cop gewogen maatwerk

Gewogen maatwerk

Waarom maatwerk wegen leidt tot betere re-integratie

Workshop congres Participatiewet in Beweging, Utrecht, 8 oktober 2026

Agenda

Inleiding Gewogen Maatwerk	Chris Wallis Divosa
Gewogen Maatwerk bij Werkzaak Rivierenland	Hellen Mouws Werkzaak Rivierenland
Ervaring implementatie Gewogen Maatwerk in Arnhem	Elsbeth vd Hoeven Gemeente Arnhem
Wat zou Gewogen Maatwerk voor mij betekenen?	Met elkaar

Inleiding

1. Waarom maatwerk?
2. Vormen van maatwerk
3. Gewogen maatwerk
4. De drie pijlers onder gewogen maatwerk
5. Maatwerk in de gemeentelijke praktijk

een project van divosa TNO sam, Tilburg University

cop gewogen maatwerk

Waarom maatwerk?

Waarom maatwerk essentieel is

Bij Re-integratiedienstverlening!

01

Heterogeniteit van de doelgroep

Mensen verschillen fundamenteel in afstand tot de arbeidsmarkt, vaardigheden en belemmeringen.

02

Effectiviteit van de interventie

Trajecten die aansluiten bij de specifieke situatie en motivatie leiden tot betere en duurzamere uitstroom. Instrumenten missen hun doel als ze niet passen.

03

Wettelijke verplichting

De Participatiewet én het evenredigheidsbeginsel (art. 3:4 Awb) verplichten gemeenten tot individuele afweging. Maatwerk is juridisch vereist, niet alleen wenselijk.

Maatwerk = effectief • juridisch vereist • rechtvaardig

Professioneel oordeel maakt de afweging concreet

Uitdaging vs Ideaal

De uitdaging

- Grote caseloads laten beperkt ruimte voor aandacht en diepgang
- Protocollen sturen op uniformiteit
- Professionele ervaring belangrijk, maar de afweging is niet altijd expliciet en navolgbaar
- Uitkomsten variëren, ook bij gelijke situaties
- Verantwoording achteraf is lastig

Het ideaal

- Ondersteuning sluit echt aan bij de persoon
- Begeleider combineert kennis, wetenschap én cliëntperspectief
- Professional maakt onderbouwde en navolgbare afweging
- Effect is meetbaar, ook op individueel niveau
- Leren van wat werkt wordt geborgd

cop gewogen maatwerk

Vormen van maatwerk, theoretisch kader



Bron: Tussenruimte, Maartje Kemme

cop gewogen maatwerk

CoP Gewogen Maatwerk, de aanpak

De Community of Practice (CoP) Gewogen Maatwerk (2022 – 2026)

- Samenwerking tussen gemeenten, TNO, Tilburg University, Hogeschool Rotterdam, Divosa en SAM
- Deelnemende gemeenten: Den Haag, Amsterdam, Arnhem, Amersfoort, Tilburg, Werkzaak Rivierenland, Senzer
- Drie thema-CoP’s:
  - Cliënt centraal
  - Leidende gedragsprincipes
  - Professionele organisatie
- Inwoners/cliënten zijn formeel betrokken als kennispartner
- Werkwijze: vraagstukken uit de praktijk, aanpakken ín de praktijk

1

Integratief gedragsmodel

Brengt in kaart of iemand iets wíl (motivatie, intentie) én kán (vaardigheden, omstandigheden). Geeft zicht op belemmeringen én kansen. Biedt aanknopingspunten voor gerichte interventies.

2

Leidende gedragsprincipes

Wetenschappelijk onderbouwde principes die bejegening van cliënten sturen, zoals autonomie ondersteunen, feedback geven, vertrouwen opbouwen.

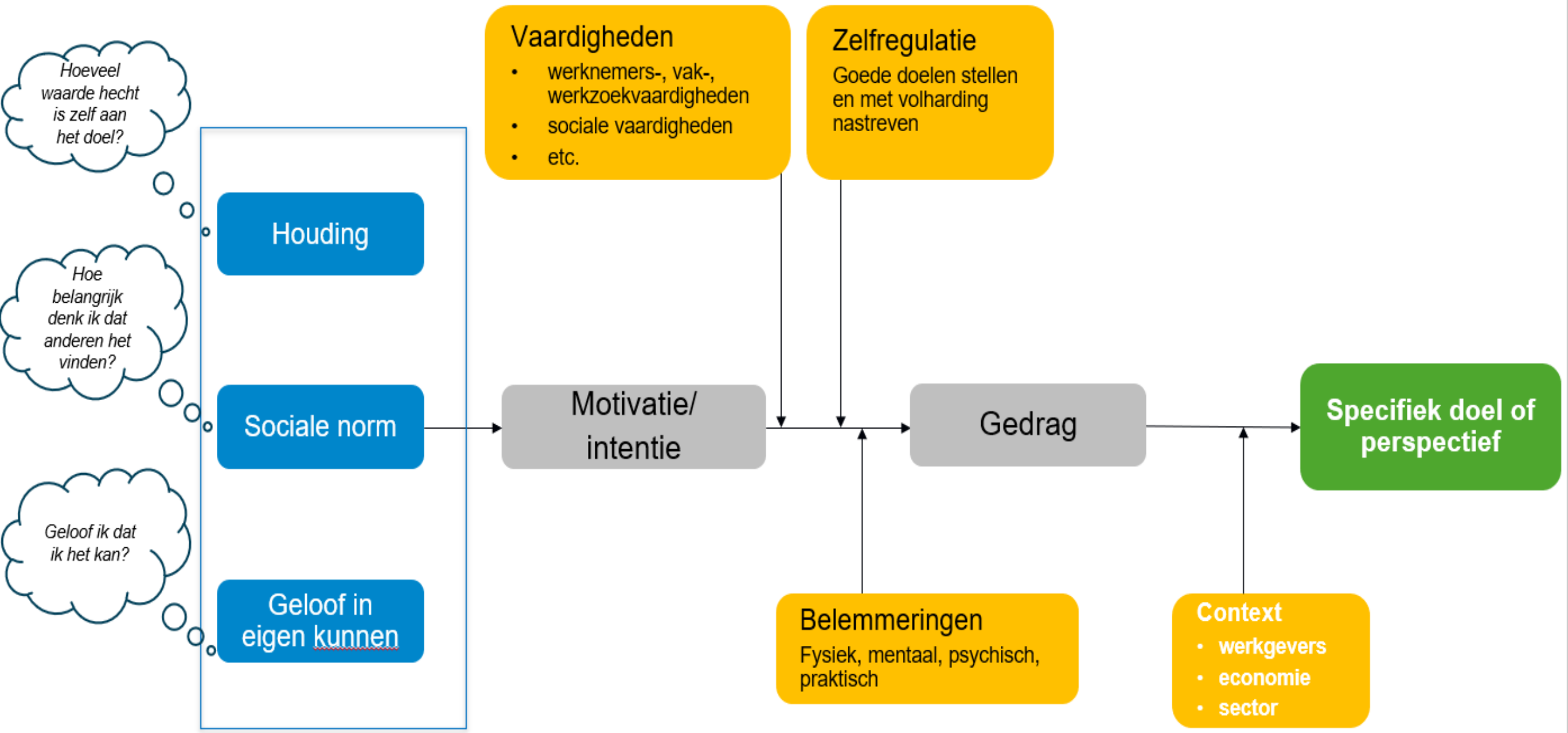
De professional weegt daarbij de situatie, het inwoners-perspectief, beschikbare kennis en wettelijk kader.

3

Individuele effectmeting

Niet alleen gemiddelde uitstroomcijfers, maar doelgerichte meting per persoon. Helpt de professional te reflecteren: werkte deze aanpak voor déze cliënt? Leidt tot leren en verbeteren.

een project van Divosa – TNO – sam, – Tilburg University



Bron: IGM, Fishbein & Ajzen, 2010; Van Hooft, 2016; Blonk, 2018)

Leidende gedragsprincipes (uit de CoP gewogen maatwerk, door Blonk e.a.)

1. Aansluiten bij het gewenste toekomstperspectief van de inwoner.
2. Ruimte geven om de inwoner zelf te laten ontdekken wat haalbaar is.
3. Versterken van het vertrouwen in eigen kunnen van de inwoner.
4. Versterken van het omgaan met tegenslag van de inwoner.
5. Gebruiken van het sociale netwerk van de inwoner.
6. De stress verminderen door grip te krijgen op urgente belemmeringen.
7. Rekening houden met het tempo en de belastbaarheid van de inwoner.
8. Opbouwen van wederzijds vertrouwen.
9. Voldoende tijd en ruimte nemen om elkaar te leren kennen.
10. Samen met de inwoner beslissen over de inhoud van het traject.
11. Helder zijn over wat volgens de wettelijke kaders kan en niet kan.
12. Bewust rekening houden met het verschil in macht in de begeleiding.

cop gewogen maatwerk

(gewogen) Maatwerk,

de gemeentelijke praktijk

Wat vraagt gewogen maatwerk van de organisatie?

Professionals zijn de sleutel, maar kunnen niet zonder een faciliterende organisatie. Gewogen maatwerk vraagt om een professionele organisatie.

Ruimte & mandaat

Professionals hebben ruimte en rugdekking nodig om bewust te kunnen afwegen — niet alleen de opdracht om snel te 'plaatsen'.

Kennisinfrastructuur

Gedeeld begrippenkader (gedragsmodel), scholing, intervisie en supervisie zijn geen luxe maar basisvoorwaarde.

Leercultuur

Fouten mogen gemaakt worden. Wat werkt wordt gedeeld — niet weggestopt. Teamleren is de norm.

Meetinfrastructuur

Individuele effectmeting vraagt systemen die méér registreren dan uitstroom. Doelenmeting per cliënt moet mogelijk zijn.

Cliëntparticipatie

De kennis en het perspectief van cliënten wordt serieus genomen — formeel geborgd, niet incidenteel.

Leiderschap

Leidinggevenden ondersteunen professionele ruimte — en beschermen die ruimte ook als de druk van uitstroomcijfers groot is.

Resultaten Maatwerkscan Divosa:

Veel maatwerk en meer aandacht voor de menselijke maat, maar beperkte gemeenschappelijke taal en sturing op / facilitering van maatwerk kan beter.

Aan de ene kant:

- maatwerk heeft vrijwel overal prioriteit;
- 84% past het altijd of regelmatig toe;
- maatwerk wordt gezien als onderdeel van de dienstverlening en niet meer als uitzondering.

Aan de andere kant:

- gemeenten hanteren uiteenlopende definities;
- maatwerk is vaak een containerbegrip;
- een formele visie of definitie ontbreekt geregeld,
- facilitering door organisatie wisselt sterk.

divosa

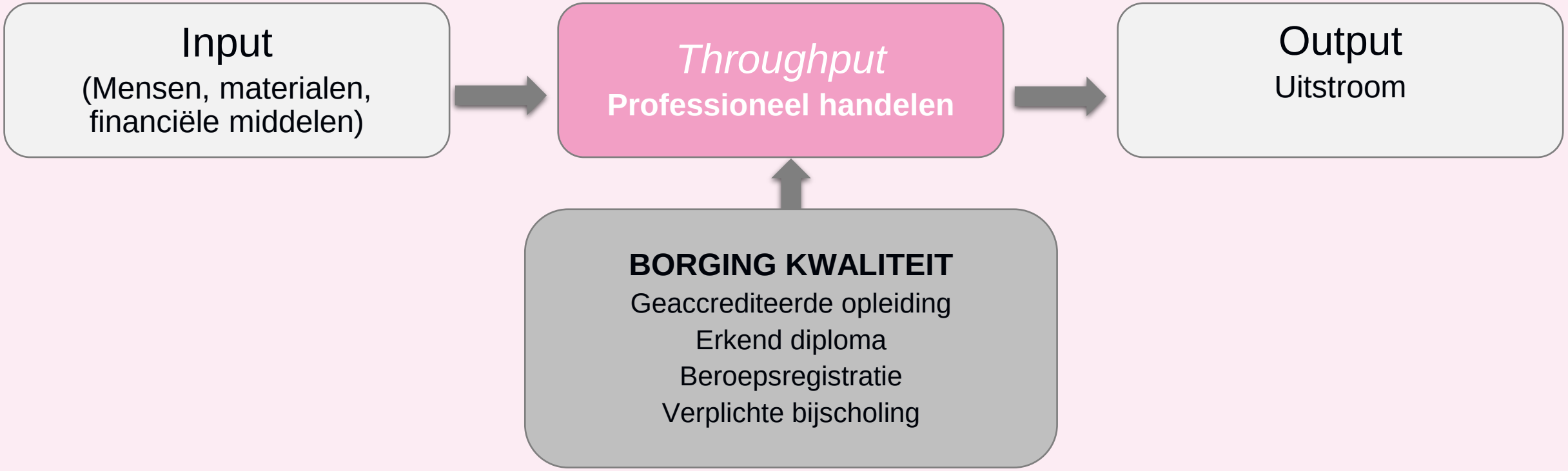
cop gewogen maatwerk

Community of Practice (CoP)

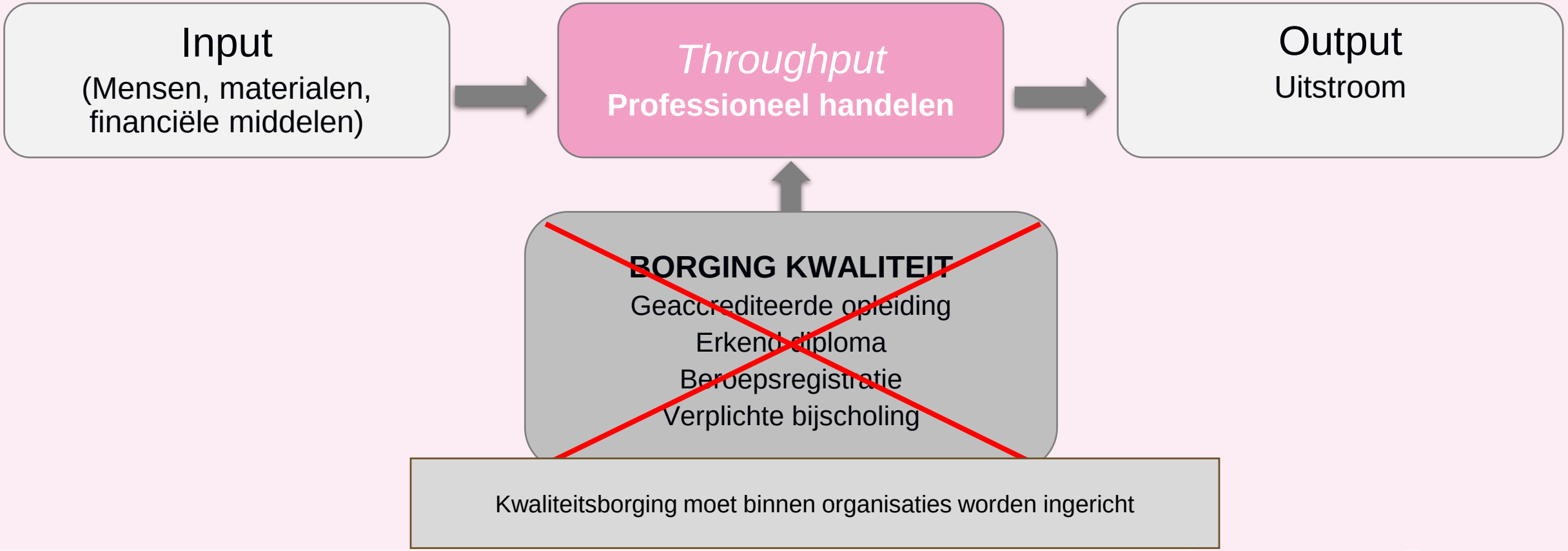
Gewogen Maatwerk professionele standaard?

Presentatie Hellen Mouws

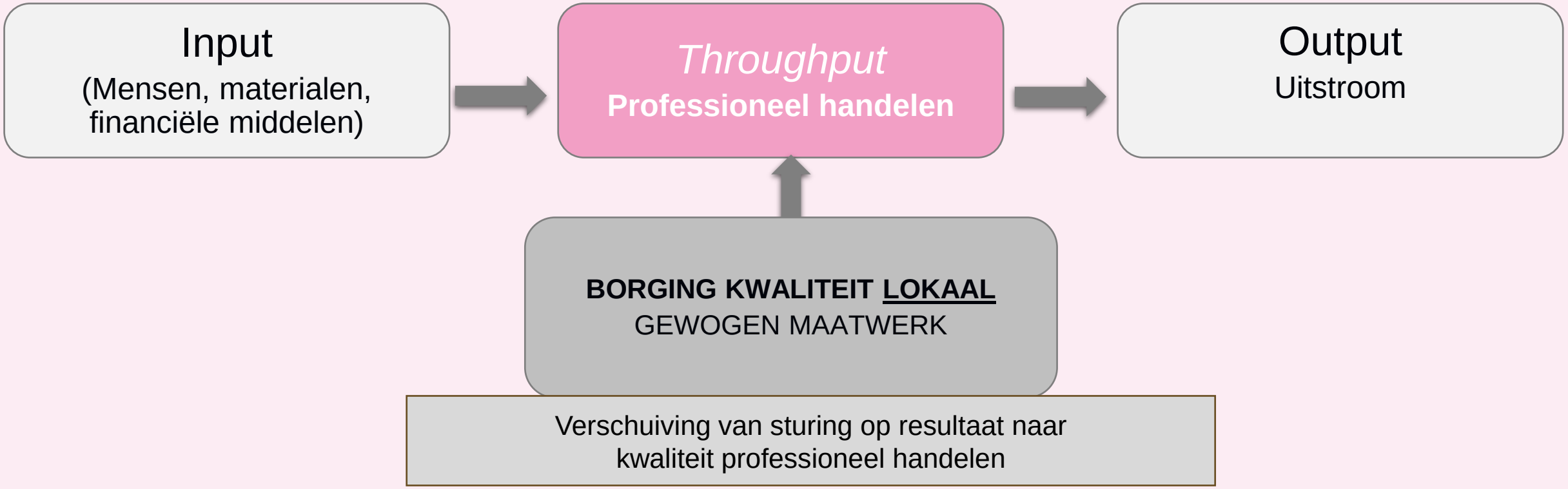
Hoe kwaliteit in andere beroepsgroepen landelijk wordt geborgd (arbeidsdeskundigen, psychologen, fysiotherapeuten, verpleegkundigen en artsen)



Contrast: kwaliteitsborging re-integratieprofessionals niet uniform landelijk geregeld



Gewogen Maatwerk biedt basis voor lokale kwaliteitsborging



Fundament Gewogen Maatwerk

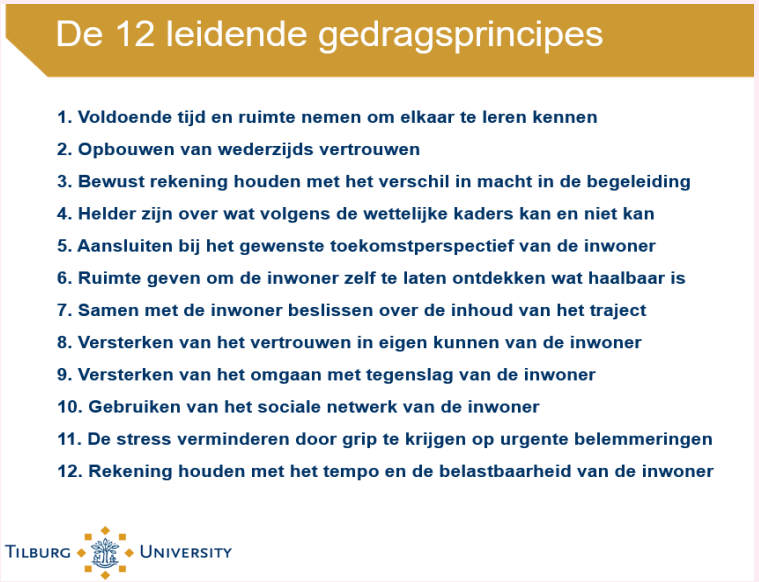
Verschuiving van sturing op uitstroom naar kwaliteit professionele proces

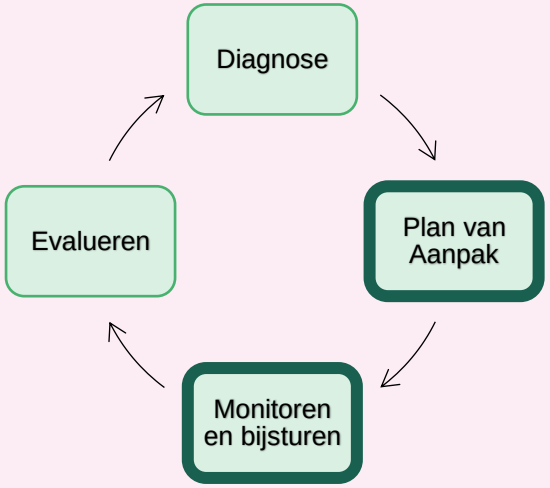
<u>Wat</u> speelt er?
Integratief gedragsmodel
Inzicht in motivatie, mogelijkheden, belemmeringen en context

<u>Hoe</u> handel je?
Twaalf leidende gedragsprincipes
Richting voor bejegening en samenwerking met cliënt

Wat is het <u>effect?</u>
Individuele meting ontwikkeling
Volgen of gekozen begeleiding daaraan bijdraagt







Deze onderdelen geven samen concrete invulling aan methodisch werken

Betekenis Gewogen Maatwerk op drie niveaus

1 HOGER MANAGEMENT STRATEGISCH **Richting & Visie**	2 LEIDINGGEVENDEN TACTISCH **Voorwaarden & Leren**	3 KLANTMANAGERS/COACHES OPERATIONEEL **Beredeneerd handelen**
• *Waar staan wij voor en waarop willen wij sturen?*	• *Hoe zorgen wij dat professionals volgens principes van Gewogen Maatwerk kunnen én gaan werken?*	• *Waarom doe ik bij deze inwoner wat ik doe en werkt het?*

• **Sturen op kwaliteit** van dienstverlening en vakmanschap, aanvullend op resultaat zoals uitstroom
• Kunnen vertrouwen op **verantwoorde invulling van maatwerk**
	• **Creëren goede voorwaarden** om Gewogen Maatwerk te kunnen te gaan toepassen: training, coaching, casuïstiek
	• **Biedt eenduidig kader** voor reflectie, kalibratie kwaliteit en teamleren
		• Bij iedere inwoner een **afgewogen, onderbouwde professionele afweging** kunnen maken:
		  • wat speelt er,
		  • welk doel is passend,
		  • welke aanpak past daarbij,
		  • hoe voer ik die uit en zie ik gewenste ontwikkeling?

CoP Gewogen Maatwerk

We investeren veel in kwaliteit van re-integratiedienstverlening

Kunnen we als sector **aantonen** wat de **kwaliteit** van ons professioneel handelen is en hoe we deze **monitoren, versterken** en **borgen**?

Verschillende routes voor borging kwaliteit professioneel handelen

Intervisie	Supervisie	Individuele ontwikkelgesprekken	(Video-) feedback
Casuïstiekbespreking	Begeleiding op het werk	Dossieronderzoek	‘Kalibratie’-sessies (professionele normontwikkeling)

Mogelijk speerpunt CoP Gewogen Maatwerk 2027
Dossieronderzoek als instrument voor leren en kwaliteitsborging

Intervisie	Supervisie	Individuele ontwikkelgesprekken	(Video-) feedback
Casuïstiekbespreking	Begeleiding op het werk	**Dossieronderzoek**	'Kalibratie'-sessies (professionele normontwikkeling)

Wat onderzoeken we?
- Is relevante IGM-informatie verzameld en gewogen?
- Hoe zijn leidende gedragsprincipes toegepast?
- Wordt de voortgang gevolgd en bijgestuurd?

Hoe pakken we het aan?
- Dossiers beoordelen met een eenduidig kader
- Review en dialoog met de professional
- Terugkerende patronen analyseren

Wat levert het op?
- Zicht op sterke punten en ontwikkelkansen team
- Gezamenlijke professionele norm
- Inzichten voor verbetering van praktijk en beleid
- Leerlessen en inzichten delen in de CoP

Randvoorwaarde:
- Een veilige leercultuur, gericht op leren en niet op afrekenen

De gemeente Amersfoort, de gemeente Arnhem, Werkzaak Rivierenland en Senzer gaan door met Gewogen Maatwerk.

Omdat wij erin geloven dat Gewogen Maatwerk ons helpt de kwaliteit van onze dienstverlening te versterken, te borgen én zichtbaar te maken.

Interesse om aan te sluiten op dit initiatief?

Neem contact op met hellen.mouws@werkzaakrivierenland.nl

Implementatie bij Gemeente Arnhem

- ✓ Elsbeth van der Hoeven (Afd. Hoofd W&I)
- ✓ Start vanaf 2022
- ✓ Eigenaar en ambassadeur
- ✓ Van toeschouwer naar deelnemer
- ✓ Van abstract naar meer concreet

Arnhem GEMEENTE

Welke rol heb ik als leidinggevende?

- ✓ Ontwikkeling binnen onze cluster; waar komen we vandaan?
- ✓ Draagvlak creeëren door bijvoorbeeld inwoners te vragen wat zij nodig hebben.
- ✓ Faciliteren van een ‘team CoP’ door werksessies en steeds meer visie op gewogen maatwerk
- ✓ Meer zichtbaar maken bij de professionals
- ✓ Koppelen aan beleidsontwikkelingen zoals uitvoering coalitieplannen, arbeidsmarktregio en eigen project inwonersbejegening.

GEMEENTE Arnhem

Waar willen we naar toe?

- ✓ Werken vanuit vertrouwen; inwoner staat centraal in onze dienstverlening
- ✓ Investeren in vakmanschap; autonome professionals die binnen de kaders van de wet doen wat nodig is
- ✓ Sturing op basis van cijfers en het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende waarbij we elkaar uitdagen om de keuzes die we maken te onderbouwen
- ✓ Vervolg voor Gemeente Arnhem door combinatie met visie op contact met inwoners en Participatiewet in Balans

cop gewogen maatwerk

Met elkaar aan de slag

Vraag, na dit gehoord hebbende…

Wat spreekt mij direct aan?

Vraag

Wat kan er in mijn organisatie nog beter rondom toepassing van maatwerk?

Vraag

Wat zou ik morgen anders willen doen?

En… wat maakt het lastig?

cop gewogen maatwerk

Vervolg?

Verdieping op ‘gewogen maatwerk’ → er komt een bijeenkomst aan,

waarschijnlijk op 8 december, hou www.divosa.nl in de gaten.