3%	4%
1 tot 3 jaar	26%	27%	26%
3 tot 5 jaar	24%	26%	25%
5 tot 10 jaar	33%	30%	31%
meer dan 10 jaar	13%	14%	13%

Voor de meer kwalitatieve kenmerken van de klanten, zoals opleidingsniveau, startkwalificatie en taalniveau geldt dat deze niet systematisch worden geregistreerd in de gemeentelijke administratie, waardoor het niet mogelijk is beide groepen te vergelijken of te beschrijven op basis van deze kenmerken.

2.3 Voortgang experiment

Vanaf eind augustus 2017 zijn de klanten in volgorde van een random toegewezen volgnummer, opgeroepen voor een intakegesprek. Op 1 september jongstleden waren 192 klanten van de 203 klanten uit de experimentgroep voor een intakegesprek geweest. Al snel bleek dat er veel minder klanten dan verwacht direct konden starten met de Aanpak 45+. Voor bijna de helft van deze 192 klanten is op enig moment in het traject een vorm van belastbaarheidsonderzoek uitgevoerd (arbeidsdeskundig onderzoek, medisch onderzoek, psychologisch onderzoek of psychodiagnostisch onderzoek).

Op 1 september 2018 waren 42 van de 192 klanten doorverwezen naar Team Zorg. Voor deze klanten geldt dat het niet de verwachting is dat ze over één jaar wel belastbaar zijn. Daarnaast hebben 14 klanten een tijdelijke ontheffing voor maximaal één jaar, die afloopt vóór het einde van het experimentonderzoek. Na deze periode wordt opnieuw beoordeeld of de klanten naar werk kunnen worden toegeleid. De praktijk leert dat dit vaak niet het geval zijn. In totaal geldt dus voor (42+14=) 56 klanten (28%) uit de experimentgroep dat zij (waarschijnlijk) niet deelnemen aan het experiment.

Bovengenoemde aantallen kunnen de komende maanden nog stijgen als de belastbaarheidsonderzoeken zijn uitgevoerd voor de klanten die recent hun intakegesprek hebben gehad. Op 1 september 2018 waren er 10 klanten voor wie de uitslag van het belastbaarheidsonderzoek nog niet bekend was. Daarnaast geldt voor een aanzienlijk deel van de overige klanten voor wie een belastbaarheidsonderzoek is uitgevoerd dat de conclusie hiervan is, dat ze beperkt belastbaar zijn. Deze klanten nemen wel

deel aan de Aanpak 45+, maar volledige uitstroom uit de uitkering wordt gelet op hun beperkte belastbaarheid moeilijk.

Ook hebben vijf klanten niet daadwerkelijk aan de Aanpak 45+ meegedaan omdat ze vlak voor het intakegesprek bijvoorbeeld verhuisd zijn of zelf werk hadden gevonden. In totaal nemen dus 131 klanten uit de experimentgroep deel of hebben deelgenomen aan de Aanpak 45+.

Recent is besloten om vanwege de relatief hoge uitval (doorverwijzing naar Zorg of de tijdelijke onthefing e.d.) de experiment- en controlegroep uit te breiden met ieder dertig klanten. Deze klanten stonden wel geregistreerd bij een traject / klantmanager, maar zijn al lang niet gesproken of waren nog niet aan het betreffende traject toe. Deze klanten worden ook op basis van hun laatste cijfer van hun BSN toegevoegd aan de controle- of experimentgroep. Door het toevoegen van deze extra klanten zal de looptijd van het experiment naar verwachting twee maanden langer worden.

2.4 Eerste resultaten Aanpak 45+

In deze paragraaf beschrijven we de eerste resultaten van de Aanpak 45+. Bij het analyseren van de door de gemeente aangeleverde gegevens bleken er verschillen te zijn tussen de reden beëindiging traject zoals geregistreerd door de klantmanagers en de reden voor beëindiging van de uitkering vastgelegd door het Team Sociaal Financieel Portaal. Na het controleren van enkele dossiers door de gemeente Almere is besloten om voor deze eerste resultaten de registratie van de klantmanagers te volgen, omdat deze een beter beeld geeft van de daadwerkelijke reden van uitstroom. Deze gegevens hebben we vanzelfsprekend niet voor de controlegroep, waardoor het op dit moment niet mogelijk is om de uitstroom naar werk te vergelijken tussen de controlegroep en de experimentgroep. Voor de uiteindelijke effectiviteitsmeting leveren bovengenoemde registratieverschillen geen problemen op, omdat we dan uitsluitend gebruik maken van de polisadministratie van UWV om vast te stellen of een klant betaald werk heeft gevonden.

Van de 131 (gewezen) deelnemers uit de experimentgroep aan de Aanpak 45+ is op 1 september voor 26 klanten de Aanpak 45+ beëindigd met onderstaande redenen:

- 1 klant heeft afgezien van deelname aan het traject;
- 7 klanten traject beëindigd om andere reden dan werk (bijvoorbeeld overlijden, fraude, inkomen partner etc.);
- 10 klanten zijn uitgestroomd naar werk;
- 8 klanten traject beëindigd doelstelling niet bereikt.

Op 1 september jongstleden geldt dus dat voor 10 klanten de Aanpak 45+ is beëindigd met als reden 'klant stroomt uit naar werk'. Voor deze klanten is ook de uitkering beëindigd. Daarnaast hebben 14 klanten op 1 september 2018 inkomsten uit parttime werk naast hun uitkering.

Voor de overige 91 klanten (131 – 26 – 14) geldt dat er nog geen resultaten zijn behaald in termen van betaald werk. Deze klanten zijn nog bezig met de Aanpak 45+. In hoeverre deze klanten wel hun afstand tot de arbeidsmarkt hebben verkleind kan op basis van de beschikbare gegevens niet worden vastgesteld.



Klantmanagement

3

3 Klantmanagement

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de kern van de Aanpak 45+ centraal, namelijk de begeleiding door de klantmanagers. In de volgende paragraaf beschrijven we kort de veronderstelde werking van het instrument. Vervolgens gaan we eerst dieper in op de problematiek van de doelgroep, zowel vanuit het perspectief van de klanten als de klantmanagers, omdat dit een belangrijke rol speelt bij de werking van het klantmanagement en de overige instrumenten in de praktijk. In paragraaf 3.4 beschrijven het klantmanagement in de praktijk. In de slotparagraaf beschrijven we in hoeverre het klantmanagement in de praktijk werkt zoals beoogt bij de Aanpak 45+.

De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de casestudies, de observaties van de gesprekkentussen klantmanagers en klanten en de vragenlijst uitgezet onder klanten.

In deelrapport 1 is het instrument als volgt omschreven:

Een klantmanager die intensief begeleidt, houdt wekelijkse gesprekken, pakt een breed scala aan problemen aan en blijft ook monitoren als de klant in een traject zit. Door de intensieve begeleiding leert de klantmanager de klant goed kennen. Het is van belang dat de klant de specifieke problematiek van werkzoekende ouderen kan herkennen en daarop kan inspelen. Hierdoor kan de klantmanager inschatten welk traject het beste aansluit bij de klant. In de trajecten kunnen de specifieke belemmeringen van die klant weggenomen of verminderd worden.

Belangrijk in de begeleiding is een vertrouwensband tussen de klantmanager en de klant. Wanneer er onvoldoende 'klik' is tussen de klantmanager en de klant kan dit de vertrouwensband in de weg staan. Het is dan mogelijk dat de klant overgedragen wordt aan een andere klantmanager.

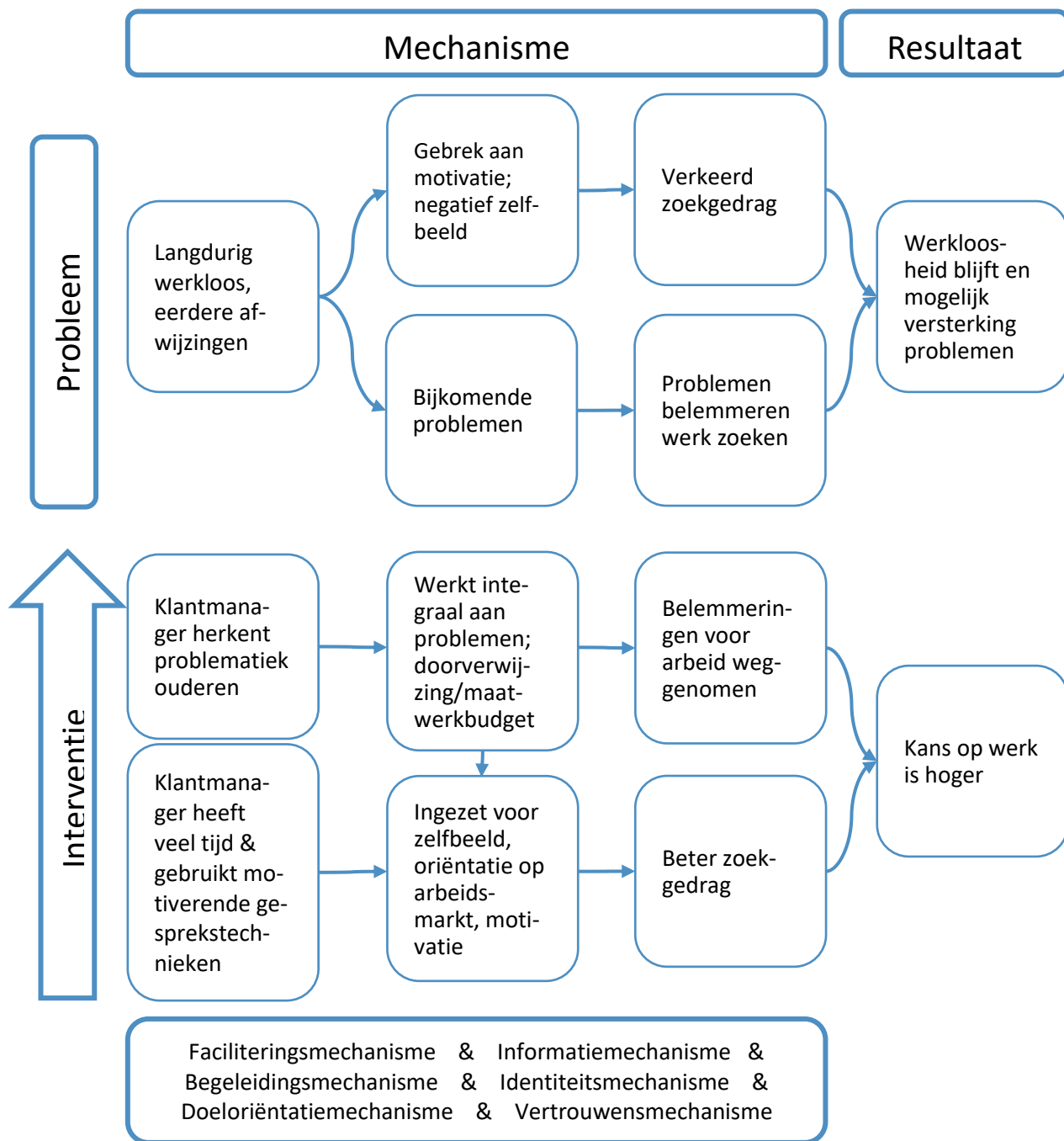
Een ander aspect van de begeleiding houdt in dat de klantmanager motiverende gesprekstechnieken gebruikt om de klant te activeren in het zoeken naar werk. Bovendien is er in de gesprekken aandacht voor sollicitatietechnieken en oriëntatie op de arbeidsmarkt. Ook door de hoge frequentie van de gesprekken worden klanten meer gestimuleerd om actief te blijven zoeken naar werk. Bovendien helpt de klantmanager concreet met het zoeken naar werk.

3.2 Werkzame mechanismen klantmanagement

De veronderstelde werking van het instrument is op de volgende bladzijde schematisch weergegeven. De bijbehorende veronderstelde werkzame mechanismen zijn:

- **Faciliteringsmechanisme.** De klantmanager faciliteert de klant door de integrale aanpak. Er is aandacht voor het daadwerkelijk zoeken van werk, maar ook voor de belemmeringen in brede zin die het zoeken van werk bemoeilijken.
- **Informatiemechanisme.** De klantmanager biedt de klant in de gesprekken informatie aan, bijvoorbeeld over de arbeidsmarkt of over sollicitatieprocessen.
- **Begeleidingsmechanisme.** De klantmanager begeleidt de klant individueel door actief mee te denken en te helpen. Daarbij is er aandacht voor de specifieke mogelijkheden en belemmeringen van de klant.
- **Identiteitsmechanisme.** De klantmanager draagt bij aan het verkrijgen van een positief zelfbeeld door in de gesprekken daar expliciet aandacht aan te besteden.
- **Doeloriëntatiemechanisme.** De klantmanager helpt de klant met het formuleren van realistische doelen, waardoor de klant gericht kan zoeken naar een baan.
- **Vertrouwensmechanisme.** De klantmanager werkt actief aan een vertrouwensrelatie met de klant. Wanneer er vertrouwen is tussen klant en klantmanager zal een klant sneller eerlijk en open zijn. Het vertrouwensmechanisme wordt bij Sol en Kok (2014) alleen genoemd in de relatie tussen werkgever en accountmanager, maar lijkt hier ook zeker een belangrijke rol te spelen.

Figuur 3.1 Veronderstelde werking



Aanvullingen vanuit expertgroep

In de expertbijeenkomst is deze schematische weergave van de werkzame mechanismen besproken. Daar werd opgemerkt dat het goed zou zijn als de klantmanager, die de klant goed kent, zelf ook naar de werkgever toe zou kunnen om te bemiddelen voor de klanten. De klantmanager kent de (on)mogelijkheden van de klant beter en is hierdoor wellicht beter in staat een succesvolle match tot stand te brengen dan een accountmanager die de bijstandsgerechtigden in het algemeen vertegenwoordigt. Hierbij moet opgemerkt worden dat er ook studies zijn die benadrukken dat het belangrijk is dat werkgevers één vast aanspreekpunt bij de gemeente hebben.⁶

⁶ Zie onder andere: Zandvliet, K., J. Gravesteijn, O. Tanis, M. Collewet en N. de Jong (2011), *Procesanalyse re-integratie. Reconstructie van re-integratiedienstverlening*, Rotterdam SEOR.

Een tweede opmerking die werd geplaatst gaat over de motiverende gespreksvoering. Er werd door de deskundigen op gewezen dat dit een methode is die niet zonder uitgebreide training kan worden toegepast. Daarnaast ligt de essentie van motiverende gespreksvoering in het plaatsen van de regie bij de klant (zelfregie).⁷ Dit is volgens de deskundigen een wezenlijk andere aanpak dan klantmanagers in de praktijk vaak (kunnen) hanteren.

Ten slotte werd opgemerkt dat het belangrijk is om een uitgebreid beeld te schetsen van de klanten, zowel op basis van objectieve kenmerken (zie paragraaf 2.2) als de door hun ervaren belemmeringen. Alleen op deze manier is het mogelijk om goed te begrijpen waarom bepaalde interventies werken. In de volgende paragraaf gaan we daarom eerst dieper in op de belemmeringen van de doelgroep.

3.3 Problematiek van de doelgroep

Op basis van de diepte-interviews met klanten en klantmanagers en de resultaten van het vragenlijstonderzoek gaan we in deze paragraaf dieper in op de problematiek van de doelgroep. In de literatuur wordt op verschillende belemmeringen gewezen voor de doelgroep oudere werklozen.⁸ Deze zijn in te delen in drie categorieën:

- Zelfbeeld en motivatie;
- Eerdere werkervaring en zoekgedrag;
- Problemen in andere levensgebieden dan werk.

In de casestudies zijn belemmeringen uit alle drie de categorieën naar voren gekomen.⁹ Deze belemmeringen werden vooral door de klantmanagers genoemd. Het valt op dat de meeste klanten vooral buiten hun eigen problematiek kijken als verklaring voor hun (langdurige) werkloosheid. Klanten wijzen vooral op leeftijdsdiscriminatie door werkgevers, denken dat ze te duur zijn voor werkgevers en noemen de slechte arbeidsmarkt (al dan niet in hun specifieke sector). Daarnaast noemen klanten wel dat hun eigen lichamelijke en geestelijke gezondheid bijdraagt aan verminderde inzetbaarheid.

Zelfbeeld en motivatie

Klantmanagers wijzen erop dat klanten vaak onzeker zijn over zichzelf en daardoor een verkeerde presentatie geven van zichzelf en hun kwaliteiten. Klanten weten bijvoorbeeld niet goed wat ze wel en niet moeten zeggen in een sollicitatiegesprek of hoe ze overkomen op een werkgever.

Een aantal klanten geeft in de interviews aan de periode voordat ze werden opgeroepen voor de Aanpak 45+ niet meer te hebben gesolliciteerd. Terwijl de meeste klanten noemen dat, toen zij net werkloos waren, ze juist heel actief op zoek waren naar werk. De vele afwijzingen hebben hen doen stoppen. Klanten hadden het gevoel dat het 'toch geen zin had'. Dat klanten lage verwachtingen hebben over het vinden van werk blijkt ook uit de vragenlijst: tien klanten hebben geen verwachting nog werk te vinden, twaalf wel, maar geen idee op welke termijn, vijf denken dat het op lange termijn wel zal lukken en twee denken dat het op korte termijn gaat lukken.¹⁰

⁷ Zie bijvoorbeeld voor een uitgebreide omschrijving van de toepassing van de methodiek van motiverende gespreksvoering in de praktijk: Scan werkvermogen werkzoekenden; ontwikkeling en handreiking, AKC Onderzoekscapier 10.

⁸ Zie deelrapport 1

⁹ In deze paragraaf bespreken we de problematiek zoals die bij de acht casestudies naar voren is gekomen. Gezien de grote verschillen die er zijn tussen klanten, kunnen klanten die wij niet gesproken hebben tegen belemmeringen aanlopen die hier niet besproken zijn.

¹⁰ De zes klanten die betaald werk hebben, hebben deze vraag niet ingevuld. Vier andere klanten hebben geen antwoord gegeven op deze vraag.

Eerdere werkervaring en zoekgedrag

Enkele klanten geven aan dat de sector of het beroep waarin zij werkzaam waren verdwijnt, dan wel aanzienlijk kleiner is geworden. Dit wordt door de klantmanagers bevestigd. Deze klanten moeten dus in een nieuwe sector of een nieuw beroep aan de slag. Voor klanten is het soms lastig om in te schatten wat een goede andere sector is of om een voet tussen de deur te krijgen in de sector waarin ze zouden willen en kunnen werken.

Verkeerd zoekgedrag hangt vaak samen met andere problemen. Zo gold voor enkele klanten dat zij minder vaardig waren op de computer (en bijvoorbeeld ook geen computer in huis hadden) waardoor online solliciteren bemoeilijkt werd.

Problemen in andere levensgebieden

Uit de verhalen van de klanten in de interviews komt verder naar voren dat communicatie daarnaast een probleem kan zijn. Door een taalachterstand of omdat ze het lastig vinden zichzelf te presenteren ontstaat er miscommunicatie. Bijvoorbeeld over de plek en tijd van een (sollicitatie)gesprek of in een antwoord dat zij geven tijdens een sollicitatiegesprek met een werkgever.

Zowel klanten als klantmanagers wijzen op de fysieke belemmeringen die klanten hebben. Klanten kunnen daardoor bijvoorbeeld geen staand werk doen of werk met flexibele uren. Klantmanagers noemen daarnaast ook mentale belemmeringen: klanten hebben bijvoorbeeld moeite met de druk die veelvuldig solliciteren met zich meebrengt of hebben psychische problemen waardoor ze niet goed kunnen werken. In de vragenlijst uitgezet onder klanten noemden 13 klanten zich onvoldoende ongezond om te werken, 10 gaven met enige beperkingen wel te kunnen werken en 4 klanten gaven aan voldoende gezond te zijn voor werken.¹¹

3.4 Klantmanagement in de praktijk

In de praktijk bieden de klantenmanagers 45+ maatwerk, afgestemd op de individuele situatie en (on)mogelijkheden van de klant en hun professionele inschatting wat het beste werkt voor de betreffende klant. Hierdoor is het lastig om een algemeen beeld te schetsen van hoe het klantmanagement er in de praktijk uit ziet. Om toch een beeld te schetsen van klantmanagement in de praktijk beschrijven we aan de hand van een aantal onderwerpen de gang van zaken en de ervaringen van klantmanagers en klanten.

Start van het traject

De oproep van het traject riep bij de klanten die wij interviewden verschillende reacties op. Een deel van de klanten was blij dat de gemeente hen wilden helpen bij het vinden van werk. Sommigen waren wel sceptisch over de kans van slagen. Een ander deel van de klanten zag op tegen het eerste gesprek. Sommigen hadden al lang niets van de gemeente gehoord en waren verbaasd nu ineens te moeten komen. Een klant was in de veronderstelling te zijn vrijgesteld van solliciteren, naar aanleiding van een mondelinge afspraak met een eerdere klantmanager. Een aantal van de klanten geeft zelf aan met enige weerstand of tegenzin naar het eerste gesprek te zijn gegaan. Zij waren bang dat het vooral zou gaan om verplicht solliciteren onder dreiging van korting op de uitkering.

Klant over de oproep: "In het begin had ik er geen zin in. Dat wordt weer niks, dacht ik. In het verleden werd ik ook weleens opgeroepen, dan moest je komen en daar je 5 sollicitaties doen, en dan kon je weer weg."

¹¹ De zes klanten die betaald werk hebben, hebben deze vraag niet ingevuld. Drie klanten kruisten 'weet ik niet' aan en nog eens drie klanten lieten de vraag open.

Het eerste gesprek viel de meeste klanten uit de casestudies mee. Zij geven over het algemeen aan dat het een open en prettig gesprek was, waarin ruimte was voor hun eigen verhaal en hun eigen wensen. Een klant zei echter juist de persoonlijke vragen vervelend te vinden, omdat ze die niet relevant vond voor het vinden van werk.

Klant over het eerste gesprek: "Ik vond het fijn dat hij¹² interesse had. Niet als werk-object, maar over hoe het met me gaat. (...) Dat was verrassend. Iets dat ik nodig had."

In het eerste gesprek werd meestal het doel van het traject uitgelegd en werden soms ook al opties voor werk of een traject besproken.

Maatwerk in begeleiding

Klantmanagers hebben veel ruimte om vorm te geven aan de begeleiding. Dat blijkt ook duidelijk uit de grote variatie in gevolgde trajecten van de klanten die wij spraken voor de casestudies. De acht klanten kunnen in drie groepen ingedeeld worden:

- Klanten met ernstige belemmeringen die een ontheffing hebben gekregen om te solliciteren.¹³
- Klanten die vooral op trajecten die de gemeente biedt, worden geplaatst door hun klantmanager (bijv. Flexensie, Talent@Work, Focus op werk).
- Klanten die vooral door de klantmanager zelf begeleid worden.

Klantmanagers noemen vooral individuele redenen waarom bij een bepaalde klant een bepaalde aanpak is gekozen. Duidelijk is dat klantmanagers zaken als persoonlijkheid, taalvaardigheid en motivatie meewegen in de keuze voor een bepaald traject. Zo gaf een klantmanager aan een klant met een lage taalvaardigheid niet aan te melden voor Focus op werk, maar liever meteen naar werk te bemiddelen. Een andere klantmanager gaf aan te kiezen voor persoonlijke begeleiding omdat zij inschatte dat de klant in een groep minder zou oppikken dan één-op-één. Focus op werk lijkt daarmee vooral ingezet te worden voor klanten met een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt, al noemt een klantmanager ook dat het traject belemmeringen juist goed in beeld kan brengen. Klantmanagers die voor hun klanten kozen voor werkervaringsplekken of Flexensie beoogden daarmee de motivatie van de klant te verhogen.¹⁴ De ontheffing is verleend op basis van de gesprekken die de klantmanagers voerden met de klanten. Bij één klant was de ontheffing in het eerste gesprek al verleend, bij de andere klant na drie gesprekken. In beide gevallen speelden persoonlijke redenen een grote rol in het verlenen van de ontheffing.

Klantmanager over de keuze van het type traject: "Ik maak onderscheid in de begeleiding van mijn klanten op basis van wat ze wel en niet zelf kunnen. Ik doe het solliciteren voor ze als ze het zelf niet kunnen. Er zijn zoveel vacatures nu, daarmee kunnen we wel uit de voeten."

Wanneer een klant aangeeft ernstige fysieke problemen te hebben wordt in de regel een belastbaarheidsonderzoek uitgevoerd om een onafhankelijk oordeel te krijgen. In een aantal gevallen was dat niet nodig en kon de klantmanager ook zonder een onderzoek voldoende rekening houden met de beperkingen van de klant.

¹² In alle citaten van interviews wordt in mannelijke vorm gesproken, om anonimiteit te waarborgen.

¹³ Deze klanten zijn ook in de casestudies opgenomen omdat dit een aanzienlijk deel van de klanten in de experimentgroep betreft en daarmee een goed beeld geven van zowel de klanten als het werk van de klantmanagers.

¹⁴ In alle gevallen wordt motivatie door de klantmanagers genoemd als reden om trajecten die werkervaring bieden in te zetten. Dit neemt niet weg dat er aanvullende redenen voor individuele klanten zijn om een werkervaringstraject te starten. Klantmanagers noemen verder enkele 'tussendoelen' die uiteindelijk (mede) kunnen bijdragen aan motivatie: bijvoorbeeld door 'onder de mensen te zijn', krijgt een klant weer meer zin om ook na het traject aan het werk én onder de mensen te blijven.

Het verschilt per klant in hoeverre ze het gevoel hebben meegenomen te worden in de keuzes. In het bijzonder voor de training Focus op werk geven de geïnterviewde klanten aan geen directe inspraak gehad te hebben in die keuze of zelf aangegeven hebben deze training te willen volgen. In het algemeen lijkt het erop dat klanten geen brede waaier aan keuzemogelijkheden voorgelegd kregen, maar vaker een specifiek voorstel van hun klantmanager voor één traject. De klantmanager schat in bij welke aanpak of welk traject de klant met meeste baat heeft en legt dat voorstel bij de klant neer.

Inhoud van de begeleiding

De bedoeling van de Aanpak 45+ is dat klantmanagers door een relatief lage caseload hun klanten intensief kunnen begeleiden. Van de 39 klanten die de enquête hebben ingevuld (en begeleiding ontvingen) geven negen klanten aan de maand voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst geen contact (telefonisch, per mail of face-to-face) te hebben gehad met hun klantmanager.¹⁵ Dat kan bijvoorbeeld zijn geweest omdat ze in een traject zaten en ‘op monitoren’ stonden of vanwege een tijdelijke ontheffing van de sollicitatieplicht. Nog eens twee klanten geven aan die maand alleen telefonisch of per mail contact te hebben gehad. Twaalf klanten hebben hun klantmanager éénmaal face-to-face gezien en nog eens twaalf klanten zagen hun twee tot vier keer in de maand voorafgaand aan het beantwoorden van deze vraag.¹⁶

In de begeleiding zelf lijkt de focus op gesprekken over presentatie, solliciteren en persoonlijk leven. Voorbeelden van activiteiten zijn het bespreken van een sollicitatiebrief, het oefenen van een gesprek en het bespreken van verschillende banen of vacatures. In tabel 3.1 wordt per onderwerp weergegeven hoeveel klanten in de vragenlijst aangeven dat dat onderwerp deel is van de begeleiding die zij ontvangen.

Tabel 3.1 Inhoud van de begeleiding volgens klanten (N = 39, meerdere antwoorden mogelijk. Vier klanten gaven aan geen begeleiding te ontvangen vanwege bijv. ontheffing)

Inhoud begeleiding	Aantal
Gesprek over toekomstmogelijkheden	16
Gesprekken over solliciteren	11
Vacatures krijgen	10
Motivatie om vol te houden	9
Tips over zoeken van werk	6
Gesprek over opleiding	6
Gezondheid	5
Aanmelden evenementen	3
Persoonlijke zaken	3
Overig	7

Onderdeel van de begeleiding is de inzet van motiverende gesprekstechnieken door de klantmanagers. Deze techniek lijkt echter niet breed ingezet door de klantmanagers, mogelijk ook door het ontbreken van voldoende training¹⁷ hierin. In de observaties kwamen de belangrijkste kenmerken uit de techniek niet consequent naar voren.¹⁸ Dit wil niet zeggen dat de klantmanagers hun klanten niet (proberen te) motiveren. Motiverende gespreksvoering gaat vooral uit van zelfregie, terwijl in de begeleiding de regie soms ook (deels) door de klantmanager wordt opgepakt. Een klantmanager licht toe dat het voor deze doelgroep (vrij grote problematiek) en met de gegeven opdracht (toeleiden naar betaald werk) niet standaard mogelijk of wenselijk is om motiverende gespreksvoering toe te passen.

¹⁵ Een klant van de negen heeft de vraag ‘hoe vaak had u telefonisch contact of contact per mail’ niet ingevuld. De andere acht kruisten daar expliciet ‘niet’ aan.

¹⁶ Vier klanten hebben niet ingevuld of hoe vaak ze hun klantmanager die maand hadden gezien.

¹⁷ Drie van de vier klantmanagers 45+ hebben tijdens de observaties (juni 2018) nog geen formele training motiverende gespreksvoering gevolgd. Alle klantmanagers 45+ hebben in het najaar van 2018 de driedaagse training motiverende gespreksvoering gevolgd.

¹⁸ Het stellen van open vragen, terugleggen van uitspraken ter bevestiging; vragen gericht op uitlokken verandertaal; (tot op zekere hoogte) meegaan in weerstand (niet oordelen, bekritisieren, beschuldigen van gevoelens en perspectieven klant). Gebaseerd op de *Methodebeschrijving Motiverende gespreksvoering* van Movisie (2010).

Wanneer iemand een traject van de gemeente volgt, staat deze klant bij de klantmanager op 'monitoren' en is er in de regel alleen contact wanneer er iets verkeerd loopt. Bij de meeste trajecten van de gemeente is de klantmanager ook niet het eerste aanspreekpunt voor de klant, maar is dat een begeleider vanuit het traject zelf. De klantmanager houdt contact met de begeleider over de voortgang en kan eventueel inspringen als zich problemen voordoen.

Het vertrouwen tussen de klantmanager en de klant

Uit de enquête blijkt dat de meeste klanten het gevoel hebben dat ze open kunnen zijn tegen hun klantmanager (zie figuur 3.2). Ook in de interviews laten de klanten weten dat ze denken eerlijk te kunnen zijn tegen hun klantmanager, maar hebben niet altijd de behoefte om alles uit te doeken te doen. Klantmanagers geven aan dat het vooral belangrijk is om open en eerlijk te zijn en dat het goed is om vanaf het begin wederzijdse verwachtingen uit te spreken.

Deels lijkt het bij de vertrouwensband te gaan om een 'klik' tussen klantmanager en klant. Een klant vertelde tijdens het interview dat zij om een andere klantmanager heeft gevraagd, omdat de begeleiding niet prettig voelde. Deze aanvraag is afgewezen; de beoordelende commissie zag onvoldoende reden om een andere klantmanager toe te wijzen.

Er kan een spanning zijn tussen de controlerende en de coachende functie die een klantmanager heeft, in het bijzonder wanneer er door de klantmanager gedreigd wordt met het korten op de uitkering. Het maken en bespreken van afspraken an sich hoeft geen belemmering voor openheid en vertrouwen te zijn. Een klantmanager geeft aan dat zij het vooral belangrijk vindt dat klanten het aangeven als het nakomen van afspraken niet lukt en graag wil weten waarom het dan niet lukt. Als klanten dat aangeven, maakt hij er ook niet snel een punt van. Daardoor blijft de drempel laag voor klanten om eerlijk te zijn. Een klant gaf expliciet aan het prettig te vinden dat haar klantmanager haar vertelde waar het op stond.

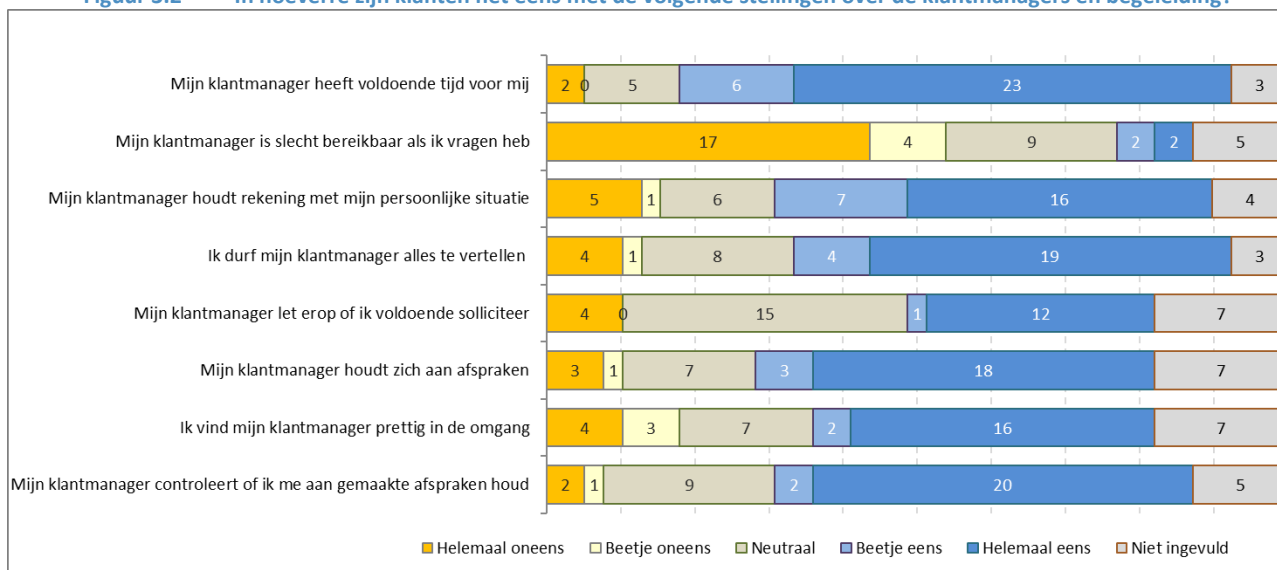
Een klant over de klantmanager: "Waar het moet is hij streng. Dat waardeer ik wel. Ik kan van hem leren, dat stel ik op prijs."

Daarnaast is het goed als klantmanagers nadenken wat ze wel en niet vermelden in de rapportage en er zorgvuldig om wordt gegaan met inzicht in deze rapportage. Wanneer er een klantmanager een klant overneemt, kan het vervelend zijn voor een klant als zijn of haar persoonlijke verhaal al bekend is bij de klantmanager voordat ze elkaar gesproken hebben.

Oordeel klanten over de begeleiding en (verwachte) effectiviteit

In de vragenlijst zijn klanten een aantal stellingen voorgelegd met betrekking tot de begeleiding. De resultaten hiervan zijn weergegeven in figuur 3.2. Klanten tonen zich in de antwoorden over het algemeen positief over de begeleiding die de klantmanagers bieden. Het merendeel van de klanten vindt dat zijn of haar klantmanager bereikbaar is, voldoende tijd heeft, zich aan afspraken houdt en prettig in de omgang is.

Figuur 3.2 In hoeverre zijn klanten het eens met de volgende stellingen over de klantmanagers en begeleiding?



N= 39, per stelling staat aangegeven hoeveel klanten de antwoordoptie aankruisten.

Uit de diepte-interviews komt naar voren dat de klanten belangstelling voor zijn of haar leven waarderen. Klanten geven aan dat het fijn was dat ze serieus genomen werden, bijvoorbeeld met betrekking tot hun fysieke klachten of hun verhaal over werkloosheid. Een klant gaf aan dat het voor hem heel veel betekende dat iemand van de gemeente aandachtig naar zijn verhaal luisterde en hem serieus nam. Na veel voor hem heel frustrerende interacties met de overheid, gaf het gesprek met de klantmanager hem rust.

Een klant over Flex tensie: "Ik vond het heel prettig. Ik houd niet van al die cursussen en trainingen. Dat je jezelf moet promoten. Ik ben een doener. Ik laat wel zien wat ik kan."

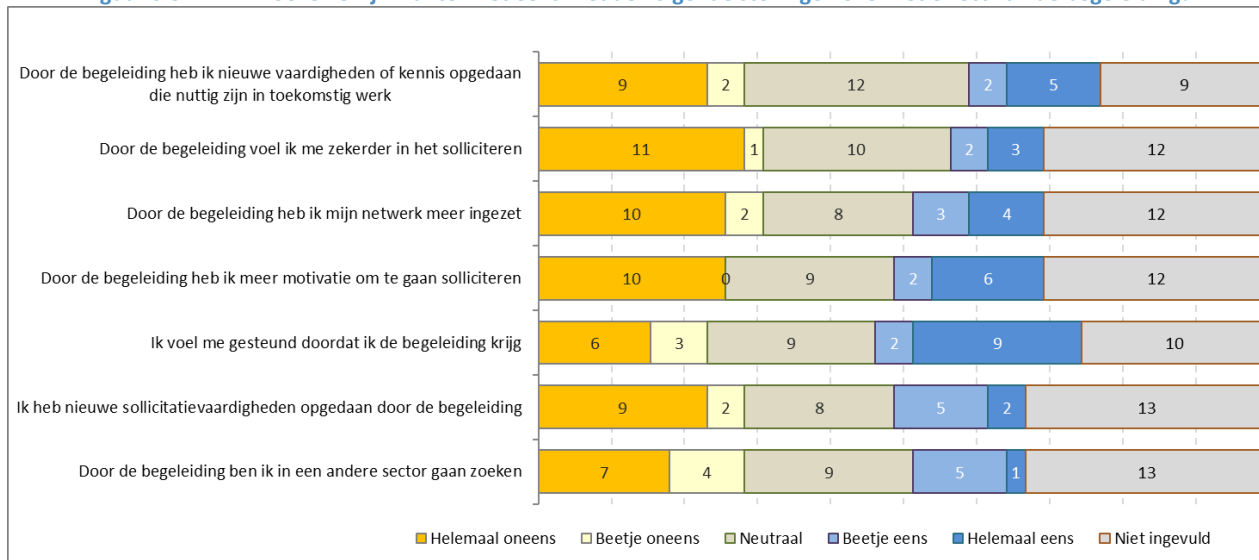
Klanten noemen verder dat ze het prettig vinden zich niet gepusht te voelen op alles te solliciteren, maar gericht te mogen kijken voor interessante vacatures. Ook waarderen ze de tips en het oefenen van gesprekken.

Klant over de begeleiding: "De klantmanager schroomt niet om wat te zeggen als ik iets fout gedaan heb. Dan krijg ik tips hoe ik moet solliciteren en me presenteren. Heel nuttig. Als je lang niet gesolliciteerd hebt en niet naar sollicitatiegesprekken bent geweest, dan vergeet je bepaalde dingen. Bij hem word ik bijgespijkerd."

Aan klanten zijn ook stellingen voorgelegd over de effecten van de begeleiding. Mensen scoren de begeleiding zelf positiever dan de effecten ervan, zie figuur 3.3. In het algemeen kan gesteld worden dat niet één effect opvalt in positieve of negatieve zin, maar dat de meeste vaker niet dan wel herkend worden als effect door de klanten. Opvallend is vooral dat veel klanten de optie 'neutraal' hebben aangekruist of de vraag open hebben gelaten. Mogelijk weten klanten, zeker wanneer de begeleiding (nog) niet geleid heeft tot werk, niet goed welke effecten ze ervaren en hebben ze vraag open gelaten of neutraal gescoord.

Eén effect wordt door meer mensen wel dan niet herkend: ‘ik voel me gesteund doordat ik de begeleiding krijg.’ Daarna wordt ‘meer motivatie voor solliciteren’ het vaakst met eens aangekruist. Dit duidt erop dat de begeleiding vooral maakt dat mensen weer aan de slag gaan met het zoeken van werk, maar niet zozeer dat zij het gevoel hebben succesvoller te (kunnen) solliciteren dan voorheen.

Figuur 3.3 In hoeverre zijn klanten het eens met de volgende stellingen over het effect van de begeleiding?



N= 39, per stelling staat aangegeven hoeveel klanten de antwoordoptie aankruisten.

3.5 Werkt klantmanagement in de praktijk zoals beoogd?

De invulling van het klantmanagement in termen van de duur van de begeleiding, de aard van de begeleiding en de intensiteit van het contact, wordt door de klantmanagers afgestemd op de specifieke situatie van de klant. De werkzame mechanismen begeleiding en facilitering zien we dus duidelijk terug in de praktijk. De mate waarin we de andere werkzame mechanismen terugzien in de dagelijkse praktijk hangt sterk af van de exacte invulling van de begeleiding voor de betreffende klant.

Hierdoor kunnen wij niet beoordelen dat het klantmanagement in de praktijk werkt zoals beoogd. Er zijn in ieder geval drie punten waardoor het klantmanagement afwijkt van hetgeen in de praktijk werd beoogd:

- De klanten hebben in het algemeen een grotere afstand tot de arbeidsmarkt dan voorzien, waardoor het klantmanagement zich meer richt op het wegnemen van belemmeringen en minder op de toeleiding naar betaald werk.
- In de begeleiding is (in het verlengde van het bovenstaande) een grote rol ingeruimd voor standaard re-integratietrajecten van de gemeente. Deze trajecten worden zorgvuldig uitgekozen door de klantmanagers. Tijdens het traject blijft de klantmanager op de achtergrond aanwezig en heeft contact met de begeleider van het betreffende traject over de voortgang. Bij eventuele problemen neemt de klantmanager direct contact op met de klant.
- Bij de beschrijving van de Aanpak 45+ is een belangrijke rol ingeruimd voor de inzet van motiverende gespreksvoering. Deze techniek lijkt echter niet breed ingezet door de klantmanagers, mogelijk ook door het ontbreken van voldoende training¹⁹ hierin. In de observaties kwamen de belangrijkste kenmerken uit de techniek niet consequent naar voren. Een klantmanager licht toe dat het voor deze doelgroep (vrij grote problematiek) en met de gegeven opdracht (toeleiden naar betaald werk) niet standaard mogelijk of wenselijk is om motiverende gespreksvoering toe te passen.

¹⁹ Drie van de vier klantmanagers 45+ hebben tijdens de observaties (juni 2018) nog geen formele training motiverende gespreksvoering gevolgd. Alle klantmanagers 45+ hebben in het najaar van 2018 de driedaagse training motiverende gespreksvoering gevolgd.



Maatwerkbudget

4

4 Maatwerkbudget

4.1 Inleiding

In deze paragraaf staat het maatwerkbudget centraal. Het maatwerkbudget is een instrument dat exclusief voor de klanten van de Aanpak 45+ kan worden ingezet. De veronderstelde werking van dit instrument staat in paragraaf 4.1. In paragraaf 4.2 schetsen we de ervaringen met het maatwerkbudget in de praktijk. In de slotparagraaf beantwoorden we de vraag of het maatwerkbudget in de praktijk zo werkt als beoogt. De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de casestudies en de vragenlijst uitgezet onder klanten.

In deelrapport 1 werd het instrument als volgt omschreven:

Het maatwerkbudget voorziet in een bedrag van maximaal 2500 euro per persoon, dat ingezet kan worden om uiteenlopende belemmeringen weg te nemen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een opleiding of (taal)cursus. Maar het is ook mogelijk dat er hulp of materialen worden ingekocht om psychische of lichamelijke problemen aan te pakken. Of dat reiskosten naar sollicitatiegesprekken worden vergoed of een hulpmiddel wordt aangeschaft die iemand nodig gaat hebben in zijn of haar beoogde functie. Doordat het breed inzetbaar is en niet alleen voor bijvoorbeeld een cursus, kan het gericht worden ingezet voor de specifieke belemmeringen van een individu.

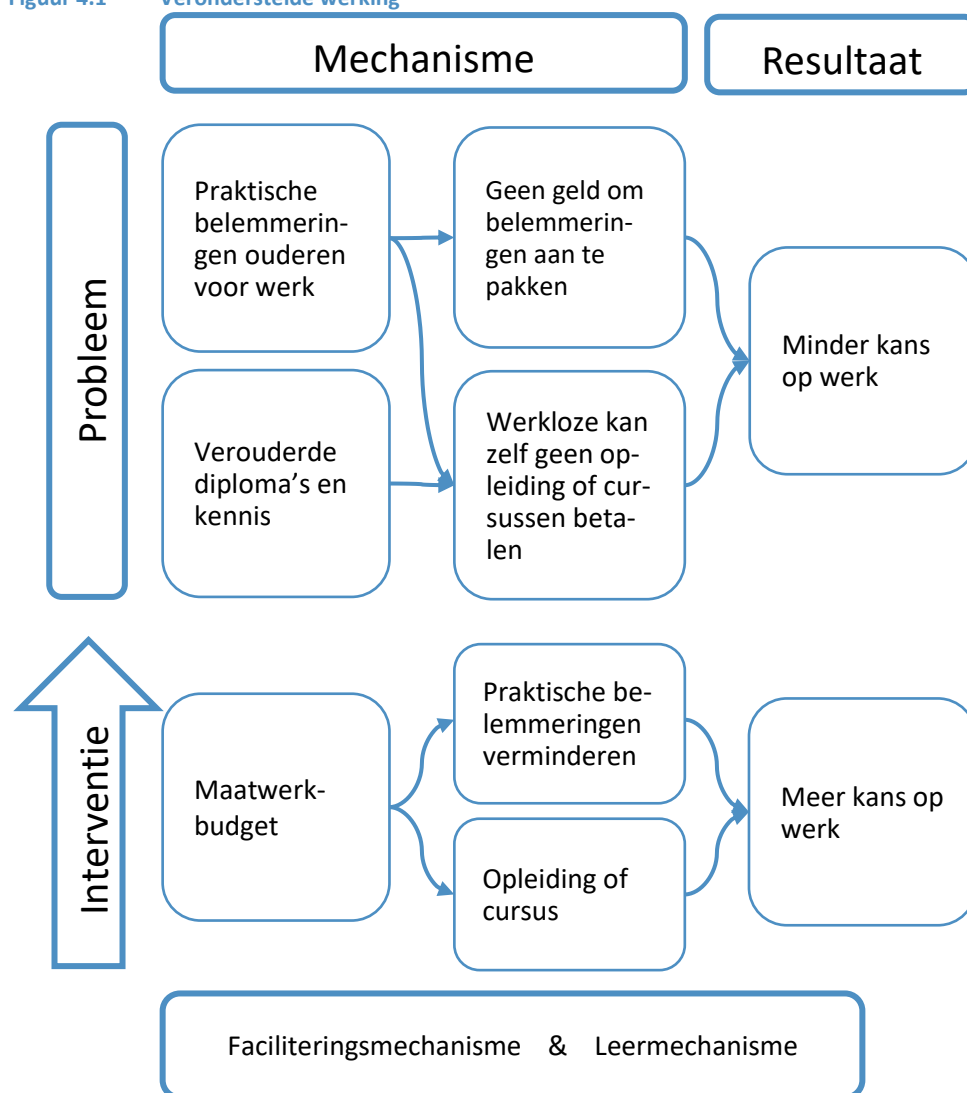
4.2 Werkzame mechanismen maatwerkbudget

In figuur 4.1 staat de veronderstelde werking van het maatwerkbudget schematisch weergegeven. De veronderstelde werkzame mechanisme zijn:

- Faciliteringsmechanisme: het maatwerkbudget is gericht op het wegnemen van een breed scala aan mogelijke belemmeringen.
- Leermechanisme: het maatwerkbudget wordt ook ingezet voor cursussen of opleidingen, waarmee de klant benodigde vaardigheden of kennis aanleert.

Figuur 4.1

Veronderstelde werking



Aanvullingen vanuit expertgroep

De deskundigen betoonden zich tijdens de expertbijeenkomst enthousiast over dit onderdeel van de Aanpak 45+. In hun ogen biedt het maatwerkbudget klantmanagers de mogelijkheid om met beperkte middelen vanuit de gemeente klanten direct in te spelen op een hele concrete belemmering die ook volgens de klant arbeidsparticipatie in de weg staat. Vaak is het ook mogelijk hiervoor gebruik te maken van de bijzondere bijstand. De aanvraag hiervoor vraagt echter veel administratieve handelingen van zowel de klantmanager als de klant.

4.3 Het maatwerkbudget in de praktijk

Sinds de start van het experiment hebben vijf klanten een vergoeding gekregen vanuit het maatwerkbudget. Hierbij ging het om uiteenlopende zaken, zoals bijvoorbeeld therapie of een heftruckcertificaat. Het aantal klanten waarvoor het maatwerkbudget wordt ingezet is relatief laag vergeleken met het eerste jaar van de Aanpak 45+ (voor de start van het experiment). De klantmanagers geven als reden voor de verminderde inzet van het maatwerkbudget aan dat voor veel klanten die nu in begeleiding zijn een opleiding (nog) niet haalbaar is.

In de enquête geven vijf personen aan een opleiding te doen vanuit het maatwerkbudget. We hebben niet gevraagd naar andere inzet vanuit het budget, omdat we vermoeden dat weinig klanten op de

hoogte zijn vanuit welke potje iets betaald is. Dat wordt bevestigd door de interviews: beide klanten die een bijdrage kregen uit het maatwerkbudget kenden het potje niet, maar wisten enkel 'dat wat zij kregen door de gemeente betaald werd.'

Van de vijf personen die een opleiding betaald krijgen, zijn vier hier tevreden over en één niet. In de interviews gaven de twee klanten die gebruik maakten van het budget aan dat zij het erg fijn vonden dat de gemeente de kosten op zich nam. Beiden gaven aan het geld zelf niet te hebben gehad voor het traject dat zij volgden. De klantmanagers beamen dat de klanten het traject zelf niet of met moeite hadden kunnen betalen. Zowel de klanten als de klantmanagers, in de interviews, dachten dat de kans op het vinden van werk aanzienlijk vergroot zou worden door de activiteit die ermee betaald werd.

Klant over het maatwerkbudget: "Ik kreeg deze behandeling niet vergoed door de verzekering. Via de gemeente kan dat nu wel. Iemand doet iets voor je. Dat had ik niet eerder meegemaakt, moet ik eerlijk zeggen."

Als een klant een bijdrage vanuit het maatwerkbudget krijgt dat ingezet wordt voor een traject (bijvoorbeeld een opleiding) wordt door de klantmanagers de voortgang daarvan gemonitord. Een klantmanager die het maatwerkbudget had gebruikt voor het betalen van een zelfstudiecursus vertelt dat zij de klant eerst heeft gevraagd goed in kaart te brengen welke modules ze moet doen. Hiermee beoogt de klantmanager bewustzijn bij de klant over wat de opleiding inhoudt. Tijdens de gesprekken met de klant bespreekt ze steeds de voortgang van de zelfstudie.

4.4 Werkt het maatwerkbudget in de praktijk zoals beoogd?

Het maatwerkbudget biedt klantmanagers de mogelijkheid direct in te spelen op belemmeringen die ook volgens de klant arbeidsparticipatie belemmeren. Het wordt in de praktijk zowel ingezet voor het wegnemen van praktische belemmeringen als voor specifieke opleidingen / cursussen, die niet door de klant zelf kunnen worden gefinancierd zonder de administratieve rompslomp van aanvraag in het kader van de bijzondere bijstand. Door de inzet van het maatwerkbudget worden de kansen op arbeidsparticipatie naar verwachting vergroot. Het maatwerkbudget lijkt in de praktijk te werken zoals beoogd, al is de vraag ernaar vrij laag. Klantmanagers geven aan dat de huidige klanten vaak andere, voorliggende belemmeringen hebben, waarvoor het maatwerkbudget niet ingezet kan of hoeft te worden.

Accountmanage- ment

5

5 Accountmanagement

5.1 Inleiding

De accountmanagers zijn binnen de gemeente Almere verantwoordelijk voor de contacten met de werkgevers. In paragraaf 5.2 beschrijven we de werkzame mechanismen van het klantmanagement. Hoe het klantmanagement in de praktijk in Almere is vorm gegeven staat in paragraaf 5.3. We sluiten dit hoofdstuk af met beantwoording van de vraag of het klantmanagement in de praktijk werkt zoals beoogd. De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de observaties van twee gesprekken tussen accountmanager en werkgever en tien interviews met werkgevers. Het realiseren van voldoende gesprekken en observaties voor dit onderzoek bleek zeer lastig. De oorzaken hiervoor zijn tweeledig: steeds meer gesprekken over vacatures tussen werkgever en accountmanager worden telefonisch gevoerd (en niet face-to-face) en de accountmanagers van de gemeente Almere voeren geen doelgroepenbeleid en besteden bij werkgevers dus meestal ook niet expliciet aandacht aan 45-plussers. Op dit laatste komen we nog uitgebreid terug in paragraaf 5.3.

In deelrapport 1 werd het instrument accountmanagement als volgt omschreven:

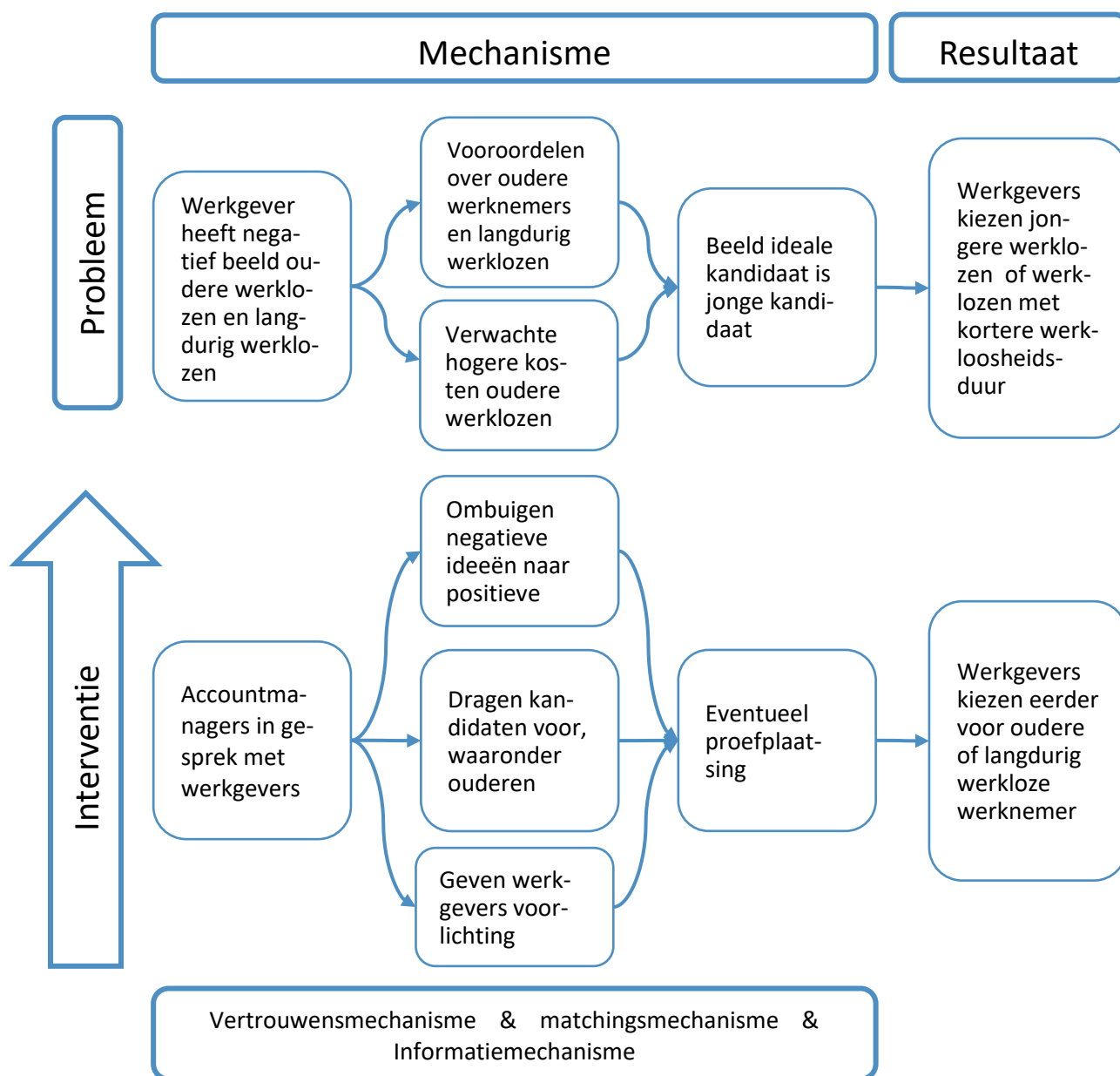
Accountmanagers bouwen langdurige relaties op met werkgevers. Hierdoor weten de accountmanagers wat werkgevers zoeken én kunnen ze over de vraag van de werkgever in gesprek gaan. Zo kunnen ze werkgevers wijzen op de voordelen van (een specifieke) oudere werkloze(n). Daarnaast stellen zij oudere werklozen voor aan werkgevers. De voorgestelde kandidaten worden, via de klantmanager, ingelicht over de werkgever en krijgen mogelijk enkele tips voor het sollicitatiegesprek. Wanneer een klant binnen de eigen sector of functie niet meer aan de slag komt, bijvoorbeeld omdat het een krimpende sector is, dan kan de accountmanager ook meedenken over een andere sector of functie. Hiervoor kijken ze breed naar de competenties (bijvoorbeeld talenkennis, vroegere werkervaring en hobby's). Eventueel vragen ze de klantmanager om een scholingsbudget in te zetten. Dit vergroot de kans dat iemand succesvol voorgedragen wordt. Wanneer werkgevers twifelen of een kandidaat geschikt is, kunnen accountmanagers een proefplaatsing voorstellen. Dan werkt de werknemers twee maanden op proef en besluit de werkgever daarna of de kandidaat een contract krijgt aangeboden.

5.2 Werkzame mechanismen Accountmanagement

De veronderstelde werking van het accountmanagement staat weergegeven in figuur 5.1. De bijbehorende werkzame mechanismen zijn:

- **Vertrouwensmechanisme.** De accountmanagers maken gebruik van dit mechanisme doordat ze investeren in de relaties met werkgevers. Hierdoor vertrouwen de werkgevers erop dat ze geschikte kandidaten voordragen en zijn ze eerder bereid een kandidaat aan te nemen.
- **Matchingsmechanisme.** Daarnaast maken de accountmanagers gebruik van het matchingsmechanisme door een goede inschatting te maken welke kandidaat geschikt is voor een bepaalde baan en werkgever.
- **Informatiemechanisme.** De accountmanagers proberen vooroordelen van werkgevers over ouderen weg te nemen en informeren de werkgever over beschikbare voorzieningen zoals de proefplaatsing.

Figuur 5.1 Veronderstelde werking



Aanvullingen vanuit expertgroep

Tijdens de expertmeeting werd gewezen op het belang van vertrouwen van de werkgever in de klant. Voor de meeste klanten uit de Aanpak 45+ is hiervoor bemiddeling nodig die de klant op een goede manier kan binnenbrengen bij de werkgever. Weten wie de klant is en waarom die geschikt is voor de werkgever en eventueel waar de werkgever rekening mee moet houden is hierbij volgens de geraadpleegde deskundigen cruciaal voor het succesvol plaatsen van deze klanten. Vervolgens werd gediscussieerd over de vraag hoe dit geregeld kan worden. De klantmanager kent bij de Aanpak 45+ de klant het best. De klantmanager moet dan of de accountmanager uitgebreid informeren of wellicht logischer zelf het contact aangaan met de werkgever (zie ook paragraaf 3.3). De noodzaak tot het kennen van de klant om een goede match mogelijk te maken, speelt zowel bij het vertrouwensmechanisme, matchingsmechanisme en informatiemechanisme een rol. In de schematische weergave komt dit onvoldoende tot uiting.

5.3 Accountmanagement in de praktijk

In Almere werken accountmanagers vooral vanuit de vraag van de werkgever. De accountmanagers beogen om de werkgevers een zo goed mogelijk passende kandidaat (of kandidaten) te bieden. Dat wil zeggen dat ze weinig bezig zijn met jobhunting. Accountmanagers noemen dat ze zo nu en dan wel bij bekende werkgevers kijken of er niet een plek vrij is zonder dat er een vacature is. In dat geval gaat het vaak om een specifieke klant die de accountmanager probeert te plaatsen.

Wanneer er een vacature komt vanuit een werkgever kijken accountmanagers zelf naar geschikte kandidaten die bij hen zijn aangemeld door de klantmanager, maar klantmanagers kunnen vaak ook klanten aandragen bij hen voor die vacature. De accountmanager bepaalt uiteindelijk wie er voorgesteld wordt en stuurt van deze personen de cv's naar de werkgever of organiseert bijvoorbeeld een speeddate met de werkgever om de kandidaten voor te stellen. Het streven is om meer kandidaten voor te stellen dan er vacatures zijn, zodat de werkgever tussen verschillende klanten kan kiezen.

Het is niet duidelijk in hoeverre de accountmanagers de klanten die zij voorstellen zelf (goed) kennen. Sommige accountmanagers spreken zelf met een klant af, wanneer hij bij hen aangemeld wordt of wanneer ze de klant voordragen aan een werkgever, om een goed beeld te krijgen van de klant. Dit lijkt echter niet de standaardpraktijk. Dat kan problematisch zijn, omdat het uiteindelijk de accountmanager is die de kandidaten voorstelt bij de werkgever. Verschillende werkgevers hebben aangegeven dat de personen die werden voorgesteld niet altijd even goed bleken te passen bij de vacature. Bijvoorbeeld omdat ze niet op de aangegeven tijden konden werken of omdat het werk fysiek veel zwaarder bleek dan zij aankonden.

Een enkele keer komt het voor dat de klantmanager 45+ zelf al contact heeft met een werkgever over de plaatsing van een klant en vervolgens het contact overdraagt aan een accountmanager.

Welke aandacht is er voor 45-plussers binnen het accountmanagement?

Bij de start van het experiment was een accountmanager projectleider van de Aanpak 45+. Bij zijn vertrek halverwege 2017 is er niemand meer van accountmanagement direct betrokken bij de Aanpak 45+. De beschrijving hieronder heeft betrekking op de situatie na zijn vertrek.

De accountmanagers werken niet met een doelgroepenbeleid en maken dus in het voorstellen van kandidaten geen onderscheid naar leeftijd. Ook gaan ze niet standaard het gesprek aan met werkgevers over het aannemen van oudere werknemers. Wanneer een werkgever zelf expliciet aangeeft (liever) geen oudere kandidaten te willen, zeggen de accountmanagers wel met een werkgever in gesprek te gaan. Soms heeft de werkgever een goede reden voor het verzoek (bijvoorbeeld een duidelijke noodzaak tot verjonging binnen het bedrijf), soms ook niet. In het laatste geval zeggen accountmanagers er de werkgever op aan te spreken. Hoe vaak accountmanager in de praktijk spreken met werkgevers over oudere werknemers en de vooroordelen over deze groep is onduidelijk.

Klantmanagers noemen dat zij hun kandidaten soms intern moeten 'verkopen' aan de accountmanagers of dat zij er goed bovenop moeten zitten anders verdwijnt een klant 'ergens in de kaartenbak'. Accountmanagers zijn geneigd om toch vooral de 'beste kandidaten' te willen voordragen aan werkgevers en minder bezig te zijn met het proberen te plaatsen van de (meest) lastig bemiddelbare kandidaten. Klanten die in de Aanpak 45+ zitten horen vaak tot deze laatste groep.

Klantmanager over een klant voorstellen bij een accountmanager: "Als ik denk: dit [een vacature] is wat voor de klant, dan ga ik naar de accountmanager. Dan leg ik een cv voor. (...) Ik moet de klant soms verkopen aan de accountmanager. Maar ik blijf gewoon drammen. Dat is nu wel aan het veranderen. Accountmanagers hebben vaak het idee dat er ideale klanten zijn. Die hebben we niet."

Wat zijn de ervaringen van werkgevers met de aanpak zoals die wordt gehanteerd door de gemeente?

De werkgevers die wij spraken, zijn over het algemeen positief over hun contact met de gemeente en de wijze waarop de plaatsingen gebeuren. Er wordt voldoende rekening gehouden met hun wensen. Enkele werkgevers maakten ook gebruik van de jobcoaching die door de gemeente werd aangeboden, en waren daar in het bijzonder enthousiast over. Een werkgever gaf aan dat hij juist meer had verwacht van de jobcoaching, omdat er niet werd ingegrepen door de jobcoach toen bleek dat het werk te zwaar was voor de startende werknemer.

Een kanttekening die geplaatst werd door verschillende werkgevers was dat niet alle kandidaten goed voorgesteld worden. Soms worden kandidaten voorgesteld als 'heel enthousiast', terwijl tijdens het gesprek naar voren komt, dat ze solliciteren omdat ze (denken) anders gekort (te) worden op hun uitkering. Een andere werkgever gaf aan dat het voor de kandidaten onvoldoende duidelijk was dat het ging om fysiek zwaar werk, waardoor van de acht deelnemers er zes uitvielen en de overige twee hun uren moesten minderen.²⁰ Deze werkgever vertelt dat achteraf gezien de werknemers beter met minder uren hadden kunnen beginnen en zo mogelijk hun werkzaamheden hadden kunnen uitbreiden. Zijn ervaring is dat mensen die langere tijd in de bijstand hebben gezeten niet zomaar weer veel uren kunnen maken, zeker niet bij een fysiek zwaarder beroep.

De werkgevers staan over het algemeen niet negatief tegenover het aannemen van oudere werknemers. Enkele werkgevers zeggen dat 'het hen meevalt' of zelfs dat ze 'ervan teruggekomen zijn alleen jongere werknemers aan te nemen, ouderen zijn meer gedisciplineerd.' Geen van de werkgevers meldt dat de gemeente met hen expliciet gesproken heeft over het aannemen van 45-plussers.

Werkgever over het aannemen van 45-plussers: "Eerder hebben we, gezien de gemiddelde leeftijd, gezocht naar jongere mensen. Maar die zijn gewoon niet te vinden. Nu hebben we onlangs iemand van 61 een vast contract gegeven. Nu krijgt nog iemand van 60 dat. Anders gaan ze misschien toch nog ergens anders heen."

5.4 Werkt het accountmanagement in de praktijk zoals beoogd?

De keuze die gemaakt is in de gemeente Almere om in het accountmanagement geen doelgroepenbeleid te voeren, maakt dat we de veronderstelde werkzame bestanddelen van accountmanagement in de praktijk beperkt terug zien. Dit wordt versterkt doordat er geen accountmanager meer direct verantwoordelijk is voor de Aanpak 45+. Dit was nog wel het geval bij de start van het experiment, toen één van de accountmanagers projectleider was van de Aanpak 45+. Vooroordelen bij werkgevers over oudere werknemers worden alleen aangepakt als ze expliciet worden uitgesproken door (potentiële) werkgevers. Kandidaten uit de Aanpak 45+ concurreren met alle bijstandsgerechtigden. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt blijkt dat de meeste klanten uit de Aanpak 45+ voor een match meer nodig hebben dan alleen een voordracht bij een werkgever. Voor een succesvolle match is het belangrijk dat de accountmanager de (on)mogelijkheden van de klant goed kent en goed weet wat de werkzaamheden inhouden. Op deze manier kan een klant die waarschijnlijk op het eerste oog niet de 'beste' kandidaat is voor de baan succesvol geplaatst worden. Op dit moment past deze werkwijze niet bij het reguliere accountmanagement in de gemeente Almere. Het accountmanagement werkt dus op dit moment niet zoals beoogd met de Aanpak 45+.

²⁰ Hierbij ging het niet uitsluitend om 45-plussers.



Focus op werk

6

6 Focus op werk

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de training Focus op werk²¹ centraal. Een training die binnen de gemeente Almere wordt georganiseerd in samenwerking met het UWV. Ook arbeidsfitte klanten uit de Aanpak 45+ kunnen voor deze training, of de speciale variant voor 45-plussers worden aangemeld. In de volgende paragraaf worden de veronderstelde werkzame bestanddelen van deze training besproken. In paragraaf 6.3 volgt de beschrijving van de praktijk. De vraag of de training ook daadwerkelijk voor de klanten van de Aanpak 45+ bereikt wat ermee beoogd was, wordt beantwoord in paragraaf 6.4.

De bevindingen in deze paragraaf zijn gebaseerd op de casestudies, de enquête onder klanten en het bijwonen van een trainingsbijeenkomst. Er zijn relatief weinig klanten vanuit de Aanpak 45+ die hebben deelgenomen aan de Aanpak 45+. De belangrijkste reden hiervoor is dat de klanten nog niet arbeidsfit genoeg zijn om deel te nemen. Hierdoor is het beperkt mogelijk om een beeld te schetsen van de training in de praktijk.

In deelrapport 1 werd het instrument als volgt omschreven:

Voorwaarde voor deelname aan de training is dat de deelnemers 'arbeidsfit' zijn; oftewel, dat ze niet te veel (bijkomende) problemen hebben om aan het werk te gaan.

De training probeert ten eerste het onbewust bekwaam zijn te veranderen in bewust bekwaam zijn. Dit doen ze door met de groep in gesprek te gaan en vragen te stellen over hun beperkende overtuigingen. In de trainingen ligt de focus op de kwaliteiten en mogelijkheden die iemand heeft. Ze proberen het juist zo weinig mogelijk te hebben over de belemmeringen waarmee mensen wellicht te maken hebben. Wanneer mensen beginnen uit te stromen naar werk laat dat zien aan de rest van de groep dat het mogelijk is om weer aan het werk te komen. Dit geeft veel motivatie om ook zelf serieus op zoek te gaan naar werk.

Een tweede aspect van de cursus is het gevoel van 'samen zijn' dat de groepsbijeenkomsten creëren. Mensen ondersteunen en stimuleren elkaar, bijvoorbeeld door vacatures voor elkaar mee te nemen.

Een derde aspect ligt in praktische kennis over de arbeidsmarkt en sollicitatievaardigheden. Tijdens de training worden mensen voorbereid op het schrijven van brieven en het voeren van sollicitatiegesprekken.

Ten slotte sluiten eenmaal per week de accountmanagers aan bij de training. Ze nemen mogelijk interessante vacatures mee waar de groepsleden op kunnen reageren. Een minstens even belangrijk doel van het aansluiten is dat de accountmanagers de werklozen leren kennen. Ze weten daardoor goed welke mogelijkheden iemand heeft en wat voor werk en werkgever geschikt zouden zijn. Daardoor kunnen de accountmanagers hen heel gericht voorstellen bij werkgevers. Dat er accountmanagers betrokken zijn, betekent ook dat veel van de mensen die de training volgen al tijdens het traject de mogelijkheid krijgen om hun geoefende vaardigheden in de praktijk te brengen en, wanneer het gesprek niet leidde tot een baan, direct feedback te ontvangen en de eventuele ontbrekende vaardigheden verder te trainen.

De toevoeging van accountmanagers aan de training maakt, volgens de trainers, het grote verschil in deze aanpak ten opzichte van andere trainingen. Ook is de training intensief, zo'n zes tot negen uur per week voor drie maanden, waardoor er veel tijd is om te oefenen.

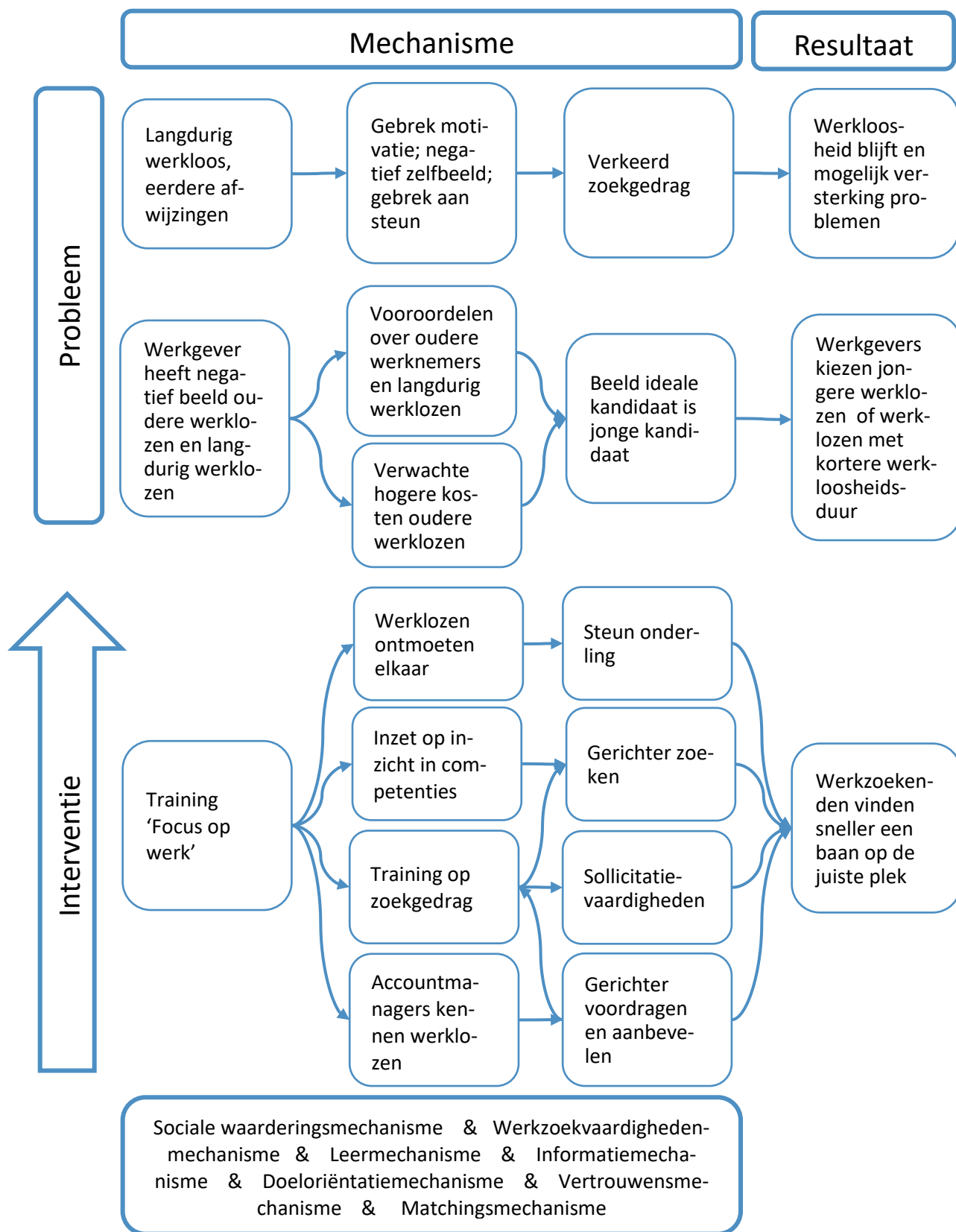
6.2 Werkzame mechanismen training Focus op werk

In figuur 6.1 staat de veronderstelde werking van de training Focus op werk schematisch weergegeven. Naast de eerder beschreven mechanismen uit het klantmanagement (doeloriëntatie-, identiteits-, informatie- en vertrouwensmechanismen) en het accountmanagement (vertrouwens- en matchingsmechanismen) spelen de volgende mechanismen specifiek een rol in de training Focus op werk:

²¹ Vanuit het UWV wordt de training Succesvol naar werk georganiseerd, waarbij ook deelnemers vanuit de gemeente aansluiten. Dit hoofdstuk gaat in op Focus op werk, maar er zijn duidelijke overeenkomsten met de training Succesvol naar werk.

- Sociaal waarderingsmechanisme. In de groepsdynamiek speelt dit mechanisme een rol doordat de deelnemers die zich in een gelijke situatie bevinden elkaar ontmoeten en zich gesteund voelen door de verhalen van en verbondenheid met anderen.
- Werkzoekvaardighedenmechanisme. Dit mechanisme speelt een rol in de praktische kennis en vaardigheden die men opdoet in de cursus.
- Matchingsmechanisme. In tegenstelling tot de gebruikelijke werkwijze van accountmanagers in Almere, gaat de accountmanager die verbonden is aan de training Focus op werk ook gericht op zoek naar werk voor de deelnemers en draagt de deelnemers ook gericht voor aan werkgevers.

Figuur 6.1 Veronderstelde werking training Focus op werk



Aanvullingen vanuit expertgroep

In de bijeenkomst met de deskundigen zijn twee punten naar voren gebracht. De eerste betrof de vraag of deze training niet te hoog gegrepen is voor de klanten in de Aanpak 45+. Dit meeste van hen zijn nog niet arbeidsfit. Het tweede punt betrof de constatering dat deze training aansluit bij de opmerkingen die eerder zijn gemaakt bij de werkzame mechanismen van accountmanagement en klantmanagement, namelijk dat het voor een succesvolle match nodig is dat de klanten bekend moet zijn bij de accountmanager om hem gericht te kunnen voorstellen aan een werkgever.

6.3 Training Focus op werk in de praktijk

Tijdens de training worden klanten begeleid in het zoeken van werk. Hierbij gaan de trainers zoveel mogelijk uit van bestaande en relevante vacatures. Het gaat dus niet zozeer om een algemene of klassieke les in solliciteren, maar in advies en hulp bij het daadwerkelijk solliciteren.

De eerste trainingsochtenden zijn bedoeld om klanten te motiveren weer te gaan zoeken en (her-nieuwd) zelfvertrouwen te geven. In de training is veel aandacht voor het delen en bespreken van ervaringen met solliciteren. Eén ochtend per week komen accountmanagers, in elk geval één van het UWV en één van de gemeente, langs om mogelijke vacatures te bespreken.

Voor het onderzoek is een ochtend meegekeken. Tijdens deze ochtend waren vier deelnemers aanwezig.²² De training begon met ongeveer een uur bespreken van de voortgang die de deelnemers hadden geboekt met solliciteren. Elke deelnemer vertelde kort de nieuwste ontwikkelingen en welke activiteiten hij of zij nu ging ondernemen. Een deel van dit uur werd gevuld door een discussie tussen één van de klanten en de trainers over het al dan niet moeten reageren op bepaalde vacatures. De trainers gaven hierbij aan de lijn te volgen die zij van de klantmanager hadden meegekregen: alle vacatures zijn in principe gepast. Na een pauze kwamen de accountmanagers. Zij noemden een lijst met vacatures op. De accountmanagers, die vanuit eerder bijeenkomsten de deelnemers kenden, noemden eventueel ook bij wie ze de vacature vonden passen. Dit werd ook gedaan door de trainers. Daarnaast konden klanten het zelf kenbaar maken als zij wat in een vacature zagen. De klanten worden vervolgens door de accountmanagers voorgesteld worden bij de werkgever. Voor sommige vacatures werden dus meerdere klanten voorgesteld. Na de laatste pauze gingen de deelnemers voor zichzelf aan de slag op de computers, onder begeleiding van de trainers. Twee klanten gingen zich voorbereiden op naderende sollicitaties, terwijl twee andere klanten bezig gingen met het schrijven van een brief.

Achteraf vertelden de trainers dat er normaal gesproken, wanneer er geen onderzoeker observeert, meer interactie is tussen deelnemers onderling, zeker tijdens het eerste uur. Volgens de trainers spreken klanten elkaar dan ook aan op bijvoorbeeld houding of geven ze elkaar tips. Tijdens de observatie gebeurde dat inderdaad weinig.

Hoe wordt de training gewaardeerd?

Tot september 2018 waren volgens het activiteitenoverzicht van de gemeente twaalf klanten uit de experimentgroep aan de training begonnen. In de enquête hebben tien klanten aangekruist de training te volgen of hebben gevolgd. Hieronder zijn waarschijnlijk ook klanten die de training al hebben gevolgd voordat ze aan de Aanpak 45+ begonnen. Zeven klanten waren tevreden over de training, twee stonden er neutraal in en één klant was niet tevreden. Drie klanten van de tien dachten dat het hun kans op werk had vergroot, twee dachten van niet en vier klanten gaven aan het niet te weten.²³

In de casestudies waren drie klanten begonnen aan de training Focus op werk, maar geen van hen had de training afgemaakt. Eén van de klanten was ronduit negatief over de training, omdat ze het gevoel

²² In totaal namen twaalf klanten deel aan de training, waarvan zes vanuit het UWV en zes vanuit de gemeente. Een aantal deelnemers konden er niet bij zijn vanwege ziekte en ten minste één deelnemer was afwezig vanwege een sollicitatiegesprek die ochtend. Onder de vier aanwezigen waren twee klanten van de gemeente uit de Aanpak 45+.

²³ Eén klant heeft de vraag naar het effect niet ingevuld.

had allerlei dingen te moeten doen die haar niet lagen (bijvoorbeeld bedrijven binnenstappen of opbellen en om werk vragen). Ook vond zij het juist demotiverend om op deze manier te moeten solliciteren. Bij alle drie de klanten is vervolgens op een andere wijze vormgegeven aan de begeleiding.

6.4 Wordt met de training bereikt wat werd beoogd?

Gelet op het geringe aantal deelnemers aan de training Focus op werk vanuit de klanten van de Aanpak 45+ is bovengenoemde vraag lastig te beantwoorden. Wel lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat deze training voor de meeste klanten van de Aanpak 45+ te hoog gegrepen is, omdat zij nog te veel belemmeringen ervaren om aan de slag te gaan. Als dit het geval blijkt, dan volgt er weer individuele begeleiding door de klantmanager 45+. De training biedt daarentegen voor degene die wel arbeidsfit zijn de mogelijkheid om gericht voorgedragen te worden bij werkgevers. Dat is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle match.

Slotbeschouwing

7

7 Slotbeschouwing

7.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk zetten we de belangrijkste bevindingen op een rij. Centraal staat hierbij de vergelijking van de opzet van de Aanpak 45+ met de uiteindelijke uitvoering en uitwerking van de aanpak in de praktijk. Om de uitvoeringspraktijk en de eerste effecten van Aanpak 45+ beter te kunnen plaatsen, starten we met een beschrijving van de klanten van de Aanpak 45+. Zoals ook uit de eerste deelrapportage bleek, hebben de klanten in de experimentgroep een grotere afstand dan werd verwacht bij de start van het experiment. Ook in de uitvoering en de eerste resultaten van de Aanpak 45+ in de praktijk komt dit terug.

7.2 De klanten van de Aanpak 45+

Eén van de criteria²⁴ voor de deelname aan het experiment is dat binnen afzienbare tijd toeleiding naar werk mogelijk moet zijn. Hiervoor zijn klanten benaderd op trede 3 (arbeidsactivering) en 4 (arbeidstoeleiding) van de Almeerse participatieladder. In de praktijk bleek deze inschaling vaak verouderd en ook de papieren dossiers boden in de meeste gevallen onvoldoende informatie om te beoordelen of de klanten door intensief klantmanagement naar werk kunnen worden begeleid. In de praktijk leidt dit tot uitval uit de experimentgroep, omdat klanten zijn doorverwezen naar team Zorg.

De klantmanagers benadrukken dat de klanten die zij in het eerste jaar van de Aanpak 45+ hebben begeleid (voor de start van het experiment) in de meeste gevallen een kleinere afstand hadden tot de arbeidsmarkt dan de groep die voor het experiment is opgeroepen. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn:

- De arbeidsmarktsituatie in het algemeen: door de aantrekkende economie hebben klanten met een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt ondertussen zelf de weg gevonden naar de arbeidsmarkt, terwijl de klanten met een relatief grote afstand in de bijstand achterblijven.
- Beschikbare informatie over de klanten: voor de start van het experiment was van de deelnemende klanten aan de Aanpak 45+ meestal recentere en aanvullende informatie beschikbaar (bijvoorbeeld door deelname aan een andere re-integratietraject) om te beoordelen of binnen afzienbare tijd toeleiding naar werk mogelijk was.

Uit de casestudies komt duidelijk de aanzienlijke afstand tot de arbeidsmarkt naar voren. Veel klanten hebben te maken met fysieke en soms psychische belemmeringen, weinig (recente) werkervaring in een sector waarin banen te vinden zijn en hebben moeite met (digitaal) solliciteren en zich presenteren.

7.3 De Aanpak 45+ in de praktijk

De kern van de Aanpak 45+ is de inzet van vier dedicated klantmanagers 45+ die ieder een caseload hebben van maximaal 25 bijstandsgerechtigden. Met dit intensieve klantmanagement wordt beoogd om eventuele belemmeringen voor een terugkeer op de arbeidsmarkt weg te nemen en een beter zoekgedrag te faciliteren (bijvoorbeeld door inzet op een reëler zelfbeeld, oriëntatie op de arbeidsmarkt en of motivatie). De exacte invulling van de begeleiding is maatwerk afgestemd op de specifieke situatie van de klant.

Door de relatief grote afstand van de klanten tot de arbeidsmarkt is veel aandacht van de klantmanagers uitgegaan naar het arbeidsfit krijgen van de klanten. Hiervoor zijn bij veel klanten trajecten ingezet, zoals Flexpensie, werkervaringsplekken, vrijwilligerswerk en of trajecten bekostigd vanuit het maatwerkbudget. Deze trajecten kosten over het algemeen veel tijd. Flexpensie kan bijvoorbeeld zes maanden worden ingezet en Talent@Work (werkervaringsplek) drie maanden.

De veelheid aan, diversiteit van en relatief lange duur van de ingezette trajecten maakt het lastig om voor het klantmanagement in het algemeen te beoordelen in hoeverre het klantmanagement is uitgevoerd zoals beoogd werd. Wel is duidelijk dat de Aanpak 45+ (onder andere lage caseload en intensieve begeleiding) klantmanagers de mogelijkheid biedt ook deze klanten met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt maatwerk in begeleiding te bieden. Motiverende gespreksvoering als gesprekstechniek wordt hierbij nauwelijks ingezet door de klantmanagers.

²⁴ De overige criteria zijn: leeftijd 45 tot 63 jaar op 1 september 2017; meer dan een half jaar in de bijstand op 1 september 2017; op het moment van selectie geen traject én geen parttime werk.

Het is tevens lastig te beoordelen in hoeverre de training Focus op werk voor de klanten van de Aanpak 45+ in de praktijk werkt zoals beoogd. Het lijkt erop dat de training op dit moment maar voor een beperkt deel van de klanten van de Aanpak 45+ ingezet kan worden, omdat een redelijke mate van arbeidsfit zijn vereist is voor deelname. Ook wanneer de klantmanager inschat dat de training geschikt is voor de klant, hoeft dit in de praktijk nog niet zo te zijn: drie klanten uit de casestudies zijn begonnen aan de training maar hebben deze om uiteenlopende redenen niet afgemaakt. Het lijkt er derhalve op dat Focus op werk voor relatief weinig klanten van de Aanpak 45+ leidt tot een goede afronding (uitstroom naar werk).

Het maatwerkbudget voorziet in een duidelijke behoefte en maakt het mogelijk om gericht te werken aan belemmeringen. Zoals beoogd kan dit budget in de praktijk eenvoudig zonder al te veel administratieve handelingen worden ingezet om een breed scala aan belemmeringen aan te pakken. De inzet van het budget in de praktijk is (nog) beperkt. Ook hiervoor geldt volgens de klantmanagers dat de huidige klantpopulatie hier debet aan is. De voorliggende belemmeringen die bij deze klanten eerst moeten worden weggenomen, maakt inzet van het maatwerkbudget minder voor de hand liggend.

Een onderdeel van de aanpak die in elk geval anders is gegaan dan beoogd, is de inzet van het accountmanagement in de Aanpak 45+. Een expliciet onderdeel van de Aanpak 45+ is het tegengaan van leeftijdsdiscriminatie door werkgevers. De gemeente Almere heeft ervoor gekozen om in het accountmanagement geen doelgroepenbeleid te voeren. Dit maakt dat accountmanagers niet standaard het gesprek aangaan met werkgevers over de doelgroep of actief zoeken naar werkgevers die openstaan voor 45-plussers die enige tijd in de bijstand hebben gezeten. Hierdoor moeten 45-plussers uit de Aanpak 45+ in de meeste gevallen nog steeds concurreren met (deels jongere) bijstandsgerechtigden met minder belemmeringen. Bij de start van het experiment was een accountmanager projectleider van de Aanpak 45+. Zijn vertrek halverwege 2018 heeft geleid tot minder nadruk op deze Aanpak binnen het accountmanagement.

7.4 Eerste effecten van de begeleiding

Na één jaar heeft de Aanpak 45+ tot minder uitstroom naar werk geleid dan werd verwacht op basis van de ervaringen met deze aanpak voorafgaand aan het experiment. Tien klanten zijn uitgestroomd naar werk met beëindiging van hun uitkering en nog eens veertien klanten vonden werk, maar kunnen daarvan (nog) niet rondkomen. Een groot deel van de klanten is nog bezig met de Aanpak 45+, de verwachting is dat de uitstroom naar werk de komende tijd verder oploopt. Gezien de problematiek van de doelgroep is het niet verwonderlijk dat het werken aan arbeidsfitheid tijd kost. Helaas kan niet uit de beschikbare registraties worden afgeleid in welke mate de klanten hun afstand tot de arbeidsmarkt hebben verkleind door deelname aan de Aanpak 45+.

Naast de uitstroom kan er ook gekeken worden naar de effecten die klanten ervaren. De aanpak lijkt bij te dragen aan activering. In de casestudies vertellen klanten het zoeken naar werk veelal te hebben opgegeven voordat ze werden opgeroepen. Met uitzondering van de vrijgestelde klanten zijn deze klanten inmiddels aan het solliciteren of bezig met een traject waardoor ze weer kunnen gaan solliciteren. Ook uit de enquête onder klanten blijkt, dat de begeleiding vooral bijdraagt aan motivatie voor het solliciteren.

Bijlage 1 – Reactie ervaringsdeskundigen

Het onderzoek wordt begeleid door een interne klankbordgroep waarin twee klantmanagers en twee ervaringsdeskundigen zitten. Deze klankbordgroep reflecteert op de onderzoeksmethoden die direct de klanten aangaan (vragenlijst, casestudies et cetera) en lezen mee met de rapportage. In deze bijlage is de reactie van de ervaringsdeskundigen ten aanzien van het tweede deelrapport opgenomen.²⁵

Intensieve begeleiding

De ervaringsdeskundigen zijn positief over de intensieve begeleiding en de aandacht voor de klant als persoon. Ze benadrukken dat het belangrijk is dat de klantmanager de keuzes voor de in te zetten trajecten samen met de klant maakt. Op deze wijze wordt het traject ook echt een persoonlijk traject. Daarnaast wordt ook het belang van de vertrouwensband benadrukt. De ervaringsdeskundigen geven aan dat klanten al snel huiverig zijn ten opzichte van een klantmanager, omdat deze ook de mogelijkheid heeft om maatregelen in te zetten (i.e. klanten te korten op hun uitkering). Als een klant daarom zegt zich niet thuis te voelen bij een klantmanager, moet dit signaal serieus genomen worden. Als een klant zich onprettig voelt bij de begeleiding, maar geen begeleiding van een andere klantmanager kan krijgen “schept dat absoluut geen vertrouwen in de gemeente en is het slecht voor de voortgang van de re-integratie.”

Maatwerkbudget

Het maatwerkbudget is volgens de ervaringsdeskundigen een mooi instrument. De klanten van de gemeenten zitten immers “niet voor niets in de bijstand” en hebben geen geld om problemen die werk in de weg staan op te lossen. Het is volgens de ervaringsdeskundigen dan ook belangrijk dat klanten op de hoogte zijn van het bestaan van het maatwerkbudget, zodat ze daar zo nodig gebruik van kunnen maken.

Training Focus op werk

De ervaringsdeskundigen denken dat de training eraan kan bijdragen op een rustige manier in een vast dagritme te komen. Wel vinden ze dat drie maanden een erg lange periode is voor een training.

Klantmanager draagt ‘werkfitte’ klanten over aan een accountmanager

De ervaringsdeskundigen merken op dat één continu aanspreekpunt voor een klant vaak prettiger is. Daarnaast zeggen zij dat een accountmanager de klant minder goed kent dan de klantmanager die de klant al langere tijd begeleidt, en ook regelmatig face to face ontmoet. De accountmanager is daardoor minder goed in staat om de klant op de juiste wijze voor te stellen aan de juiste werkgever. De lijn tussen klant en werkgever wordt korter wanneer een klantmanager de klant voorstelt, en dat verkleint de kans op verkeerde matches.

²⁵ De klantmanagers zijn ook vertegenwoordigd in de begeleidingscommissie van dit onderzoek en hun reactie op het concept rapport is verwerkt in de hoofdtekst van dit deelrapport.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Regioplan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl