



# Werkzame gedragscomponenten en competenties in de begeleiding van statushouders naar werk en integratie

*Narratief onderzoek onder statushouders en klantmanagers in Ermelo, Harderwijk en Zeewolde*

# Werkzame gedragscomponenten en competenties in de begeleiding van statushouders naar werk en integratie

*Narratief onderzoek onder statushouders en klantmanagers in Ermelo, Harderwijk en Zeewolde*

## Onderzoeksrapport

### Auteur

Dave van Mourik (SenseGuide)

Met medewerking van:

### Meerinzicht

Mohamed Idrissi

Jelmer Joustra

Marga Klein Swormink

Herma Regterschot

### Sleutelpersonen

Nazia Ahmadi

Amira Fitouri

Cherine Fitouri

Dilek Goren

Sharam Haidari

Mimoun Hamane

Joud Jiji

Meltem Sahin

Ikram Yasbah

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Meerinzicht en is tot stand gekomen met subsidie van ZonMW in het kader van het programma 'Zorg voor vluchtelingen'.

SenseGuide. [www.senseguide.nl](http://www.senseguide.nl)

Almere, juli 2020

U mag uit dit rapport citeren, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

# Inhoudsopgave

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SAMENVATTING</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>1 INLEIDING</b>                                    | <b>14</b> |
| 1.1 AANLEIDING                                        | 14        |
| 1.2 VRAAGSTELLING VAN DIT ONDERZOEK                   | 14        |
| 1.3 LEESWIJZER                                        | 15        |
| <b>2 ACHTERGROND VAN HET ONDERZOEK</b>                | <b>16</b> |
| 2.1 STATUSHOUDERS                                     | 16        |
| 2.2 KLANTMANAGERS MEERINZICHT                         | 18        |
| 2.3 KLANTREISMETHODIEK                                | 18        |
| 2.4 BEROEPSCOMPETENTIEPROFIEL SOCIAAL WERKER          | 21        |
| 2.5 BEKNOPTE LITERATUURVERKENNING                     | 22        |
| <b>3 OPZET VAN HET ONDERZOEK</b>                      | <b>29</b> |
| 3.1 ONDERZOEKSKADER                                   | 29        |
| 3.2 DATAVERZAMELING                                   | 30        |
| 3.2.1 ONDERZOEK STATUSHOUDERS                         | 30        |
| 3.2.2 ONDERZOEK KLANTMANAGERS                         | 33        |
| 3.3 BRUIKBAARHEID VAN DE RESULTATEN                   | 34        |
| <b>4 RESULTATEN</b>                                   | <b>37</b> |
| 4.1 CONTACT LEGGEN EN BETEKENISVOLLE RELATIES AANGAAN | 38        |
| 4.1.1 COMPETENTIES                                    | 38        |
| 4.1.2 IMPACT- EN GEDRAGSINDICATOREN                   | 38        |
| 4.1.3 RESULTATEN                                      | 39        |
| 4.1.4 ANALYSE                                         | 45        |
| 4.2 SIGNALEREN EN AGENDEREN                           | 53        |
| 4.2.1 COMPETENTIES                                    | 53        |
| 4.2.2 IMPACT- EN GEDRAGSINDICATOREN                   | 53        |
| 4.2.3 RESULTATEN                                      | 54        |
| 4.2.4 ANALYSE                                         | 57        |
| 4.3 ONDERSTEUNEN BIJ HET VOEREN VAN DE EIGEN REGIE    | 63        |
| 4.3.1 COMPETENTIES                                    | 63        |
| 4.3.2 IMPACT- EN GEDRAGSINDICATOREN                   | 63        |
| 4.3.3 RESULTATEN                                      | 64        |
| 4.3.4 ANALYSE                                         | 67        |
| 4.4 MENSEN MET ELKAAR VERBINDEN                       | 71        |
| 4.4.1 COMPETENTIES                                    | 71        |
| 4.4.2 IMPACT- EN GEDRAGSINDICATOREN                   | 71        |
| 4.4.3 RESULTATEN                                      | 72        |
| 4.4.4 ANALYSE                                         | 74        |
| 4.5 STIMULEREN TOT PARTICIPATIE EN ACTIEF BURGERSCHAP | 77        |
| 4.5.1 COMPETENTIES                                    | 77        |
| 4.5.2 IMPACTINDICATOR                                 | 77        |
| 4.5.3 RESULTATEN                                      | 78        |
| 4.5.4 ANALYSE                                         | 78        |

|            |                                                                         |           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5</b>   | <b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>                                      | <b>81</b> |
| <b>5.1</b> | <b>WAARGENOMEN EN TE ONTWIKKELEN GEDRAGSCOMPONENTEN EN COMPETENTIES</b> | <b>81</b> |
| 5.1.1      | HOLISTISCHE VISIE                                                       | 81        |
| 5.1.2      | EMANCIPATORISCHE VISIE                                                  | 83        |
| 5.1.3      | OPLOSSINGSGERICHT WERKEN                                                | 84        |
| 5.1.4      | VERSTERKEN VAN DE EIGEN REGIE                                           | 84        |
| 5.1.5      | INTERCULTUREEL WERKEN                                                   | 87        |
| 5.1.6      | SAMENVATTEND OVERZICHT                                                  | 88        |
| <b>5.2</b> | <b>TOEPASBAARHEID KLANTREISMETHODIEK BINNEN MEERINZICHT</b>             | <b>88</b> |
|            | <b>LITERATUUR</b>                                                       | <b>92</b> |
|            | <b>METHODISCHE VERANTWOORDING</b>                                       | <b>93</b> |

## Samenvatting

Aandacht voor de mens achter de statushouder leidt niet vanzelfsprekend naar eigen regie en zelfredzaamheid. Statushouders worden door klantmanagers met een persoonlijk ondersteuningsplan goed op weg naar inburgering en werk geholpen. De ondersteuning is daarbij vooral nog instrumenteel van aard. Klantmanagers balanceren vaak op de rand van het begeleiden van inburgeringstrajecten of toeleiding naar werk en het verlenen van maatschappelijke hulp. Niet alle statushouders kunnen de stap naar werk namelijk zetten. Ook is er een spanningsveld tussen intrinsieke motivatie en verplichte medewerking van statushouders. Statushouders hebben een beperkt beeld wat van henzelf wordt verwacht. Ze tekenen weliswaar voor het ondersteuningsplan maar voelen zich mentaal nog geen eigenaar. Om statushouders vanuit zelfredzaamheid een nieuwe werkidentiteit in Nederland te laten vinden moeten hun emancipatorische houding en eigen regie verder versterkt worden.

Dit zijn de voornaamste uitkomsten van het voorliggende rapport waarin werkzaam gedrag en competenties van *dedicated* klantmanagers voor statushouders in Ermelo, Harderwijk en Zeewolde zijn onderzocht. Het rapport is gebaseerd op eenmalig narratief onderzoek onder 38 statushouders en op langdurig narratief onderzoek onder 8 klantmanagers. Het onderzoek is het resultaat van een samenhangende analyse van kwantitatieve data, ervarings- en reflectieverhalen. De uitkomsten zijn in het perspectief geplaatst van een beknopte literatuurverkenning van studies naar inburgering in Nederland.

### *Moeizame integratie van statushouders*

De afgelopen jaren hebben gemeenten statushouders op allerlei manieren ondersteund in hun inburgeringsproces met name bij toeleiding naar arbeid. Uit een onderzoek onder 286 gemeenten in Nederland blijkt dat 17 procent van de statushouders uitstroomt naar werk. Statushouders werken vaak onder hun niveau en blijven meestal steken in tijdelijke of kleine banen d.w.z. een baan voor minder dan 12 uur per week. Daarnaast is de instroom van jonge statushouders in het onderwijs laag. De moeizame integratie is een hardnekkig probleem waar gemeenten mee worstelen.

### *Klantmanagersteam voor statushouders*

Gemeenten zien de persoonlijke aandacht en intensieve begeleiding die klantmanagers kunnen bieden als belangrijkste werkzame element voor de arbeidstoeleiding. Meerinzicht is voor de gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde de uitvoeringsorganisatie in het sociale domein en werkt sinds 2019 met een klantmanagersteam voor statushouders. Het ontwikkelde een zogeheten klantreismethodiek. Dit zijn processtappen die klantmanagers hanteren om statushouders te begeleiden naar werk en integratie in de samenleving volgens vier uitgangspunten: een holistische klantbenadering, emancipatorische visie, oplossingsgericht werken en het versterken van eigen regie. Meerinzicht zette een onderzoeksprogramma op om de toegevoegde waarde van de klantreismethodiek in beeld te brengen verdeeld in een studie naar werkzame processtappen en in een studie naar werkzaam gedrag en competenties van klantmanagers.

### *Van uitkomstgericht naar impactgericht werken*

Klantmanagers van Meerinzicht werken vanuit een holistische klantbenadering waarbij er aandacht is voor de lichamelijke, geestelijke en sociale gezondheid van statushouders. Statushouders hebben namelijk niet alleen een taalachterstand, ook lichamelijke problemen en psychische klachten vormen vaak een barrière om werk te vinden. Dit onderzoek laat zien dat statushouders zich door klantmanagers gehoord voelen en ervaren geholpen te worden. Een holistische klantbenadering lijkt goed in de werkwijze van de klantmanagers van Meerinzicht te zijn verankerd. De ondersteuning is echter vooral uitkomstgericht zoals het regelen van een uitkering, het vergoeden van reiskosten of het vervoer naar de dokter. Er zijn nog weinig tekenen van duurzame impact zoals de eigen regie en zelfredzaamheid van statushouders in het hervinden van nieuwe identiteit. Daarvoor heeft het onderzoek ook nog in een te vroeg stadium van de klantreis plaatsgevonden. Aan de andere kant zien we ook dat een holistische aanpak van klantmanagers ertoe leidt dat klantmanagers meer taken op zich nemen buiten hun rol om. Statushouders voelen zich afhankelijk van klantmanagers en hebben een beperkt beeld over wat van hen zelf verwacht wordt. Ze ondertekenen weliswaar het ondersteuningsplan maar voelen zich er mentaal nog geen eigenaar van. De regie over het ondersteuningsplan ligt nu vooral bij de klantmanager. Om van uitkomstgericht werken naar impactgericht werken te komen is het van belang dat een emancipatorische houding en de eigen regie van statushouders verder versterkt worden.

Het onderzoek reikt hiervoor de volgende aandachtspunten aan:

### *Meer aandacht voor interculturele communicatie en sensitiviteit*

Er is onder klantmanagers een ruime mate van respect en begrip waarneembaar voor de culturele achtergrond van statushouders. Klantmanagers zijn ontvankelijk voor meningsverschillen en stellen zich ook adaptief op. Dat wordt echter niet altijd zo ervaren door statushouders. Er ligt veel nadruk op het moeten aanpassen aan de Nederlandse cultuur en het leren van de taal is een groot mentaal obstakel. Statushouders stellen zich neutraal en voorzichtig op in het contact met klantmanagers, bijvoorbeeld in het uiten van meningsverschillen. Statushouders spreken zich nog nauwelijks echt uit of zwakken hun verschil van inzicht af. Ze kunnen zich nog onvoldoende uiten in het Nederlands. Maar ook culturele verschillen die niet overbrugbaar zijn belemmeren een vertrouwensrelatie met klantmanagers.

### *Omdraaien van initiatief en eigenaarschap*

Statushouders zijn over het algemeen nog niet in staat zijn hun kijk op problemen te veranderen en zelf hulpbronnen en oplossingen te vinden. Het initiatief en eigenaarschap liggen meestal bij de klantmanagers. De uitdaging is om dit om te draaien. Daarbij moet ook gerealiseerd worden dat ook delen van de Nederlandse bevolking grote moeite hebben met de nadruk op eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid die we op verschillende beleidsterreinen terugzien.

### *Intrinsieke motivatie effectiever dan geforceerde motivatie*

Er is een spanningsveld tussen de intrinsieke motivatie van statushouders en verplichte samenwerking met klantmanagers. Het onderzoek toont aan dat een aanmoedigende communicatiestijl van klantmanagers bijdraagt aan de intrinsieke motivatie van statushouders en ook effectiever is dan geforceerde motivatie. Een dwingende

communicatiestijl draagt bij aan uitstel – en excuusgedrag. Maar er zijn ook statushouders die niet willen meewerken of niet gemotiveerd zijn. Vanuit de taak en verantwoordelijkheid van de klantmanager kan er een moment komen dat zij het noodzakelijk achten een maatregel te nemen. Het luistert zeer nauw hoe wordt gecommuniceerd vanaf kennismaking tot het moment waarop een maatregel noodzakelijk mocht zijn. Statushouders ervaren nu wisselende communicatiestijlen waardoor ze vaak niet weten waar ze aan toe zijn.

### *Teamvorming door reflectie, leren en diversiteit*

Van uitkomstgericht naar impactgericht werken gaat niet zonder teamvorming: van elkaar weten wat er speelt en gezamenlijk leren. Reflectie is de aanjager van het leren. Het individuele reflectievermogen van klantmanagers is vrij hoog. Homogeniteit in het team kan het leerproces echter belemmeren. Het is daarom een goed idee sleutelpersonen te betrekken bij de doorontwikkeling van de klantreismethodiek: personen in het netwerk van Meerinzicht met een migratieachtergrond en die zich graag in willen zetten om statushouders te ondersteunen.

### **Aanbevelingen**

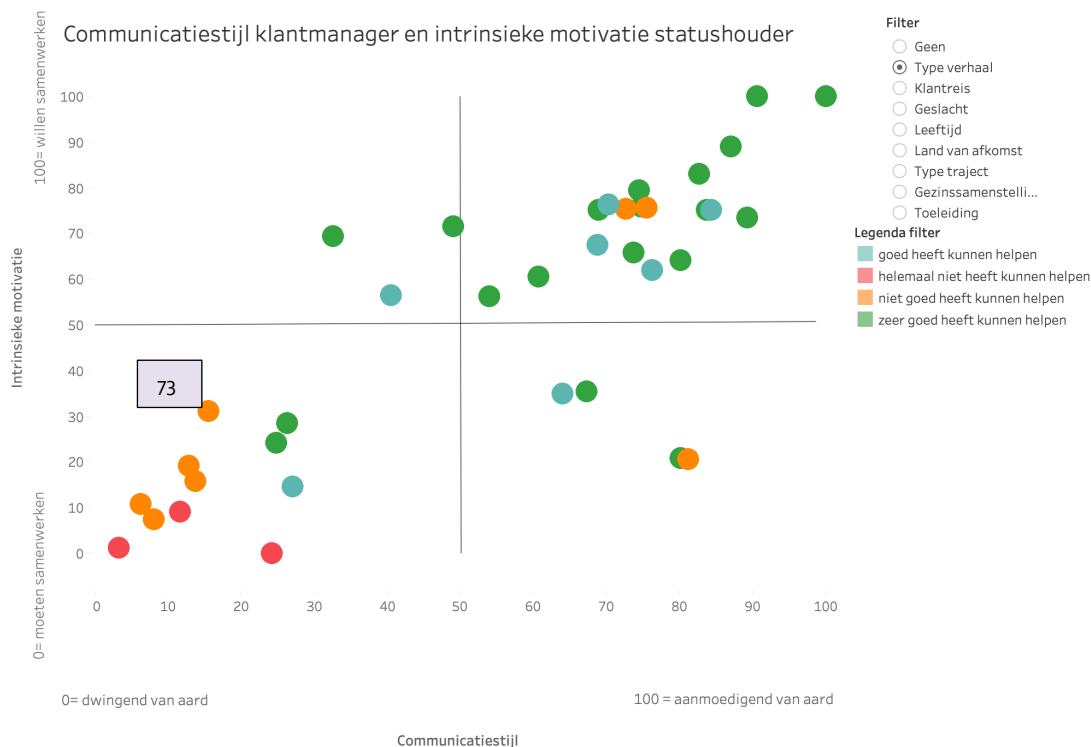
De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Maak beter duidelijk wat van klantmanagers en statushouders in het inburgeringsproces verwacht wordt. Geef duidelijk aan waar de grenzen liggen. Ontwikkel een uniforme taal en communicatieaanpak die nodig zijn vanaf kennismaking tot het moment waarop een maatregel noodzakelijk mocht zijn. Betrek ook verwijs- en ketenpartners om zo eenduidig mogelijk te communiceren. Controleer in gesprekken of de rol van klantmanagers en wederzijdse verwachtingen duidelijk zijn.
- Doe een marktverkenning van interventiemethoden die bij een holistische manier van werken horen en waarbij het ontwikkelen van een emancipatorische houding en eigen regie van klanten centraal staan. Ontwikkel een uniforme interventiemethodiek die het conceptmodel ondersteunt.
- Ontwikkel teamvorming door regelmatig ervaringen te delen en met elkaar te duiden. Focus op het balanceren tussen het begeleiden naar werk en het verlenen van maatschappelijke hulp. Betrek ook sleutelpersonen in de teamvorming. Geef hun een verbindende rol in de behoefte van statushouders om meer in contact te komen met mensen in de Nederlandse samenleving.
- Werk bewust met statushouders aan het kunnen uiten van hun mening en zienswijze. Houd er hierbij rekening mee dat statushouders zich nog niet voluit in de Nederlandse taal kunnen uitspreken. Houd ook rekening met aspecten van het intercultureel werken.
- Organiseer een ronde tafel bijeenkomst met ervaringsdeskundigen met als vraagstelling in hoeverre het benadrukken van aanpassing aan de Nederlandse cultuur inburgering daadwerkelijk bevordert. Hoe ziet inburgering eruit wanneer we onze eigen westerse culturele bril eens afzetten? Hebben we voldoende kennis in huis om culturele verschillen goed te begrijpen? Hoe werken we aan wederzijds begrip van culturele verschillen?
- Doe een marktverkenning van programma's die handvatten bieden voor het vergroten van interculturele vaardigheden en sensitiviteit van klantmanagers. Zet een dergelijk programma op. Leg de nadruk op het verdiepen van de eigen culturele bril en eigen functioneren en welke invloed dit heeft op de relatie en communicatie met

statushouders. Ontwikkel verbindende communicatie en betrek hierbij ook sleutelpersonen.

- Monitor de voortgang op intrinsieke motivatie en eigen regie van statushouders. Gebruik hiervoor de volgende voortgangsindicatoren uit het onderzoek:

### *Intrinsieke motivatie statushouders en communicatiestijl klantmanagers*

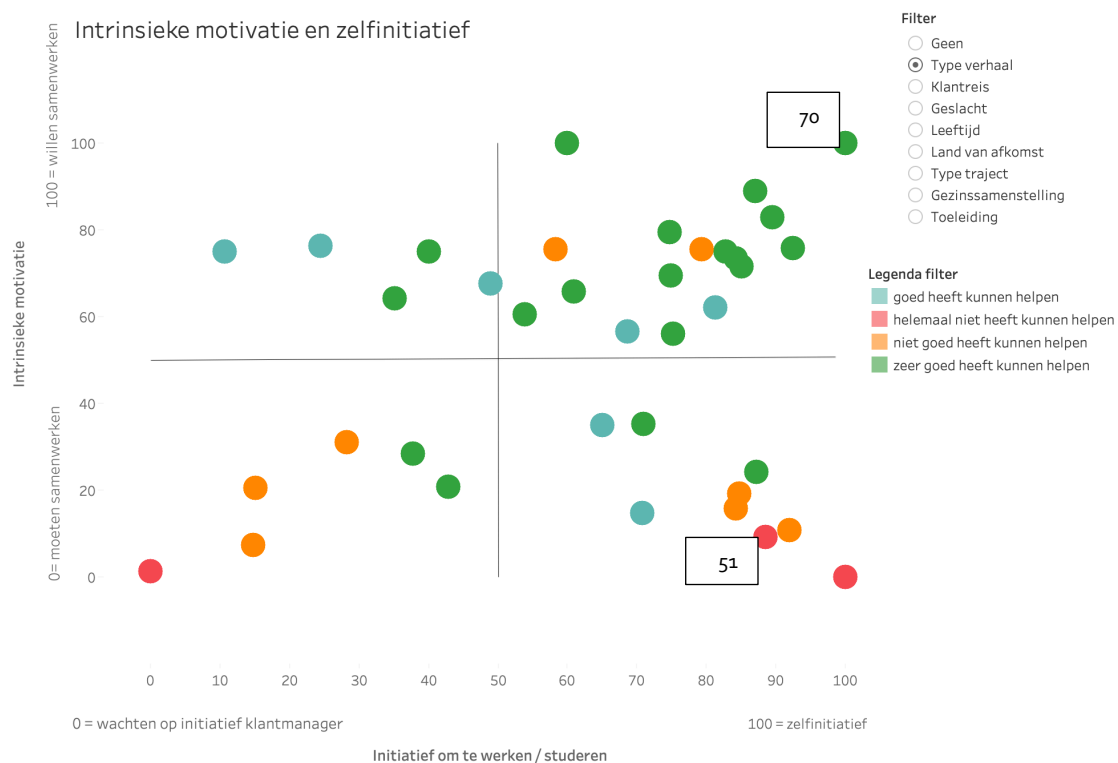


Matrix met twee duidingsvragen; intrinsieke motivatie (moeten/willen samenwerken) vs communicatiestijl (dwingend / aanmoedigend)

Ter illustratie een voorbeeld van een verhaalfragment uit het onderzoek die een analyse van de voortgangsindicator van context voorziet.

*Tolk: Toen zij zwanger was en zij had nog een kind, de klantmanager heeft toen 2 maanden geen uitkering uitgekeerd en de 3de maand wilde ze ook geen uitkering geven maar zij had met haar gesproken en gevraagd of de klantmanager wel haar uitkering wilde betalen en dan niet van de man. Dus de helft van de uitkering kreeg ze toen. I: En wat was dan de reden dat partner geen uitkering kreeg? T: Omdat haar man meerdere dagen op vakantie is geweest dan toegestaan alleen dit was een misverstand. Haar man kan ook geen goed Nederlands. De klantmanager begreep de situatie niet goed en daardoor heeft zij niet goed gehandeld. **Fragment uit verhaal statushouder – Verhaalnummer 73 in analyse 3***

## Intrinsieke motivatie en zelfinitiatief statushouders



Matrix met intrinsieke motivatie (moeten/willen samenwerken) en initiatief om te werken/studeren (afwachten/zelfinitiatief)

R: Ik woon hier sinds november en zij heeft mij geholpen met mijn studie, vragen beantwoordt over bepaalde zaken waar ik zelf geen kennis over beschik en met persoonlijke problemen kan ik ook bij haar terecht. I: Waarom is deze ervaring u het sterkst bijgebleven? R: Omdat ik helemaal niets wist over Nederland (wetten/regels) en zij heeft mij op weg geholpen. Ik wil graag studeren en daar krijg ik ook de nodige hulp bij om uit te pluizen hoe of wat. **Fragment uit verhaal statushouder – verhaalnummer 70**

Ik wil haar alle mogelijkheden uitleggen. Ik wil mijn Nederlands verbeteren en ik wil ook een opleiding doen en daarna werken. Maar zij zegt hele tijd dat ik snel moet werken. Maar ik heb nooit gewerkt. Ik heb een diploma maar het (diploma) is hier niet genoeg. **Fragment uit verhaal statushouder – verhaalnummer 51**

## Over het onderzoek

Het onderzoek is onderdeel van het programma 'Wie ben je? Wat kun je? Wat heb je nodig?' van Meerinzicht. Een programma dat statushouders intensief aan de hand van een conceptueel werkmodel ('de klantreismethodiek') ondersteunt tijdens hun inburgeringstraject. Het onderzoek naar gedrag en competenties van klantmanagers is gefinancierd vanuit het programma 'Zorg voor vluchtelingen' van ZonMw met als doel dat de uitkomsten bijdragen aan het verbeteren van psychosociale zorg en ondersteuning aan statushouders in Nederland.

In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van een narratieve onderzoeksmethode. In deze methode gaat het om het verzamelen van ervaringsverhalen uit een representatieve steekproef. De verteller voorziet zijn of haar verhaal daarna zelf direct van betekenis door een aantal vragen over het verhaal en over zichzelf te beantwoorden. Deze worden ook wel duidingsvragen genoemd. De resultaten van antwoorden op de duidingsvragen zijn kwantitatieve impact- en gedragsindicatoren die aangeven in welke mate of richting competenties beleefd worden. De ervarings- en reflectieverhalen voorzien deze indicatoren van context.

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: wat zijn werkzame gedragscomponenten en competenties van klantmanagers in de klantreismethodiek voor statushouders? Met werkzaam bedoelen we in dit onderzoek de mate waarin statushouders zich geholpen voelen en de mate waarin klantmanagers ervaren statushouders te kunnen helpen.

De onderzoeksvraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

1. Welke gedragscomponenten en competenties worden vanuit de uitgangspunten van de klantreismethodiek van klantmanagers verwacht en waargenomen?
2. Welke gedragscomponenten en competenties van klantmanagers dienen vanuit de uitgangspunten van de klantreismethodiek verder ontwikkeld te worden?
3. In hoeverre kan de klantreismethodiek worden toegepast op meerdere doelgroepen van Meerinzicht?

## 1. Verwachte gedragscomponenten en competenties van klantmanagers

Uitgangspunt voor het onderzoek is het beroepscompetentieprofiel van de sociaal werker dat is ontwikkeld in opdracht van het ministerie van VWS in het programma Sociaal Werk Versterkt. Een competentie is een geïntegreerd geheel van kennis, inzicht, vaardigheden, houding en persoonlijke kwaliteiten, waarmee in een beroepscontext op adequate wijze adequate resultaten worden behaald. Gedrag is een bewuste of onbewuste handeling die al dan niet waarneembaar is en is een integraal onderdeel van een competentie.

Voor het werk van de klantmanager richten wij ons op het in beeld brengen van de volgende competenties die nodig zijn om burgers/cliënten te begeleiden:

| Competentiecluster                                | Competenties                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contact leggen en betekenisvolle relaties aangaan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maakt en onderhoudt contact: is present</li> <li>2. Gaat erop af</li> </ol>                                                                                                    |
| Signaleren en agenderen                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Verheldert op alle leefgebieden de vraag</li> <li>4. Signaleert vroegtijdig</li> <li>5. Agendeert knelpunten en aantasting van burgerrechten</li> </ol>                        |
| Ondersteunen bij het voeren van eigen regie       | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Geeft mensen ruimte</li> <li>7. Ziet en versterkt mogelijkheden en talenten van mensen</li> <li>8. Ondersteunt mensen bij het verkrijgen van invloed en zeggenschap</li> </ol> |
| Mensen met elkaar verbinden                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Zorgt voor verbindingen</li> <li>10. Gaat respectvol om met diversiteit</li> <li>11. Bouwt op en versterkt (de inzet van) het sociaal netwerk van mensen</li> </ol>            |
| Stimuleren tot participatie en actief burgerschap | <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Stimuleert mensen tot actief burgerschap</li> <li>13. Ondersteunt bij praktisch functioneren en participatie</li> <li>14. Stuur vrijwilligers aan en rust ze toe</li> </ol>   |

## 2. Waargenomen en te ontwikkelen gedragscomponenten en competenties van klantmanagers

| Waargenomen gedragscomponenten die bij statushouders leiden tot het gevoel van geholpen te worden                                                                                                                                                                                | Waargenomen competenties die bij statushouders leiden tot het gevoel van geholpen te worden                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Luisteren<br>Geven van aandacht<br>Tonen van respect en empathie (begrip)<br>Reflectie op eigen gedrag<br>Overleg voeren met collega's<br>Tonen van interesse<br>Snel reageren<br>Aanzetten tot zelfreflectie van statushouders<br>Motiveren-ondersteunen-informereren-adviseren | Maakt en onderhoud contact: is present<br>Gaat erop af<br>Verheldert op alle leefgebieden de vraag en achterhaalt integrale vraag (holistische aanpak)<br>Agendeert knelpunten<br>Ondersteunt bij praktisch functioneren en participatie<br>Zorgt voor verbindingen tussen vraag en mogelijkheden<br>Ziet en versterkt mogelijkheden en talenten van mensen |
| Gedragscomponenten die bij statushouders leiden tot een gevoel van niet geholpen worden                                                                                                                                                                                          | Competenties die bij statushouders leiden tot een gevoel van niet geholpen voelen                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Niet of langzaam reageren<br>Niet genoeg luisteren<br>Te weinig interesse en medeleven tonen                                                                                                                                                                                     | Verheldert niet op alle leefgebieden de vraag en achterhaalt integrale vraag<br>Niet vaak genoeg present zijn                                                                                                                                                                                                                                               |

| Om de emancipatorische houding en eigen regie van statushouders te versterken zou de nadruk in de klantreismethodiek op de volgende gedragscomponenten moeten liggen | Om de emancipatorische houding en eigen regie van statushouders te versterken zou de nadruk in de klantreismethodiek op de volgende competenties moeten liggen                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aansturen op wederkerigheid en gezamenlijke aanpak<br>Gebalanceerd initiatief laten en initiatief nemen                                                              | Signaleert vroegtijdig<br>Gaaf respectvol om met diversiteit<br>Geeft mensen ruimte<br>Ondersteunt mensen bij het verkrijgen van invloed en zeggenschap<br>Bouwt op en versterkt (de inzet van) het sociaal netwerk van mensen<br>Stimuleert mensen tot actief burgerschap |

### 3. Toepassing klantreismethodiek voor meerdere doelgroep van Meerinzicht

De competenties en gedragscomponenten van klantmanagers zijn gebaseerd op het beroepscompetentieprofiel voor de sociaal werker. Het competentieprofiel is zo opgezet dat het op iedere sociaal werker van toepassing is. We hebben in dit onderzoek kunnen vaststellen welke competenties en gedragscomponenten zijn waargenomen en op gedragscomponenten en competenties de nadruk ligt om de emancipatorische houding en eigen regie van statushouders te versterken.

Een belangrijke indicator dat het conceptmodel werkzaam is, is dat het merendeel van de klanten aangeeft zich geholpen te voelen en daarbij vooral positieve sentimenten hebben. Dit zijn indicatoren van klanttevredenheid. Ook geven klantmanagers aan klanten met deze methodiek te kunnen helpen en ook zij hebben vooral positieve sentimenten. Dit zijn indicatoren van medewerkerstevredenheid. Teamvorming is noodzakelijk in het leer- en ontwikkelproces van klantmanagers om van uitkomstgericht naar impactgericht werken te komen. Het conceptmodel is universeel toepasbaar maar elke doelgroep heeft specifieke eigenschappen en behoeften. Voor elke doelgroep zal er contextuele ruimte moeten zijn om adaptief te kunnen handelen.

Wat wij van dit onderzoek leren is dat de uitgangspunten van de klantreismethodiek en de competenties uit het beroepsprofiel van de sociaal werker, samen één systemisch geheel vormen. Een klantmanager behoort zowel de uitgangspunten te doorleven als wel de competenties van een sociaal werker te hebben. Al naar gelang zij een cliënt begeleidt past zij toe wat nodig is. Dat is in de praktijk een mix van de uitgangspunten en competenties. Wel worden per uitgangspunt bepaalde competenties eerder verwacht. Dat is op de volgende pagina als volgt weergegeven:

|                                  | <b>Vindplaats gericht werken</b>                     | <b>Brede intake</b>                                                                                              | <b>Ondersteuningsplan</b>                                                                                               | <b>Maatwerktrajecten</b>                                                                                         | <b>Regie</b>                                                                                                                       | <b>Competenties</b>                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Holistische visie</b>         | De mens in zijn omgeving zien                        | Alle domeinen van het leven in samenhang zien                                                                    | Doelen in samenhang met elkaar                                                                                          | Integrale trajecten waar b.v. arbeid en taal verbonden zijn                                                      | Monitoren op de samenhang en de afzonderlijke maatwerktrajecten                                                                    | Maakt en onderhoud contact: is present<br><br>Gaat erop af<br><br>Verheldert op alle leefgebieden de vraag<br><br>Zorgt voor verbindingen                                                                                            |
| <b>Emancipatorische visie</b>    | De mens in zijn omgeving zien                        | Gelijkwaardigheid tussen klant en klantmanager                                                                   | Het plan begint met wat de klant zelf wel kan doen als oplossing<br><br>Ondersteuning wordt geformuleerd als aanvullend | Wederkerigheid in uitvoering van maatwerktrajecten is van belang                                                 | Monitoren gebeurt samen met de leefomgeving van de klant (netwerk) op initiatief van de klant                                      | Gaat respectvol om met diversiteit<br><br>Stimuleert mensen tot actief burgerschap<br><br>Ondersteunt bij praktisch functioneren en participatie                                                                                     |
| <b>Oplossings gericht werken</b> | De oplossing in het dagelijks leven toepassen        | Bespreken van mogelijke oplossingen                                                                              | Concrete en op het oplossen gerichte doelen opnemen                                                                     | Trajecten zijn gericht op concrete resultaten in gedrag van de klant                                             | Monitoren is gericht op feedback naar versterking van gewenste resultaten behalen                                                  | Signaleert vroegtijdig<br><br>Agendeert knelpunten<br><br>Zorgt voor verbindingen<br><br>Ondersteunt bij praktisch functioneren en participatie                                                                                      |
| <b>Eigen regie</b>               | Klant ontvangt de klantmanager in eigen leefomgeving | De intake gaat uit van kracht van de klant<br><br>Gesprek is ook instrument om kracht te versterken bij de klant | De klant is eigenaar van zijn eigen ondersteuningsvraag<br><br>24/7 bereikbaar van ondersteuningsplan door klant        | Klant is eigenaar van succes van zijn maatwerktraject<br><br>Aanbieder neemt niet over maar ondersteunt de klant | Afspraken over monitoren waarbij initiatief, als kan, bij de klant ligt<br><br>Bijstellen van de doelen op initiatief van de klant | Geeft mensen ruimte<br><br>Ziet en versterkt mogelijkheden en talenten van mensen<br><br>Ondersteunt mensen bij het verkrijgen van invloed en zeggenschap<br><br>Bouwt op en versterkt (de inzet van) het sociaal netwerk van mensen |

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Dit onderzoeksrapport gaat over de vraag welke gedragscomponenten en competenties van klantmanagers bijdragen aan de inburgering van statushouders in Nederland, specifiek in Ermelo, Harderwijk en Zeewolde. Meerinzicht is de uitvoeringsorganisatie van deze drie gemeenten. Het onderzoek is onderdeel van het programma 'Wie ben je? Wat kun je? Wat heb je nodig?'. Een programma dat statushouders intensief aan de hand van een conceptueel werkmodel ('de klantreismethodiek') ondersteunt tijdens hun inburgeringstraject.

In dit onderzoek richten wij ons op het in beeld brengen van de werkzame gedragscomponenten en competenties van klantmanagers ('best behaviors') in de klantreismethodiek. In een ander onderzoek binnen het programma wordt ingegaan op werkzame procesfactoren ('best practices'). We bestuderen met een narratieve onderzoeksmethodologie hoe de uitgangspunten van de methodiek in de praktijk door statushouders en klantmanagers als werkzaam worden ervaren. Met werkzaam bedoelen we in dit onderzoek de mate waarin statushouders zich geholpen voelen en de mate waarin klantmanagers ervaren statushouders te kunnen helpen. De uitkomsten zijn bedoeld om het conceptueel model te versterken. Ook wordt een advies gegeven over toepassing van het conceptueel model voor andere doelgroepen van Meerinzicht.

Het onderzoek wordt gefinancierd vanuit het programma 'Zorg voor vluchtelingen' van ZonMw met als doel dat de uitkomsten ook bijdragen aan het verbeteren van psychosociale zorg en het bieden van ondersteuning aan statushouders in Nederland.

## 1.2 Vraagstelling van dit onderzoek

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: wat zijn werkzame gedragscomponenten en competenties van klantmanagers in de klantreismethodiek voor statushouders?

De onderzoeksvraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

- Welke gedragscomponenten en competenties worden vanuit de uitgangspunten van de klantreismethodiek van klantmanagers verwacht en waargenomen?
- Welke gedragscomponenten en competenties van klantmanagers dienen vanuit de uitgangspunten van de klantreismethodiek verder ontwikkeld te worden?
- In hoeverre kan de klantreismethodiek worden toegepast op meerdere doelgroepen van Meerinzicht?

### 1.3 Leeswijzer

Na deze inleiding volgt hoofdstuk 2 waarin wij de bouwstenen van het onderzoek beschrijven: statushouders, klantmanagers, de klantreismethodiek en het beroepscompetentieprofiel voor de sociaal werker. We beschrijven ook aanknopingspunten uit een beknopte literatuurverkenning van studies naar werkzame en niet-werkzame factoren in de inburgering van statushouders. Deze aanknopingspunten helpen ons inzichten uit het onderzoek in een breder perspectief te plaatsen.

In hoofdstuk 3 leggen wij de opzet van het onderzoek uit en is vooral bedoeld om inzicht te geven het gevolgde proces. De methodische verantwoording is beschreven in de bijlage. De methode combineert verhalen met betekenisgeving van de vertellers resulterend in samenhangende kwalitatieve en kwantitatieve data.

Hoofdstuk 4 geeft alle resultaten uit het onderzoek weer en tot welke analyses dat heeft geleid. Voor de onderbouwing zijn fragmenten van verhalen van statushouders en klantmanagers opgenomen.

In hoofdstuk 5 brengen wij onze conclusies en aanbevelingen uit. We brengen hierbij de waargenomen en te ontwikkelen competenties samen met de uitgangspunten van de klantreismethodiek.

## 2 Achtergrond van het onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de achtergronden van de bouwstenen van het onderzoek: statushouders, klantmanagers, klantreismethodiek en beroepscompetentieprofiel van de sociaal werker. We beschouwen deze bouwstenen in het onderzoek als één systemisch geheel. Daarnaast brengen we aanknopingspunten in kaart uit een beknopte literatuurverkenning van studies over de inburgering van statushouders in Nederland.

### 2.1 Statushouders

#### **Inburgeringsproces**

Een statushouder is een persoon die een status heeft, dat wil zeggen een tijdelijke verblijfsvergunning om in Nederland te wonen. Een statushouder is een persoon die sinds 2013 in Nederland is en heeft drie jaar de tijd om de inburgering te behalen. Een statushouder is zelf verantwoordelijk om een inburgeringsschool te vinden. Hiervoor kunnen zij een lening van Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) krijgen voor de bekostiging van de inburgering. De inburgering wordt behaald als er een examen wordt behaald op minimaal taalniveau A2. Voor alle statushouders die na 2015 in Nederland zijn gekomen geldt aanvullend de volgende eis: het volgen van een training Kennis Nederlandse Maatschappij (KNM) en het volgen van een training Oriëntatie op de Nederlandse Arbeidsmarkt (ONA). Voor alle statushouders die na 2017 in Nederland zijn komen wonen geldt ook de eis van het volgen van een Participatieverklaringstraject (PVT). Indien niet binnen drie jaar het inburgeringsdiploma behaald wordt, kan er een boete opgelegd worden van maximaal 1.250 euro.

Gedurende het inburgeringstraject kan de statushouder een uitkering van de gemeente krijgen. Vanuit de gemeenten ligt er geen formele sturing op behalen van het inburgerdiploma. Elke gemeente krijgt vanuit het Centraal Orgaan Asiel (COA) een taakstelling opgelegd om een aantal nieuwe statushouders in de betreffende gemeente te laten wonen binnen een bepaalde periode. Sinds 2015 is er een sterke toename in instroom van statushouders. Om deze ontwikkeling binnen de gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde in goede banen te leiden heeft Meerinzicht in de zomer van 2019 het plan 'Wie ben je? Wat kun je? Wat heb je nodig?' ontwikkeld. Het doel van dit plan is de participatie en integratie van de statushouders te optimaliseren.

#### **Inburgering van statushouders in Nederland**

De afgelopen jaren hebben gemeenten, vanuit de Participatiewet, statushouders op allerlei manieren ondersteund in hun inburgeringsproces met name bij toeleiding naar arbeid. Uit een jaarlijks onderzoek onder 286 gemeenten in Nederland blijkt dat in 2019 17 procent van de statushouders, die sinds 2015 in de gemeente wonen, uitstroomt naar werk (Kennisplatform Integratie en Samenleving/ Divoso, 2019). Dit is een lichte verbetering ten opzichte van 2018 toen 13 procent een baan had. Hoewel gemeenten veel doen kunnen nog lang niet alle statushouders de stap naar werk zetten.

Een andere bevinding in dit onderzoek is dat statushouders vaak onder hun niveau werken en meestal blijven steken in tijdelijke of kleine banen d.w.z. een baan voor minder dan 12 uur per week. Daarnaast is de instroom van jonge statushouders in het onderwijs laag. De moeizame participatie is een hardnekkig probleem waar vooral gemeenten mee worstelen.

Sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de opvang en integratie van vluchtelingen. Ondanks een veelheid aan initiatieven zijn de resultaten teleurstellend, aldus het onderzoek. Ook de Sociaal Economische Raad (SER) constateerde dat bijna 70 procent van de statushouders die sinds 2014 naar Nederland zijn gekomen in de bijstand zit. Het gaat om een groep van tussen de 150.000 en 200.000 mensen. Statushouders bevinden zich volgens SER-voorzitter Mariëtte Hamer in 'een zorgelijke maatschappelijke positie' (SER 2019).

### **Nieuw inburgeringsbeleid**

Het huidige inburgeringsstelsel voldoet op een aantal punten niet. Zo kent het verschillende belemmeringen, waardoor inburgeraars er te lang over doen om in te burgeren. Daarnaast worden ze niet gestimuleerd om het hoogst mogelijke taalniveau te behalen. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) bereidt met de Veranderopgave Inburgering (VOI) een wetsvoorstel voor waarin een nieuw inburgeringsstelsel wordt vormgegeven, dat op 1 juli 2021 zal ingaan.

Het doel van het nieuwe inburgeringsstelsel is dat de inburgering van nieuwkomers in Nederland eraan bijdraagt dat zij zo snel mogelijk meedoen in de samenleving, het liefst via betaald werk. Om deze doelstelling te bereiken wordt inburgering gepositioneerd als onderdeel van het brede sociaal domein, en wordt de regie op de uitvoering van de inburgering bij gemeenten belegd. Het streven van de 'Veranderopgave Inburgering' is om een robuust en adaptief stelsel te creëren en bevat de volgende elementen:

- Het nieuwe stelsel zet in op een doorlopende lijn vanuit de opvang. Met taal vanaf dag één en het programma 'Voorbereiding op de inburgering' wordt hier in het asielzoekerscentrum (AZC) mee begonnen.
- De regierol van gemeenten in deze doorlopende lijn begint met een brede intake. Leren en participeren gaan hand in hand en beide aspecten worden in een persoonlijk plan opgenomen.
- Gemeenten krijgen de taak om alle (bijstandsgerechtigde) asielstatushouders verplicht te ontzorgen gedurende zes maanden.
- Er komen drie leerroutes in het nieuwe stelsel:
  - Onderwijsroute: gericht op het behalen van een Nederlands schooldiploma voor een goede startpositie op de arbeidsmarkt.
  - B1-route: om het mogelijk te maken dat de meeste inburgeraars zo snel mogelijk, maar maximaal binnen drie jaar, taalniveau B1 behalen en hun perspectief op de arbeidsmarkt vergroten, is het van belang dat het leren van de taal gecombineerd wordt met (vrijwilligers)werk.
  - Zelfredzaamheidsroute (Z-route): voor mensen voor wie de onderwijs- of B1-route buiten bereik ligt, komt er een leerroute waarbij iedereen leert zich in de maatschappij te redden.
- Gemeenten zijn verantwoordelijk om een sluitend inburgeringsaanbod te doen: dit aanbod omvat naast één van de drie leerroutes in ieder geval kennis van de

Nederlandse maatschappij, Module Arbeidsmarkt & Participatie (voorheen Oriëntatie op de Nederlandse Arbeidsmarkt) en het participatie-verklaringstraject.

## 2.2 Klantmanagers Meerinzicht

Meerinzicht Domein Sociaal (Meerinzicht) is een gemeenschappelijke regeling van de gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde voor één uitvoeringsorganisatie in het sociale domein. De organisatie bestaat sinds 1 januari 2018. Meerinzicht is de toegang voor de ondersteuning vanuit de participatiewet en Wet Maatschappelijke Ondersteuning voor alle burgers in deze gemeenten. Ook voert Meerinzicht de zogenaamde backoffice voor de jeugdhulp voor de gehele regio Noord West Veluwe uit en verzorgt zij de leerling zaken en RMC (Regionale Meld- en Coördinatie voortijdig schoolverlaten) voor de gehele RMC-regio.

Meerinzicht is geen optelsom van al deze disciplines afzonderlijk. Meerinzicht werkt vanuit een visie waarbij de klant, de burger, centraal staat. Niet het wettelijk kader staat centraal maar de ondersteuningsbehoefte van de klant staat centraal. De klantmanager heeft de rol van procesregisseur. De klantmanager komt in beeld als de ondersteuningsbehoefte van de klant niet opgelost kan worden met de inzet van de vrij toegankelijke ondersteuning (zoals buurtwerk, de leerkracht of het maatschappelijk werk).

Meerinzicht heeft de kern van het werken als klantmanager in het sociaal domein als volgt benoemd: 'Onze inspanningen richten we op het behalen van de maximale zelfredzaamheid binnen de mogelijkheden van de klant en de wet'.

We werken methodisch en gestructureerd en bevragen de klant zodat deze in staat is om:

- Te bepalen wat zijn/haar probleem is en een andere kijk daarop te ontwikkelen
- Zich bewust te worden van zijn/haar talenten, beperkingen en netwerk
- Zijn/haar doelen concreet te benoemen
- Hoop en vertrouwen te ontwikkelen
- Zelfbedachte stappen te zetten om de doelen te bereiken
- Inzet van maatwerktrajecten ter ondersteuning van de benoemde doelen

Het uiteindelijke doel is om de participatie (en integratie) te versterken.

## 2.3 Klantreismethodiek

In december 2018 is de methodiek van de klantreis door de directie van Meerinzicht vastgesteld. Deze methodiek is gebaseerd op twee bouwstenen:

- A. Vier theoretische uitgangspunten van het handelen van de medewerkers van Meerinzicht
- B. De klantreis van Meerinzicht: de processtappen die klanten doorlopen

De combinatie van de twee bouwstenen heet de klantreismethodiek. Meerinzicht kiest nadrukkelijk om niet enkel de focus te leggen de processtappen en instrumentele acties (uitkomstgericht) maar richt zich ook op een zogenaamde tweede laag van houding en gedrag (impactgericht).

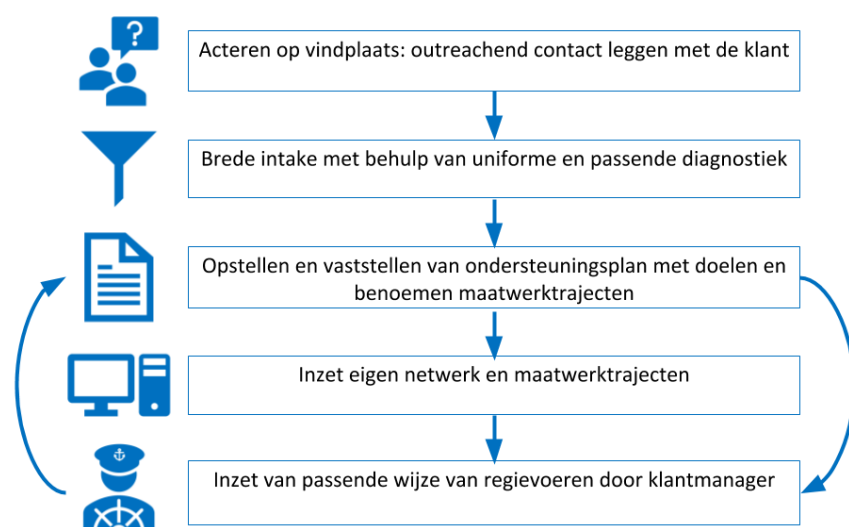
## **ad A. De vier uitgangspunten in het handelen van de klantmanagers van Meerinzicht.**

Het betreft de volgende uitgangspunten:

1. Een holistische klantbenadering waar vier kernwaarden centraal staan: het lichaam, de geest, sociaal en maatschappelijk. Indien de vier kernwaarden in balans zijn functioneert een persoon optimaal en leidt hij/zij een gelukkig en gezond bestaan.
2. Een emancipatorische visie waar de burger/klant centraal staat. Hierbij wordt er niet alleen gedacht dat de klant een uniek persoon is maar ook dat zij zelf richting aangeeft in haar leven en in de ondersteuning die zij nodig heeft. De professionele ondersteuning is een aanvulling op wat de klant zelf kan, of het netwerk van de klant kan doen. Bij deze visie staat het dus vooral centraal dat:
  - De klant zelf richting geeft aan de ondersteuning die zij nodig heeft ('zorg op maat')
  - Zowel klant en de klantmanager/dienstverlener nemen een gelijkwaardige positie in
3. Oplossingsgericht werken waar het samen met de cliënt construeren van oplossingen centraal staat. In één zin uitgedrukt is oplossingsgericht werken een methodische en gestructureerde manier van bevragen van de cliënt zodat deze in staat is om:
  - Te bepalen wat haar probleem is en een andere kijk daarop te ontwikkelen
  - Zich bewust te worden van haar interne en externe hulpbronnen
  - Haar doelen concreet en in detail te formuleren
  - Hoop en vertrouwen te ontwikkelen
  - Zelfbedachte stappen te zetten om de situatie te verbeteren
  - Zelf te bepalen wanneer zij zonder professionele hulp verder kan
4. Versterken van de eigen regie, waar vier kernelementen elkaar in versterken:
  - Eigenaarschap: een mens is eigenaar van zijn eigen leven en de daarbinnen te nemen keuzes
  - Kracht: het vermogen om zelf te beslissen, bepaald door eigen kennis, vaardigheden, zelfvertrouwen en handelingsruimte
  - Motivatie: dat wat iemand motiveert, persoonlijke waarden, een goed leven volgens eigen inzicht
  - Contacten: iets betekenen voor anderen en delen van plezier en zorgen

## ad B. de klantreis van Meerinzicht: de processtappen die klanten doorlopen

Klanten doorlopen de volgende stappen:



Afbeelding 1 - processtappen van de klantreismethodiek. bron: Meerinzicht

### Conceptueel werkmodel

Meerinzicht heeft een conceptueel werkmodel ontwikkeld door de vier uitgangspunten van het werken van de klantmanagers en de vijf stappen van de klantreis te combineren.

|                                  | Vindplaats gericht werken                            | Brede intake                                                                                                     | Ondersteuningsplan                                                                                                      | Maatwerktrajecten                                                                                                | Regie                                                                                                                              |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Holistische visie</b>         | De mens in zijn omgeving zien                        | Alle domeinen van het leven in samenhang zien                                                                    | Doelen in samenhang met elkaar                                                                                          | Integrale trajecten waar b.v. arbeid en taal verbonden zijn                                                      | Monitoren op de samenhang en de afzonderlijke maatwerktrajecten                                                                    |
| <b>Emancipatorische visie</b>    | De mens in zijn omgeving zien                        | Gelijkwaardigheid tussen klant en klantmanager                                                                   | Het plan begint met wat de klant zelf wel kan doen als oplossing<br><br>Ondersteuning wordt geformuleerd als aanvullend | Wederkerigheid in uitvoering van maatwerktrajecten is van belang                                                 | Monitoren gebeurt samen met de leefomgeving van de klant (netwerk) op initiatief van de klant                                      |
| <b>Oplossings gericht werken</b> | De oplossing in het dagelijks leven toepassen        | Bespreken van mogelijke oplossingen                                                                              | Concrete en op het oplossen gerichte doelen opnemen                                                                     | Trajecten zijn gericht op concrete resultaten in gedrag van de klant                                             | Monitoren is gericht op feedback naar versterking van gewenste resultaten behalen                                                  |
| <b>Eigen regie</b>               | Klant ontvangt de klantmanager in eigen leefomgeving | De intake gaat uit van kracht van de klant<br><br>Gesprek is ook instrument om kracht te versterken bij de klant | De klant is eigenaar van zijn eigen ondersteuningsvraag<br><br>24/7 bereikbaar van ondersteuningsplan door klant        | Klant is eigenaar van succes van zijn maatwerktraject<br><br>Aanbieder neemt niet over maar ondersteunt de klant | Afspraken over monitoren waarbij initiatief, als kan, bij de klant ligt<br><br>Bijstellen van de doelen op initiatief van de klant |

Afbeelding 2 - conceptueel werkmodel klantreismethodiek Meerinzicht. Bron: Meerinzicht

## 2.4 Beroepscompetentieprofiel sociaal werker

In opdracht van het ministerie van VWS heeft het programma 'Sociaal Werk Versterkt' in 2018 een beroepscompetentieprofiel ontwikkeld van de Sociaal Werker Welzijn en maatschappelijke dienstverlening. De grondgedachte erachter is dat medewerkers in het sociaal domein het kapitaal van dienstverlenende organisaties zijn. Zij zijn het instrument van de organisatie. De wijze waarop de professional in de organisatie haar handelingen doet is in grote mate bepalend voor de kwaliteit van het product dat geleverd wordt.

Het beroepscompetentieprofiel is een middel in het vergroten van de herkenbaarheid, de positionering van de beroepsgroep sociaal werkers en het stimuleren van hun beroepsontwikkeling. De ontwikkeling van het profiel is tot stand gekomen door samenwerking van BPSW, BVjong, CNV, FNV, FCB, MBO raad, Movisie, LOC, Registerplein, SWN, Vereniging Hogescholen en de Werkplaatsen Sociaal Domein.

In het competentieprofiel worden competenties beschreven die nodig zijn voor het beroep van sociaal werker.

De competenties komen voort uit de kernopgaven die zich in het sociaal werk in welzijn en maatschappelijke dienstverlening voordoen en grijpen terug op de essentie van het werk namelijk: stimuleren van het sociaal functioneren van mensen en het creëren van een dusdanige omgeving waardoor zij optimaal kunnen participeren in de samenleving. De beschreven competenties zijn op iedere sociaal werker van toepassing. Voor het werk van de klantmanager richten wij ons op de volgende competenties die volgens het beroepscompetentieprofiel nodig zijn om burgers/ cliënten te begeleiden:

| Competentiecluster                                | Competenties                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contact leggen en betekenisvolle relaties aangaan | 1. Maakt en onderhoudt contact: is present<br>2. Gaat erop af                                                                                              |
| Signaleren en agenderen                           | 3. Verheldert op alle leefgebieden de vraag<br>4. Signaleert vroegtijdig<br>5. Agendeert knelpunten en aantasting van burgerrechten                        |
| Ondersteunen bij het voeren van eigen regie       | 6. Geeft mensen ruimte<br>7. Ziet en versterkt mogelijkheden en talenten van mensen<br>8. Ondersteunt mensen bij het verkrijgen van invloed en zeggenschap |
| Mensen met elkaar verbinden                       | 9. Zorgt voor verbindingen<br>10. Gaat respectvol om met diversiteit<br>11. Bouwt op en versterkt (de inzet van) het sociaal netwerk van mensen            |
| Stimuleren tot participatie en actief burgerschap | 12. Stimuleert mensen tot actief burgerschap<br>13. Ondersteunt bij praktisch functioneren en participatie<br>14. Stuurt vrijwilligers aan en rust ze toe  |

Tabel 1 - burger/cliënt gerichte competenties uit beroepscompetentieprofiel sociaal werker

In het kader van werken met statushouders spelen ook competenties om intercultureel te kunnen werken een rol. Wil je in verbinding komen met deze betreffende cultuur, dan is volgens Meerinzicht interculturele communicatie en sensitiviteit van groot belang. Hierbij is

de definitie van intercultureel communiceren van Bennet & Bennet (Bennet & Bennet in Nunez. 2010) gevolgd: 'een doorlopend proces van persoonlijke ontwikkeling'. Het gaat hier dus niet meer om weetjes van een andere cultuur toe te passen in je gedrag. Het gaat hier om een proces waarbij beide culturen in verbinding willen komen met elkaar.

## 2.5 Beknopte literatuurverkenning

We hebben een aantal onderzoeken geraadpleegd waarin werkzame en niet-werkzame factoren van het inburgeringsproces van statushouders is onderzocht. We hebben specifiek gezocht naar inzichten over werkzame gedragscomponenten en competenties van klantmanagers die statushouders begeleiden maar deze lijken tot dusver niet of nauwelijks te zijn onderzocht. We hebben daarom bestaande inzichten over de inburgering van statushouders in kaart gebracht zodat we inzichten uit ons onderzoek in een breder perspectief kunnen plaatsen. We beschrijven in dit hoofdstuk hiervoor de belangrijkste aanknopingspunten.

Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) publiceerde in maart 2020 een longitudinale cohortstudie (van Liempt et al. 2020) waarbij Syrische statushouders over de tijd zijn gevolgd. Het onderzoek geeft een beeld van de keuzes die statushouders zelf maken, de prioriteringen die ze aanbrengen binnen deze keuzes, de informatie die zij verkrijgen, hun ervaringen met het beleid en met de verschillende hulpverlenende instanties en personen. Het onderzoek biedt ons de volgende aanknopingspunten:

- Voor Syrische statushouders betekent participatie: 'de taal leren' en 'Nederlanders ontmoeten', om op die manier hun Nederlandse taal te verbeteren en meer van Nederland te begrijpen.
- Voor alle respondenten staat het leren van taal bovenaan in de lijst van prioriteiten.
- Het onderzoek wijst op een hoge arbeidsmoraal en een grote motivatie om te participeren in de Nederlandse samenleving. Die hangen voor een deel samen met de noodzaak om zelf geld te verdienen. Voor de bekostiging van de vlucht is men vaak schulden aangegaan.
- Een aantal respondenten voelt ook druk van hun contactpersoon bij de gemeente om elke baan te accepteren zonder dat ze volgens hen voldoende tijd krijgen om zich goed te oriënteren op de Nederlandse arbeidsmarkt. Dit laatste speelt vooral bij hoger opgeleiden. Vrouwelijke statushouders leggen naast het leren van de taal vaak prioriteit bij het op orde krijgen van het gezinsleven en het 'aankomen in Nederland'. We zien dit ook in de surveygegevens: hun participatie blijft achter bij die van mannen (Miltenburg en Dagevos. 2019). Vrouwen die willen werken kunnen dat nu wellicht nog niet omdat er nog te veel andere prioriteiten zijn, maar deze behoefte kan veranderen over tijd (De Gruijter en Hermans. 2019).
- Statushouders maken opvallend veel vergelijkingen tussen gemeenten, bijvoorbeeld verschillen tussen gemeenten in voorzieningen, specifieke vergoedingen waarop men aanspraak kan maken en het aanbod van taalonderwijs.

- Er bestaat gebrek aan informatie in de eigen taal en er ligt een sterke nadruk op eigen verantwoordelijkheid in een fase waarin ze de Nederlandse taal onvoldoende beheersen.
- Over het algemeen is het contact tussen statushouders en vrijwilligers instrumenteel van aard en resulteert het niet in duurzame contacten, met enkele uitzonderingen daargelaten.
- Uit eerder kwantitatief onderzoek komt een redelijk positief beeld naar voren rondom ervaring van statushouders met instanties (Dagevos et al. 2018). Dit onderzoek nuanceert dit beeld. Zo zijn er belangrijke verschillen tussen gemeenten in het aanbod aan statushouders. In sommige gemeenten krijgt men bijvoorbeeld wel reiskosten vergoed voor taalles, in andere niet. Ook het aanbod in voorzieningen gericht op mensen met een migratieachtergrond en het aantal vrijwilligers verschillen per gemeente.
- Statushouders in dit onderzoek ervaren in de bejegening tijdens interacties rondom hulp regelmatig een gevoel van onderwaardering. Zij spreken niet expliciet over discriminatie, maar uit de verhalen en voorbeelden klinken wel ongelijkheid en onbegrip door.
- Het gevoel van onderwaardering in de manier waarop medewerkers van formele instanties hen bejegenen komt ook voort uit de ervaren druk om werk te accepteren dat niet aansluit op hun opleidingsniveau of werkervaring. De gemeente stuurt vaak aan op werk dat weinig te maken heeft met het arbeidsverleden of opleidingsachtergrond.
- Meer in het algemeen vinden Syrische statushouders het lastig om hulp te ontvangen: het is een grote overgang zich te realiseren dat men zich in een afhankelijke positie bevindt. Vaak gaat het bij begeleiding naar werk om meer dan alleen een baan, het gaat ook om het terugvinden van de oude identiteit en het vinden van wat Hannah Arendt (1943) zo mooi verwoordde als de mogelijkheid om weer 'van nut' te zijn. Het hervinden van de werkidentiteit is een belangrijk onderdeel van het proces van zich ergens thuis gaan voelen en weer betekenis kunnen geven aan het leven.
- Ook lopen statushouders ertegenaan dat degenen ouder dan 30 niet in aanmerking komen voor studiefinanciering. Statushouders maken zich zorgen over het lage niveau (A2) dat ze uiteindelijk hebben behaald, dat eigenlijk onvoldoende is voor verdere participatie in het onderwijs en op de arbeidsmarkt.
- Meer in het algemeen zijn Syrische statushouders blij dat ze in veiligheid in Nederland kunnen wonen, wat onder meer tot uiting komt in hoge tevredenheidsscores over hun leven in Nederland (Dagevos et al. 2018).
- De gerichtheid op het leren van de Nederlandse taal is groot, met als doel om een zelfstandig en volwaardig leven op te bouwen in dit land. Het niet goed functioneren van het beleid of knelpunten in de interactie met functionarissen of vrijwilligers zijn daarom van grote betekenis.
- Een van de redenen voor het voeren van spreidingsbeleid is om te voorkomen dat statushouders zich geconcentreerd vestigen in bepaalde regio's, wat mogelijk de spankracht van die regio's te boven gaat en nadelige gevolgen kan hebben voor het draagvlak. Dat gemeenten vooral banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt aanbieden, zal ook te maken hebben met de inschatting van bijvoorbeeld de taalbeheersing en de verwachting dat een dergelijke baan een

opstap kan zijn naar een betere (van broodbaan naar droombaan, zoals sommige gemeenten dat noemen). Deze studie laat het perspectief van het beleid dus buiten beschouwing.

- Dit onderzoek wijst ook op knelpunten bij het leren van de Nederlandse taal. Het verworven taalniveau is te laag, het taalonderwijs is te weinig praktijkgericht en er wordt te weinig geoefend.
- Duale trajecten lijken een belangrijke functie te kunnen vervullen in de integratie van statushouders, maar weinig statushouders combineren het leren van Nederlands met werken of het volgen van een opleiding (Miltenburg en Dagevos 2019). Dergelijke duale trajecten blijken in de praktijk moeilijk te organiseren (Oostveen et al. 2018). Gegeven de behoefte van statushouders en de naar verwachting hoge effectiviteit voor de participatie zou een uitgebreide introductie toch het streven moeten zijn.
- Statushouders in dit onderzoek ervaren dat er in het participatiebeleid weinig aandacht is voor hun aspiraties en vaardigheden.
- Tegen deze achtergrond verdient het aanbeveling om na te gaan op welke zinvolle en effectieve wijze statushouders actief betrokken kunnen worden bij de vormgeving van het eigen integratietraject. Uit verschillende landen komen voorbeelden van positieve ervaringen met individuele actieplannen (Scholten et al. 2017). Hagelund (2005, geciteerd in UNHCR 2013) laat zien dat door vluchtelingen zelf te betrekken bij hun actieplan zij niet langer worden gezien als cliënten, en zij zichzelf niet langer zo zien, maar als deelnemers die in staat zijn om – met enige ondersteuning – hun eigen problemen op te lossen.
- In het nieuwe inburgeringsstelsel krijgt elke statushouder een persoonlijk Plan Inburgering en Participatie (PIP). Hierin zou voldoende ruimte moeten zijn voor de statushouder om eigen wensen en vaardigheden naar voren te brengen. Het actief betrekken van de statushouder bij het eigen integratietraject draagt hopelijk ook bij aan het wegnemen van wat in de literatuur bekendstaat als de agency paradox (Klaver et al. 2018): de vindingrijkheid en het doorzettingsvermogen die vluchtelingen tijdens de vlucht etaleren, lijken bij aankomst in het bestemmingsland te zijn verdwenen en omgeslagen in het ontbreken van initiatief en actie.
- Dit citaat illustreert een gevoel dat meerdere respondenten beschreven als ze het hadden over interactie met Nederlandse ambtenaren en ook met vrijwilligers: het gevoel dat Nederlanders impliciet laten merken en soms ook expliciet zeggen dat ze beter ontwikkeld en/of meer waard zijn dan Syriërs.
- We ontdekten tijdens de interviews ook dat het bureaucratische landschap erg versnipperd is en dat het ingewikkeld is voor statushouders te weten bij welke instantie je waarvoor moet zijn. Mensen moeten op veel verschillende plekken naar de juiste informatie rondom participatie zoeken. Vrijwilligers spelen een cruciale rol bij het verkrijgen van informatie, maar ook landgenoten, en er wordt veel online gezocht en gedeeld.
- Onderzoek laat bovendien zien dat niet alleen statushouders maar ook delen van de Nederlandse bevolking moeite hebben met de grote nadruk op eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid die we tegenwoordig terugzien op meerdere beleidsterreinen (Van den Broek et al. 2016).

- Tijdens de interviews stuitten we echter wel op waardeverschillen die alledaagse culturele verschillen in participatie illustreren, met name rond gendernormen en de opvoeding.

Movisie publiceerde in september 2018 een onderzoek (van den Enden et al. 2018) naar werkzame factoren in de bevordering van arbeidsparticipatie van statushouders.

Aanknopingspunten voor ons onderzoek waren:

- Inspelen op intrinsieke motivatie is effectiever dan op gecontroleerde motivatie. In het eerste geval gaat het om een autonome motivatie die voortkomt uit het gevoel iets vanuit zichzelf te doen zonder daartoe gedwongen te worden. Terwijl men bij gecontroleerde motivatie juist wel een gevoel van dwang ervaart en van daaruit gemotiveerd wordt. Zo geven werkzoekenden die intrinsiek gemotiveerd zijn minder snel op en is er minder sprake van uitstelgedrag.
- Het positieve effect zit in het opbouwen van een vertrouwensband tussen begeleider (klantmanager) en werkzoekende. Een dergelijke vertrouwensband is noodzakelijk om vooruitgang te boeken. Vertrouwen wordt eerder gewonnen wanneer er vaker een-op-een contact is met dezelfde persoon. De begeleider en de werkzoekende leren elkaar beter kennen en zo kan de begeleider beter inschatten met welke werkgever de werkzoekende een goede match vormt.

In het al eerdergenoemde jaarlijkse onderzoek (monitor) van Divosa vonden wij de volgende aanknopingspunten:

- Gemeenten zien de persoonlijke aandacht en intensieve begeleiding die deze klantmanagers kunnen bieden (vaak gecombineerd met een uitgebreide intake) als belangrijkste werkzame elementen voor de arbeidstoeleiding.
- Uit de resultaten blijkt dat de inzet van klantmanagers die specifiek voor statushouders werken (ook wel *dedicated* klantmanagers genaamd) een belangrijke pijler is van de gemeentelijke ondersteuningsstructuur.
- Het lukt gemeenten elk jaar beter om zicht te krijgen op vaardigheden, ervaring, competenties, ambities en andere achtergrondkenmerken van statushouders die nodig zijn om gericht te kunnen bemiddelen richting de arbeidsmarkt, opleiding of activering. Van de gemeenten heeft 57 procent hier naar eigen zeggen voldoende zicht op, een kwart (27 procent) is neutraal, en 16 procent zegt statushouders onvoldoende in beeld te hebben om te kunnen bemiddelen richting participatie.
- Veel van de gemeenten die aangeven goed zicht te hebben op de achtergrondkenmerken van statushouders hebben, verklaren dit door de inzet van gespecialiseerde *dedicated* klantmanagers die regelmatig contact hebben met statushouders en door de uitgebreide intakegesprekken die ze met statushouders voeren.
- Andere manieren waarop gemeenten informatie verzamelen, zijn bijvoorbeeld door contact met sleutelpersonen die bekend zijn met de culturele achtergrond van statushouders, door het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan met de statushouder of via een activerings- en trainingsprogramma ter bemiddeling naar werk en/of werkervaringsplaatsen.

- Uit de antwoorden van gemeenten blijkt dat de *dedicated* klantmanager en de uitgebreide intake voor het overgrote deel van de statushouders beschikbaar zijn. Maar er zijn ook maatregelen of ondersteuningsarrangementen die in de praktijk niet breed beschikbaar zijn. Dat geldt met name voor de maatregelen die gericht zijn op het opdoen van werkervaring en voor het ondersteuningsaanbod voor werkgevers; dit type aanbod is, vergeleken met andere typen aanbod, voor veel minder statushouders beschikbaar. Want alhoewel praktisch alle gemeenten werkervaringsplekken en proefplaatsingen aanbieden, worden deze in de praktijk slechts voor een kleine groep ingezet. Daarnaast bestaat in de helft van de gemeenten een ondersteuningsaanbod voor statushouders die willen ondernemen, maar dit aanbod wordt in de praktijk bijna nooit ingezet.

Binnen het programma 'Wie ben je? Wat kun je? Wat heb je nodig?' is onderzoek uitgevoerd naar de rol van sleutelpersonen in de relatie tussen statushouders en Meerinzicht (Idrissi, 2020). Dit onderzoek analyseert wat de beoogde rol is van de sleutelpersonen en waar de sleutelpersonen het beste voor ingezet kunnen worden. Uit het onderzoek haalden we de volgende aanknopingspunten:

- Statushouders durven meningsverschillen niet altijd aan te geven en als ze het aangeven proberen ze de klacht te verkleinen.
- Statushouders zijn blij met de hulp maar snappen niet waarom zaken voor hen worden geregeld i.p.v. dat hen geleerd wordt het zelf te regelen.
- Door de verschillende stijlen van de klantmanagers voelen statushouders zich soms niet serieus genomen.
- Onderling wordt er veel vergeleken en ze begrijpen dan niet waarom de een wel iets krijgt en de ander niet maar ze zijn bang om dit aan te geven. Deze angst komt gedeeltelijk vanwege de ervaringen met de overheid in hun thuisland.
- Dit wordt verder gevoed door de dreigementen die ze ervaren van klantmanagers met het korten van hun uitkering en hun afhankelijkheidspositie. Statushouders voelen zich niet altijd op hun gemak en het ontbreekt aan vertrouwen.
- Statushouders hebben het gevoel dat ze niet gehoord worden wanneer er aangegeven wordt wat hij of zij nodig heeft.
- Daarnaast schatten klantmanagers statushouders laag in, waardoor de statushouder niet de studie mag doen die hij graag zou willen.
- Klantmanagers lijken in alle gevallen juist heel betrokken en helpen soms in privé setting statushouders of kopen een boek over het land waar hun cliënten vandaan komen.
- Klantmanagers missen in hun werk het kunnen leveren van echt maatwerk. Er wordt aangegeven dat maatwerk juist essentieel is voor duurzame participatie. Dit zorgt ervoor dat statushouders weer terug in de uitkering komen.
- De behoefte aan een sociaal netwerk is groot. Vanwege de taal is contact buiten de eigen groep lastig dit zorgt ervoor dat statushouders vaak elkaar opzoeken.
- Statushouders die contact hebben met Nederlanders zijn de taal redelijk machtig en vaak beter op de hoogte van de regels en procedures in Nederland.

- Statushouders zijn ook angstig om contact te maken met Nederlanders. Ze vinden de Nederlanders te direct en ze vinden dat ze te veel vragen.
- Statushouders geven aan niet te snappen dat zij met hun werkervaring ergens worden geplaatst waar zij niets met hun ervaring kunnen.
- Statushouders uit Syrië zijn goed opgeleid en hebben in hun thuisland vaak gewerkt op hoog niveau of hebben een eigen onderneming gehad. Zo zijn er statushouders die meerdere universitaire studies hebben afgerond en eigen ondernemingen hebben gehad. Wanneer ze een verblijfstatus hebben in Nederland moeten ze vaak weer onderaan beginnen. Hun diploma's worden vaak veel lager gewaardeerd dan in hun thuisland en als ze geen diploma hebben wordt hun werkervaring niet erkend in Nederland.
- Statushouders vinden dat ze te weinig Nederlandse les krijgen. Ze snappen niet dat er zoveel van ze verwacht wordt maar dat ze aan hun lot worden over gelaten.
- Klantmanagers geven aan dat ze proberen aan te haken op de achtergrond van de statushouder. Veelal betekent dat, dat de statushouders hetzelfde werk kan doen op een lager niveau. Dat zien we ook terug bij andere klantmanagers. Al is dat vaak lastig omdat er maar enkele diploma's hoog genoeg worden gewaardeerd om hier wat mee te kunnen. Tegelijkertijd geeft een klantmanager aan dat het makkelijker is voor iemand die niet opgeleid is om een baan te vinden omdat die geen verwachtingen heeft.

Verwonderzoek onderzocht binnen het programma 'Wie ben je? Wat kun je? Wat heb je nodig?' de werkzame (proces)onderdelen van de klantreismethodiek. Relevante aanknopingspunten voor ons onderzoek zijn:

- De kennismaking in het AZC wordt door klantmanagers als een nieuw en mooi element van de dienstverlening benoemd. Vooralsnog lukt het echter zelden om daadwerkelijk al met de statushouder af te spreken op het AZC. Klantmanagers zijn daarvoor afhankelijk van de afdeling huisvesting van de betreffende gemeente: die moet een signaal sturen naar de klantmanager. Dit wordt schijnbaar vaak vergeten. Het resultaat is dat de kennismaking pas later plaatsvindt, wanneer de statushouder al in de gemeente woont.
- Het lijkt erop dat met name de relatief 'kansrijke' statushouders een ondersteuningsplan krijgen.
- In de meeste gevallen ligt het initiatief voor het formuleren van de doelen bij de klantmanager. Dat komt, volgens de klantmanagers, doordat het voor veel statushouders nog moeilijk is om concrete doelen te formuleren, zeker wanneer ze wat verder in de toekomst liggen.
- De statushouders die we hebben geïnterviewd wisten niet of ze een ondersteuningsplan hadden.
- De doelen komen vooral uit de pen van de klantmanager. Deze betreft daarbij natuurlijk wel de statushouder, maar in de ervaring van de klantmanager is het vaak te snel en te veel gevraagd van de statushouder om verschillende doelen te expliciteren. Soms komen deze pas na verschillende gesprekken boven dwarrelen.

- Het uiteindelijke doel is vrijwel altijd: 'uitstroom naar betaald werk'. Enerzijds is dit goed te begrijpen - daar ligt natuurlijk een enorm belang voor de gemeenten en waarschijnlijk ook voor de meeste statushouders - maar de vraag is of dit te rijmen is met het holistische mensbeeld. Het wekt de suggestie dat de andere doelen ondergeschikt worden gemaakt aan dit ene doel. Wellicht is een ordening van doelen niet nodig of kan een andere ordening worden overwogen, zoals bijvoorbeeld doelen op de korte versus lange termijn. In de praktijk doen enkele klantmanagers dit ook al.
- Uit de interviews met klantmanagers, statushouders en taalaanbieders komt een vrij duidelijk beeld naar voren dat voltijdtrajecten niet voor iedereen zijn weggelegd. Ze zouden met name geschikt zijn voor jonge statushouders die nog geen zorg voor een gezin dragen en zich fulltime kunnen richten op taalverwerving en inburgering.
- In de ervaring van de klantmanagers zijn de meeste statushouders voor wie zij een voltijdtraject geschikt achten ook gemotiveerd om dat te doen.
- Verschillende respondenten (zowel taalaanbieders als klantmanagers) vragen zich af of het nou wel zo nuttig is voor alle statushouders om bij een sociale werkplek aan het werk te gaan. Het werk is simpel en weinig uitdagend. Dit geldt zeker voor hoger opgeleiden, maar mogelijk ook voor andere groepen. In verschillende interviews valt het begrip 'one size fits all' wanneer het aanbod van een sociale werkplek ter sprake komt.

### 3 Opzet van het onderzoek

In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van een narratieve onderzoeksmethode. In deze methode gaat het om het verzamelen van ervaringsverhalen uit een representatieve steekproef. Het zijn korte verhalen over gebeurtenissen die de doelgroep sterk zijn bijgebleven. Dit soort verhalen stellen ons in staat in te leven in het dagelijks leven van de doelgroep(en): we krijgen een beter begrip van hun gedragingen, drijfveren en de leef- of werkomstandigheden.

Verhalen worden verteld aan de hand van een open vraag, ook wel stimuleringsvraag genoemd. De verteller voorziet zijn of haar verhaal daarna zelf direct van betekenis door een aantal vragen over het verhaal en over zichzelf te beantwoorden. Deze worden ook wel duidingsvragen genoemd. Het geheel van verhaal en duidingsvragen levert een samenhangende combinatie op van kwalitatieve informatie (het verhaal) en kwantitatieve informatie (de antwoorden op de duidingsvragen). De onderzoekersbias is minimaal doordat de verteller de kwalitatieve informatie zelf duiding geeft.

#### 3.1 Onderzoekskader

Dit onderzoek is een deelonderzoek naar de toegevoegde waarde van het werken met de methodiek van de klantreis voor Meerinzicht gericht op de doelgroep statushouders. De doelstellingen van het brede onderzoek naar de toegevoegde waarde van de klantreismethodiek is als volgt beschreven: het in beeld brengen van de werkzame factoren in de methodiek van de klantreis bestaande uit de effectiviteit van maatwerktrajecten én werkzame gedragscomponenten van klantmanagers, die hebben geleid tot participeren en integreren. De doelstellingen zijn uitgewerkt in een deelonderzoek naar *best practices* (werkzame factoren in klantreismethodiek en maatwerktrajecten) verricht door Verwonderzoek en een deelonderzoek naar *best behaviours* (werkzame gedragscomponenten en competenties van klantmanagers) verricht door SenseGuide.

Dit onderzoek richt zich dus op de werkzame gedragscomponenten en competenties van klantmanagers. Een competentie is een geïntegreerd geheel van kennis, inzicht, vaardigheden, houding en persoonlijke kwaliteiten, waarmee in een beroepscontext op adequate wijze adequate resultaten worden behaald. Gedrag is een bewuste of onbewuste handeling die al dan niet waarneembaar is en is een integraal onderdeel van een competentie.

Voor het onderzoek hebben wij ons gericht op de generieke burger/cliënt gerelateerde competenties uit het beroepscompetentieprofiel van de sociaal werker. Het doel is om inzicht te krijgen in welke van deze competenties werkzaam zijn in de begeleiding van statushouders naar werk en integratie in de samenleving. De uitkomsten zijn onder andere bedoeld voor het verder ontwikkelen van het conceptueel model van de klantreismethodiek en maken het ook mogelijk om voor de uitrol van de klantreismethodiek binnen Meerinzicht, die is gestart begin 2020, een advies mee te geven.

Het onderzoek is zo opgezet dat we met impact-, gedragsindicatoren en narratieven in beeld brengen hoe competenties door statushouders en klantmanagers beleefd worden. De

resultaten van antwoorden op de duidingsvragen zijn impact- en gedragsindicatoren die aangeven in welke mate of richting competenties beleefd worden. De ervarings- en reflectieverhalen voorzien deze indicatoren van context.

Om tot een genuanceerde beeldvorming te komen zijn twee samenhangende deelstudies opgezet: één onder statushouders en één onder klantmanagers. Zo bestuderen we de onderzoeksvraag vanuit één systemisch geheel.

## 3.2 Dataverzameling

Om ervaringsverhalen bij de doelgroepen te verzamelen is van tevoren een inschatting gemaakt over de bereikbaarheid van de doelgroepen en de vaardigheid om een relevant ervaringsverhaal te kunnen vertellen. Zo werd verwacht dat achterstand in de Nederlandse taal voor statushouders een voorname barrière zou zijn om aan een narratief onderzoek deel te nemen.

Gekozen is daarom om zogeheten sleutelpersonen in te zetten om de verhalen van statushouders vast te leggen. Sleutelpersonen zijn personen uit het netwerk van Meerinzicht met een migratieachtergrond. Meerinzicht ziet in haar visie op het begeleiden van statushouders een rol weggelegd voor een netwerk van sleutelpersonen die als klankbord voor zowel statushouders als klantmanagers kunnen dienen. Sleutelpersonen hebben een cultuur overbruggende functie en kunnen indien nodig ook als vertalers optreden. Tegelijkertijd kunnen ze statushouders helpen in het uitbouwen van een sociaal netwerk om te kunnen participeren in de Nederlandse samenleving.

Voor het onderzoek zijn sleutelpersonen geworven van Afghaanse, Iranese, Tunesische, Marokkaanse en Turkse afkomst. Zij hebben affiniteit de met doelgroep maar zijn neutraal als het gaat om de begeleiding van klantmanagers. Zij kregen instructies en een training voor het vastleggen van verhalen. Zij gebruikten hiervoor een app (SenseMaker®) op een mini-tablet. Van de klantmanagers werd verwacht dat zij hun ervaringen via een webapplicatie (SenseMaker®) zonder begeleiding konden delen en duiden.

### 3.2.1 Onderzoek statushouders

Op 1 december 2019 bestond de caseload van klantmanagers van Meerinzicht uit 227 statushouders. Uit deze doelgroep zijn 100 statushouders in een steekproef geselecteerd. De selectie ging als volgt:

- Statushouders zijn gegroepeerd in twee categorieën:
  - naar leeftijd
  - naar klantmanager per gemeenteHiermee is gestreefd naar een evenredige steekproefverdeling van statushouders naar leeftijd en over de gemeenten Harderwijk, Zeewolde en Ermelo.
- Statushouders hebben een random nummer gekregen. Random nummers zijn van laag naar hoog gesorteerd.

- Op basis van verhoudingen tussen klantmanagers per gemeente/populatie en leeftijdsgroepen/populatie is per categorie de gewenste steekproefomvang vastgesteld.
- Per categorie zijn voor de eerste twee 'verhaalrondes' de bovenste 20 statushouders geselecteerd voor de steekproef. Gezien elke statushouder een random nummer is toegekend is hiermee een A-selecte steekproef bereikt.
- Er is vrijwel geen non-respons, bijna alle statushouders in de steekproef hebben aan het onderzoek deelgenomen.

### **Deelname aan het onderzoek**

In totaal hebben 38 statushouders aan het onderzoek meegedaan. Hun verhalen zijn afgenomen op 26 februari 2020 op het gemeentehuis in Harderwijk en op 11 maart in De dialoog in Ermelo.

Aanvankelijk was het doel om uit deze doelgroep 80 statushouders te benaderen voor het onderzoek. Echter door de coronapandemie en de maatregelen die daaruit voortvloeiden was het onmogelijk meer statushouders op een laagdrempelige manier te bereiken. Dit betekent dat statushouders uit Zeewolde niet in dit onderzoek zijn betrokken. Woonplaats van de statushouder is echter geen onderzoeksvariabele.

Voor dit onderzoek zijn 9 sleutelpersonen geworven om verhalen af te nemen. Daarnaast heeft de auteur ook 3 verhalen afgenomen. De sleutelpersonen waren geïnstrueerd om met een aantal vooraf opgestelde open vragen(stimuleringsvragen) ervoor te zorgen dat het verhaal voor analyse en betekenisgeving bruikbare elementen bevat. Verder gaven sleutelpersonen waar nodig toelichting bij het beantwoorden van de duidingsvragen. In geen geval was het de opdracht het verhaal en de beantwoording van de duidingsvragen inhoudelijk te sturen of te beïnvloeden.

Het verhaal is met audio-opname op een mini-tablet vastgelegd, waarna de statushouder zelf de duidingsvragen via de tablet kon beantwoorden. De audio-opname werd later door de sleutelpersonen volledig uitgeschreven. De auteur heeft de teksten geredigeerd voor leesbaarheid en aan de antwoorden van de duidingsvragen gekoppeld.

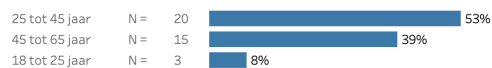
Van de statushouders zijn tijdens het onderzoek geen persoonlijke gegevens gevraagd die herleidbaar zijn tot namen en adressen. Deelnemers zijn geïnformeerd dat hun gegevens tot maximaal 6 maanden na afloop van het onderzoek bewaard worden en daarna worden vernietigd.

Totaal aantal statushouders die aan onderzoek hebben meegedaan = 38

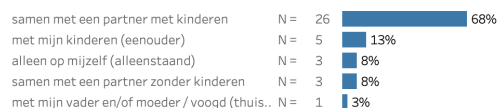
#### Ik ben een ...



#### Mijn leeftijd is in de categorie ...



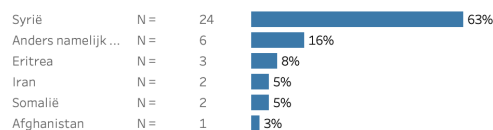
#### Ik woon ...



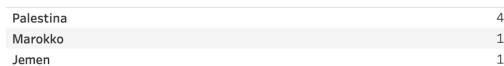
#### Ik doe mee aan een ...



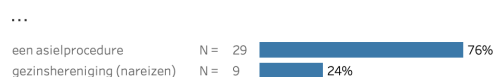
#### Ik kom uit ...



#### Ander land van afkomst namelijk ...



#### Ik heb een statushoudersvergunning gekregen via



*Afbeelding 3 – Statushouders die aan het onderzoek hebben deelgenomen geslacht, leeftijd, land van afkomst, gezinssamenstelling, type trajectbegeleiding en type toeleiding naar statushoudersvergunning.*

### Profiel van statushouders die aan onderzoek hebben deelgenomen

66 procent van de statushouders die aan het onderzoek hebben deelgenomen is een man. Op 24 juni 2020 waren in het cliëntsysteem Suite 305 statushouders geregistreerd verdeeld in 153 mannen en 152 vrouwen. De lichte mate van oververtegenwoordiging van mannen in dit onderzoek is als volgt te verklaren: wanneer een vrouwelijke statushouder benaderd wordt voor deelname aan het onderzoek heeft de man des huizes aan het onderzoek deelgenomen. In veel huishoudens van statushouders voelen mannen zich de woordvoerder namens het gezin.

53 procent van de deelnemers is tussen de 25 tot 45 jaar en 39 procent tussen de 45 en 65 jaar. Volgens de registratie in Suite is 66 procent van de populatie tussen de 25 en 45 jaar en 26 procent tussen 45 jaar en 65 jaar.

63 procent van de statushouders komt uit Syrië. In Suite komt 64 procent uit dit land. Zowel in de steekproef als in Suite zijn overige statushouders met name afkomstig uit Eritrea, Somalië en Iran. Een opvallende afwijking ten opzichte van de registratie van Suite is dat er geen statushouders uit Ethiopië (23 registraties in Suite) en Irak (10) aan de steekproef hebben deelgenomen.

De gezinssamenstelling laat zien dat 68% van de statushouders in het onderzoek zowel partner als kinderen heeft. In het diagnosesysteem Competensys zijn 60 procent van de statushouders als zodanig geregistreerd.

76 procent van de statushouders uit het onderzoek heeft via een asielprocedure een statushoudersvergunning gekregen. 24 procent via gezinshereniging. Deze gegevens zijn voor zover bekend niet in Competensys of Suite geregistreerd.

61 procent van de statushouders geeft aan dat zij meedoen aan een voltijdtraject om in te burgeren. Ook deze gegevens zijn voor zover bekend niet in Compentensys of Suite vastgelegd.

Behalve een lichte oververtegenwoordiging van mannen in het onderzoek en het ontbreken van statushouders uit Ethiopië en Irak, is de steekproef een representatieve verdeling van de populatie statushouders die binnen Meerinzicht zijn geregistreerd.

### 3.2.2 Onderzoek klantmanagers

Binnen Meerinzicht waren er op 1 februari 2020 acht klantmanagers voltijd actief met de begeleiding van statushouders. Tussen 7 februari en 18 mei hebben zij in totaal 36 ervarings- en reflectieverhalen gedeeld en van aanvullende data voorzien. Aanvankelijk was het idee dat klantmanagers twee-wekelijks gedurende 10 weken een ervaring zouden delen. Dit is zo opgezet om voldoende aantal ervaringsverhalen te krijgen voor het ontdekken van patronen en verbanden. Het uitgangspunt was 5 ervaringen per klantmanager. Uit een inventarisatie achteraf bleken twee klantmanagers 5 ervaringen te hebben gedeeld, twee klantmanagers hebben 6 ervaringen gedeeld, drie klantmanagers hebben 4 ervaringen gedeeld en één klantmanager heeft 3 ervaringen gedeeld. Verder is niet exact om de twee-weken een ervaring gedeeld. Wekelijks kwamen tussen 7 februari en 9 april verhalen binnen. Twee verhalen werden gedeeld op 24 april en 18 mei.

Het onderzoek onder klantmanagers is een spiegel van het onderzoek onder statushouders d.w.z. aan klantmanagers zijn dezelfde stimulerings- en duidingsvragen gesteld maar dan vanuit het perspectief van de klantmanager geformuleerd. Hiermee konden de resultaten met elkaar worden vergeleken.

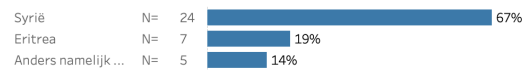
Het doel van het onderzoek was niet de werkwijze van klantmanagers te evalueren maar op zoek te gaan naar patronen en verbanden in gedrag en competenties die in de verhalen naar voren komen. Om die reden hebben klantmanagers anoniem aan het onderzoek deelgenomen en zijn er verder ook geen persoonlijke gegevens vastgelegd. Om een vergelijk te kunnen maken met het onderzoek onder statushouders is gevraagd naar socio-demografische gegevens van de statushouder over wie het ervaringsverhaal gaat.

In totaal hebben klantmanagers tussen 7 februari en 18 mei 2020 36 ervaringen gedeeld over de statushouders die zij begeleiden

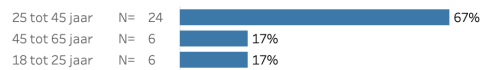
De statushouder is een ...



De statushouder komt uit ...



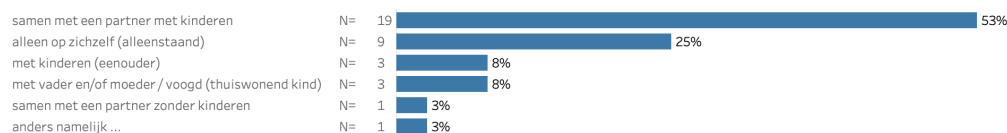
De leeftijd van de statushouder is in de categorie ...



De statushouder komt uit | anders, namelijk ...



De statushouder woont ...



De statushouder woont | anders, namelijk ...

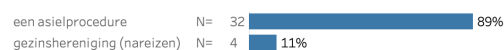


De statushouder doet mee aan een ...



De statushouder heeft een

statushoudersvergunning gekregen via ...



*Afbeelding 4 – statushouders in de ervaringsverhalen van klantmanagers geslacht, leeftijd, land van afkomst, gezinssamenstelling, type trajectbegeleiding en type toeleiding naar statushoudersvergunning.*

61 procent van de statushouders die in de verhalen van klantmanagers worden beschreven zijn man. De verhouding man/vrouw in de verhalen komt overeen met de verhouding in de steekproef onder statushouders maar wijkt licht af van de verhouding in de populatie (50 procent man en 50 procent vrouw).

67 procent van de statushouders die in de verhalen naar voren komen is tussen 25 en 45 jaar oud. 17 procent van de statushouders is tussen de 45 en 65 jaar.

De meeste statushouders die zijn beschreven wonen met partner en kinderen en komen uit Syrië.

89 procent heeft via een asielprocedure een statushoudersvergunning gekregen. De groep statushouders die door klantmanagers is beschreven komt in verhoudingen overeen met de steekproef onder statushouders. Een opvallend verschil is het percentage statushouders dat volgens klantmanagers meedoet aan een deeltijdtraject (64 procent tegenover 39 procent in het onderzoek onder statushouders). Deelname aan voltijd- of deeltijdtraject is binnen Meerinzicht niet vastgelegd en is dus niet te valideren.

### 3.3 Bruikbaarheid van de resultaten

De methode bestaat uit het gelijktijdig verzamelen van kwalitatieve en kwantitatieve data. Het principe erachter is om statistisch significante inzichten uit kwantitatieve data van betekenis te voorzien met samenhangende kwalitatieve data. Voor het kwantitatieve deel kunnen voor statistische significantie en betrouwbaarheid dezelfde eisen en

randvoorwaarden worden gesteld als aan kwantitatieve enquêtes. Voor het kwalitatieve deel gelden echter dezelfde beperkingen als voor diepte-interviews en focusgroepen: bias en (inter)subjectiviteit van de onderzoekers. Het is daarom bij de beoordeling van de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de met deze methode behaalde resultaten altijd van belang om met deze eigenschappen van de onderzoeksmethode rekening te houden.

### **Betrouwbaarheid**

De methode maakt het mogelijk om in korte tijd op grote schaal mensen te bereiken voor het verzamelen van kwalitatief hoogwaardige beleidsinformatie. Uitgangspunt voor dit onderzoek is geweest om data te verzamelen met steekproeven van voldoende omvang voor een indicatief beeld. Hierbij zijn geen eisen gesteld aan een steekproefomvang voor het beoordelen van statistisch significante verbanden en verschillen. Voor het vaststellen van een steekproefomvang voor een indicatief beeld bestaat geen vast referentiekader. Dit komt in onderling overleg tot stand op basis van wat als haalbaar wordt geacht en als voldoende groot wordt ervaren. De coronapandemie heeft ertoe bijgedragen dat we niet de gewenste steekproefomvang onder statushouders konden bereiken maar was voldoende groot om patronen en verbanden met een hoge mate van aannemelijkheid te vinden.

### **Validiteit onderzoek statushouders**

We hebben van 33 statushouders succesvol hun verhaal op audio weten vast te leggen. Van 2 statushouders stellen we vast dat ze moeite hadden met het begrijpen van de stimuleringsvragen om een verhaal te vertellen. Deze statushouders hebben ook aangegeven de Nederlandse taal niet goed te beheersen. Het resultaat is dat deze verhalen meer oppervlakkige beschouwingen zijn en geen gedragingen en competenties van klantmanagers blootleggen. Van 2 andere statushouders stellen we vast dat de stimuleringsvragen wel worden begrepen maar dat het verhaal ook hier aan de oppervlakte bleef. Vier statushouders hebben hun verhaal in het Arabisch gedaan. De vertalingen zijn geen integrale uitwerkingen maar samenvattingen. Twee vertalingen geven een algemene beschouwing zonder diepgang in gedrag en competenties. Bij één statushouder was een tolk aanwezig, dit verhaal bracht gedragingen en competenties voldoende naar boven.

Er is weinig non-respons. De interactie tussen sleutelpersonen als interviewer (verhaalbegeleider) en statushouders verliep in een gemoedelijke sfeer. 80 procent van de statushouders begrepen de stimuleringsvragen en wat de bedoeling van het gesprek was. Zij konden allemaal een ervaring met een klantmanager herinneren, vertellen wat er gebeurde, wat dit met hen deed en wat deze ervaring voor hen heeft betekent. Onderliggende gedragingen en competenties kwamen daarbij naar boven. De mate waarin dit gebeurde verschilt echter. Dit wordt beïnvloed doordat meeste statushouders de Nederlandse taal nog niet goed beheersen. Het geheel van verhalen geeft echter een goed beeld van patronen en verbanden in gedrag en competenties.

Opvallend is dat de helft van de statushouders bij de duidingsvragen, waarin men een waarde op een schaal moet aangegeven, zich neutraal opstelt d.w.z. het antwoord in het midden van de schaal van twee tegenstellingen positioneert. We gaan er hierbij vanuit dat de interviewer de vraag zo duidelijk mogelijk heeft uitgelegd. De indruk bestaat dat statushouders terughoudend zijn in het beoordelen van het contact met de klantmanagers. We zijn daarom in onze bevindingen vooral uitgegaan van de resultaten op de uiterste

waarden van de schaal. Als we dan kijken naar, de mate van duidelijkheid van de rol van de klantmanager, de mate waarin een statushouder zich van een klantmanager afhankelijk voelt en de mate van het ervaren van het moeten of willen samenwerken met klantmanager (mate van intrinsieke motivatie), dan denken we deze factoren een mogelijke verklaring geven voor een over het algemeen neutrale, voorzichtige opstelling van statushouders en dat ze in sommige verhalen niet verder komen dan een oppervlakkige reflectie op de relatie met klantmanagers.

### **Validiteit onderzoek klantmanagers**

Vrijwel alle klantmanagers die aan het onderzoek hebben deelgenomen hebben hun ervaringen uitgebreid beschreven. Bovendien hebben zij ook allemaal een reflectie op hun ervaring gegeven. Het individuele reflectievermogen van klantmanagers is vrij hoog. De meeste ervaringen gaan over statushouders die zij hebben kunnen helpen. Ook worden ervaringen beschreven waarin statushouders niet konden worden geholpen. We kunnen niet exact vaststellen in hoeverre de verhouding tussen geholpen en niet geholpen statushouders een reëel afspiegeling is van de werkelijkheid. Op inhoud stellen we vast dat klantmanagers in hun verhalen openhartig zijn en zich kwetsbaar durven op te stellen. Werkzame en verder te ontwikkelen gedragscomponenten en competenties komen daardoor sterk aan de oppervlakte.

### **Bruikbaarheid**

Er zijn data verzameld met een voldoende steekproefomvang voor het zichtbaar maken van aannemelijke patronen in kwantitatieve data. 80 procent van de verhalen van statushouders en alle verhalen van klantmanagers bevatten verwijzingen naar gedrag en competenties van klantmanagers die bruikbaar zijn voor beantwoording van de onderzoeksvraag.

Met participatieve analyse en betekenisgeving hebben we een gemeenschappelijk beeld gekregen van conclusies, inzichten, zwakke signalen en aanbevelingen.

### **Aannemelijk, consistent en samenhangend beeld**

Het volledige onderzoek bestaat uit 72 verhalen van de belangrijkste actoren in de klantheismethodiek voor statushouders. Hoewel de verhalen en bijbehorende data van statushouders niet volledig representatief zijn, is de steekproefomvang voldoende groot voor een aannemelijke beeldvorming. De verhalen en bijbehorende data van klantmanagers geven een representatief beeld. Cijfers én verhalen uit de deelonderzoeken onder statushouders en klantmanagers sluiten goed op elkaar aan en bieden een consistent en samenhangend beeld van de reis die statushouders en klantmanagers samen maken naar werk en integratie in de samenleving.

## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk kijken we naar de resultaten uit de deelstudies onder statushouders en klantmanagers. De competentieclusters en competenties uit het beroepscompetentieprofiel van de sociaal werker zoals beschreven in paragraaf 2.4 staan centraal. Het onderzoek is zo opgezet dat we met duidingsvragen in beeld brengen hoe competenties door statushouders en klantmanagers beleefd worden. De resultaten van antwoorden op de duidingsvragen zijn kwantitatieve impact- en gedragsindicatoren die aangeven in welke mate of richting competenties beleefd worden. De ervarings- en reflectieverhalen voorzien deze indicatoren van context. De analyses in dit hoofdstuk bevatten dan ook inzichten uit de kwantitatieve resultaten en de onderliggende verhalen.

Belangrijk om te onthouden bij het lezen van dit hoofdstuk:

- De kwantitatieve data is het geaggregeerde resultaat van de duiding die statushouders en klantmanagers **zelf** geven aan hun verhaal door een aantal vragen over hun verhaal te beantwoorden. Deze duiding gebeurt **nadat** zij hun verhaal verteld of beschreven hebben.
- Wanneer er wordt gesproken over 'onderliggende verhalen' wijzen we hierbij op het verband tussen het verhaal en de duiding van het verhaal. Onderliggende verhalen horen dan bij het geaggregeerde resultaat van de duiding. Dit kan het volledige resultaat zijn (van alle statushouders of klantmanagers) of een selectie van het resultaat door een filter te gebruiken op bijvoorbeeld leeftijd, land van afkomst etc. Fragmenten van verhalen zijn door het hoofdstuk heen opgenomen.

De resultaten van de deelonderzoeken onder statushouders en klantmanagers worden per competentiecluster uit het beroepscompetentieprofiel sociaal werker gepresenteerd. We lichten bij elk cluster de competenties toe, beschrijven het beoogde effect en de gedragskenmerken. De competenties zijn afgeleid het beroepscompetentieprofiel en toegeschreven naar klantmanagers met statushouders als doelgroep. Om voor dit onderzoek competenties meetbaar te maken zijn kenmerken van het beoogde effect vertaald naar impactindicatoren en gedragskenmerken vertaald naar gedragsindicatoren. Vervolgens presenteren we hiervan de resultaten. Als laatste geven we weer tot welke analyse de resultaten en onderliggende verhalen hebben geleid.

## 4.1 Contact leggen en betekenisvolle relaties aangaan

### 4.1.1 Competenties

In deze cluster behoort de klantmanager de volgende competenties te hebben:

- Maakt en onderhoudt contact: is present
- Gaat erop af

#### Toelichting

De klantmanager legt gemakkelijk contact met statushouders. Zij is benaderbaar, een toegankelijk aanspreekpunt namens de gemeente, en stapt actief op statushouders af. Zij weet wat er speelt in haar eigen werkcontext en profileert zich bewust bij statushouders. Zij legt contact met statushouders voor wie dit niet zo vanzelfsprekend is, of die dat niet willen. Dat vraagt van de klantmanager dat zij kennis heeft van de achtergrond van mensen, met aandacht en betrokkenheid luistert, zich inleeft in hun situatie, en zonder oordeel de situatie aangaat of hun vraag oppakt. Hierbij kan zij op een passende en weloverwogen wijze afstand nemen of juist meer betrokkenheid tonen.

#### Beoogd effect

De klantmanager is bekend bij statushouders als aanspreekpunt voor individuele sociale vragen of problemen. Statushouders vinden snel de weg naar de klantmanager en omgekeerd. Ze weten met welke vragen ze bij de klantmanager terecht kunnen en dat zij met hen mee kan denken. Individuele vragen/problemen en maatschappelijke sociale vraagstukken op collectief niveau worden hierdoor snel zichtbaar zodat ze op tijd kunnen worden aangepakt.

#### Kenmerkend gedrag

De klantmanager is in haar contacten met mensen vooral bezig met luisteren, het geven van aandacht en het tonen van interesse. Zij straalt enthousiasme uit en weet dat over te brengen. Zij is betrouwbaar, toont respect en empathie en kan op basis van vooraf aangegeven ruimte en kaders voor een passende sfeer zorgen waarin statushouders zich veilig voelen om hun verhaal te doen. In haar reflecties is zij vooral bezig haar eigen gedrag te bezien en in toekomstige contacten aan te passen. Zij neemt zelf het initiatief om samen te werken als blijkt dat er meer nodig is dan zij kan bieden.

### 4.1.2 Impact- en gedragsindicatoren

Om te ontdekken hoe de competenties in deze competentiecluster door statushouders worden ervaren en door klantmanagers worden beleefd, zijn de volgende impactindicatoren onderzocht:

| Impactindicator                                                          | Grondgedachte                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De fase van de klantreis waarin het verhaal zich afspeelt                | In dit stadium van het onderzoek is het te verwachten dat verhalen zich vooral afspelen in de beginfase van de klantreis (kennismaking, intake, ondersteuningsplan maken)        |
| De mate van ervaren ondersteuning                                        | Geeft inzicht in de effectiviteit van het contact tussen statushouders en klantmanagers                                                                                          |
| De sentimenten die statushouders en klantmanagers hebben bij hun verhaal | Een sentimentsanalyse geeft inzicht in de betekenis die aan het contact tussen statushouders en klantmanagers wordt gegeven                                                      |
| De mate van duidelijkheid van de rol van de klantmanager                 | Geeft weer hoe bekend de klantmanager is voor statushouder als aanspreekpunt. Vanuit perspectief klantmanager ontstaat een beeld in hoeverre deze nieuwe rol al eigen is gemaakt |

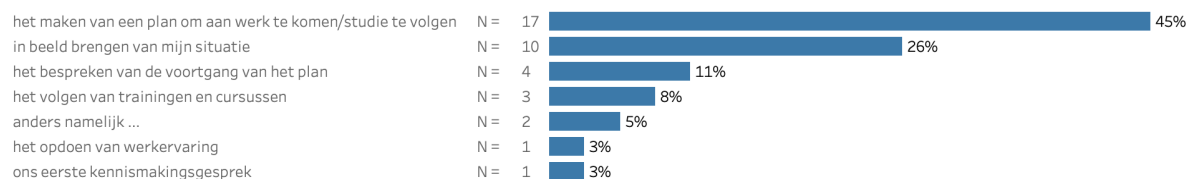
Verder zijn de volgende gedragsindicatoren onderzocht:

| Gedragsindicator                                                  | Grondgedachte                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De mate waarin statushouders en klantmanagers zich gehoord voelen | Geeft inzicht in hoeverre klantmanagers bezig zijn met luisteren, geven van aandacht en tonen van interesse                                                                                                                                           |
| De mate van ervaren gelijkwaardigheid                             | Definitie gelijkwaardigheid: het gevoel dat verschillen in afkomst, status, positie, normen, waarden, religie etc. niet worden ervaren in het onderlinge contact tussen statushouder en klantmanager.<br>Geeft inzicht in hoeverre dit wordt ervaren. |
| De mate van belang van gelijkwaardigheid                          | Geeft inzicht in hoeverre gelijkwaardigheid een kritische factor is in het contact met statushouders.                                                                                                                                                 |
| De communicatiestijl van klantmanagers                            | Geeft inzicht in welke sfeer het contact tussen statushouders en klantmanagers zich afspeelt                                                                                                                                                          |
| De mate waarin meningsverschillen besproken worden                | Geeft inzicht in de mate van veiligheid en toegankelijkheid die in het contact tussen statushouders en klantmanagers ervaren wordt                                                                                                                    |

### 4.1.3 Resultaten

#### Klantreisfase van de verhalen

In mijn verhaal gaat het contact met de klantmanager over ...

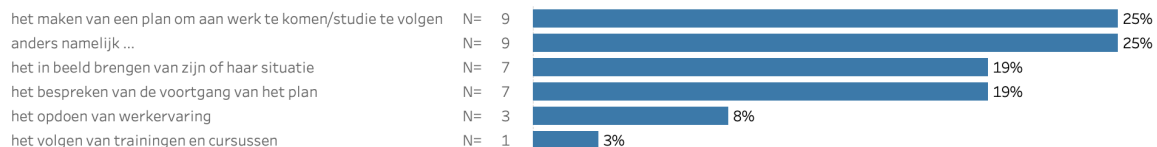


Anders, namelijk ...

|                                          |   |
|------------------------------------------|---|
| over de uitkering en financiële situatie | 1 |
| uitleg leefregels                        | 1 |

#### Resultaat 1 – statushouders: de fase van de klantreis waarin het verhaal zich afspeelt

In mijn verhaal gaat het contact met de statushouder over ...



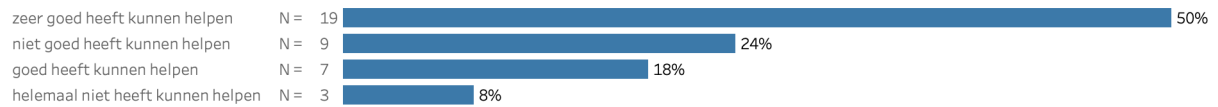
In mijn verhaal gaat het contact met de statushouder over | anders, namelijk ...

|                                            |   |
|--------------------------------------------|---|
| een acute situatie/ probleem.              | 1 |
| het contact tijdens het traject naar werk. | 1 |
| het stabiliseren van de thuissituatie      | 1 |
| klant uit isolement halen                  | 1 |
| scholing                                   | 1 |
| Schuldenproblematiek                       | 1 |
| verhuizing naar een andere gemeente        | 1 |
| wantrouwen                                 | 1 |
| ziek zijn en regels                        | 1 |

#### Resultaat 2 – klantmanagers: de fase van de klantreis waarin het verhaal zich afspeelt

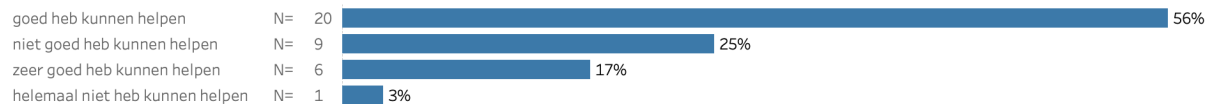
## Ervaren ondersteuning

Mijn verhaal is een voorbeeld van hoe de klantmanager mij ...



### Resultaat 3 – statushouders: de mate van ervaren ondersteuning van klantmanagers

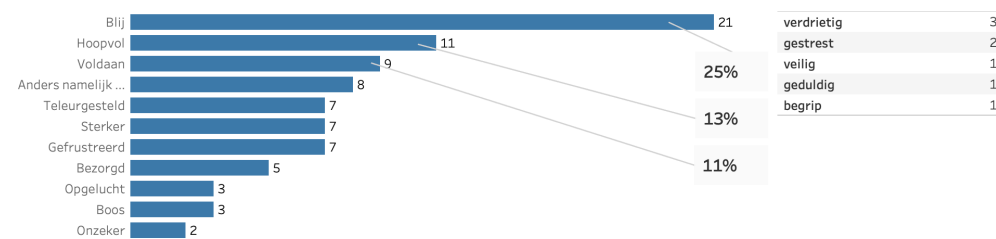
Mijn verhaal is een voorbeeld van hoe ik een statushouder ...



### Resultaat 4 – klantmanagers: de mate van ervaren ondersteuning die zij geven

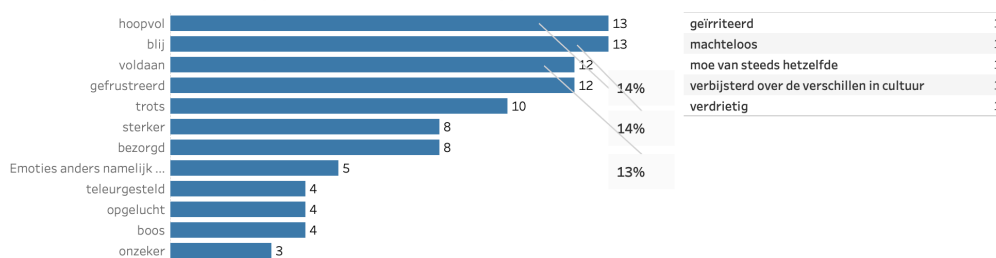
## Sentimenten bij de verhalen

Mijn verhaal maakt mij ... (maximaal 3 antwoorden)



### Resultaat 5 – statushouders: sentimenten bij verhalen

Mijn verhaal maakt mij ... (maximaal 3 antwoorden)

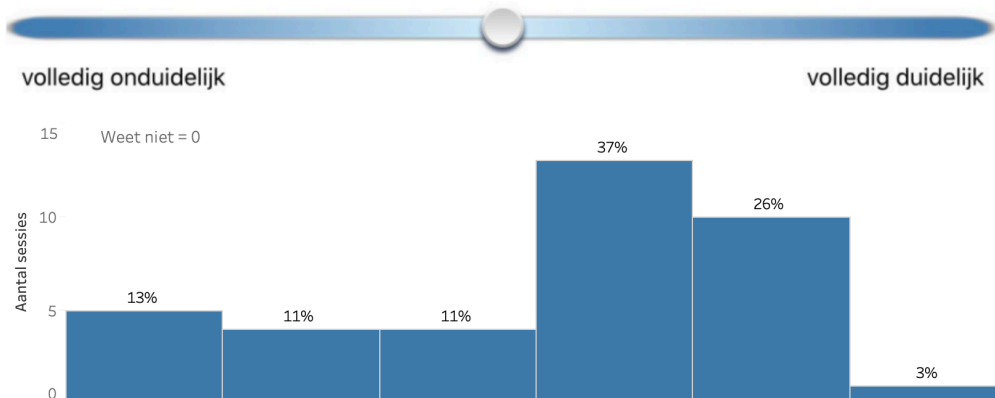


### Resultaat 6 – klantmanagers: sentimenten bij verhalen

## Duidelijkheid rol klantmanager

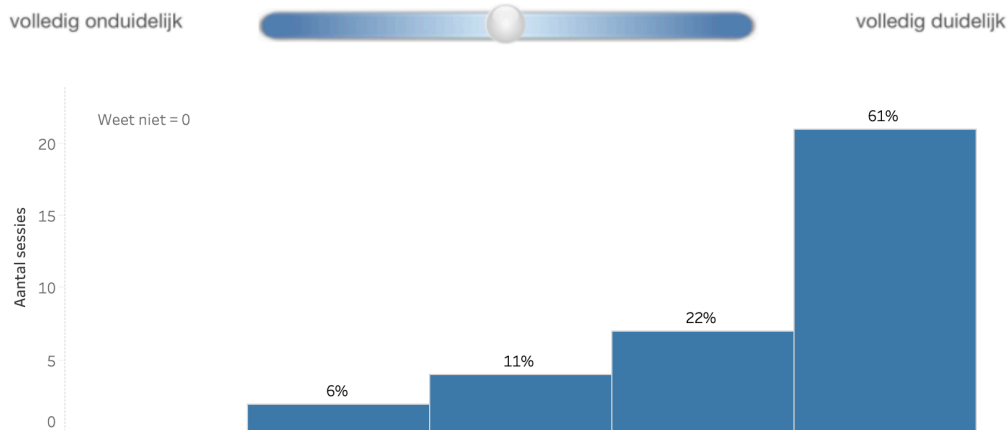
Wat de klantmanager voor mij kan doen is voor mij ...

Weet ik niet ☐



Resultaat 7 – statushouders: de mate van duidelijkheid over de rol van de klantmanager

In dit verhaal is mijn rol als klantmanager voor mij ...

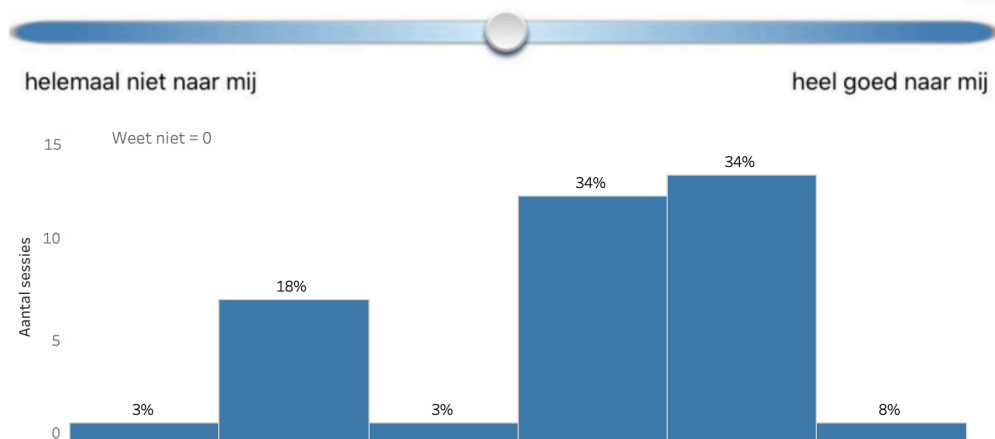


Resultaat 8 – klantmanagers: de mate van duidelijkheid over de rol van de klantmanager

## Gehoord voelen

De klantmanager luistert ...

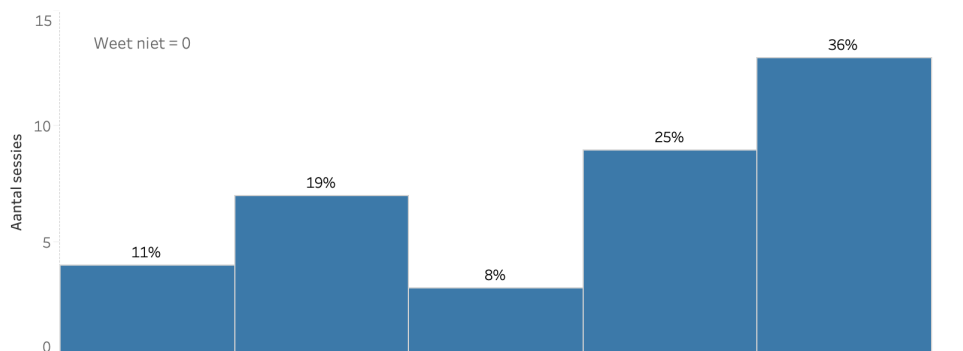
Weet ik niet ☐



Resultaat 9 – statushouders: de mate van zich gehoord voelen

#### Deze statushouder luistert ...

helemaal niet naar mij  heel goed naar mij

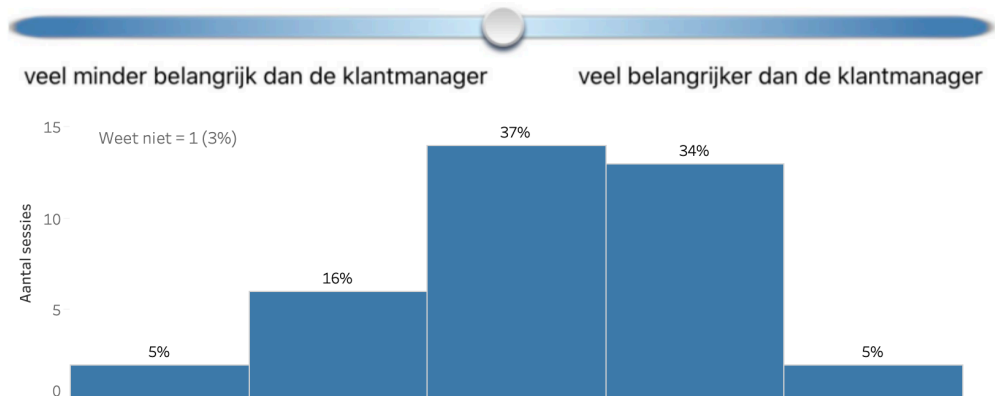


Resultaat 10 – klantmanagers: de mate van zich gehoord voelen

#### Ervaren gelijkwaardigheid

#### Ik voel mij in het contact met de klantmanager ...

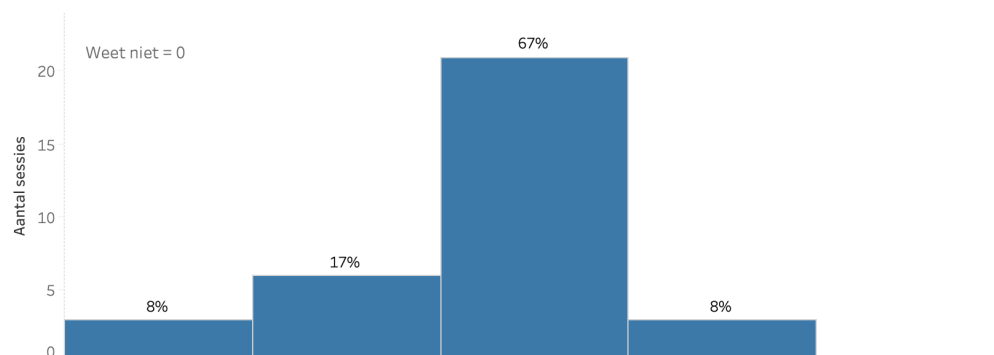
Weet ik niet ☐



Resultaat 11 - statushouders: de mate van ervaren gelijkwaardigheid

#### Ik voel mij in het contact met de statushouder ...

veel minder belangrijk dan de statushouder  veel belangrijker dan de statushouder

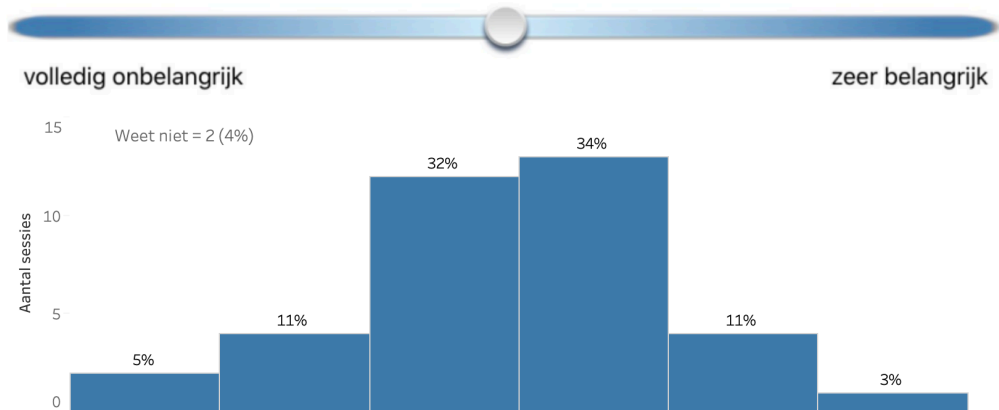


Resultaat 12 - klantmanagers: de mate van ervaren gelijkwaardigheid

## Belang van gelijkwaardigheid

Het ervaren van gelijkheid tussen mij en de klantmanager vind ik voor het realiseren van de doelen uit het plan ...

Weet ik niet ☐

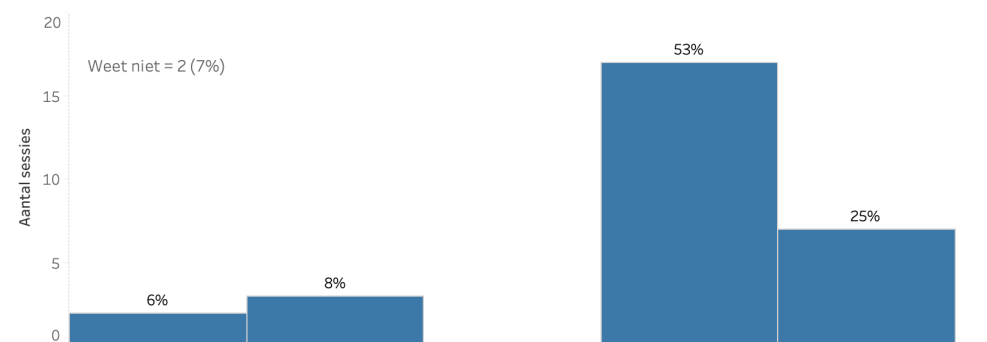


Resultaat 13 - statushouders: belang van gelijkwaardigheid

Het ervaren van gelijkheid tussen mij en de statushouder vind ik voor het realiseren van de doelen uit het plan ...

volledig onbelangrijk

zeer belangrijk

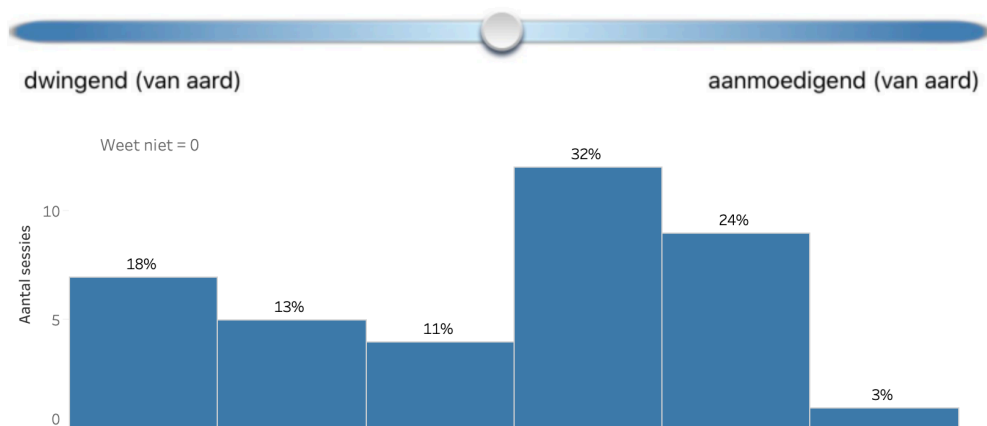


Resultaat 14 - klantmanagers: belang van gelijkwaardigheid

## Communicatiestijl klantmanager

De woorden en het gedrag van de klantmanager ervaar ik vooral als ...

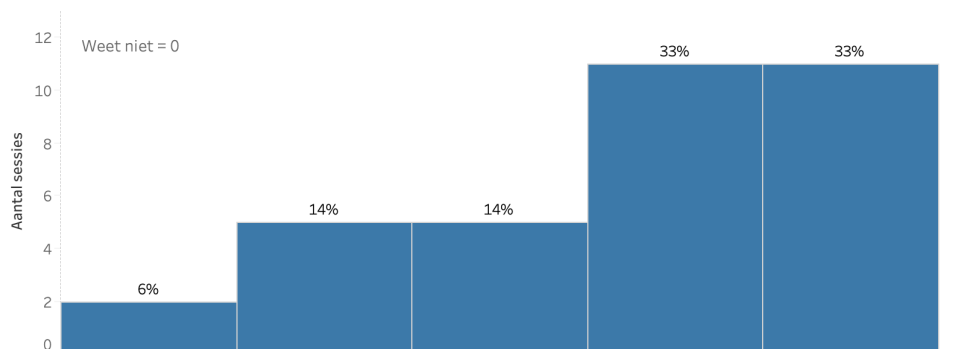
Weet ik niet ☐



Resultaat 15 – statushouders: ervaren communicatiestijl klantmanagers

Om de statushouder in mijn verhaal te laten werken/studeren is mijn communicatie vooral ...

dwingend (van aard)  aanmoedigend (van aard)



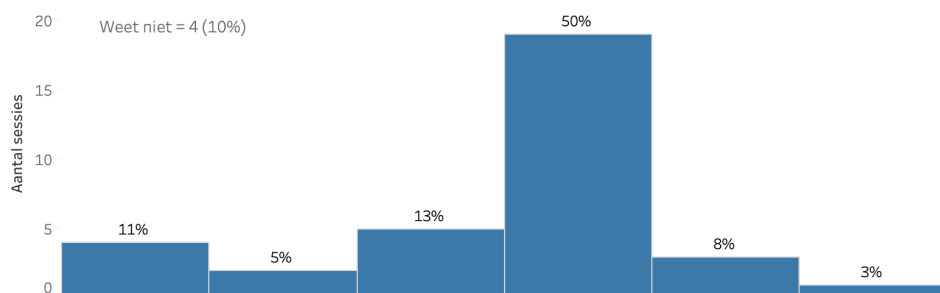
Resultaat 16 – klantmanagers: perceptie van eigen communicatiestijl

### Kunnen bespreken van meningsverschillen

Als ik het niet eens ben met de klantmanager dan kan ik dat ...

Weet ik niet ☐

helemaal niet met haar bespreken  helemaal wel met haar bespreken



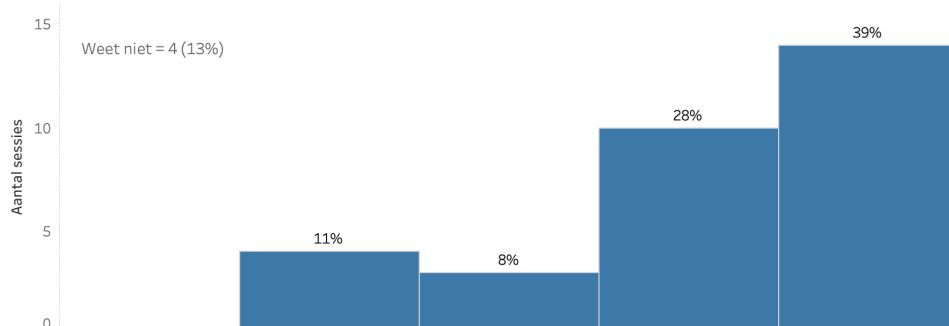
Resultaat 17 – statushouders: de mate waarin meningsverschillen besproken kunnen worden

Als de statushouder het niet met mij eens is dan ...

bespreekt hij/zij dat  
helemaal niet met mij



bespreekt hij/zij dat  
volledig met mij



Resultaat 18 – klantmanagers: de mate waarin meningsverschillen besproken worden

#### 4.1.4 Analyse

##### Erop afgaan en contact leggen

Klantmanagers benaderen in eerste fase van klantreismethodiek actief statushouders en zijn zichtbaar voor hen aanwezig. Statushouders voelen zich over het algemeen gehoord.

*Mijn eerste en tweede kennismaking was zeer goed. Bij tweede kennismaking was zij speciaal voor mij naar school gekomen om alles voor me te regelen. Elke keer alles ze mij ziet geef ze aan dat ze mooi vindt dat ik altijd lach. Voordat ik haar ontmoet had was ik zeer zenuwachtig door alles wat ik van andere mensen over haar gehoord had. Maar ik heb ontdekt dat ook aan je zelf ligt hoe je iemand benaderd en ermee omga. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Ik ben erg positief over mijn klantmanager. Zij heeft mij geholpen met het vinden van een stageplek (ziekenhuis) en een baan. Ik kan haar benaderen als ik een probleem heb en dan zoekt ze samen met mij naar een oplossing. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Voor nu heb ik geen problemen maar ik weet wel dat de klantmanager heel actief is. De klantmanager zal me ook helpen met de andere problemen. Ik kan in gesprek gaan met haar over mijn problemen. **Fragment uit verhaal statushouder***

*2 maanden geleden had de klantmanager mij gebeld voor een nieuwe kans om mijn Nederlands op een hoger niveau te brengen. Ik gaf aan dat ik niet kan want mijn vrouw gaat de universiteit en mijn dochter gaat naar school en ik ben druk bezig met hen. Ik breng ze en haal ze ook weer op. De klantmanager gaf aan dat het geen probleem was en dat ze de volgende keer hierop zou terugkomen. Twee maanden later gaf zij mij een ander oplossing. Zij had een andere cursus Nederlands B2 op hoog niveau in woonplaats aangeboden. Dat is dichtbij mijn huis en dat vind ik heel fijn dat ze dat voor me heeft geregeld. **Fragment uit verhaal statushouder***

In de verhalen van klantmanagers zien we ook dat ze veel weten over de levenssituaties van statushouders: statushouders delen veel informatie met klantmanagers. Dit ontstaat meestal wanneer klantmanagers een veilige sfeer weten te creëren.

*Uit het gesprek bleek ook waar deze vrouw behoefte aan had. Zij gaf namelijk aan behoefte te hebben aan meer sociale contacten of activering. Daarnaast zou ze graag haar taal nog willen verbeteren. Tijdens het gesprek kwam het meerdere keren voor dat ze overmand werd door emoties. Haar lichaamshouding/taal gaf aan dat ze graag haar deel wil bijdragen in de maatschappij maar dat dit door haar lichamelijke beperkingen ernstig wordt bemoeilijkt. Tot slot merk ik nog op dat zij vroeg naar de reden van ons gesprek. Ik heb haar aangegeven dat het gesprek in eerste instantie is bedoeld om kennis te maken en aan te geven dat ik haar nieuwe klantmanager ben en in de tweede plaats om te onderzoeken waar de behoefte ligt voor ondersteuning. Het gesprek terugkijkend merkte ik in eerste instantie een zekere terughoudendheid op. Naar mate het gesprek vorderde en het doel van de uitnodiging duidelijk werd was ze zichtbaar opgelucht. **Fragment uit verhaal klantmanager***

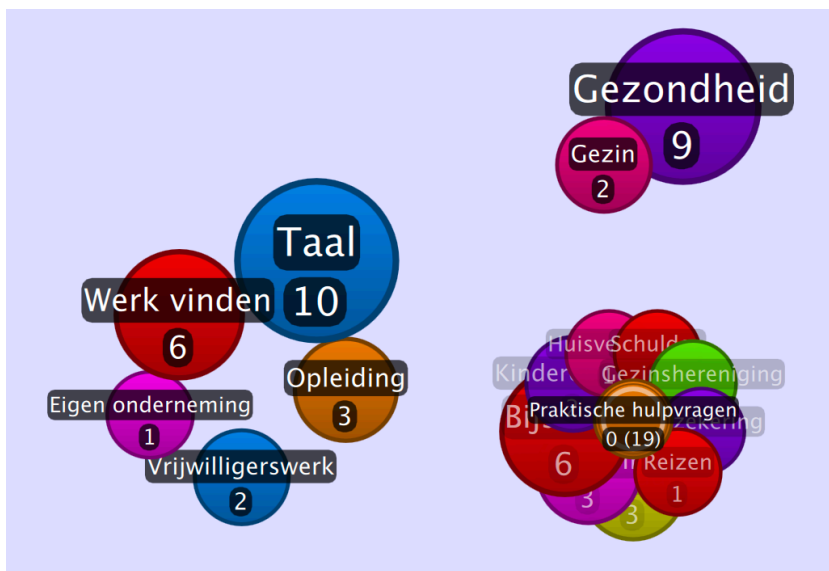
*De klant heeft iets verteld over zichzelf aan haar man, een geheim waar ze mee rondliep en niet meer voor zich kon houden. Dit geheim heeft ze mij en haar werkbegeleidster bij het participatiehuis ook gedeeld. Het gevolg is dat haar man van haar gaat scheiden en haar uit huis heeft gezet. Hij kan niet leven met haar geheim. **Fragment uit verhaal klantmanager***

*Belanghebbende heeft moeite met de inburgering omdat belanghebbende in een depressie zit. Belanghebbende heeft een dochter verloren toen ze naar Nederland kwamen. De tranen gingen over de wangen naar beneden. Op dat moment heb ik haar de tijd gegeven om bij te komen. **Fragment uit verhaal klantmanager***

## Betekenisvolle relaties aangaan

De ervaring om geholpen te worden of om ondersteuning te kunnen geven is een basis voor het ontwikkelen van een relatie tussen statushouders en klantmanagers die leidt tot maatschappelijke betekenis namelijk duurzame arbeid en integratie van statushouders. Statushouders ervaren over het algemeen geholpen te worden, klantmanagers ervaren over algemeen statushouders te helpen.

Statushouders ervaren vooral geholpen te worden op het niveau van het regelen van praktische hulpvragen zoals het regelen van een uitkering, hulpmiddelen voor het werk, kinderopvang, etc. (analyse 2). Daarnaast worden statushouders geholpen met het vinden van taallessen, werk of opleiding. We zien dan vooral ondersteuning die instrumenteel van aard is. Analyse 1 geeft ook weer dat er een derde van de statushouders worstelt met hulpvragen over de gezondheid en/of gezinssituatie. Hoe klantmanagers met leef- en gezondheidsvragen omgaan wordt in paragraaf 4.2.4 beschreven.



Analyse 1 - thematische analyse verhalen statushouders: type hulpvragen



Analyse 2 - thematische analyse verhalen statushouders: praktische hulpvragen

*Ik moest naar school in Harderwijk en de laatste klantmanager heeft voor mij geld geregeld om met bus naar school te gaan. (OV kaart). **Fragment uit verhaal statushouder***

*Vorig jaar wilde ik naar Saudi-Arabië gaan en ik vroeg mijn klantmanager hoelang ik daar mag blijven en wat ik allemaal moet doen om de reis te kunnen maken. Zij heeft mij een link gestuurd via WhatsApp en vertelde dat ik het formulier online moest invullen. Ik vond het heel fijn dat het via WhatsApp zo snel geregeld kon worden i.p.v. dat ik daar eerst een afspraak voor moest maken. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Ik heb voornamelijk via e-mailcontact. Bijvoorbeeld een maand geleden ben ik in Nunspeet begonnen met werken en heb ik een vraag gesteld over reiskosten en kosten voor veilige schoenen. Ik had zelf veilige schoenen gekocht. Ik geef bon en binnen twee dagen krijg geld. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Bijvoorbeeld in 2019 heb ik bijzondere bijstand aangevraagd. Gemeente geeft brief en zegt mag niet. Ik zeg waarom mag niet, iedere mensen geven. Jouw vrouw twintig jaar, mag niet. Ik zeg oké ik kom naar klantmanager vragen wat moet ik doen? Ik ben getrouwd ik heb twee kinderen. Met die zeshonderd euro wil ik bankstel kopen. Waarom moet ik wachten en in nieuwe jaar aanvragen. Klantmanager zei M. rustig wacht. Ik heb één week gewacht en toen belde de Klantmanager dat het is geregeld en dat ik het krijg. **Fragment uit verhaal statushouder***

Statushouders geven hierbij aan dat klantmanagers:

- Luisteren
- Aandacht geven
- Snel reageren
- Motiveren
- Rustig en langzaam praten
- Alles over de statushouder weten
- Begrip tonen
- Interesse hebben
- Adviseren

*Ik vind dat het contact met mijn klantmanager heel goed is. Ook het contact met klantmanager en gezin is ook heel fijn. Zij begrijpt mijn situatie. Ik ben diabeet. Ik heb deze ziekte en de klantmanager weet hoe zij mij kan helpen. Het contact met de klantmanager is echt super! **Fragment uit verhaal statushouder***

*I: U heeft twee klantmanagers gehad en beiden gaven u een goede ervaring klopt dat? R: ja dat klopt. Zij hebben mij heel goed geholpen. Ik wil hen beiden hartelijk danken. I: Want waarom denkt u dat het is gelukt. Hoe ze u hebben geholpen? Hoe komt dat ze u zo goed hebben geholpen? R: Ze hadden allebei een goede reactie. Ik heb ze gebeld en ze gaven mij aan meteen opzoek te gaan naar een oplossing. Door hun acties en natuurlijk hun resultaat. Dat vond ik heel fijn dat ik het resultaat zag van hun acties. Bij het eerste probleem was het met de verzekering. Ik heb haar gebeld zij heeft meteen actie genomen niet veel later was ik verzekerd dat was heel fijn en de tweede probleem waar de andere klantmanager mij heeft geholpen was het vinden van een passende cursus omdat de eerste cursus te lang te lang was. Nu kan ik er voor mijn gezin zijn, werk is als vrijwilliger en ga ik naar de cursus. Zij heeft naar mijn behoeftes geluisterd. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Zij heeft altijd goed contact met mij. Ze is geïnteresseerd en helpt mij veel als ik iets niet begrijp. **Fragment uit verhaal statushouder***

*I: Hoe ervaar je het contact met de klantmanager? R: Ja goed. Mijn klantmanager is altijd rustig. Ze praat langzaam. I: Waarom is dat belangrijk voor je? R: Als ze te snel praat dan is het moeilijk voor me. **Fragment uit verhaal statushouder***

De meest voorkomende gevoelens onder statushouders zijn die van blijheid, hoop en voldoening. Gevoelens van voldoening zijn een signaal dat met het regelen van praktische vragen statushouders zich geholpen voelen en serieus genomen worden. Gevoelens van hoop wijzen op een duurzaam effect. Het is aannemelijk te veronderstellen dat het regelen van praktische zaken een basisvoorwaarde is om te werken aan een relatie die leidt tot maatschappelijke betekenis zoals het vinden van duurzame arbeid, een studie of een andere vorm van integratie in de samenleving.

Enkele statushouders spreken zich over klantmanagers uit in algemeenheden als aardige, goede of lieve persoon. Ook worden termen als 'vriendin' en 'soort moeder' genoemd. Het geeft het idee dat het sociaal netwerk van statushouders beperkt is. Het impliceert ook een mate van afhankelijk van de klantmanager. We komen hier later nog verder op terug. Volgens sommige statushouders zijn klantmanagers er om hen te helpen. Ook dit impliceert een mate van afhankelijk maar ook een gebrek aan duidelijkheid over wat van statushouders zelf verwacht wordt. In dit onderzoek vinden we geen signalen van een (betekenisvolle) relatie die leiden naar eerdergenoemde maatschappelijke effecten. Daarvoor heeft dit onderzoek ook nog te vroeg in het klantreisproces plaatsgevonden.

*R: Mijn doel was dat ik naar school kan gaan en weet wat de regels zijn. I: Waarom lukte het de klantmanager om u te helpen? R: Ik denk dat het haar werk is om mensen te helpen. **Fragment uit verhaal statushouder – verhaal maakt statushouder blij en hoopvol (resultaat 5)***

*We hebben geen familie hier of ander contacten die ons zouden kunnen helpen. Ik vind dat zij een soort van moeder is voor mij. Ik kan bij haar terecht. Zij geeft mij goed advies en als ik ergens meezit kan ik dat bij haar kwijt. Ik vertrouw haar heel erg. **Fragment uit verhaal statushouder – verhaal maakt statushouder blij en sterker (resultaat 5)***

Klantmanagers ervaren statushouders te helpen wanneer er voorwaarts stappen richting werk en integratie worden gemaakt. Dus meestal wanneer er een zichtbaar effect is nadat praktische vragen zijn opgelost. De meest voorkomende gevoelens onder klantmanagers zijn die van hoop, blijheid en voldoening. Opvallend is de overeenkomst in sentimenten met statushouders. Een verschil is dat er onder klantmanagers ook een gevoel van trots heerst. Dit wijst op het zichtbare effect wat klantmanagers waarnemen wanneer statushouders voorwaartse stappen maken en het ze een hoopvol perspectief voor de toekomst geeft.

*De volgende mail heeft hij vervolgens naar mij gestuurd: Na 1 jaar en 6 maanden hulp van Meerinzicht is het nu tijd om bij u te stoppen. Maar ik weet niet hoe ik moet stoppen. Ik dank Meerinzicht hartelijk voor alles wat hij voor mij heeft gedaan zonder de steun te vergeten die je voor mij doet (..... en anderen). Met vriendelijke groet. Ik moest verschrikkelijk lachen om deze mail omdat deze zo aandoenlijk was en zo typisch bij deze klant paste. Ik werd er vrolijk van en ook trots. **Fragment uit verhaal klantmanager – verhaal maakt klantmanager blij en trots (resultaat 6)***

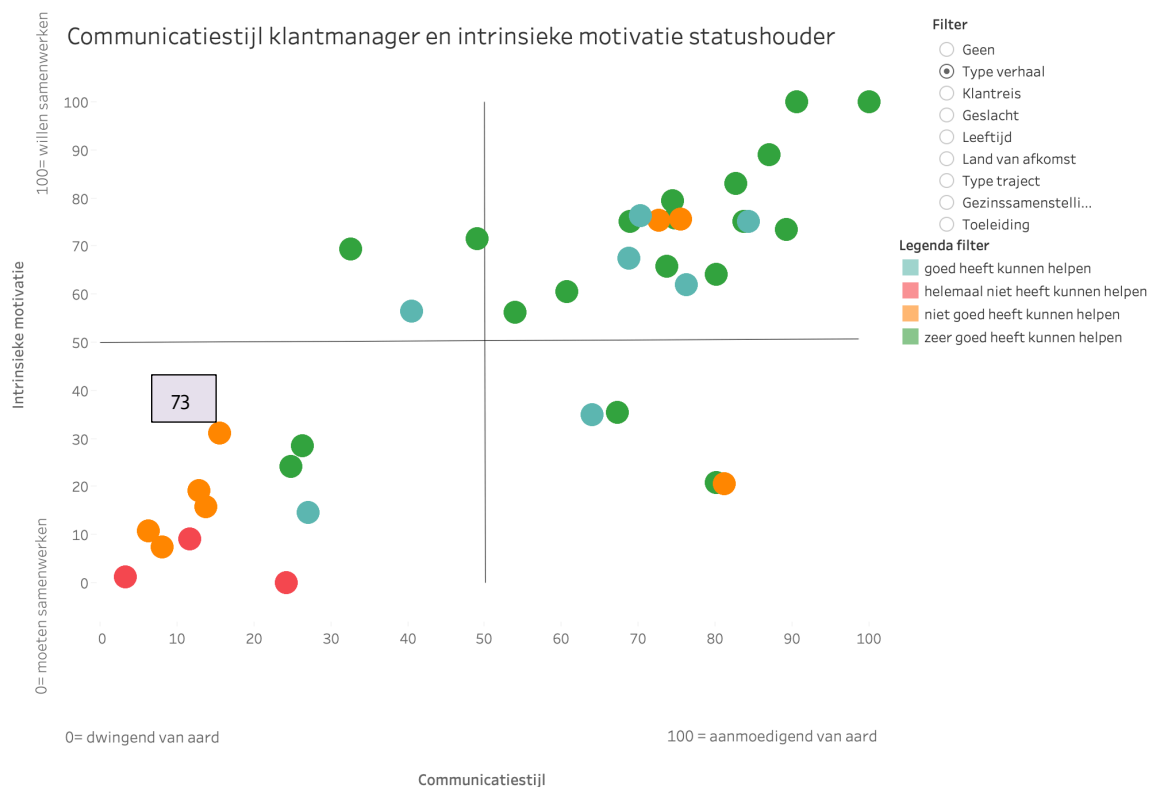
*Op een dag was ik in de AH om boodschappen te doen. Ineens zie ik de klant als vakkenvuller. Ze straalt helemaal. Dit is haar stage bij haar opleiding. Ze vindt het heel leuk en het gaat goed met haar. Ook gaat ze starten met haar bijbaan. Heel leuk om te zien hoe een timide jongedame met allerlei problemen weer helemaal op de rit is en dat ook uitstraalt. **Fragment uit verhaal klantmanager – verhaal maakt klantmanager blij, voldaan en sterker (resultaat 6)***

Klantmanagers geven aan dat het daarbij aankomt op:

- Overtuigingskracht
- Mee kunnen bewegen bij verschil van mening of doelen
- Zetje in de rug geven
- Durven confronteren met consequenties bij onvoldoende motivatie of medewerking
- Begrip krijgen voor iemands situatie
- Soms dwingend durven op te stellen
- Knelpunten benoemen

### Communicatiestijl en rol klantmanagers

Er wordt door statushouders zowel dwingend als aanmoedigend gedrag van de klantmanagers ervaren. In paragraaf 4.3 zullen we constateren dat vier op de tien statushouders een sterke mate van 'moeten samenwerken' ervaart als een indicatie van de mate van intrinsieke motivatie. Eén op tien ervaart te 'willen samenwerken'. Wanneer statushouders aanmoedigend gedrag ervaren is er ook meer sprake van een gevoel van willen samenwerken. Dit zijn voor het grootste deel verhalen waarin statushouders zich geholpen voelen. Wanneer statushouders meer dwingend gedrag ervaren is er ook sprake van een gevoel van moeten samenwerken. Dit zijn voor grootste deel verhalen waarin statushouders zich niet geholpen voelt (analyse 3).



Analyse 3 - matrix met twee duidingsvragen; intrinsieke motivatie (moeten/willen samenwerken) vs communicatiestijl (dwingend / aanmoedigend)

We zien dat aanmoedigend gedrag en taalgebruik leiden tot een hogere mate van samenwerking vanuit een intrinsieke motivatie. Bij dwingend gedrag en taalgebruik zien we het tegenovergestelde effect: statushouders hebben het gevoel te moeten meewerken en zijn eerder geneigd tot uitstel- en excuusgedrag. We zien dit bijvoorbeeld als klantmanagers

consequenties benoemen zoals korten van de uitkering wanneer er onvoldoende wordt meegewerkt of ontwikkeling is.

*Tolk: Toen zij zwanger was en zij had nog een kind, de klantmanager heeft toen 2 maanden geen uitkering uitgekeerd en de 3de maand wilde ze ook geen uitkering geven maar zij had met haar gesproken en gevraagd of de klantmanager wel haar uitkering wilde betalen en dan niet van de man. Dus de helft van de uitkering kreeg ze toen. I: En wat was dan de reden dat partner geen uitkering kreeg? T: Omdat haar man meerdere dagen op vakantie is geweest dan toegestaan alleen dit was een misverstand. Haar man kan ook geen goed Nederlands. De klantmanager begreep de situatie niet goed en daardoor heeft zij niet goed gehandeld. **Fragment uit verhaal statushouder – Verhaalnummer 73 in analyse 3***

*In het contact met deze klant heb ik een negatieve ervaring opgedaan. De klant lijkt niet mee te willen bewegen met de vrijwillige hulpverlening zoals maatschappelijk werk en vluchtelingen werk. Volgens de klant heeft hij geen hulpvraag terwijl de hulpverlening aangeeft zorgen te hebben over het gezin. Het gezin heeft financiële problemen maar lijkt de ernst van de situatie niet in te zien. Tevens komt het gezin niet op tijd op de afspraken of melden niet af. We hebben een MDO georganiseerd met de betrokken hulpverlening om deze situatie te bespreken. Ik heb me tijdens dit overleg dwingend opgesteld om hen duidelijk te maken dat ze de zorg van de hulpverlening serieus moeten nemen. **Fragment uit verhaal klantmanager***

*Klant is in die geruime tijd elke keer bezwaren aan het voorleggen waarom hij niet aan het werk kan. Hij is gezond en kan al lang betaald aan het werk. Hij vertoont dusdanig gedrag dat inmiddels het vermoeden is dat hij helemaal niet aan het werk wil en het liefst nog geruime tijd in de uitkering wil blijven. Klant is meerdere malen aangesproken op het feit dat hij verplicht is om aan het werk te gaan. Heeft uiteindelijk ook een officiële waarschuwing gehad. Ondanks de gesprekken en de waarschuwing houdt hij zich weer niet aan een afspraak. **Fragment uit verhaal klantmanager***

*Uiteindelijk heeft hij ondertekend nadat ik een preek had gegeven over de gevolgen van het niet meewerken. Een tijdje na het ondertekenen van het plan wilde ik hem uitnodigen om de praktische stappen richting het werken aan de doelen bespreken. Want ik merkte dat hij zelf geen acties had ondernomen. De eerste keer was hij niet gekomen; de tweede keer ook niet. Toen besloot ik hem een maatregel op te leggen (tijdelijk minder uitkering). Ik ben benieuwd naar zijn reactie op deze maatregel. **Fragment uit verhaal klantmanager***

De rol van de klantmanager is voor veel statushouders niet helemaal duidelijk. Statushouders voor wie de rol van de klantmanager onduidelijk is voelen zich ook niet geholpen (analyse 4). De klantmanager wordt vaak gezien als iemand die praktische hulpvragen of problemen op andere leefgebieden oplost. Wanneer hulpvragen buiten de invloedsfeer van de klantmanager vallen of zij een beroep doet op intrinsieke motivatie en eigen initiatief van de statushouder, dan sluit de rol niet meer aan op het beeld wat statushouders van klantmanagers hebben. De beeldvorming van statushouders over wat van henzelf wordt verwacht is zeer beperkt.

*I: Lukte het de klantmanager u te helpen? R: Ik weet niet wat ik moet zeggen, maar de klantmanager is aardig als we bij elkaar komen. De brieven zijn onduidelijk. Ik weet niet hoe of wat het traject betreft. **Fragment uit verhaal statushouder***

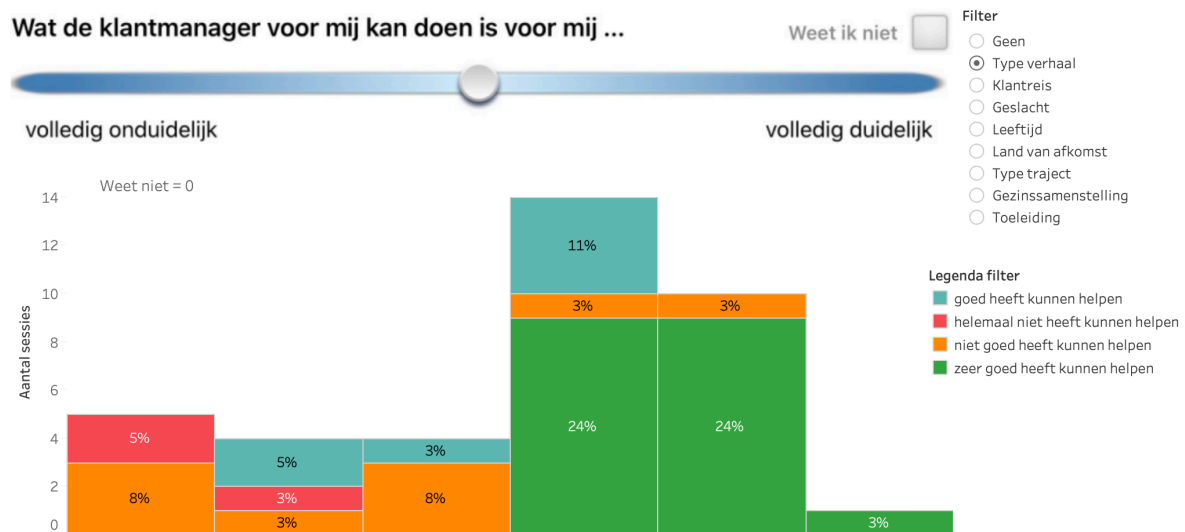
*Ze heeft ons geholpen met de kosten van de school van de kinderen en mijn man. Ik weet niet waarom ze dit heeft geregeld. **Fragment uit verhaal statushouder***

*I: Waarom lukte het de klantmanager om u te helpen? R: Ik denk dat het haar werk is om mensen te helpen. **Fragment uit verhaal statushouder***

I: Waarom lukte het de klantmanager om u te helpen? R: Ik denk dat het zo hoort. Het is een regel, want er komen veel vluchtelingen naar Nederland en die hebben hulp nodig om te kunnen integreren. **Fragment uit verhaal statushouder**

I: Waarom lukte het de klantmanager om jou te helpen? R: Omdat haar werk was en zij gaf me advies over alles. En toen ik uitkering kreeg en nodig had zij hielp mij in alles. Maar hielp mij vooral voor het vinden van het werk. **Fragment uit verhaal statushouder**

Ik heb veel hoofdpijn en rugpijn en de klantmanager heeft mij daar ook niet bij geholpen om de juiste arts te vinden. Ik heb meerdere keren aangegeven aan de klantmanager mij te helpen voor een goeie huisarts die mij kan helpen met mijn lichamelijke klachten. De klantmanager gaf dan aan dat hij het niet weet en dat dat zijn werk niet is. **Fragment uit verhaal statushouder**



Analyse 4 – Resultaat 7 (Duidelijkheid rol klantmanager door statushouder) gefilterd op type verhaal (mate van ervaren hulp)

I: oké, hoe ervaren je dat met je klantmanager, want je geeft aan je zoekt werk. Wordt dat met je klantmanager geregeld? R: Ik weet het niet. Ik wacht tot wat medisch onderzoek gaat zeggen over mijn lichaam want ik heb ziekte problemen. Ik ben 49 jaar oud en niet helemaal gezond. Ik heb een paar ziektes die horen bij bureauwerk want ik ben vroeger heel veel boekhouding werk gedaan 21 jaar. I: Waarmee wil je dat de klantmanager jou zou helpen? R: Ik weet het niet eigenlijk. **Fragment uit verhaal statushouder – rol klantmanager volledig onduidelijk (analyse 4)**

I: Wat verwacht jij van de klantmanager om jou te helpen. R: Ik durf niet te zeggen. Want ik verwacht niets van ze. Ik heb heel veel klantmanagers gehad in de afgelopen 5 jaar maar ik krijg niets. Altijd zeg ik iets maar ze doen iets anders. Van die oude klantmanager moet ik het vrijwilligerswerk bij Zorgdat stoppen en moet ik naar Inclusiefgroep werken. Ik snap het niet. Niemand heeft mij geholpen ik heb zelfgezocht en zelf gewerkt. EN nu moet ik ineens stoppen en naar Inclusiefgroep. Wat moet ik daar doen? Mensen zitten daar en drinken koffie. Ik heb genoeg koffie thuis hoor. **Fragment uit verhaal statushouder – rol klantmanager volledig onduidelijk (analyse 4)**

Klantmanagers vinden hun eigen rol over het algemeen wel duidelijk. Wanneer de rol als onduidelijkheid wordt ervaren spelen factoren als afstand tussen collega's intern, de mate van vrijblijvendheid van statushouders om mee te werken, niets kunnen toevoegen bij onvoldoende medewerking of ontwikkeling en wanneer klantmanagers in een meer zorgende rol terechtkomen.

*Ik heb de klant ook al in een eerder stadium doorverwezen naar Stichting Pharos vanwege een vermoeden van een trauma. Tijdens het laatste gesprek merkte ik dat hij alleen maar boos was en ik verder geen vervolg met hem af kon spreken laat staan tot hem doordringen. Ik heb gezegd dat hij een klacht kon indienen bij Meerinzicht of bij mijn leidinggevende. Ik heb nog een ondersteuningsplan naar hem toegestuurd maar tot dusver heeft hij geweigerd dit te tekenen. De klacht wordt nu in behandeling genomen door Meerinzicht. **Fragment uit verhaal klantmanager – rol klantmanager enigszins onduidelijk (resultaat 8)***

*Als klantmanager heb ik de functie van regiehouder. Ik probeer alle leefgebieden goed in beeld te krijgen en ik verwijst de klant door als dat nodig is. Dat vind ik prima en dat is onderdeel van mijn takenpakket. Alleen denk ik vaak wanneer houdt mijn rol op en wanneer is het eigenlijk de taak van een andere hulpverlener of medewerker van Meerinzicht et cetera. **Fragment uit verhaal klantmanager – rol klantmanager volledig duidelijk (resultaat 8)***

## **Gelijkwaardigheid**

Gelijkwaardigheid lijkt daarentegen geen thema te zijn voor zowel statushouders als klantmanagers. Beiden voelen zich evenwaardig tegenover elkaar. Hoewel het SCP gevoelens van ongelijkheid van statushouders in contacten met ambtenaren en vrijwilligers signaleert, zien we dit in het onderzoek niet terug. Het is mogelijk dat het resultaat van deze gedragsindicator is beïnvloed door de neutrale, voorzichtige houding van statushouders die we over het algemeen hebben geconstateerd en dat statushouders zich op dit onderwerp niet volledig durven uit te spreken. We constateren echter in de verhalen niet dat verschillen in afkomst, status, positie, normen, waarden, religie etc. van invloed zijn in het contact tussen statushouders en klantmanagers.

## **Uiten van meningsverschillen**

Een klein deel van de statushouders geeft aan verschillen van mening met de klantmanager te kunnen bespreken. Het merendeel stelt zich neutraal op en een deel geeft aan meningsverschillen niet te kunnen bespreken. Uit onderzoek onder sleutelpersonen blijkt dat statushouders meningsverschillen niet altijd durven aan te geven en als ze het aangeven de klacht verkleinen. Door eerdere ervaringen met de overheid in het land van afkomst is er volgens dit onderzoek ook een aangeleerde terughoudendheid in contact met overheidsfunctionarissen.

*Ik heb het met mijn contactpersoon gehad over mijn school. Zij zegt dat ik 4 dagen naar school moet en daar ben ik het niet mee eens. Ik wil liever 2 of 3 dagen naar school. Mijn man die gaat 4 dagen naar de gemeente en ik ga 3 dagen naar VVN en praat daar over mijn school. **Fragment uit verhaal statushouder – ervaren meningsverschillen enigszins met klantmanager te kunnen bespreken (resultaat 17)***

Klantmanagers geven aan dat statushouders meningsverschillen over het algemeen met hen bespreken. Als wij de verhalen van statushouders en klantmanagers tegen elkaar afwegen constateren wij dat klantmanagers zeer ontvankelijk zijn voor meningsverschillen en zich ook adaptief opstellen.

*Klant wil een voltijsroute volgen terwijl uit zijn gedrag en het advies van de docent duidelijk blijkt dat hij daar niet geschikt voor is. Ik had iets anders voor hem op het oog en dat heb ik hem uitgelegd. Hij hield voet bij stuk. Ik heb het daarna besproken met een ervaren collega en die heeft mij geadviseerd om mee te gaan in wat de klant wil. **Fragment uit verhaal klantmanager***

## 4.2 Signaleren en agenderen

### 4.2.1 Competenties

In deze cluster behoort de klantmanager de volgende competenties te hebben:

- Verheldert op alle leefgebieden de vraag
- Signaleert vroegtijdig
- Agendeert knelpunten

#### Toelichting

De klantmanager staat midden in de samenleving. Zij heeft een antenne om veranderingen bij statushouders in een vroeg stadium waar te nemen. Zij signaleert en herkent knelpunten. Zij onderneemt samen met statushouders actie om knelpunten en mogelijkheden te agenderen en ermee aan de slag te gaan. Hiermee voorkomt zij dat kansen blijven liggen of dat problemen groter worden en statushouders in een negatieve spiraal terecht komen. Zij herkent veel voorkomende problemen op alle leefgebieden en achterhaalt de integrale vraag. Zij vertaalt veelvuldig voorkomende individuele problemen naar een hoger plan.

Bij samenlevingsproblemen als uitsluiting, isolement of andere sociale problemen heeft zij eenzelfde signalerende rol. Zij ziet maatschappelijke ontwikkelingen en volgt hoe de samenleving zich hierop ontwikkelt. Zij agendeert complexe problemen en oplossingsrichtingen in contacten met mensen, binnen organisaties, in netwerken en gemeenschappen, en bij opdrachtgevers, rechtstreeks of via de leidinggevende. Zij gaat adequaat, zorgvuldig en effectief om met onbekende en onvoorspelbare situaties. Bij acute problemen grijpt zij tijdig en daadkrachtig in.

#### Beoogd effect

Vragen of problemen op individueel- en op gezinsniveau binnen alle leefgebieden zijn snel zichtbaar, zodat ze op tijd samen met de statushouder kunnen worden aangepakt of op de juiste plek worden neergelegd. Statushouders voelen zich serieus genomen, gehoord en begrepen en hebben inzicht gekregen in hun leefsituatie en/of sociaal functioneren. Ze weten dat er een relatie is tussen de mogelijke problemen op verschillende leefgebieden en wat dit betekent voor hun functioneren en participatie.

#### Kenmerkend gedrag

De klantmanager kan tijdens het signaleren en verhelderen van vragen goed uit de voeten met, en heeft houvast aan beschikbare of voorbereide vragenlijsten en checklists. Zij laat zich verder leiden door hoe een gesprek zich ontwikkelt. Zij reageert op vragen door ze in de samenhang te bezien. Als zij een situatie niet kan overzien doet zij een beroep op collega's. Zij kan op basis van werkafspraken en richtlijnen of instrumenten de regelmatig voorkomende signalen opmerken, herkennen en aan de orde stellen.

### 4.2.2 Impact- en gedragsindicatoren

Om te ontdekken hoe de competenties in deze competentiecluster door statushouders worden ervaren en door klantmanagers worden beleefd, zijn de volgende Impactindicatoren onderzocht:

| Impactindicator                                                                         | Grondgedachte                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De mate waarin wordt ervaren dat doelstellingen aansluiten bij wat statushouders kunnen | Een indicatie van het inzicht dat klantmanagers hebben in de leefsituatie van statushouders, diens ambities en in hoeverre samen passende doelen worden gesteld |

|                                                                                                                        |                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| De mate van duidelijkheid wat mogelijkheden en belemmeringen zijn van statushouders voor het vinden werk of een studie | Een indicatie van het signalerend en agenderend vermogen van klantmanagers |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|

Verder worden de volgende gedragsindicatoren onderzocht:

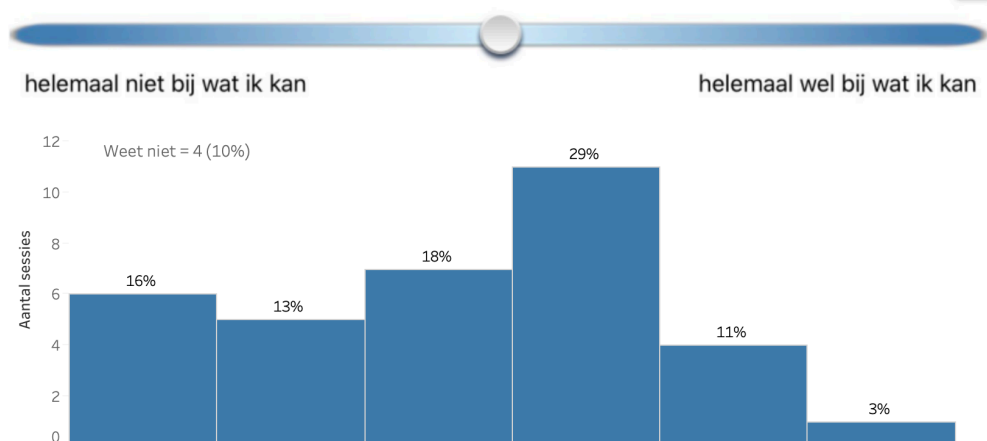
| Gedragsindicator                                                                                                                                | Grondgedachte                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De mate waarin door klantmanagers nadruk wordt gelegd op mogelijkheden of belemmeringen van statushouders voor het vinden van werk en opleiding | Geeft inzicht in welke verhouding mogelijkheden en belemmeringen worden geagendeerd. Dit kan voor een succesvolle begeleiding naar werk en participatie van belang zijn                                                                                                                                   |
| De mate waarin statushouders aandacht voor alle leefgebieden ervaren en de mate waarin klantmanagers aandacht hebben voor alle leefgebieden     | Bij de aandacht voor alle leefgebieden hebben we dit vertaald als aandacht voor de kernwaarden van een holistische mensgerichte aanpak: het lichaam, de geest, het sociale/maatschappelijke leven. Indien de drie kernwaarden in balans zijn is er optimale aandacht voor de mens in al haar leefgebieden |

### 4.2.3 Resultaten

#### Aansluiting van doelstellingen op vaardigheden

De doelen uit het plan met de klantmanager passen ...

Weet ik niet ☐

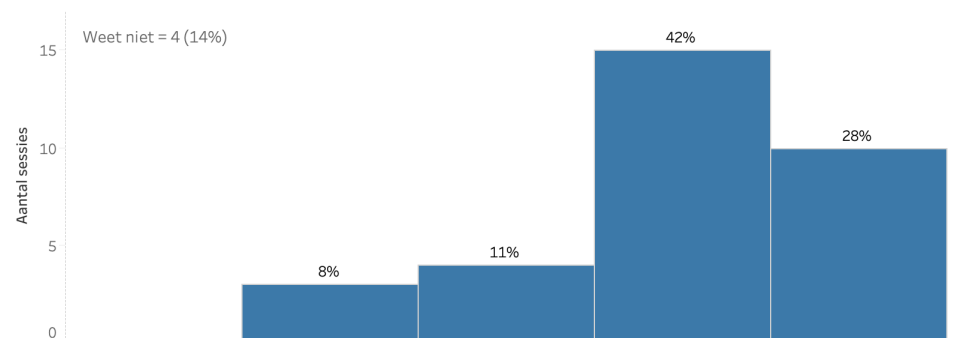


Resultaat 19 – statushouders: de mate van aansluiting van doelstellingen bij hun kunnen

De doelen uit het plan met deze statushouder passen ...

helemaal niet bij wat hij/zij kan

helemaal wel bij wat hij/zij kan

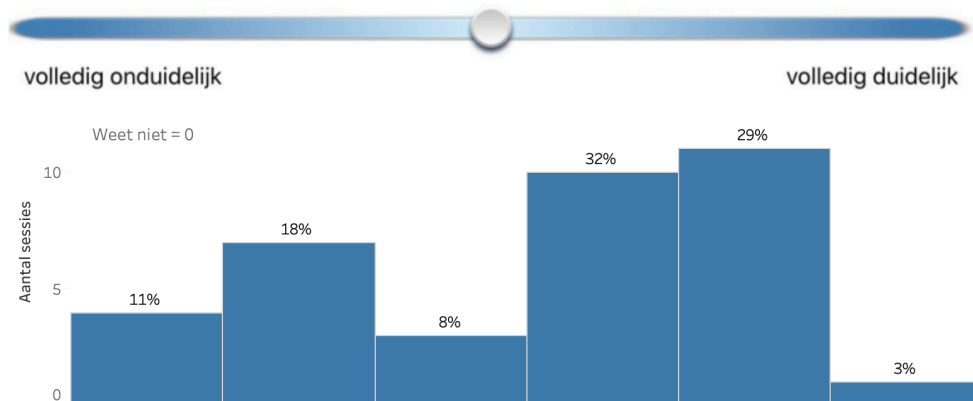


Resultaat 20 – klantmanagers: de mate van aansluiting van doelstellingen bij wat statushouders kunnen

## Duidelijkheid over mogelijkheden en belemmeringen om te werken of studeren

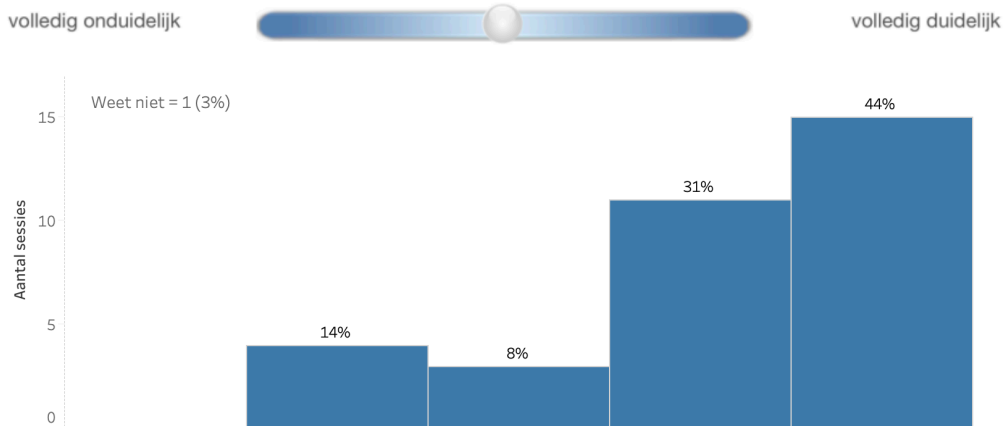
Als het gaat om mijn mogelijkheden en belemmeringen om te werken/studeren is de klantmanager daarin ...

Weet ik niet ☐



Resultaat 21 – statushouders: duidelijkheid over de mogelijkheden en belemmeringen om te werken of studeren

De mogelijkheden en belemmeringen van deze statushouder om te werken/studeren zijn voor mij ...

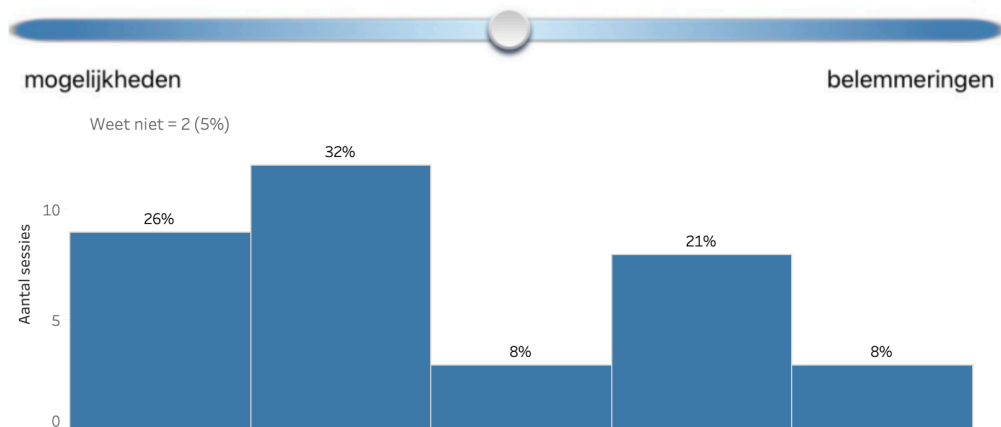


Resultaat 22 – klantmanagers: duidelijk over de mogelijkheden en belemmeringen van statushouders om te werken of studeren

## Mogelijkheden versus belemmeringen

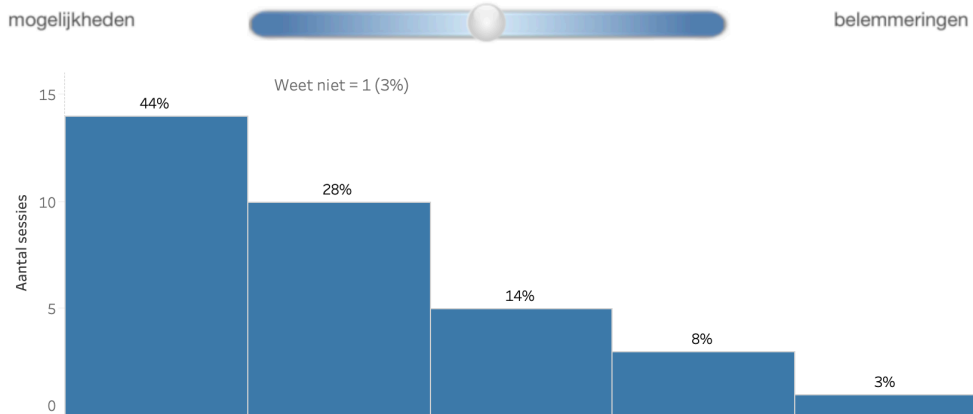
Om te werken/studeren bespreekt de klantmanager vooral mijn ...

Weet ik niet ☐



Resultaat 23 – statushouders: mogelijkheden versus belemmeringen

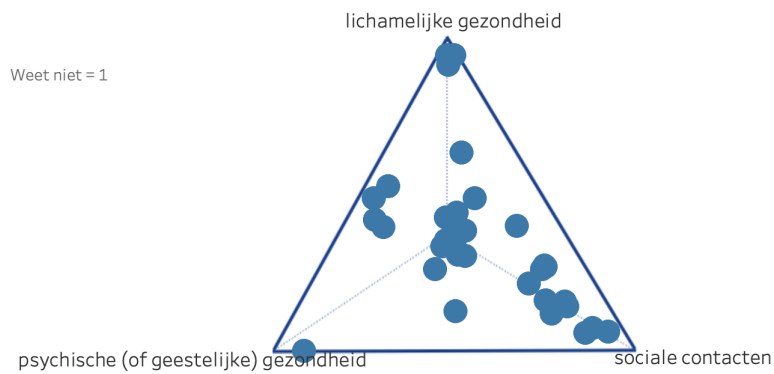
Om te werken/studeren bespreek ik met de statushouder vooral zijn of haar ...



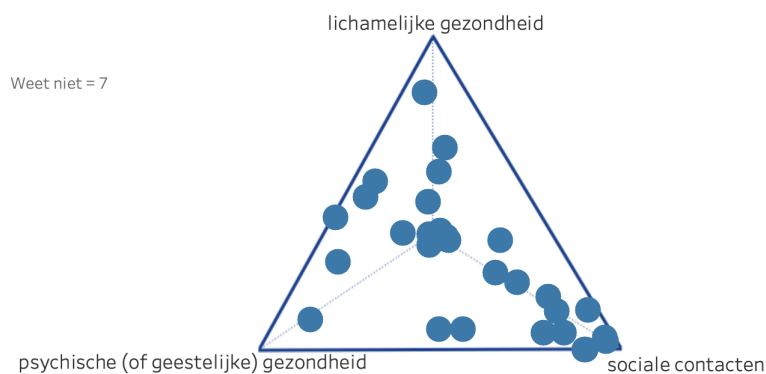
Resultaat 24 – klantmanagers: mogelijkheden versus belemmeringen

### Aandacht voor alle levensgebieden

Ik vind het belangrijk dat de klantmanager vooral aandacht heeft voor mijn ...



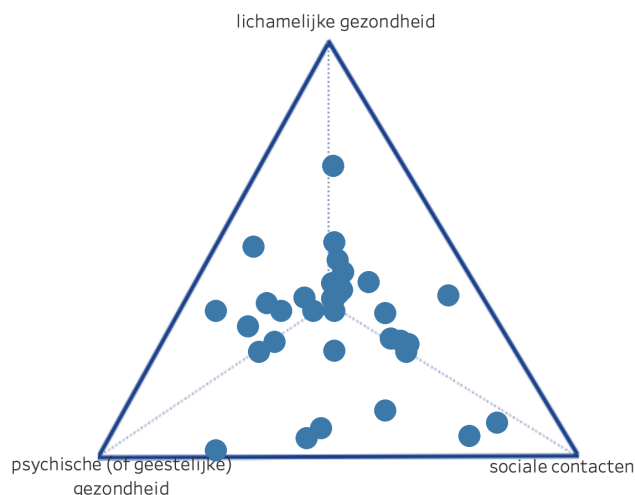
Zoals ik het ervaar heeft de klantmanager vooral aandacht voor mijn ...



Resultaat 25 – statushouders: belang en ervaring van aandacht voor alle levensgebieden

In het contact met de statushouder in mijn verhaal gaat mijn aandacht vooral uit naar zijn/haar ...

Weet niet = 0



Resultaat 26 – klantmanagers: aandacht voor de levensgebieden

#### 4.2.4 Analyse

##### Agenderen en signaleren

Er worden door statushouders en klantmanagers verschillend gekeken naar duidelijkheid over mogelijkheden en belemmeringen en de aansluiting van doelen op vaardigheden. Zo ervaart 30 procent van de statushouders nog onduidelijkheid over wat mogelijkheden en belemmeringen op werk of studeren zijn. Voor 32 procent van de statushouders is dat wel duidelijk. Klantmanagers geven aan goed te weten wat mogelijkheden en belemmeringen zijn. Zowel klantmanagers als statushouders geven aan dat er meer nadruk gelegd wordt op de mogelijkheden dan op de belemmeringen.

*Onze klantmanager weet wat wij willen en helpt ons daarmee. Wij werken al anderhalf jaar en houden ons veel bezig met ons bedrijf. **Fragment uit verhaal statushouder – mogelijkheden en belemmeringen zijn enigszins duidelijk (resultaat 22)***

*Toen wij hier in Ermelo kwamen hebben wij de klantmanager verteld dat wij een eigen bedrijf wilden starten en dat wij niet in de uitkering wilden blijven wij vroegen toen of zij ons daarmee kon helpen. Zij vroeg naar onze ervaring in Syrië. De klantmanager gaf aan dat zij ons serieus vindt en dat zij ons zal gaan helpen. Ze belde met iemand die ons kon helpen met ons eigen bedrijf. Wij hebben met die persoon een afspraak gemaakt. Zo hebben wij een afspraak gehad en contactpersoon. De klantmanager vraagt hoe en dan hoe het gaat. De klantmanager helpt ons met onze stap. De eerste stap was met de klantmanager en nu hebben we een ander contactpersoon. Wij hopen dat wij met een jaar klaar zijn met de uitkering. De klantmanager doet wat zij kan. **Fragment uit verhaal statushouder – mogelijkheden en belemmeringen zijn redelijk duidelijk (resultaat 22)***

Het betreft hier een uit Syrië afkomstige vrouw van 34 jaar met 3 kinderen. Zij heeft in Syrië een kappersopleiding gevolgd en ook als kapster gewerkt. Zij wil dit uiteindelijk ook in Nederland gaan doen maar weet niet hoe ze dit moet aanpakken. Zij is hierin ook wat terughoudend omdat het niet in haar aard ligt om ergens zomaar op af te stappen. Zij vindt dat toch wel eng. Klantmanager is met haar in gesprek gegaan en heeft samen met cliënt de mogelijkheden besproken. Vervolgens heeft de klantmanager haar een opdracht meegegeven om alle kapsalons in de buurt langs te gaan en te vragen naar de mogelijkheden om met haar Syrische kappersdiploma aan het werk te kunnen. De eerste 2 kapsalons die zij heeft bezocht hadden geen personeel nodig. De 3e kapsalon wilde graag haar cv hebben om daarna met de eigenaar van de kapsalon te bespreken wat de mogelijkheden voor cliënt zijn. **Fragment uit verhaal klantmanager – mogelijkheden en belemmeringen zijn redelijk duidelijk (resultaat 23)**

Ik heb hem wel laten zien wat de mogelijkheden zijn in Nederland voor het opstarten van een eigen bedrijf. Dat dit niet heel gemakkelijk is een realistisch beeld geschetst. Ik heb hem kunnen motiveren om geduld te hebben en zich goed voor te bereiden. Vaardigheden zoals motiverende gespreksvoering maar ook eerlijk zijn over de mogelijkheden die er wel/niet zijn voor de klant. **Fragment uit verhaal klantmanager - mogelijkheden en belemmeringen zijn redelijk duidelijk (resultaat 23)**

Dertig procent van de statushouders geeft aan dat doelstellingen uit het ondersteuningsplan niet passen bij wat zij kunnen. 14 procent geeft aan dat doelstellingen wel passen. Het merendeel staat daar tussenin. Klantmanagers vinden over algemeen wel dat doelen passen. De meeste statushouders hebben als doel het leren van de Nederlandse taal, het vinden van werk of een opleiding volgen (analyse 5). Zoals het SCP ook constateerde is het hervinden van werkidentiteit een belangrijk onderdeel van het proces zich ergens thuis te gaan voelen en weer betekenis te kunnen geven aan het leven.



Analyse 5 - thematische analyse verhalen statushouders: type doelen

Visie en doelen komen in veel gevallen niet op hetzelfde niveau overeen. Klantmanagers zijn gericht op het vinden van werk of een studie zodat statushouders duurzaam aan de samenleving kunnen deelnemen. Dit sluit dus niet altijd aan bij de werkidentiteit waar statushouders behoefte aan hebben.

Ik wil studeren, verder me specialiseren in Nederlands. Gemeente zei dat ik niet verder kan studeren maar moet werken. Maar ik ken sommige mensen die door gemeente mogen verder studeren na hun inburgering cursus. Ja mijn klantmanager zei dat het niet kan. Zij zegt altijd dat ik moet werken. Maar volgens mij moet ik mijn NL-taal goed ontwikkelen voordat ik ga werken. **Fragment uit verhaal statushouder – doelen passen helemaal niet bij wat ik kan (resultaat 20)**

We hebben eerder gezien dat een derde van de statushouders aangeeft zich niet geholpen te voelen en een kwart van de klantmanagers geven aan statushouders niet te hebben kunnen helpen. We hebben de onderliggende verhalen geanalyseerd om een beter beeld te krijgen waar mismatches liggen in het signaleren en agenderen.

#### Statushouders: mismatch in signaleren en agenderen

We hebben 12 verhalen van statushouders geanalyseerd waarin zij zich niet geholpen voelen. Vier verhalen zijn geen reflectie op de klantmanagers maar beschrijven behoeftes die (nog) niet worden vervuld. Dit zijn vooral materialistische behoeftes zoals het hebben van een groter huis, een fiets voor het kind. In vier verhalen wordt aangegeven dat klantmanagers het vinden van werk belangrijk vinden terwijl statushouders aangeven de Nederlandse taal eerst goed te willen beheersen. Ze vergelijken de aangeboden mogelijkheden met die van andere statushouders. Ze ervaren dat ze minder mogelijkheden krijgen aangeboden om op een hoger niveau de taal te leren. Ook blijkt in sommige gevallen een mismatch in doelen te zijn. Dit zien we vooral bij hoogopgeleide statushouders die werk beneden hun niveau krijgen aangeboden.

*De klantmanager zocht werk voor ons maar was nooit echt bezig met school en de taal. Ik wilde juist de taal leren. En daar heb ik nooit hulp bij gehad. Het was altijd maar werk werk werk en school werd niet naar gekeken. Mijn doel was meer de taal te beheersen. **Fragment uit verhaal statushouder***

*R: Ik denk dat die klantmanager meer bezig was met het mij aan het werk te zetten zodat hij dat weer aan zijn baas kon laten zien van kijk ik heb iemand geholpen door hem aan het werk te zetten. En dat de klantmanager dan doet alsof ik hiermee akkoord ben gegaan. Maar dat wilde ik helemaal niet. I: U geeft aan dat de klantmanager vanuit hogerop dit wordt gedaan? R: Ja, zo van kijk ik heb meneer voorzien van werk, een goeie baan, hij hoeft nu niet meer een uitkering te krijgen. I: In plaats van te vragen wat u liever had gewild? R: Ja, dat klopt hij heeft mij niet gevraagd naar wat ik wilde. Ik heb werk wel vrijwilligerswerk. Waar de bedoeling was dat ik dan ook de Nederlandse taal zou leren. Alleen iedereen was buitenlands en sprak Arabisch. Dat ging niet werken voor mij. Iedereen sprak dan ook Arabisch, en ja dat hoefde voor mij niet. Dat hielp niet. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Ik heb 1 jaar en 8 maanden gewerkt bij participatiehuis bij Inclusief. Daar heb ik helemaal niets gehaald. Ik was daar elke week vrijwillig drie dagen. Ik was ook druk met school. Daarom heb ik een taalachterstand. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Ik ben verdrietig. Ik moet sporten en ik vind dat de sport niet bij mijn past. Ik wil niet meedoen aan het traject/sporten en wil graag de taal leren op. **Fragment uit verhaal statushouder***

In drie verhalen spelen problemen op meerdere leefgebieden (gezinshereniging, stress door financiële- en gezondheidszorgen). Hierbij is er stevige kritiek op het gedrag van klantmanagers waarbij statushouders aangeven zich niet gehoord te voelen, een starre opstelling van klantmanagers te ervaren en dat er te weinig aandacht is voor de persoon en situatie.

*R: Wij zijn met 8 personen in een huis. Ons huis is niet zo groot. Grote familie, mooi huis maar te druk. Als jij komt binnen jij vindt in de hal 9 paar schoenen, als mijn moeder de kleren droogt doet ze dit in huis. Wij willen ander huis krijgen met urgentie. Mijn vader heeft veel stress. Over geld. Hij wil school loslaten en doorwerken om geld verdienen. Wij krijgen nul toeslag. We moeten 4.000 Euro terugbetalen. En wij kunnen niet. Ik ben momenteel naar school terug. Ik wil meer studeren en opleiding volgen en van mijn salaris gaat 400 euro automatisch naar een paar dingen, snap je. Salaris van mijn vader is ook laag. 1200 Euro. Wat mijn vader en ik krijgen gaat naar automatisch betalen. Huis, verzekering, dat. Wat wij sparen is voor eten, kleren, andere dingen. I: En dit soort dingen bespreek je ook met de klantmanager? R: Geloof mij, ik zweer jij denkt ik ben gek. Ik heb 100 keer verteld maar ik ben moe om te herhalen over onze situatie. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Tolk: De grootste indruk die zij heeft over de klantmanager is dat de klantmanager niet aan andere mensen denkt. Zij denkt alleen maar over de gemeente en regelingen en niet aan de mensen. I: Oké dus zij denkt niet aan de personen zelf en toont te weinig interesse in in dit geval haar. Tolk: Ja precies I: Kan zij ook een voorbeeld geven? T: Toen zij zwanger was en ze had al één kindje, had ze haar man echt nodig. Haar man was aan het werk en als hij bijvoorbeeld 1 dag niet naar werk ging maakte de klantmanager daar een probleem van. Zij (de klantmanager, red.) denkt niet aan de situatie van de mensen ze denkt aan de regels enzo. Zij kan geen Nederlands spreken en ze is zwanger en ze heeft al een kind. De klantmanager is egoïstisch. I: Wat deed het met jouw gevoelens dus wat voelde zij daarbij? T: Ik voelde stress en helemaal niet op mijn gemak, zij heeft ons niet geholpen en ik voelde dat zij expres dit bij ons deed want zij is klantmanager van meerdere mensen en ze deed dit alleen maar bij ons. **Fragment uit verhaal statushouder***

### Klantmanagers: mismatch in signaleren en agenderen

In de situaties waar klantmanagers niet hebben kunnen helpen is vrijwel altijd sprake van een gebrek aan motivatie en medewerking van statushouders met uitstel- en excuusgedrag. Hierbij worden twee groepen statushouders beschreven: een groep die intrinsiek niet gemotiveerd is en een groep waarbij er een mismatch is in visie en doelen. De groep die intrinsiek niet gemotiveerd is heeft vaak psychische en gezondheidsproblemen. Voor de groep statushouders die in het land van afkomst (hoog) opgeleid zijn is het moeilijk in Nederland werk op een vergelijkbaar niveau te vinden. De mogelijkheden om dit soort klanten op maat te helpen zijn volgens klantmanagers beperkt.

*Ik ben tandtechnicus en vindt het erg als tegen mij zeggen, ik stopcontacten maken. Stel dat uw arts ben, en ze zeggen tegen uw dat u reinigingswerk moet doen. Dat is toch niet fijn. Ik wil rust hebben en graag mijn oude vak op pakken, maar ze zeggen dat ik vrijwilligerswerk moet, ik heb het nu heel moeilijk en ik loop ook bij een psycholoog. Ze hebben gezegd dat ze mij niet gaan helpen, en dat ik zelf moet gaan zoeken. Als ik wat vind dan kon ik dit bij de klantmanager aangeven. Ze geven aan dat het moeilijk is om een baan te vinden in uw richting. **Fragment uit verhaal statushouder***

*R: Zij kan bijvoorbeeld met mij naar een bedrijf hier of daar gaat om mij te helpen met werk zoeken. I: Dus liefst wil jij dat zij met jou mee gaat om samen met jou een werk voor je gaat zoeken, klopt? R: Ja, precies, meestal helpen ze hier mensen om een vrijwilliger baan te vinden maar de echte baan niet. Waarom niet, weet ik niet. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Een klant een 36-jarige Syrische man heeft in land van herkomst een eigen bedrijf met personeel gerund. Hij heeft een sterke wens een soortgelijk bedrijf in Nederland te starten. Omdat hij hiervoor al concrete plannen had heb ik hem aangemeld bij het Zelfstandigenloket voor het volgen van workshops. Echter waren deze qua taal en inhoud te moeilijk voor hem en heeft hij het advies gekregen om hier niet mee verder te gaan. **Fragment uit verhaal klantmanager***

### Vraagverheldering op alle leefgebieden

Uit zowel kwantitatieve data en verhalen blijken dat de meeste klantmanagers vanuit een holistische gedachte werken. Statushouders hebben op meerdere leefgebieden problemen zoals echtscheiding, huiselijk geweld, dreigende uithuiszetting i.v.m. huurachterstand en geluidsoverlast, sociale isolatie en psychische problemen. Ze ervaren bijvoorbeeld veel stress met financiële problemen of wanneer het gezin nog niet herenigd is. Dit heeft impact op de motivatie om aan een voltijdtraject mee te doen. Klantmanagers helpen statushouders door ondersteuning te bieden op meerdere leefgebieden zoals het zoeken van woningruimte, juridische ondersteuning, ondersteuning bij gezinshereniging, bemiddeling met diverse instanties, statushouders uit sociale isolatie halen. De vraag is in hoeverre dit tot de rol van klantmanagers hoort en in hoeverre de beeldvorming van statushouders over de rol van klantmanagers wordt beïnvloed wanneer verwachtingen niet waargemaakt kunnen worden.

*Bij klant kwam mijn verhaal niet meer binnen en ik had het gevoel dat er iets anders speelt. Na heel veel doorvragen bleek de klant zich zorgen te maken om de thuissituatie. Het ging erom dat zijn partner taallessen volgt en dat ze binnenkort ook met een werktraject moet beginnen. Hij maakt zich zorgen om de opvang van hun 4 kinderen. Klant zou dan 5 dagen in de week werkervaring doen en zijn vrouw ook 5 dagen in de week. Zo een verandering zou een grote impact hebben op het gezin. **Fragment uit verhaal klantmanager***

*Klant is een jonge Eritrese vrouw van 24 jaar. Klant was gestart met de entree opleiding en ontvangt studiefinanciering. Ze zit in een nazorg traject. Tijdens de opleiding kwamen er signalen van Landstede dat zij nauwelijks naar school kwam. Tevens signalen van UWoon vanwege een dreigende uithuiszetting i.v.m. huurachterstand en geluidsoverlast. Ik als klantmanager ben met de klant in gesprek gegaan samen met een sleutelpersoon van Pharos (Eritrese achtergrond). In overleg met de organisatie heb ik de sleutelpersoon als begeleidster ingezet omdat de klant op meer gebieden hulp nodig heeft. **Fragment uit verhaal klantmanager***

*Klant heeft ongeveer 3 maanden geleden aangegeven dat hij naar een andere gemeente gaat verhuizen. Dit gaat allemaal erg moeizaam. Elke keer als ik hem bel dan heeft hij hele kleine stapjes gezet. Die tijd had hij beter aan activiteiten richting werk kunnen besteden. 2 maanden geleden was hij gestopt met werkervaringsplek vanwege deze verhuizing (betreft woningruil). De afgelopen 3 maanden had ik alleen maar telefonisch contact met klant. Ik begon gefrustreerd te raken omdat hij nauwelijks stappen maakte in zijn verhuizing. Via de telefoon gaf ik hem instructie over wat hij kan doen om de verhuizing te bespoedigen. Ook heb ik zijn vragen beantwoord. Vorige week besloot ik hem om uit te nodigen voor een gesprek deze week. Tijdens dit gesprek kwam erachter dat deze man het echt heel moeilijk heeft en dat het slecht gaat met hem. Logisch dat het niet goed gaat met de verhuizing. Hij doet ze best maar het lukt gewoon niet. Het gevolg was dat ik meer begrip had in zijn situatie en dat ik ging kijken hoe hij geholpen kon worden. **Fragment uit verhaal klantmanager***

Een holistische aanpak vraagt volgens klantmanagers vaardigheden als: besluitvaardigheid, daadkracht, observeren, analyseren, overzicht houden, communicatie, overleggen met diverse hulpverleningsorganisaties, verbinden met sociaal netwerk, uithoudingsvermogen, geduld. Ook moet weleens van een oorspronkelijk plan worden afgeweken. Klantmanagers ervaren dat er voldoende vrijheid is in hun werk om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen.

*Klant is jonge Eritrese man van inmiddels 29 jaar. Hij is alleen in Nederland en wil graag zijn vrouw naar Nederland halen. Hij is eerder opgegeven voor de voltijdroute naar de entree opleiding omdat hij op dat moment nog een jongere was. De taallessen gingen erg goed en hij heeft zijn inburgering behaald. Toen het tijd werd om te gaan beginnen met de entree opleiding ging het niet goed met deze klant. Hij had heel veel stress doordat zijn vrouw vanuit Sudan heel veel druk op hem legde. Hij gaf aan dat hij het niet aan kon om weer te gaan leren. Hij wilde iets doen namelijk werken dat zou hem afleiden. Klant vroeg of hij 3 weken naar Sudan mocht gaan om zijn vrouw persoonlijk uit te leggen wat de situatie is en waarom zij niet snel naar Nederland kon komen.*

*Ik heb als klantmanager hier toestemming voor gegeven en met hem afgesproken dat als hij zijn VCA en heftruckdiploma zou halen we dan werk voor hem zouden zoeken waar hij ook een toekomst mee zou hebben. Klant is teruggekomen uit Sudan heeft zijn VCA en heftruckdiploma gehaald en vervolgens is de bemiddeling met Intervens in gezet. Uitkomst: klant heeft een baan weten te bemachtigen bij de BAM als bouwmedewerker. De werkgever is inmiddels zo tevreden over hem dat hij een contract heeft gekregen plus zijn rijbewijs wordt betaald door de werkgever. Ook heeft hij als uitzendkracht een kerstbonus gekregen. Ik kom regelmatig als klantmanager de klant op zijn werk tegen. Hij straalt en is heel blij met zijn werk en de collega's. Hij heeft nu een toekomst in de bouw. **Ervaringsverhaal van een klantmanager***

*Door te luisteren naar de klant is van het oorspronkelijke plan afgeweken. Ik als klantmanager kan hiertoe beslissen. Als de klant het gevoel krijgt dat je met hem meedenkt is er meer motivatie. Vaardigheden: luisteren, empathie, besluitvaardigheid. Ik word hierdoor ondersteund door de organisatie waar ik werk waar ik de vrijheid heb om beslissingen te nemen over trajecten van klanten. **Reflectie op ervaring door zelfde klantmanager***

Een holistische aanpak leidt er soms ook toe dat een klantmanager meer taken op zich nemen buiten haar rol om. Dit heeft dan weer gevolgen voor uitvoering van het takenpakket wat bij het profiel hoort. Klantmanagers ervaren soms een hoge werkdruk en frustratie omdat ze bij problematiek op meerdere leefgebieden afhankelijk zijn van medewerking van andere hulpverleners.

*Ik ben ook nog eens contactpersoon van beide klanten en hulpverleningsinstanties vinden het ook fijn als ik bijvoorbeeld meneer steeds op de hoogte breng van de voorstellen als er een beslissing gemaakt moet worden. Het komt erop neer dat ik er nog steeds even druk mee bezig ben als 2 maanden geleden en dat frustreert mij enorm. Regiehouder prima maar ik vind dat ik veel te veel taken inhoudelijk op me neem en overneem van de hulpverlening. Dit is een casus dat op dit moment speelt en waar ik op dit moment last van heb. Door de corona crisis moet mijn klant nu snel onderdak hebben en daarom heb ik het maar even geaccepteerd om deze extra taken uit te voeren maar het moet wel snel veranderen. **Fragment uit verhaal klantmanager***

Het nemen van eigen regie en een emancipatorische houding van statushouders zijn in de verhalen niet of nauwelijks zichtbaar. Dit is aan het begin van de klantreismethodiek op zich niet vreemd. Deze vaardigheden van statushouders zullen daarentegen ook niet vanzelfsprekend ontwikkeld worden als een logisch gevolg van de klantreismethodiek. Klantmanagers balanceren als gevolg van een holistische aanpak vaak op de rand van het begeleiden naar werk en het verlenen van maatschappelijke hulp. In die zin kan een holistische aanpak het nemen van eigen regie en emancipatorische houding van statushouders ook in de weg staan.

## 4.3 Ondersteunen bij het voeren van de eigen regie

### 4.3.1 Competenties

In deze cluster behoort de klantmanager de volgende competenties te hebben:

- Geeft mensen ruimte
- Ziet en versterkt mogelijkheden en talenten van mensen
- Ondersteunt mensen bij het verkrijgen van invloed en zeggenschap

#### Toelichting

De klantmanager ondersteunt statushouders bij het vinden van eigen oplossingen voor hun vragen. Hij motiveert, ondersteunt, informeert, adviseert en helpt hen om vaardigheden te ontwikkelen en optimaal te benutten, keuzes te maken, het eigen netwerk aan te boren en hun eigen kracht en die van hun omgeving te versterken om tot gewenste resultaten te komen. Soms is het nodig om te investeren in het vergroten van zelfvertrouwen en vertrouwen in de eigen omgeving. Waar statushouders niet in staat zijn om de eigen kracht te benutten door hun achterstandspositie, zoals afkomst, opleiding, IQ, et cetera, of omdat zij geen netwerk hebben, blijft de klantmanager bij complexe vragen ondersteuning bieden, neemt hij (tijdelijk) de regie over of regelt passende ondersteuning vanuit andere professionals.

#### Beoogd effect

Statushouders herkennen hun eigen kracht en de mogelijkheden van hun omgeving en gebruiken deze optimaal. Ze ervaren invloed en zeggenschap in zaken die voor hen belangrijk zijn. Ze hebben grip op de eigen situatie en er is goede balans tussen draaglast en draagkracht. Ze voelen zich ondersteund bij het voeren van regie over hun leven en bij het inzetten van hun kwaliteiten en mogelijkheden, en zij weten dat ze op de klantmanager kunnen rekenen als situaties hen boven het hoofd stijgen.

#### Kenmerkend gedrag

De klantmanager ondersteunt mensen volgens gestandaardiseerde werkwijzen en aanpakken. Hij heeft de ervaring om hen echt de ruimte te geven. Hij herkent belangrijke elementen van regieondersteuning of mogelijkheden van statushouders. Hij zal ze ook stimuleren om daar wat mee te doen. Om behoeften, wensen en mogelijkheden van statushouders niet te missen voert hij regelmatig overleg met collega's.

### 4.3.2 Impact- en gedragsindicatoren

Om te ontdekken hoe de competenties in deze competentiecluster door statushouders worden ervaren en door klantmanagers worden beleefd, zijn de volgende impactindicatoren onderzocht:

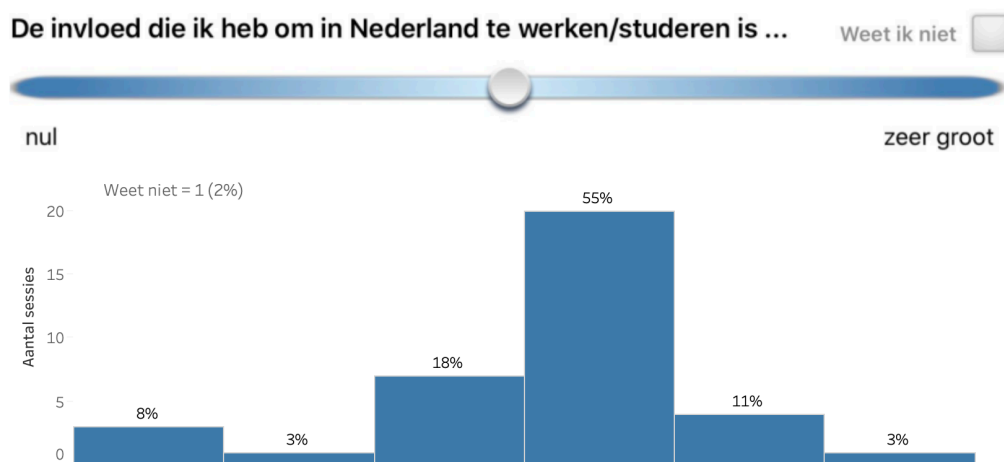
| Impactindicator                               | Grondgedachte                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De mate van invloed en zeggenschap            | Geeft inzicht in hoeverre statushouders hun eigen kracht en mogelijkheden van hun omgeving herkennen                                                |
| De mate van het nemen van eigen initiatief    | Geeft inzicht in hoeverre statushouders grip hebben op de eigen situatie en regie voeren over hun leven                                             |
| De mate van afhankelijkheid van klantmanagers | Geeft inzicht in hoeverre ondersteuning van klantmanagers nodig is maar geeft ook inzicht in intrinsieke houding tegenover klantmanagers en hun rol |

Verder zijn de volgende gedragsindicatoren onderzocht:

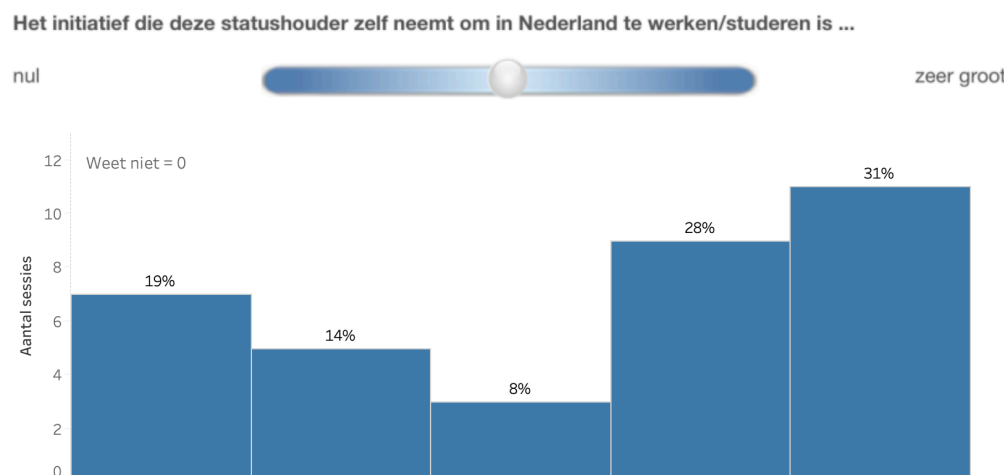
| Gedragsindicator                                              | Grondgedachte                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De intrinsieke motivatie om samen te werken met klantmanagers | Geeft inzicht vanuit welke motivatie er samen gewerkt wordt                                             |
| De mate van bevooroordeelning                                 | Geeft inzicht op welke kennis klantmanagers teruggrijpen en ruimte geven voor inbreng van statushouders |

### 4.3.3 Resultaten

#### Invloed



Resultaat 27 - statushouders: de mate van invloed en zeggenschap

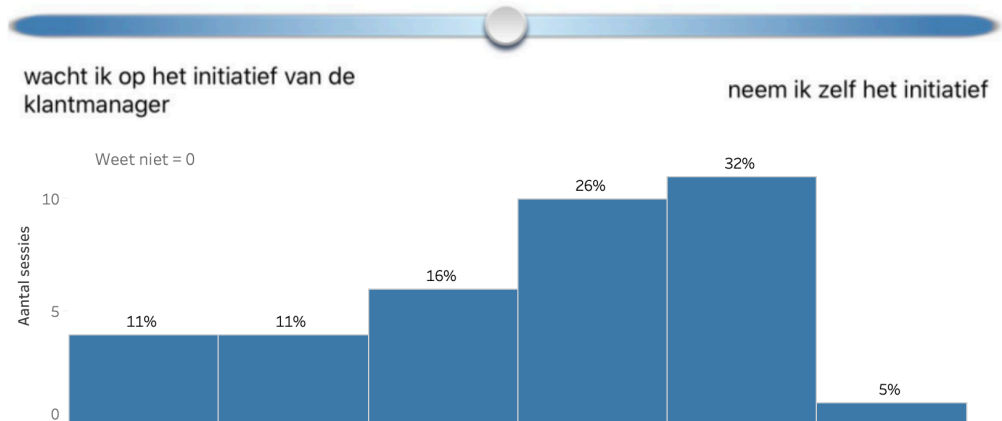


Resultaat 28 - klantmanagers: de mate van invloed en zeggenschap van statushouders

## Zelfinitiatief

Om in Nederland te werken of te studeren ...

Weet ik niet ☐

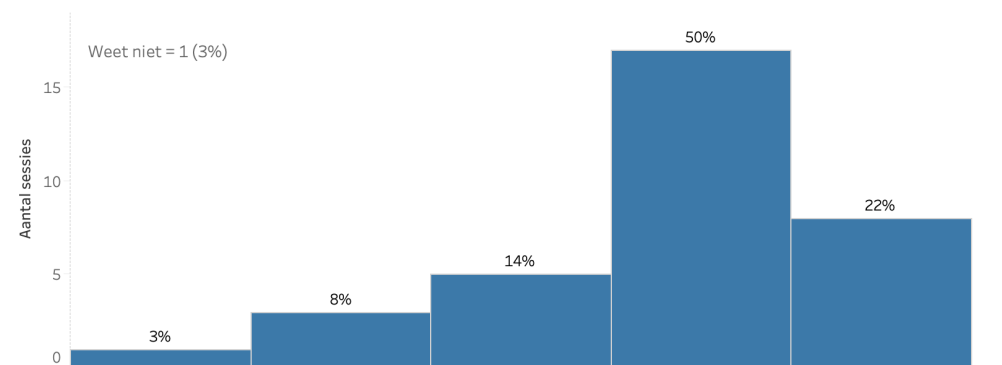


Resultaat 29 – statushouders: de mate van het nemen van eigen initiatief

In mijn verhaal is het belangrijk dat de statushouder ...

wacht op mijn initiatief

zelf het initiatief neemt

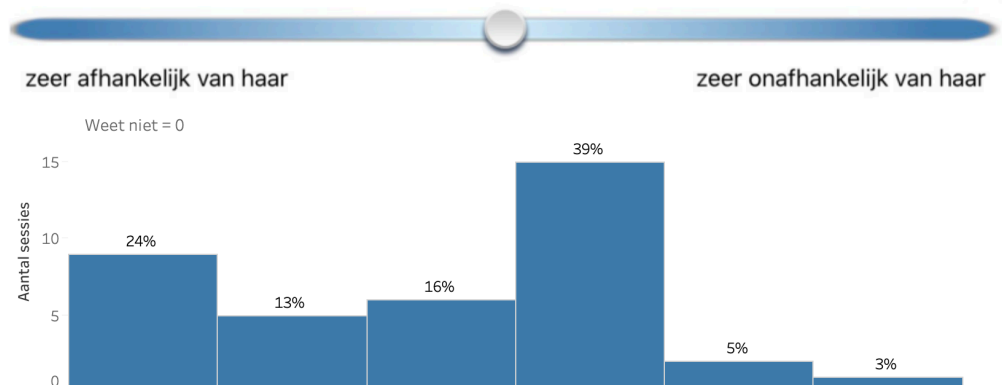


Resultaat 30 – klantmanagers: het belang van het nemen van initiatief door statushouders

## Afhankelijkheid van klantmanagers

Ik voel mij in het contact met de klantmanager ...

Weet ik niet ☐



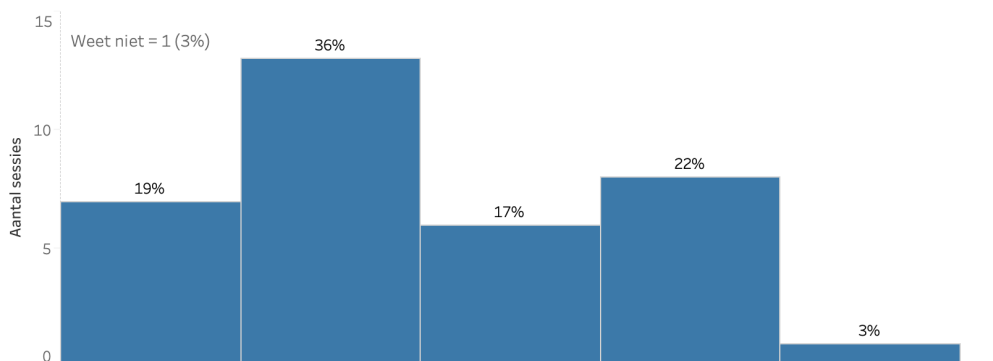
Resultaat 31 – statushouders: de mate van afhankelijkheid van klantmanagers

**Ik voel in het contact met deze statushouder dat hij/zij van mij ...**

zeer afhankelijk is



zeer onafhankelijk is



*Resultaat 32 – klantmanagers: de mate van ervaren afhankelijkheid door statushouders*

### *Intrinsieke motivatie om samen te werken*

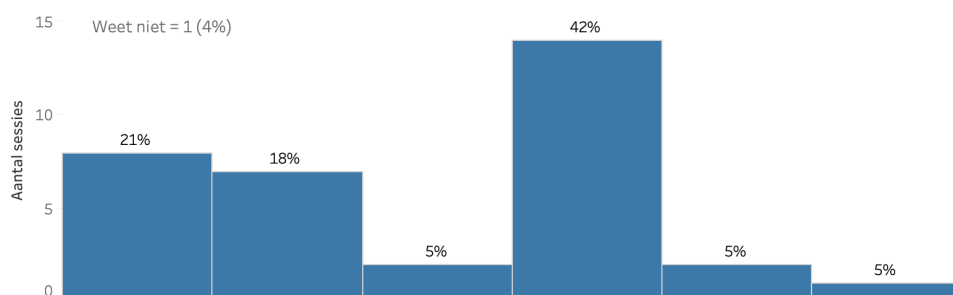
**Ik ervaar het contact met de klantmanager als ...**

Weet ik niet ☐



moeten samenwerken

willen samenwerken



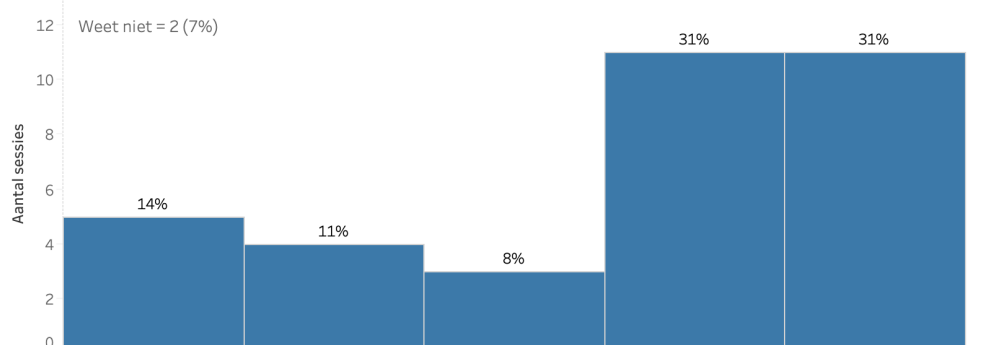
*Resultaat 33 – statushouders: de intrinsieke motivatie van statushouders om met klantmanagers samen te werken*

**Ik ervaar dat deze statushouder vooral het gevoel heeft met mij te ...**

moeten samenwerken



willen samenwerken

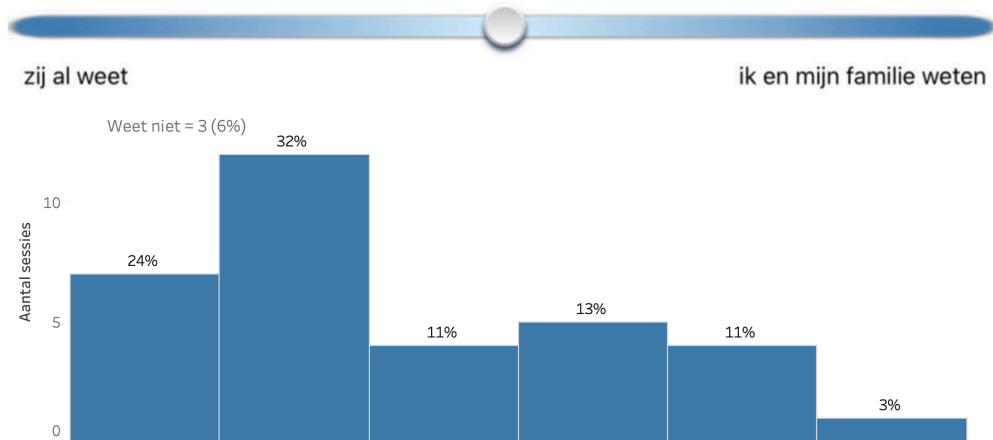


*Resultaat 34 – klantmanager: de ervaren intrinsieke motivatie van statushouders*

## Bevooroordeling

De klantmanager gaat in mijn situatie vooral uit van wat ...

Weet ik niet ☐

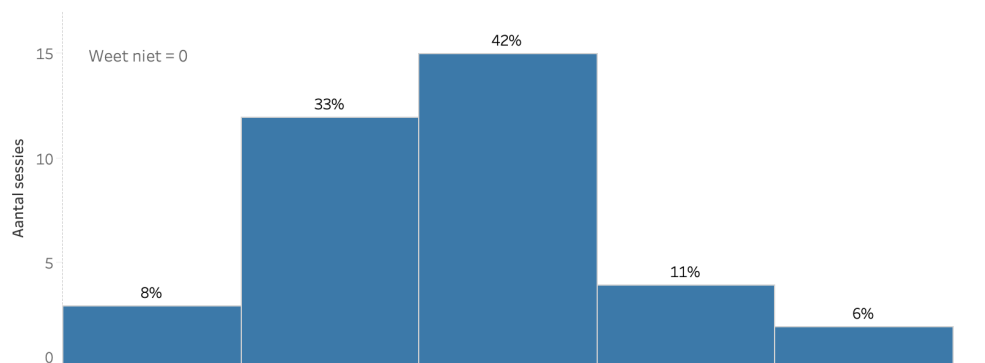


Resultaat 35 - statushouders: de mate van ervaren bevooroordeling van klantmanagers

In mijn verhaal ga ik vooral uit van wat ...

ik al weet

anderen weten



Resultaat 36 - klantmanagers: indicatie van bevooroordeling

### 4.3.4 Analyse

#### Ruimte geven

Statushouders ervaren dat klantmanagers meestal afgaan op hun eigen kennis. Een deel van de klantmanagers bevestigt dit ook. Idealiter ligt de balans in het midden van wat klantmanagers zelf weten en wat anderen weten als indicatie dat klantmanagers ontvankelijk zijn voor de inbreng van statushouders. We zien dat 40 procent van de klantmanagers op die manier te werk gaan.

*Klant wil een voltijdsroute volgen terwijl uit zijn gedrag en het advies van de docent duidelijk blijkt dat hij daar niet geschikt voor is. Ik had iets anders voor hem op het oog en dat heb ik hem uitgelegd. Hij hield voet bij stuk. Ik heb het daarna besproken met een ervaren collega en die heeft mij geadviseerd om mee te gaan in wat de klant wil. Maar als bij de intake van de school blijkt dat hij niet geschikt is voor de voltijdsroute dan moet hij het op mijn manier gaan doen. We hebben het op zijn manier gedaan. Hij wordt uitgenodigd voor een intake. **Fragment uit verhaal klantmanager***

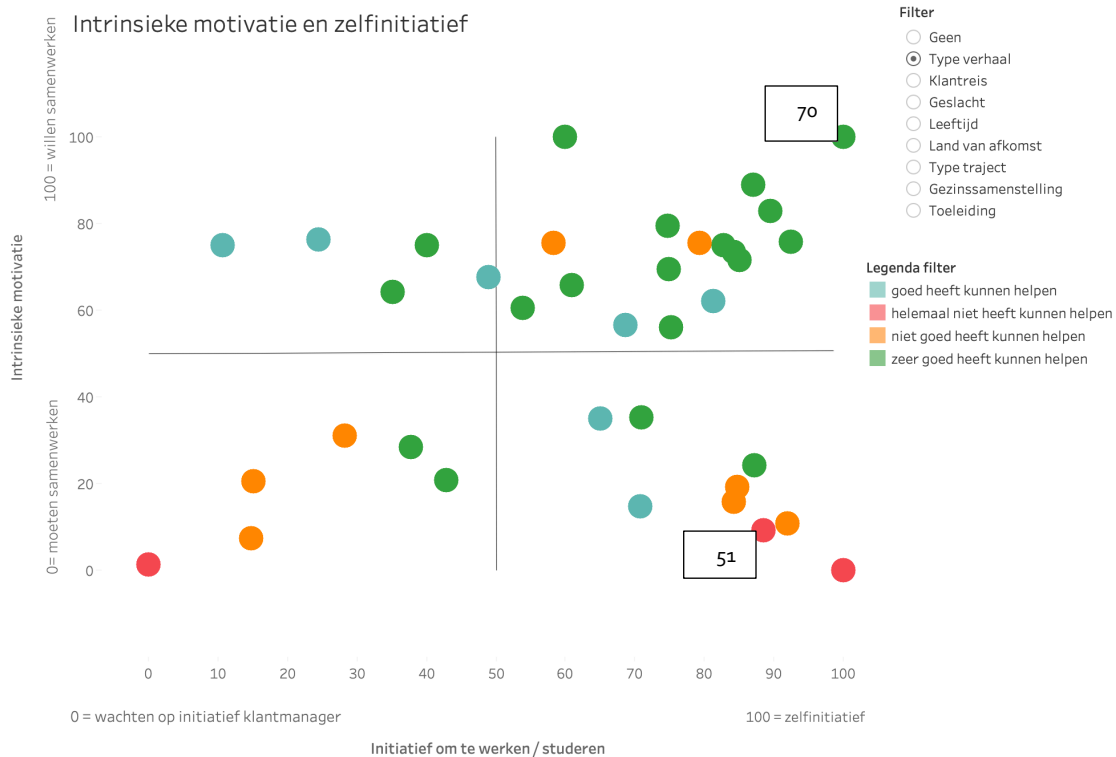
We signaleren echter een spanningsveld tussen de intrinsieke motivatie van statushouders en verplichte samenwerking met klantmanagers. Het overheersende gevoel onder statushouders is die van het 'moeten samenwerken'. Dit is een indicatie van verplichte samenwerking. We zien dit ook terug in de verhalen. Sommige statushouders geven aan niet te begrijpen waarom ze een bepaald traject moeten volgen. In een aantal verhalen waarbij een gevoel van moeten samenwerken wordt ervaren is sprake van mismatch in visie en doelen. Het lijkt alsof het voor statushouders niet altijd duidelijk is wat van henzelf verwacht wordt. Dit maakt het lastig voor statushouders te bepalen welke ruimte er voor eigen inbreng is. Onvoldoende begrip van de Nederlandse taal kan hierin een belangrijke barrière zijn: wordt daadwerkelijk begrepen wat verwachtingen zijn? De eigen invloed om aan het werk te komen of een opleiding te volgen wordt dan ook door statushouders niet als zeer groot ervaren. Het merendeel geeft aan dat eigen invloed in het midden ligt van geen en heel veel invloed. We concluderen dat in het geven en nemen van ruimte nog stappen te maken zijn en we zien daarin een belangrijke rol weggelegd voor het verwachtingsmanagement bij statushouders.

*Ik moet meedoen aan een traject van 5 maanden, maar ik weet niet op welke dagen en wat ik moet doen.*

**Fragment uit verhaal statushouder**

*Ik heb zelf vacature gestuurd (bedoeld waarschijnlijk op vacature gesolliciteerd, red) bij de Scania. Ik was daar 6 weken. Vacature was korte periode. Niemand heeft mij geholpen. Ik heb zelf geprobeerd maar gaat goed. Ja maar zeg het maar de taal is echt belangrijk. Ik was daar 1 jaar en 8 maanden bij participatiehuis en ik krijg helemaal niets; geen ervaring, geen machine opleiding. Dat was echt een achterstand voor mij. Het was beter dat ik ging werken bij een bedrijf of certificaat halen. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Ik ben vooral rustig gebleven en heb regelmatig opnieuw de voorwaarden van een uitkering uitgelegd. Maar ik heb ook duidelijk laten merken dat ik niet akkoord ben met thuisblijven en niets doen. Geduld en begrip. Ik kan alle tijd nemen die ik nodig heb. Mevrouw heeft mij nu al 2x zoveel tijd gekost als de gemiddelde klant. Daar wordt niets van gezegd. Dat is fijn. Mijn irritatie kan ik na die tijd prima kwijt bij mijn collega's. **Fragment uit reflectieverhaal van een klantmanager***



Analyse 6 - matrix met intrinsieke motivatie (moeten/willen samenwerken) en initiatief om te werken/studeren (afwachten / zelfinitiatief)

We signaleren dat een hogere mate van intrinsieke motivatie ook eerder aanzet tot het nemen van zelfinitiatief. Uit de bovenstaande matrix blijkt ook dat statushouders zich dan meer geholpen voelen. Wanneer er een gevoel van moeten samenwerken is dan voelen statushouders die zelfinitiatief nemen zich minder geholpen. De sleutel ligt dus bij het stimuleren van de intrinsieke motivatie om zelfinitiatief bij statushouders te ontplooiën. Movisie signaleert in haar onderzoek ook dat inspelen op intrinsieke motivatie effectiever is dan op gecontroleerde motivatie.

R: Ik woon hier sinds november en zij heeft mij geholpen met mijn studie, vragen beantwoordt over bepaalde zaken waar ik zelf geen kennis over beschik en met persoonlijke problemen kan ik ook bij haar terecht. I: Waarom is deze ervaring u het sterkst bijgebleven? R: Omdat ik helemaal niets wist over Nederland (wetten/regels) en zij heeft mij op weg geholpen. Ik wil graag studeren en daar krijg ik ook de nodige hulp bij om uit te pluizen hoe of wat. **Fragment uit verhaal statushouder – verhaalnummer 70 uit analyse 2**

Ik wil haar alle mogelijkheden uitleggen. Ik wil mijn Nederlands verbeteren en ik wil ook een opleiding doen en daarna werken. Maar zij zegt hele tijd dat ik snel moet werken. Maar ik heb nooit gewerkt. Ik heb een diploma maar het (diploma) is hier niet genoeg. **Fragment uit verhaal statushouder – verhaalnummer 51 uit analyse 2**

## Involed en zeggenschap

39 procent van statushouders voelt zich afhankelijk van klantmanagers. 8 procent geeft aan zich zeer onafhankelijk van klantmanagers te voelen. Het merendeel geeft aan noch afhankelijk, noch afhankelijk te voelen. Versterken van eigen regie komt minder van de grond wanneer statushouders zich afhankelijk van klantmanagers opstellen. We hebben al eerder geconstateerd dat een holistische aanpak de eigen regie en emancipatorische houding van statushouders ook in de weg kan staan. Wanneer statushouders zien dat veel praktische hulpvragen of problemen op andere leefgebieden voor hen geregeld worden,

worden ze minder snel gestimuleerd verantwoordelijk en eigen regie te nemen. Hier ligt ook een verband met de mate van onduidelijkheid die wij signaleren over de rol van de klantmanager. Aan de andere kant zien we ook dat statushouders die zich van de klantmanager afhankelijk voelen, vooral met hun gezondheid of gezinssituatie worstelen en in de eerste plaats daarvoor ook hulp nodig hebben.

*Gezondheid van mijn vrouw is niet best en zij afhankelijk van mij en help van gemeente. Hierdoor heeft mijn klantmanager ook meer begrip voor onze situatie en zij zet ons niet veel onder de druk, gemeente ook niet. **Fragment uit verhaal statushouder – statushouders voel zich zeer afhankelijk van klantmanager (resultaat 32)***

*Sinds een paar maanden ben ik heel druk met een jong gezinnetje uit Syrië dat momenteel in scheiding ligt. Er zijn veel problemen zowel met hem als met haar en daarvoor is het hele netwerk aan instanties ingeschakeld. Dat vind ik heel fijn want ik vond het moeilijk dat ik steeds het enige aanspreekpunt was. **Fragment uit verhaal statushouder – klantmanager ervaart dat statushouder zeer afhankelijk van hem is (resultaat 33)***

### **Versterken mogelijkheden en talenten**

Hoewel klantmanagers bij statushouders een sterke mate van zelfinitiatief zien we ook dat 63 procent van de statushouders zelf vindt nog niet optimaal in hun eigen kracht te staan en niet veel initiatief nemen. We hebben daarbij ook geconstateerd dat de mogelijkheden om eigen krachten te benutten niet toereikend zijn. Dit zien we vooral bij hoger opgeleide statushouders die een mismatch ervaren in visie en doelen. Ook is er een groep statushouders die door problemen op meerdere leefgebieden niet in staat zijn zelf regie te nemen.

*Ik vind het belangrijk dat ze echt goed luisteren. Ik ben een actief persoon ik heb met de COA gewerkt vrijwilligerswerk en ik heb mijn pols gebroken toen was in de AZC. Ik had niemand die mij kon helpen, geen vrouw geen kinderen. Dus ik ben geen persoon die wil graag zitten thuis en uitkering krijgen en toen mijn vrouw en kinderen naar Nederland kwamen heb ik wat meer rust gekregen. Toen heb ik mijn buurvrouw gebeld, Nederlander. En zij heeft voor mij vrijwilligerswerk gevonden. Ik heb gewerkt met gehandicapte personen door Zorgdat ging ik met hem boodschappen doen, winkelen en klusjes thuis doen. Ik ben actief hoor. **Fragment uit verhaal statushouder***

## 4.4 Mensen met elkaar verbinden

### 4.4.1 Competenties

In deze cluster behoort de klantmanager de volgende competenties te hebben:

- Zorgt voor verbindingen
- Gaat respectvol om met diversiteit
- Bouwt op en versterkt (de inzet van) het sociaal netwerk van mensen

#### Toelichting

Om echt mee te kunnen doen in de samenleving is verbinding tussen statushouders en mensen in de Nederland van belang. De klantmanager initieert en begeleidt het samenbrengen van statushouders met andere mensen in Nederland. De klantmanager beweegt gemakkelijk in de leefwereld van mensen met uiteenlopende leefstijlen. Hij kan in contact met hen van perspectief wisselen en culturen en verschillende leefwerelden bij elkaar brengen. Hij zoekt verbinding met mensen, mantelzorgers, sociale netwerken, vrijwilligersinitiatieven, ondernemers en wijkverbanden. Hij richt zich nadrukkelijk op de afstemming tussen informele en formele ondersteuning waarbij deze elkaar aanvullen en versterken. De klantmanager stuurt aan op wederkerigheid, sociale samenhang en de gezamenlijke aanpak van complexe sociale vraagstukken. Hij is creatief en ondernemend in het zoeken naar vrijwilligers en professionals die hij inschakelt om statushouders de helpende hand te bieden. Hij heeft oog voor rolwisseling: sommige statushouders zijn ook vrijwilliger of kunnen dat worden.

#### Beoogd effect

Statushouders en mensen in Nederland voelen zich verantwoordelijk voor de leefbaarheid en sociale cohesie in buurten en sociale netwerken. Ze zijn bij elkaar betrokken en werken samen om duurzaam te voorzien in de behoefte van statushouders.

#### Kenmerkend gedrag

De klantmanager speelt bij het leggen van verbindingen tussen individuen, hun (sociale) netwerk, groepen, gezinnen en andere belangrijke partners in op beweegredenen, achtergronden, verschillen, belangen en motivatie van mensen. Bij het leggen van verbindingen kunnen ook onverwachte en snelle veranderingen ontstaan. In overleg met collega's over wat op dat moment nodig is de klantmanager in staat zelfstandig beslissingen te nemen

### 4.4.2 Impact- en gedragsindicatoren

Om te ontdekken hoe de competenties in deze competentiecluster door statushouders worden ervaren en door klantmanagers worden beleefd, is de volgende impact indicator onderzocht:

| Impactindicator                                                                           | Grondgedachte                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De mate van nieuwe contacten met mensen in de Nederlandse samenleving via de klantmanager | Geeft inzicht in de intenties en of het vermogen van klantmanagers om verbinding te leggen met mensen in de Nederlandse samenleving |

Verder zijn de volgende gedragsindicatoren onderzocht:

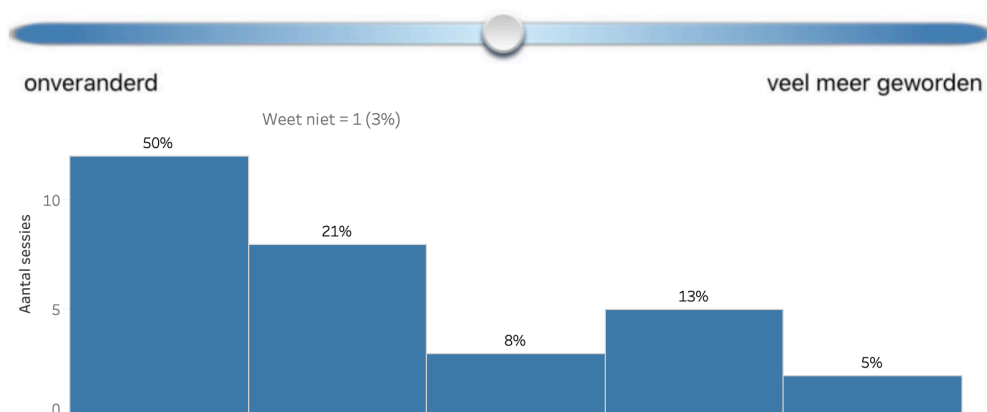
| Gedragsindicator                                                                                                                 | Grondgedachte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| de mate van interesse tonen in de culturele achtergrond van statushouders<br><br>Het belang van begrip van culturele achtergrond | Geeft inzicht in hoeverre klantmanagers aandacht hebben voor beweegredenen, achtergronden, verschillen, belangen en motivatie van statushouders om verbinding met mensen in de Nederlandse samenleving. Definitie cultuur: het geheel aan gewoonten en (gedrags)regels dat een bevolkingsgroep meeneemt uit het land van herkomst. Hieronder vallen onder andere het geheel van normen en waarden, de voeding, eetgewoonten, kleding, godsdienst en muziek en dans. |
| De mate van rekening houden met de culturele achtergrond van statushouders                                                       | Geef inzicht in hoeverre klantmanagers verschillen in culturele achtergronden proberen te overbruggen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

### 4.4.3 Resultaten

#### Nieuwe sociale contacten

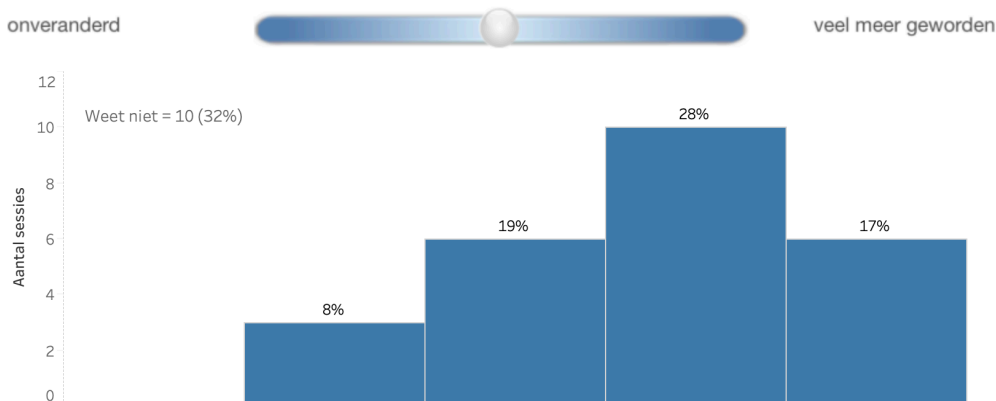
Mijn contacten met mensen die in Nederland wonen en werken zijn door de klantmanager ...

Weet ik niet ☐



Resultaat 37 – statushouders: de mate van nieuwe contacten met mensen in de Nederlandse samenleving via de klantmanager

De contacten van deze statushouder met mensen die in Nederland wonen en werken zijn sinds mijn begeleiding ...

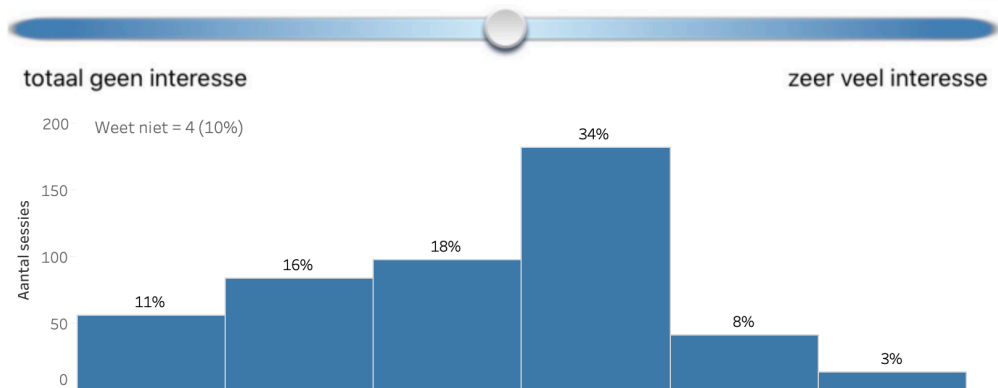


Resultaat 38 - klantmanagers: de mate van nieuwe contacten met mensen in de Nederlandse samenleving via de klantmanager

## Culturele achtergrond

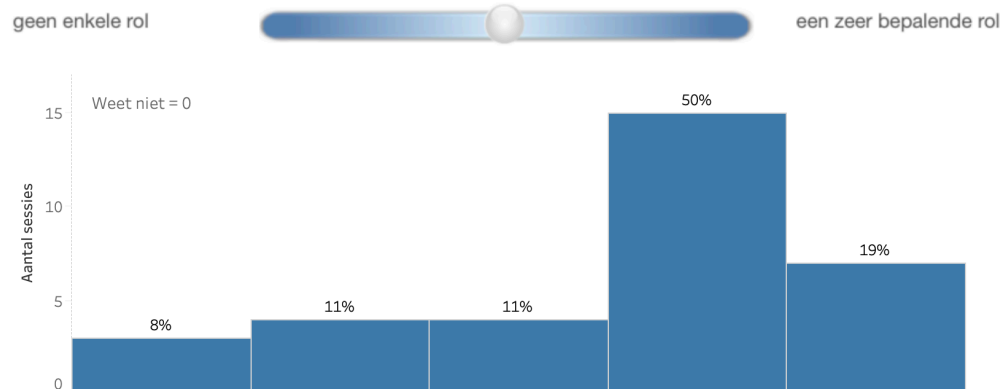
De klantmanager toont voor mijn culturele achtergrond ...

Weet ik niet ☐



Resultaat 39 - statushouders: de mate van interesse tonen in de culturele achtergrond van statushouders

In dit verhaal speelt begrip van de culturele achtergrond van de statushouder ...

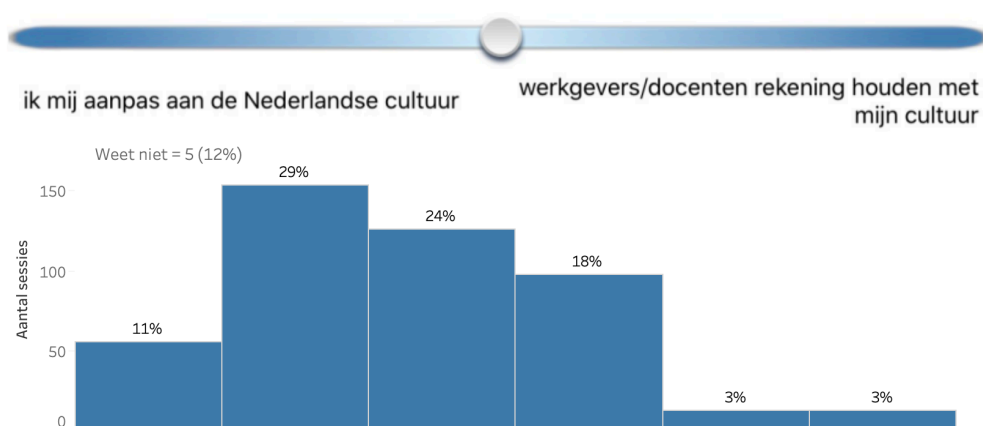


Resultaat 40 - klantmanagers: belang van begrip in de culturele achtergrond van statushouders

## Aanpassing aan cultuur

Om in Nederland te werken of te studeren vindt de klantmanager het belangrijk dat ...

Weet ik niet ☐

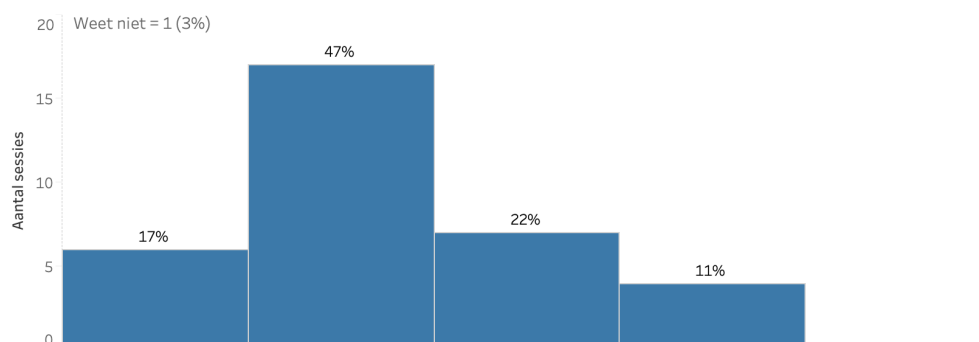


Resultaat 41 - statushouders: de mate van rekening houden met de culturele achtergrond

In dit verhaal is het belangrijk dat ...

de statushouder zich aanpast aan de Nederlandse cultuur

werkgevers/docenten rekening houden met de cultuur van de statushouder



Resultaat 42 - klantmanagers: mate van belang van aanpassing aan culturele achtergrond

#### 4.4.4 Analyse

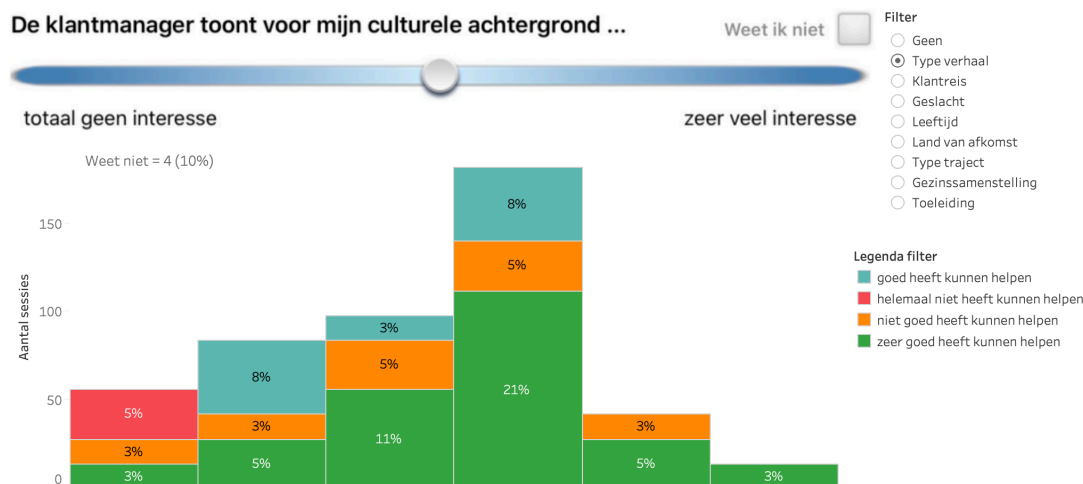
Statushouders geven aan behoefte te hebben om meer contact met mensen in de Nederlandse samenleving maar ervaren daarin van klantmanagers niet veel ondersteuning. Er wordt niet veel interesse ervaren in culturele achtergrond en statushouders ervaren dat ze zich vooral dienen aan te passen aan Nederlandse cultuur.

*Veel bedrijven en fabrieken willen geen vluchtelingen, omdat ze misschien geen Nederlands spreken. Dit is niet het probleem van de klantmanager daar kan zij niets aan doen. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Ik heb gewerkt daar bij Inclusief. Dat was geen goed plan. Niemand is geïnteresseerd in mijn achtergrond. Daar zijn heel veel Arabische mensen. Ik begrijp niets van Arabisch. Ik wil met Nederlandse mensen werken. **Fragment uit verhaal statushouder***

*De klant heeft jaren actief deelgenomen aan het participatiehuis mede om zijn Nederlandse taal te verbeteren. Klant heeft vrijstelling gehad van zijn inburgering. De wens van klant was dat hij ergens anders dan het participatiehuis vrijwilligers werk gaat doen om dan meer in contact te komen met Nederlandse mensen zodat hij verplicht wordt Nederlands te praten. **Fragment uit verhaal klantmanager***

Dat er niet veel interesse door statushouders wordt ervaren lijkt ook beïnvloed te worden doordat statushouders zich niet door de klantmanager geholpen voelen (analyse 7). Het is dus niet gezegd dat het niet ervaren van interesse per definitie het gevolg is van het niet tonen van interesse. Klantmanagers hebben namelijk ook andere ervaringen. Ze geven aan dat begrip van culturele achtergrond bepalend is om statushouders te kunnen helpen. Dit past ook binnen de holistische visie. Klantmanagers geven wel aan dat het voor statushouders belangrijk is zich aan te passen aan de Nederlandse cultuur.



Analyse 7- resultaat 40 gefilterd op type verhaal (mate van door klantmanager geholpen voelen)

We bespreken het plan. Er staat niet zoveel in. Meneer wil Nederlands leren en daarna aan het werk. Al het werk is acceptabel vindt hij. Zijn oude beroep kan hij hier niet doen en hij heeft niet veel kunnen leren. Na het bespreken van het plan ondertekenen we beiden. 'Klaar? vraagt hij. Ja dit was het doel van het gesprek en dat is nu afgerond. Hij staat op en loopt weg. Wacht even zeg ik u moet uw ondertekende plan wel meenemen. Hij kijkt me aan en zegt: en wat moet ik met dat papier? Weggooien of moet ik het in de keukenla leggen. En hoe lang moet ik dat dan bewaren. Stapels papier! En als het verandert dan weer papier. Nog meer papier? Wij hebben toch wat afgesproken waarom dan papier? Hij pakt het ondersteuningsplan op om mij een plezier te doen en neemt het mee. Ik liep aan tegen het culturele verschil. Voor hem zijn mondelinge afspraken, afspraken. Papier zegt hem niets. Voor onze samenleving moet alles op papier staan en controleerbaar zijn. Een andere denkwijze. **Fragment uit verhaal klantmanager - cultuur speelt zeer bepalende rol (resultaat 41)**

Mevrouw doet ergens werkervaring op. Het betreft een verlenging. Mogelijk krijgt ze hierna een contract. De communicatie met de werkgever en arbeidsbemiddelaar liep eerst niet zo lekker. Het gaat nu weer de goede kant op. Nu zegt mevrouw dat ze minder uren wil werken. Hier zit de werkgever niet op te wachten. Ik heb een gesprek met haar gehad hierover. Ik was boos maar heb dat niet laten blijken. Ik heb naar haar geluisterd. Ik wist in het begin niet hoe hiermee om te gaan. Ik ging eerst samenvatten en begon daarna te praten. Zonder dat ik het door had begon ik met de confrontatie maar dan op een fijne manier. Ik verplaatste me in de werkgever en begon te zeggen wat ik ervan zou vinden wanneer ik de werkgever zou zijn. Namelijk dat ik haar geen contract zal geven omdat ik niet op haar kan rekenen etc. Nadat ik klaar was. Vroeg ik haar: wat spreken we af? Daarna zei ik: jij mag het zeggen. Mevrouw gaf aan dat zij niet tegen haar leidinggevende gaat zeggen dat ze minder wil werken. Probleem opgelost. Ik was blij mee. **Fragment uit verhaal klantmanager – cultuur speelt zeer bepalende rol (resultaat 41)**

We zouden graag onderzoek zien naar wat het effect is van het benadrukken van aanpassing aan de Nederlandse cultuur op de inburgering van statushouders en de transitie naar werk en integratie. Het SCP wijst op waardeverschillen die alledaagse culturele verschillen van Syrische statushouders in participatie illustreren met name rond gendernormen en opvoeding. Cultuurverschillen blijken volgens het onderzoek een demotiverende werking te hebben. Daar vinden wij ook in dit onderzoek enkele voorbeelden van terug.

Ik heb vroeger gewerkt en ben 20 jaar geleden gestopt. Ik vind dat de klantmanager niet luistert naar mij. Volgens haar moeten mannen en vrouwen werken en daar ben ik niet zo blij mee. **Fragment uit verhaal statushouder**

Ik ben verdrietig. Ik moet sporten en ik vind dat de sport niet bij mijn past. Het traject wordt met mannen en vrouwen gedaan en dat vind ik niet fijn. **Fragment uit verhaal statushouder**

*Ja via mijn arbeidsconsultant heb ik bij een elektrotechniekbedrijf in Harderwijk gewerkt, ik heb een korte opleiding gedaan techniekacademie en ik ben geslaagd toen was ik daar had gewerkt heeft die baas een slechte reden gegeven waarom kan ik niet mijn stage kan doen. Ik heb mijn drie vingers gebroken en daardoor is mijn stage gestopt. Mijn arbeidsconsulent ging af op wat de mening van de baas van deze bedrijf was en heeft niet mijn mening gevraagd. Zij zei ja ja ik ben niet daar ik zei ja jij bent niet daar waarom neem je de mening van de baas van het bedrijf aan en niet mijn mening aan jij bent niet daar sowieso ben je niet daar, waarom? Wij zijn niet gek hoor wij zijn ook mensen. Als ik de taal niet goed spreek betekent het niet dat ik dom ben. De taal is een soort van mijn ervaring te vertalen. Niet ervaring te krijgen. Wel ervaring in de taal ja is goed. Ik vind de taal helemaal prima ik hou van de taal maar ik ben niet dom. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Ik wil iets vertellen over een Syrische man die getrouwd is en met drie kinderen woont op een flat in Harderwijk. Hij heeft veel dingen meegemaakt zowel in Syrië als in Nederland. Als contactpersoon van de gemeente heb ik hem leren kennen ten tijde van zijn inburgeringstraject en hij al aan de slag was bij het Participatiehuis van inclusief Intervens als eerste stap richting bemiddeling naar werk. Hij was gemotiveerd deed zijn best ook met het oefenen van de Nederlandse taal. Hij komt over als een hele trotse man. Zijn eerste bemiddelaar heeft hem bemiddeld naar een baan bij een bouwbedrijfje. Daar voelde hij zich uiteindelijk gediscrimineerd. Hij merkte dat zijn baas hem ergens niet begreep en dan opmerkingen maakte die nogal lomp waren. Hij heeft hem daar een keertje op aangesproken toen hij een taartje aangeboden kreeg tijdens de Ramadan maar hij gaf aan dat dit niet werkte. Hij voelde zich ook niet begrepen door zijn bemiddelaar. **Fragment uit verhaal klantmanager***

*Mijn klant volgt een voltijdsroute. Door dat de aangescherpte maatregelen als gevolg van de coronacrisis moest hij stoppen op school. De school heeft ervoor gekozen om de lessen via whatsapp te laten voorzetten voor een paar uurtjes in de week. Client wilde niet meedoen en besloot de stoppen met de lessen aldus de school. Nadat ik contact had opgenomen met cliënt kreeg ik iets anders te horen. Ik gaf hem de ruimte om zijn verhaal bij mij doen. Hij was gefrustreerd en boos over de wijze waarop de school de nieuwe wijze van lesgeven (dus afstandsonderwijs) bekend heeft gemaakt bij de cursisten. Hij vond dat de school geen rekening met hem houdt denkt aan eigen belang en hem bang maakt met Meerinzicht. **Fragment uit verhaal klantmanager***

*Ik vertel dat ik hem echt een aardige vent vind dat is ook zo maar dat ik absoluut wil dat iemand reageert als ik app of bel. Dat het voor mij heel onbeschoft is als iemand gewoon helemaal niet reageert. En dat ik er ook niet van houd dat iemand bij ieder gesprek veranderd is van idee en weer met iets anders bezig is. O dat wist hij niet dat hij onbeleefd was. Dus ik moet altijd reageren? 'Ja dat is gewoon beleefd. **Fragment uit verhaal klantmanager***

## 4.5 Stimuleren tot participatie en actief burgerschap

### 4.5.1 Competenties

In deze cluster behoort de klantmanager de volgende competenties te hebben:

- Stimuleert mensen tot actief burgerschap
- Ondersteunt bij praktisch functioneren en participatie

#### Toelichting

De klantmanager enthousiasmeert statushouders om actief deel te nemen aan de samenleving. Een belangrijk aandachtspunt bij het stimuleren van participatie is het bevorderen van het praktisch en sociaal functioneren. Belemmeringen kunnen optreden als gevolg van bijvoorbeeld: stoornissen of handicaps, uitsluiting, ongelijkheid of onvoldoende sociaal netwerk. Praktisch functioneren omvat allerlei praktische zaken zoals het huishouden, administratie, koken en boodschappen doen, regelen van vervoer, lezen van handleidingen, structuur hebben in de dag. Vaak is het aan de slag gaan met het praktisch functioneren een eerste preventieve stap en hulpmiddel om achterliggende problematiek aan te pakken en participatie te bevorderen. De klantmanager laat statushouders zien en ervaren hoe zij belemmerende patronen en gedrag bij het vinden van praktische oplossingen kunnen doorbreken.

#### Beoogd effect

Statushouders voelen zich uitgenodigd en gestimuleerd om mee te doen in de samenleving. Ze hebben de nodige handvatten en ondersteuning gekregen die deelname aan de samenleving voor hen mogelijk maakt. Er is meer sociale samenhang en samenwerking met andere mensen in Nederland. Statushouders zien hierdoor een positieve verandering in hun individuele situatie of leefomgeving. Statushouders geven op eigen wijze vorm aan actief burgerschap. Hun maatschappelijke betrokkenheid is aangesproken en ze voelen zich eigenaar van de activiteiten en initiatieven waaraan zij meedoen. Statushouders voelen zich gezien en erkend en aangesproken op hun talenten. Degenen die belemmeringen ondervinden in het praktisch en sociaal functioneren hebben meer inzicht in factoren die dit belemmeren of juist stimuleren, en hebben nagedacht over oplossingen. Ze oefenen met ander gedrag, waardoor zij zich vaardig en zelfverzekerd voelen om praktische zaken zelf te regelen en in de samenleving te participeren.

#### Kenmerkend gedrag

De klantmanager stimuleert statushouders initiatieven te nemen en hen vervolgens concreet ondersteunen bij de uitvoering van hun ideeën en activiteiten. Dat wat zij signaleert of opmerkt zij onderbouwen aan de hand van eerdere ervaringen. Zij bakent bij een eventueel vervolg erop haar bijdrage af.

### 4.5.2 Impactindicator

Om te ontdekken hoe de competenties in deze competentiecluster door statushouders worden ervaren en door klantmanagers worden beleefd, is de volgende impactindicator onderzocht:

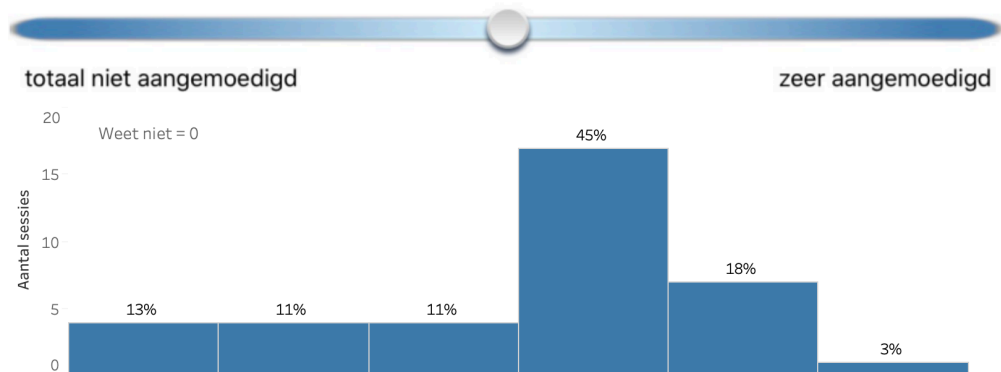
| Impactindicator                                                                                            | Grondgedachte                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| De mate waarin statushouders aangemoedigd worden en voelen om deel te nemen aan de Nederlandse samenleving | Geeft inzicht in intenties en vermogen van klantmanagers statushouders te stimuleren |

### 4.5.3 Resultaten

#### Aanmoediging

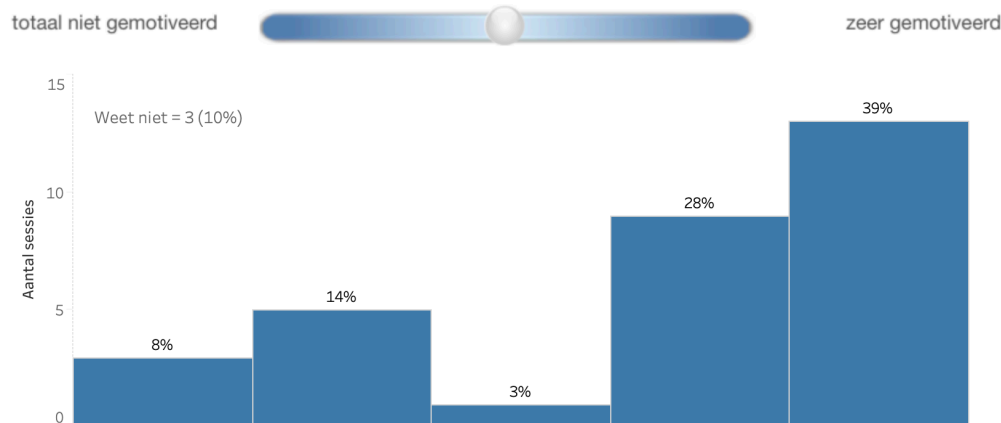
Ik voel me door de klantmanager om in Nederland te werken/studeren ...

Weet ik niet ☐



Resultaat 43 - statushouders: de mate van ervaren aanmoediging door klantmanagers

Om in Nederland te werken/studeren is deze statushouder ...



Resultaat 44 - klantmanagers: de mate van ervaren motivatie van statushouders

### 4.5.4 Analyse

Klantmanagers constateren een hoge mate van motivatie van statushouders om in Nederland te willen werken of te studeren. Dit wordt onderbouwd met enkele voorbeelden.

*Toen ik klant leerde kennen en hij net in Nederland was heb ik hem opgegeven voor de voltijdroute (extra taallessen en begeleiding naar werk). Hij is altijd heel dankbaar geweest voor deze mogelijkheid. Hij was tijdens het traject gemotiveerd en welwillend en wilde graag een toekomst opbouwen in Nederland. Op gegeven moment kwam de mogelijkheid om te gaan werken bij een bedrijf in de bronbemaling. Hier is hij gestart op basis van een werkervaringsplaats. Hij was er heel blij mee want hij wilde graag veel leren op het gebied van bronbemaling zodat hij ook zijn thuisland zou kunnen helpen hiermee. **Fragment uit verhaal klantmanager – ervaart dat statushouder zeer gemotiveerd is om te werken / studeren (resultaat 45)***

*Belanghebbende wilde een gesprek met de klantmanager. Belanghebbende wilde een gesprek over zijn toekomst. Belanghebbende wil graag docent kunst worden. Hij kan zijn opleiding in een jaar afronden als hij zijn Engelse examens behaalt. Als hij zijn examens niet behaalt dan moet hij de opleiding in het Nederlands doen. Dan duurt de opleiding twee jaar. Als hij zijn opleiding in het Nederlands doet dan moet hij zijn B2 staatsexamen behalen. Mooi om te zien dat een statushouder druk bezig is met zijn toekomst. Belanghebbende heeft later zijn werk laten zien dat motiveerde klantmanager om hem te stimuleren en goede kaders te stellen vanuit de Participatiewet.*

**Fragment uit verhaal klantmanager – ervaart dat statushouder zeer gemotiveerd is om te werken / studeren (resultaat 45)**

*Het was een bijzondere evaluatie om bij te wonen omdat de klant hele hoge eisen heeft voor zichzelf. De leerkracht was buitengewoon tevreden en trots op haar leerling maar dit werd niet gedeeld. Daarover zijn we in gesprek gegaan met elkaar. Uit het gesprek kwam naar voren dat de klant in land van herkomst een hoge opleiding heeft genoten en wil dit hier ook waar maken maar vind de manier van onderwijs niet goed. Klant heeft aangegeven dat zij vindt dat er te laat met examentraining is begonnen door de Taalschool. Dit was voor mij een bijzondere ervaring om te zien de passie en betrokkenheid van de klant is bijzonder groot. Ook de leerkracht geeft aan dat de klant al veel heeft bereikt voor de korte duur dat zij in Nederland is. Het hoge streven heeft meer te maken met de persoonlijkheid van de klant dan de Taalschool ben ik achter gekomen. **Fragment uit verhaal klantmanager – ervaart dat statushouder zeer gemotiveerd is om te werken / studeren (resultaat 45)***

Statushouders voelen zich over het algemeen door klantmanagers noch aangemoedigd, noch ontmoedigd om in Nederland te werken of te studeren. We hebben eerder aangegeven dat het mentale eigenaarschap van het ondersteuningsplan vooral nog bij klantmanagers lijkt te liggen. Ook Verwonderzoek constateert dit. We lezen in de verhalen dat de Nederlandse taal door statushouders als moeilijk wordt ervaren. Dit zijn ook statushouders die geen of weinig verandering zien in hun individuele situatie of leefomgeving.

*Tolk: Mevrouw zegt dat haar klantmanager haar goed heeft geholpen het was een fijne ervaring. Hierna vroeg ik haar wat is de belangrijkste taak die zij voor u heeft gedaan die bij u is blijven hakken? Mevrouw reageert dat ze haar heeft geholpen met studie vinden en heeft haar gemotiveerd om B1 te halen. Mevrouw zegt eerlijk gezegd mijn doel is mijn opleiding afmaken en mijn diploma halen dat is mijn doel! **Fragment uit verhaal statushouder – voelt zich redelijk aangemoedigd (resultaat 44)***

*R: De eerste keer heb ik in Utrecht gestudeerd en zij heeft voor mij geregeld dat ik de reiskosten vergoed krijg. Het duurt wel een beetje lang, maar ik krijg 70% terug. Vorige week heeft ze een toekomstplan opgesteld voor mij en dat vind ik goed. I: Oke, en wat zijn uw doelen voor in de toekomst? R: Ik wil de opleiding accountant studeren aan de Windesheim, omdat ik dit in mijn eigen land ook heb gestudeerd. I: Lukte het de klantmanager om u te helpen? R: Ja, we hebben een plan gemaakt. Maar het laatste deel is aan mij. Ik moet hard studeren en niveau taal halen en dan kan studeren aan de hogeschool. **Fragment uit verhaal statushouder – voelt zich enigszins aangemoedigd (resultaat 44)***

We zien verder in de verhalen geen sterke signalen van actief burgerschap d.w.z. meer sociale samenhang en samenwerking met Nederlandse mensen. De focus van statushouders is vooral gericht op het willen beheersen van de Nederlandse taal. Dit constateerde het SCP onder Syrische statushouders ook al.

Statushouders proberen grip te krijgen op hun eigen leven en het hervinden van identiteit. Het beheersen van de taal is voor hen daarin cruciaal en tegelijkertijd moeilijk. Het is daarom goed voor te stellen dat dit statushouders onzeker maken wat in dit onderzoek tot uiting komt in een neutrale, voorzichtige houding tegenover de relatie met de klantmanager.

*Ik begrijp nog steeds niet de Nederlandse taal. Ik ben al drie jaar aan het werk en nog steeds begrijp of spreek ik de Nederlandse taal niet. **Fragment uit verhaal statushouder***

*Alsjeblieft focus op de taal. Ik moet nu mijn zoon elke keer meevragen om dingen voor mij te vertalen. Ik houd hem ook van zijn school en werk af. Ik vind dat je zonder taal eigenlijk niet kan werken. Ik voel me een dove die niet kan praten omdat ik de taal niet begrijp. **Fragment uit verhaal statushouder***

## 5 Conclusies en aanbevelingen

We geven in dit hoofdstuk antwoorden op de onderzoeksvragen:

- Welke gedragscomponenten en competenties worden vanuit de uitgangspunten van de klantreismethodiek van klantmanagers verwacht en waargenomen?
- Welke gedragscomponenten en competenties van klantmanagers dienen vanuit de uitgangspunten van de klantreismethodiek verder ontwikkeld te worden?
- In hoeverre kan de klantreismethodiek worden toegepast op meerdere doelgroepen van Meerinzicht?

### 5.1 Waargenomen en te ontwikkelen gedragscomponenten en competenties

Wat wij van dit onderzoek leren is dat de uitgangspunten van de klantreismethodiek samen met de competenties uit het beroepsprofiel van de sociaal werker één systemisch geheel vormen. Een klantmanager behoort zowel de uitgangspunten te doorleven als wel de competenties van een sociaal werker te hebben. Al naar gelang zij een cliënt begeleidt past zij toe wat nodig is. Dat is in de praktijk een mix van uitgangspunten en competenties. Wel liggen er in elk uitgangspunt op bepaalde competenties meer nadruk. We beschrijven daarom aan de hand van de vier uitgangspunten van de klantreismethodiek welke competenties uit het beroepsprofiel van de sociaal werker wij in de praktijk wel en nog niet hebben waargenomen en doen daarbij enkele aanbevelingen.

#### 5.1.1 Holistische visie

Verwachte competenties: contact maken en onderhouden, erop afgaan, vraagverheldering op alle leefgebieden, signaleren, agenderen en verbinden

#### **Contact maken en onderhouden, erop afgaan en vraagverheldering op alle leefgebieden**

De kernwaarden van een holistische mensgerichte aanpak in de klantreismethodiek zijn: aandacht voor het lichaam, de geest en het sociale/maatschappelijke leven. Indien de drie kernwaarden in balans zijn is er optimale aandacht voor de statushouder in al haar leefgebieden. We zien deze kernwaarden in de verhalen van klantmanagers sterk terugkomen. Klantmanagers benaderen statushouders actief en het contact wordt over het algemeen door statushouders gewaardeerd. Statushouders delen veel informatie met klantmanagers over wat op alle leefgebieden speelt. Dit ontstaat wanneer klantmanagers een veilige sfeer weten te creëren, interesse tonen, goed luisteren, rustig en langzaam praten, snel reageren en aanmoedigen. Statushouders ervaren dit als gedragscomponenten die ertoe leiden dat zij zich geholpen voelen.

Een holistische aanpak vraagt van een klantmanager vaardigheden als: besluitvaardigheid, daadkracht, observeren, analyseren, overzicht houden, communicatie, overleggen met diverse hulpverleningsorganisaties, verbinden met sociaal netwerk, uithoudingsvermogen, geduld. Daarbij moet soms ook van een oorspronkelijk plan kunnen worden afgeweken.

Klantmanagers ervaren dat er voldoende vrijheid is in hun werk om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen.

### **Signaleren en agenderen**

De meeste statushouders voelen zich gehoord en ervaren door klantmanagers geholpen te worden. Klantmanagers geven aan statushouders over het algemeen te kunnen helpen. Vooralsnog gaat het vaak om ondersteuning die instrumenteel van aard is zoals het regelen van een uitkering of het vergoeden van hulpmiddelen voor werk en studie. Er zijn weinig voorbeelden van maatschappelijk betekenisvolle relaties waarin statushouders duurzame arbeid hebben en zich volledig in Nederland thuis voelen. Daarvoor heeft dit onderzoek ook nog te vroeg in het klanthereisproces plaatsgevonden. Statushouders zijn nog zoekende naar een nieuwe identiteit.

### **Verbinden**

Klantmanagers balanceren als gevolg van een holistische aanpak vaak op de rand van het begeleiden van inburgeringstrajecten of toeleiding naar werk en het verlenen van maatschappelijke hulp. Het leidt er soms toe dat een klantmanager meer taken op zich nemen buiten haar rol om. Een holistische aanpak kan een emancipatorische houding en eigen regie van statushouders ook in de weg staan. Wanneer statushouders zien dat veel praktische hulpvragen of problemen op andere leefgebieden voor hen geregeld worden, worden ze minder snel gestimuleerd verantwoordelijk en eigen regie te nemen. Dit leidt soms tot frustratie en stress onder klantmanagers.

Hier ligt ook een verband met de bekendheid over de rol van de klantmanager. Voor veel statushouders is deze namelijk niet helemaal duidelijk. Deze groep voelt zich ook meestal niet geholpen. De klantmanager wordt gezien als iemand die praktische hulpvragen of problemen op meerdere leefgebieden oplost. Wanneer hulpvragen buiten de invloedssfeer van de klantmanager vallen of zij een beroep doet op intrinsieke motivatie en eigen initiatief van de statushouder, dan sluit de rol niet meer aan op het beeld wat statushouders van klantmanagers hebben. De beeldvorming over wat van hen zelf wordt verwacht is onder statushouders zeer beperkt.

Teamvorming is een belangrijke pijler in een holistische aanpak. Klantmanagers geven over het algemeen aan met elkaar te overleggen maar opvallend vaak ook dat ze niet ondersteund worden in de ontwikkeling van vaardigheden die bij een holistische aanpak horen. Sommige geven aan dat ze dergelijke vaardigheden door hun opleiding hebben geleerd of dat het intrinsieke eigenschappen zijn. Andere zouden graag specifieke interventietechnieken willen leren bijvoorbeeld om statushouders meer eigen regie te laten nemen. Het individuele reflectievermogen van klantmanagers is vrij hoog. Homogeniteit in het team kan het leerproces echter belemmeren.

### **Aanbevelingen**

- Maak duidelijk wat van klantmanagers en statushouders in het inburgeringsproces verwacht worden. Geef duidelijk aan waar de grenzen liggen. Ontwikkel een uniforme taal en communicatieaanpak die nodig zijn vanaf kennismaking tot het moment waarop een maatregel noodzakelijk mocht zijn. Betrek ook verwijs- en ketenpartners om zo

eenduidig mogelijk te communiceren. Controleer in gesprekken of de rol van klantmanagers en wederzijdse verwachtingen duidelijk zijn.

- Doe een marktverkenning van interventiemethoden die bij een holistische manier van werken horen en waarbij het ontwikkelen van een emancipatorische houding en eigen regie van klanten centraal staan (zie ook 5.1.2). Ontwikkel een uniforme interventiemethodiek die het conceptmodel ondersteunt.
- Ontwikkel teamvorming door regelmatig ervaringen te delen en met elkaar te duiden. Focus daarbij vooral over het balanceren tussen het begeleiden naar werk en het verlenen van maatschappelijke hulp. Betrek ook sleutelpersonen in de teamvorming. Geef hen een verbindende rol in de behoefte van statushouders om meer in contact te komen met mensen in de Nederlandse samenleving.

### 5.1.2 Emancipatorische visie

Verwachte competenties: ondersteuning bij praktisch functioneren, respectvol omgaan met diversiteit en stimuleren actief burgerschap

#### **Ondersteuning bij praktisch functioneren**

De holistische aanpak van klantmanagers leidt nog niet tot versterking van een eigen visie en zelf oplossend vermogen. De werkrelatie is nog niet co-constructief. Statushouders zijn, enkele uitzonderingen daargelaten, nog niet in staat zijn hun kijk op problemen te veranderen en zelf hulpbronnen en oplossingen te vinden. Het initiatief en de regie liggen nog te veel bij klantmanagers. Om dit bij te sturen is specifieke aandacht nodig. Verschillende klantmanagers geven aan hiervoor geen ondersteuning te vinden en vragen ook om workshops en training. Periodieke reflectie van klantmanagers stimuleert het leer- en ontwikkelproces.

#### **Respectvol omgaan met diversiteit**

Er spelen onder statushouders geen gevoelens van ongelijkheid ten opzichte van klantmanagers. Er is onder klantmanagers een ruime mate van respect en begrip waarneembaar voor de culturele achtergrond van statushouders. Dat wordt niet altijd door statushouders zo ervaren. Er ligt veel nadruk op het moeten aanpassen aan de Nederlandse cultuur.

Statushouders stellen zich neutraal en voorzichtig op. Vooral in het uiten van meningsverschillen. Dit is mogelijk beïnvloed door ervaringen met overheden in het land van afkomst. Klantmanagers zijn ontvankelijk voor meningsverschillen, stellen zich ook adaptief op maar zouden statushouders er meer toe moeten bewegen zich uit te spreken en daarbij rekening houden met culturele verschillen die niet altijd overbrugbaar zijn.

#### **Actief burgerschap**

We zien geen sterke signalen van actief burgerschap d.w.z. meer sociale samenhang en samenwerking met Nederlandse mensen. Professionele ondersteuning staat nu in het inburgeringsproces centraal, waarbij zelfzorg een aanvulling is. De uitdaging is om deze verhouding om te draaien.

## Aanbevelingen

- Zie aanbeveling 5.1.1 over ontwikkelen van uniforme interventietechnieken gericht op een emancipatorische houding en eigen regie van klanten.
- Werk bewust met statushouders aan het kunnen uiten van hun mening en zienswijze. Houd er hierbij rekening mee dat statushouders zich nog niet voluit in de Nederlandse taal kunnen uitspreken. Houd rekening met aspecten van het intercultureel werken. Zie ook 5.1.5.

### 5.1.3 Oplossingsgericht werken

Verwachte competenties: ondersteuning bij praktisch functioneren, signaleren, agenderen, en verbinden

#### Ondersteuning bij praktisch functioneren

De kern van oplossingsgericht werken is het samen met statushouders bedenken van oplossingen. Oplossingen komen nu vooral uit de koker van klantmanagers. Opgemerkt moet worden dat 'hoop' een van de drie meest genoemde sentimenten is onder zowel statushouders als klantmanagers. Dit biedt perspectief op de verdere ontwikkeling van een vertrouwensrelatie waarbij statushouders meer eigen oplossend vermogen ontwikkelen. Zij kunnen dan beter aangeven wat zij willen bereiken en ontwikkelen ook het vertrouwen dat ze het kunnen bereiken.

#### Signaleren en agenderen

Visie en doelen komen in veel gevallen niet op hetzelfde niveau overeen. Klantmanagers zijn gericht op het vinden van werk of een studie zodat statushouders duurzaam aan de samenleving kunnen deelnemen. Statushouders zien beheersing van de Nederlandse taal als randvoorwaarde voor het hervinden van een nieuwe werkidentiteit. Het hervinden van werkidentiteit is een belangrijk onderdeel van het proces zich ergens thuis te gaan voelen en weer betekenis te kunnen geven aan het leven.

#### Verbinden

De mogelijkheden tot maatwerkoplossingen voor met name hoogopgeleide statushouders zijn beperkt.

## Aanbevelingen

- Zie aanbevelingen in 5.1.1 over ontwikkelen uniforme interventietechnieken en teamvorming.
- Onderzoek en bespreek maatwerkmogelijkheden om hoogopgeleide statushouders werk op hun niveau te vinden.

### 5.1.4 Versterken van de eigen regie

Verwachte competenties: ruimte geven, mogelijkheden en talenten versterken, ondersteuning bij invloed en zeggenschap krijgen en sociaal netwerk versterken

### **Ruimte geven**

Statushouders ervaren zowel dwingende als aanmoedigende communicatiestijlen van klantmanagers. We signaleren een spanningsveld tussen de intrinsieke motivatie van statushouders en verplichte samenwerking met klantmanagers. Het overheersende gevoel onder statushouders is die van het 'moeten samenwerken'. Dit is een indicatie van verplichte samenwerking. Sommige statushouders geven aan niet te begrijpen waarom ze een bepaald traject moeten volgen.

Een aanmoedigende stijl draagt bij aan intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is effectiever dan geforceerde motivatie. Een dwingend stijl draagt bij aan uitstel – en excuusgedrag. Het lijkt alsof voor statushouders niet altijd duidelijk is wat van henzelf verwacht wordt. Dit maakt het lastig voor statushouders te bepalen welke ruimte er voor eigen inbreng is. Onvoldoende begrip van de Nederlandse taal kan hierin een belangrijke barrière zijn: wordt daadwerkelijk begrepen wat de verwachtingen zijn?

Klantmanagers worstelen vaak ook met statushouders die niet meewerken of gemotiveerd zijn. Vanuit de taak en verantwoordelijkheid van de klantmanager kan er een moment komen dat zij het noodzakelijk acht een maatregel te nemen. Het luistert zeer nauw hoe hierin wordt gecommuniceerd.

### **Mogelijkheden en talenten versterken**

De meeste statushouders staan niet optimaal in hun eigen kracht en nemen daarom ook niet veel initiatief. De focus van statushouders ligt op het (hernieuwd) grip krijgen op hun leven en hervinden van identiteit. Dit staat voornamelijk eigenaarschap en zelfvertrouwen in de weg. Het leren van de Nederlandse taal is een groot mentaal obstakel. Dit heeft een demotiverende werking op het lange termijnperspectief. Onderzoek van het sociaal cultureel planbureau laat bovendien zien dat niet alleen statushouders maar ook delen van de Nederlandse bevolking moeite hebben met de grote nadruk op eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid die we tegenwoordig terugzien op meerdere beleidsterreinen.

### **Ondersteuning bij invloed en zeggenschap krijgen**

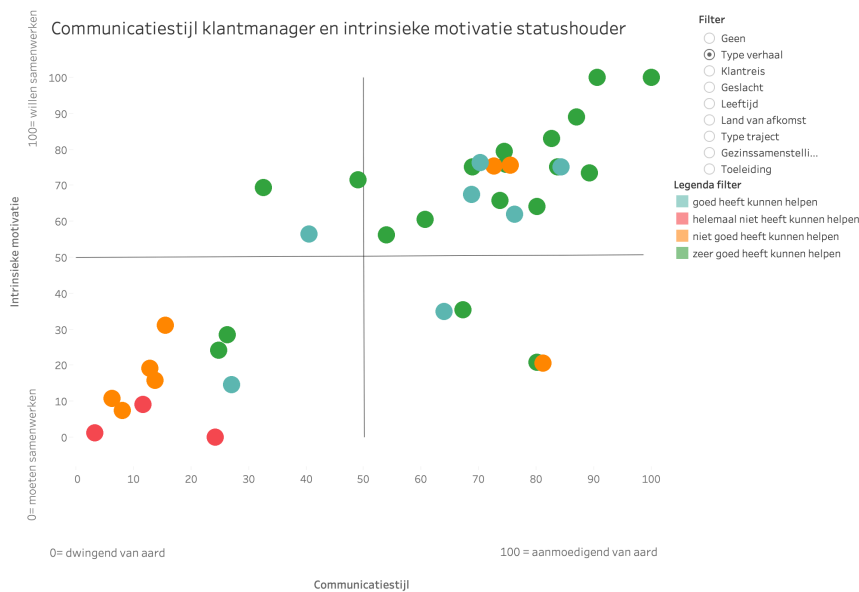
Een groot deel van de statushouders voelt zich afhankelijk van klantmanagers. Versterken van eigen regie komt minder van de grond wanneer statushouders zich afhankelijk van klantmanagers opstellen. Statushouders die zich van de klantmanager afhankelijk voelen, worstelen vooral met hun gezondheid of gezinssituatie en hebben daarvoor in de eerste plaats daarvoor ook hulp nodig. We hebben al eerder geconcludeerd dat wanneer statushouders zien dat veel praktische hulpvragen voor hen geregeld worden, ze minder snel genegen zijn eigen regie te nemen.

### **Sociaal netwerk versterken**

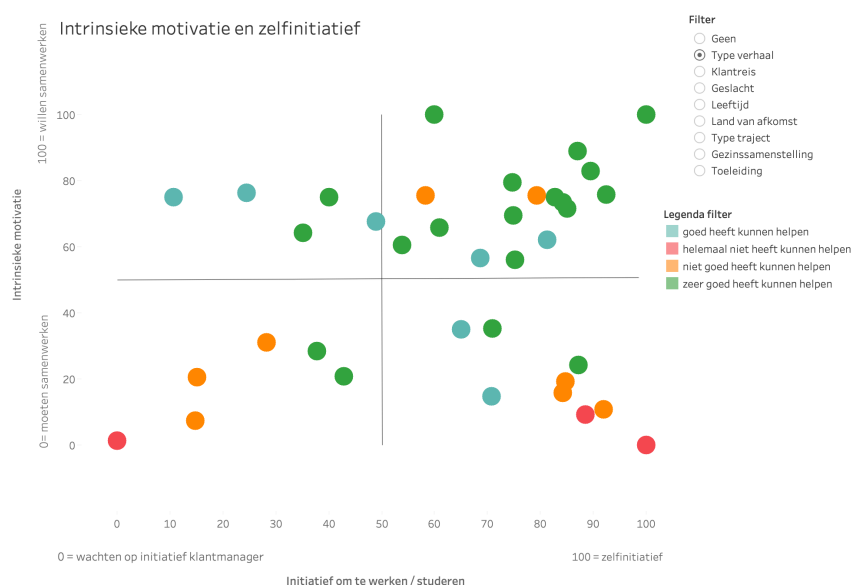
Statushouders hebben behoefte om met andere Nederlanders in contact te komen maar voelen zich hierin door klantmanagers niet ondersteund. De inzet van sleutelpersonen in dit onderzoek hebben geleid tot openhartige verhalen van statushouders. Statushouders vinden herkenning in de achtergronden van sleutelpersonen.

## Aanbevelingen

- Ontwikkel een uniforme taal en communicatieaanpak die nodig zijn vanaf kennismaking tot het moment waarop een maatregel noodzakelijk mocht zijn.
- Besteed aandacht aan de behoefte van statushouders aan contacten met andere Nederlanders en de ervaring dat klantmanagers hen daarin te weinig (kunnen) ondersteunen. Betrek sleutelpersonen in de teamvorming. Geef hen een verbindende rol in de behoefte van statushouders om meer in contact te komen met mensen in de Nederlandse samenleving.
- Monitor de voortgang op intrinsieke motivatie en eigen regie van statushouders. Gebruik hiervoor de volgende (voortgangs)indicatoren uit het onderzoek:



Matrix met twee duidingsvragen; intrinsieke motivatie (moeten/willen samenwerken) vs communicatiestijl (dwingend / aanmoedigend)



Matrix met intrinsieke motivatie (moeten/willen samenwerken) en initiatief om te werken/studeren (afwachten / zelfinitiatief)

### 5.1.5 Intercultureel werken

Interculturele communicatie en sensitiviteit zijn belangrijke competenties in het werken met statushouders. Het gaat hierbij om een proces waarbij beide culturen in verbinding willen komen met elkaar. We zien in het onderzoek dat statushouders niet veel interesse van klantmanagers in culturele achtergrond ervaren. Klantmanagers geven daarentegen wel aan dat begrip van de culturele achtergrond belangrijk is om statushouders te kunnen helpen.

Er is een verschil tussen interesse tonen en wederzijds interesse ervaren. Communicatie en feedback vragen spelen hierin een rol maar het is ook de vraag wanneer en op welk niveau statushouders interesse in culturele achtergrond ervaren. Er zijn alledaagse culturele verschillen met name rond gendernormen en opvoeding die niet te overbruggen zijn. Deze hebben een demotiverende werking.

Het verschil lijkt in ieder geval niet gedicht te worden door nadruk te leggen op aanpassing aan de Nederlandse cultuur zoals dat nu door zowel statushouders als klantmanagers worden ervaren.

#### Aanbevelingen

- Organiseer een ronde tafel bijeenkomst met ervaringsdeskundigen met als vraagstelling in hoeverre het benadrukken van aanpassing aan de Nederlandse cultuur inburgering daadwerkelijk bevordert. Hoe ziet inburgering eruit wanneer we onze eigen westerse culturele bril eens afzetten? Hebben we voldoende kennis in huis om culturele verschillen goed te begrijpen? Hoe werken we aan wederzijds begrip van culturele verschillen?
- Organiseer een tweede bijeenkomst met gemeentepolitiek en potentiële werkgevers waarin uitkomsten uit de eerste bijeenkomst worden gedeeld. Werk vanuit gedeeld bewustzijn van overeenkomsten en verschillen in cultuur aan aantrekkelijk werkgeverschap.
- Doe een marktverkenning van programma's die handvatten bieden voor het vergroten van interculturele vaardigheden en sensitiviteit van klantmanagers. Zet een dergelijk programma op. Leg de nadruk op het verdiepen van de eigen culturele bril en eigen functioneren en welke invloed dit heeft op de relatie en communicatie met statushouders. Ontwikkel verbindende communicatie en betrek hierbij ook sleutelpersonen.

### 5.1.6 Samenvattend overzicht

Samenvattend hebben wij de volgende gedragscomponenten en competenties van klantmanagers waargenomen:

| Waargenomen gedragscomponenten die bij statushouders leiden tot het gevoel van geholpen te worden                                                                                                                                                                                | Waargenomen competenties die bij statushouders leiden tot het gevoel van geholpen te worden                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Luisteren<br>Geven van aandacht<br>Tonen van respect en empathie (begrip)<br>Reflectie op eigen gedrag<br>Overleg voeren met collega's<br>Tonen van interesse<br>Snel reageren<br>Aanzetten tot zelfreflectie van statushouders<br>Motiveren-ondersteunen-informereren-adviseren | Maakt en onderhoud contact: is present<br>Gaat erop af<br>Verheldert op alle leefgebieden de vraag en achterhaalt integrale vraag (holistische aanpak)<br>Agendeert knelpunten<br>Ondersteunt bij praktisch functioneren en participatie<br>Zorgt voor verbindingen tussen vraag en mogelijkheden<br>Ziet en versterkt mogelijkheden en talenten van mensen |
| Gedragscomponenten die bij statushouders leiden tot een gevoel van niet geholpen worden                                                                                                                                                                                          | Competenties die bij statushouders leiden tot een gevoel van niet geholpen voelen                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Niet of langzaam reageren<br>Niet genoeg luisteren<br>Te weinig interesse en medeleven tonen                                                                                                                                                                                     | Verheldert niet op alle leefgebieden de vraag en achterhaalt integrale vraag<br>Niet vaak genoeg present zijn                                                                                                                                                                                                                                               |
| Om de emancipatorische houding en eigen regie van statushouders te versterken zou de nadruk in de klantreismethodiek op de volgende gedragscomponenten moeten liggen                                                                                                             | Om de emancipatorische houding en eigen regie van statushouders te versterken zou de nadruk in de klantreismethodiek op de volgende competenties moeten liggen                                                                                                                                                                                              |
| Aansturen op wederkerigheid en gezamenlijke aanpak<br>Gebalanceerd initiatief laten en initiatief nemen                                                                                                                                                                          | Signaleert vroegtijdig<br>Gaat respectvol om met diversiteit<br>Geeft mensen ruimte<br>Ondersteunt mensen bij het verkrijgen van invloed en zeggenschap<br>Bouwt op en versterkt (de inzet van) het sociaal netwerk van mensen<br>Stimuleert mensen tot actief burgerschap                                                                                  |

Tabel 2 - samenvattend overzicht waargenomen en te versterken gedragscomponenten en competenties klantreismethodiek Meerinzicht

## 5.2 Toepasbaarheid klantreismethodiek binnen Meerinzicht

Het klantreisconceptmodel is door Meerinzicht ontwikkeld vanuit het idee de dienstverlening aan klanten (bewoners van de gemeente Harderwijk, Ermelo en Zeewolde) vorm te geven. De groep statushouders is de eerste groep waar het conceptmodel wordt toegepast. Het onderzoek heeft plaatsgevonden halverwege in de fasering van het conceptmodel.

De competenties en gedragscomponenten van klantmanagers zijn gebaseerd op het beroepscompetentieprofiel voor de sociaal werker. Het competentieprofiel is zo opgezet dat het op iedere sociaal werker van toepassing is. We hebben in dit onderzoek kunnen vaststellen welke competenties en gedragscomponenten zijn waargenomen en welke nog doorontwikkeld kunnen worden om de emancipatorische houding en eigen regie van statushouders te versterken.

Een belangrijke indicator dat het conceptmodel werkzaam is, is dat het merendeel van de klanten aangeeft zich geholpen te voelen en daarbij vooral positieve sentimenten hebben.

Dit zijn indicatoren van klanttevredenheid. Ook geven klantmanagers aan klanten met deze methodiek te kunnen helpen en ook zij hebben vooral positieve sentimenten. Dit zijn indicatoren van medewerkerstevredenheid.

We hebben in het onderzoek geconstateerd dat een holistische aanpak in de eerste fasen van het conceptmodel (contact leggen en brede intake) bijdragen aan verbinding op instrumenteel niveau. Dit is een goede basis voor de ontwikkeling van een emancipatorische houding en eigen regie van klanten. We hebben daarbij geen goed beeld gekregen van het outreachend werken; d.w.z. het contact wordt vroegtijdig gelegd in het azielzoekerscentrum. Uit onderzoek van Verwonderzoek blijkt dat kennismaking pas plaatsvindt, wanneer de statushouder al in de gemeente woont. Dat is in dit onderzoek niet onderzocht.

Een grote nadruk op eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid is echter niet alleen voor statushouders een worsteling. Onderzoek laat zien dat ook voor andere kwetsbare groepen in de samenleving dit niet als vanzelfsprekend mag worden gezien. Teamvorming is een belangrijke sleutel in het leer- en ontwikkelproces van klantmanagers om van uitkomstgericht naar impactgericht werken te komen.

De vorm waarin dit onderzoek is uitgevoerd levert niet alleen inzichten op in werkzame competenties en gedragscomponenten in het klantreisconceptmodel. Voor klantmanagers is het ook een manier geweest om terug te kijken op ervaringen in de afgelopen twee weken en daarop te reflecteren. Reflectie is een belangrijke aanjager van het leren. Om te leren moet je af en toe terugkijken. Dat leerproces komt op gang door met elkaar ervaringen te beschrijven. Zo ontstaat een proces van gedeeld bewustzijn; van elkaar weten wat er speelt en gezamenlijk leren. Gedeeld bewustzijn wordt in moderne organisatieontwikkeling gezien als een kritische succesfactor in teamvorming en onderling vertrouwen.

Het conceptmodel is universeel toepasbaar maar elke doelgroep heeft specifieke eigenschappen en behoeften. Bijvoorbeeld voor statushouders is het van belang dat er specifiek aandacht is voor interculturele samenwerking. Zo zal er voor elke doelgroep op basis van delen en leren van ervaringen contextuele ruimte moeten zijn om adaptief te kunnen handelen. Het klantreisconceptmodel wordt nu ook breder binnen Meerinzicht toegepast met een zogeheten pioniersgroep. Zij doen nu ervaringen op met de brede intake in het sociale domein.

## Aanbevelingen

Pas de competenties uit het beroepsprofiel sociaal werker toe langs de lijn van de uitgangspunten van het conceptmodel en niet langs de fases van de klantreis. Hiermee wordt de nadruk gelegd op het verwerven van de competenties die nodig zijn om te werken volgens de uitgangspunten (impactgericht) en minder volgens de instrumenten (uitkomstgericht).

Benader de competenties vanuit een samenhangend geheel: de vier uitgangspunten vormen een (systemisch) geheel waarbij ook een (systemisch) geheel van competenties (van een sociaal werker) hoort. Een klantmanager behoort zowel de uitgangspunten te

doorleven als wel de competenties van een sociaal werker te hebben. Al naar gelang zij een cliënt begeleidt past zij toe wat nodig is. In het onderstaande aangepaste conceptmodel wordt per uitgangspunt aangeven op welke competenties de nadruk liggen:

|                                  | <b>Vindplaats gericht werken</b>                     | <b>Brede intake</b>                                                                                              | <b>Ondersteuningsplan</b>                                                                                               | <b>Maatwerktrajecten</b>                                                                                         | <b>Regie</b>                                                                                                                       | <b>Competenties</b>                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Holistische visie</b>         | De mens in zijn omgeving zien                        | Alle domeinen van het leven in samenhang zien                                                                    | Doelen in samenhang met elkaar                                                                                          | Integrale trajecten waar b.v. arbeid en taal verbonden zijn                                                      | Monitoren op de samenhang en de afzonderlijke maatwerktrajecten                                                                    | Maakt en onderhoud contact: is present<br><br>Gaat erop af<br><br>Verheldert op alle leefgebieden de vraag<br><br>Zorgt voor verbindingen                                                  |
| <b>Emancipatorische visie</b>    | De mens in zijn omgeving zien                        | Gelijkwaardigheid tussen klant en klantmanager                                                                   | Het plan begint met wat de klant zelf wel kan doen als oplossing<br><br>Ondersteuning wordt geformuleerd als aanvullend | Wederkerigheid in uitvoering van maatwerktrajecten is van belang                                                 | Monitoren gebeurt samen met de leefomgeving van de klant (netwerk) op initiatief van de klant                                      | Gaat respectvol om met diversiteit<br><br>Stimuleert mensen tot actief burgerschap<br><br>Ondersteunt bij praktisch functioneren en participatie                                           |
| <b>Oplossings gericht werken</b> | De oplossing in het dagelijks leven toepassen        | Bespreken van mogelijke oplossingen                                                                              | Concrete en op het oplossen gerichte doelen opnemen                                                                     | Trajecten zijn gericht op concrete resultaten in gedrag van de klant                                             | Monitoren is gericht op feedback naar versterking van gewenste resultaten behalen                                                  | Signaleert vroegtijdig<br><br>Agendeert knelpunten<br><br>Zorgt voor verbindingen<br><br>Ondersteunt bij praktisch functioneren en participatie                                            |
| <b>Eigen regie</b>               | Klant ontvangt de klantmanager in eigen leefomgeving | De intake gaat uit van kracht van de klant<br><br>Gesprek is ook instrument om kracht te versterken bij de klant | De klant is eigenaar van zijn eigen ondersteuningsvraag<br><br>24/7 bereikbaar van ondersteuningsplan door klant        | Klant is eigenaar van succes van zijn maatwerktraject<br><br>Aanbieder neemt niet over maar ondersteunt de klant | Afspraken over monitoren waarbij initiatief, als kan, bij de klant ligt<br><br>Bijstellen van de doelen op initiatief van de klant | Geeft mensen ruimte<br><br>Ziet en versterkt mogelijkheden en talenten van mensen<br><br>Ondersteunt mensen bij het verkrijgen van invloed en zeggenschap<br><br>Bouwt op en versterkt (de |

|  |  |  |  |  |  |                                                    |
|--|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  | inzet van) het<br>sociaal<br>netwerk van<br>mensen |
|--|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------|

Blijf vanaf 1 juli a.s. doorgaan met reflecteren via de klantmanagersportal. Herijk voorafgaand de vragenset. Hanteer een terugblikperiode van 1 maand. Organiseer per kwartaal een gezamenlijke reflectie- en leersessie: wat leren we van de ervaringen, wat is onze voortgang, wat gaan we doen? Stel hiervoor een procesbegeleider aan. Ontwikkel teamvorming vanuit een gedeeld bewustzijn concept. Ontwikkel een cycli van delen, duiden en doen.

Herhaal medio 2021 het onderzoek onder statushouders zodat impact van het conceptmodel in beeld gebracht wordt door ervaringen van statushouders en klantmanagers weer met elkaar te vergeleken.

Breidt vanaf 1 september de groep klantmanagers uit met de pioniersgroep. Neem de vragenset uit het reflectiemodel voor statushouders als uitgangspunt en ontwikkel een reflectiemodel voor een Meerinzicht brede toepassing. Organiseer per kwartaal een gezamenlijke reflectie- en leersessie. Ontwikkel teamvorming vanuit een gedeeld bewustzijn concept. Stel hiervoor een programma-manager aan.

## Literatuur

Enden, van den T., Winter-Koçak, de S., Booijink M., Gruijter, de M. (2018), *Wat Werkt Bij de bevordering van arbeidsparticipatie van statushouders*. Utrecht: Movisie

Gruijter, de M., Razenberg, D., Tinnemans, C.G.M. (2019). *Monitor gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding vluchtelingen 2019, Succes en stagnatie bij arbeidstoeleiding van statushouders*. Utrecht Kennisplatform Integratie & Samenleving

Idrissi, M. (2020). *Sleutelfiguren: de brug tussen overheid en burger*. Amsterdam: VU Amsterdam

Klein Swormink, M. (z.d.). *Wie ben je, wat kun je, wat heb je nodig?* Harderwijk: Meerinzicht

Koolmees, W. (2019). *Stand van zaken Veranderopgave Inburgering [Kamerbrief]*.

Geraadpleegd via

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/07/02/kamerbrief-hoofdpijnen-veranderopgave-inburgering>

Liefhebber, S. Radema, D., Dam van C. *Beroepscompetentieprofiel voor de sociaal werker, Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening*. BPSW, BVjong, CNV Zorg & Welzijn, FNV Zorg & Welzijn, Sociaal Werk Nederland

Liempt, I. van, Staring, R. (2020). *Nederland papierenland, Syrische statushouders en hun ervaringen met participatiebeleid*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau

SER (2019). *Integratie door werk, Meer kansen op werk voor nieuwkomers*. Den Haag: Geraadpleegd via <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2019/integratie-door-werk.pdf>

Witkamp, A., Doff, W. *De klantreis van statushouders in Harderwijk, Ermelo en Zeewolde, Tweede tussenrapport, juni 2020*. Den Haag: Verwonderzoek

## Methodische verantwoording

### Eigenschappen en beperkingen van de onderzoeksmethode

De gebruikte methode is zeer geschikt om mensen op grote schaal te bereiken en kwalitatief hoogwaardige beleidsinformatie te krijgen. Op statistisch niveau ontstaat een beeld van wat leeft, de onderliggende verhalen geven context aan het beeld en vertellen waarom iets leeft. Een belangrijk kenmerk van de methode is om betrokkenen uit het werkveld te betrekken bij de opzet van het onderzoek, de analyse en betekenisgeving (*sensemaking*) van de data. Dit draagt bij aan de acceptatie van de uitkomsten en aanbevelingen van het onderzoek in het werkveld.

Kwalitatieve informatie uit dit type onderzoek is niet te vergelijken met dat van een diepte-interview. De interviewer houdt zich strikt aan de stimuleringsvraag. In een verhaal staat een gebeurtenis centraal die de verteller sterk is bijgebleven. De stimuleringsvraag is bedoeld om het verhaal vorm te geven in de context van de onderzoeksvraag. In deze methode gaat het om het vinden van patronen en verbanden in grote hoeveelheden van dit type verhalen. In die zin kan een verhaal op zichzelf soms minder diepgaande kwalitatieve informatie opleveren dan wat uit een diepte-interview kan worden gehaald. Aan de andere kant worden diepte-interviews meestal niet op grote schaal uitgevoerd waardoor het niet mogelijk is significante verbanden tussen verhalen te ontdekken.

Kwantitatieve informatie uit dit type onderzoek zijn over het algemeen *zachte* indicatoren die iets zeggen over gevoelens, houding en gedrag van de doelgroep. Kwantitatieve informatie zijn over het algemeen geen *harde* prestatie-indicatoren aan de hand van proces- of transactiedata (telinformatie). Een verhaal kan in de ogen van derden soms ook een dubbelzinnige betekenis hebben of tegenstrijdig zijn met hoe het door de verteller wordt geduid. Dat maakt dat de combinatie van verhaal en duiding van het verhaal niet altijd per se een logisch verband hebben.

Het analyseren van verhalen is daarom primair het werk van mensen. Hoewel het mogelijk is om ook met specifieke natuurlijke taalverwerkingsalgoritmes verhalen te analyseren op gelijksoortigheid in taalgebruik, wordt de voorkeur gegeven om de analyse en interpretatie van verhalen aan mensen over te laten. Dit betekent ook dat subjectiviteit een onderdeel is van het analyse- en betekenisgevingsproces. Dit wordt ondervangen door een diverse groep aan betrokkenen in een werkgroep aan het proces te laten deelnemen.

### Conceptueel raamwerk

Om statushouders en klantmanagers een ervaringsverhaal te laten vertellen, wordt aan het begin van het onderzoek een open vraag (de stimuleringsvraag) gesteld, die enerzijds niet sturend dient te zijn maar anderzijds wel een bepaald kader moet aangeven om te zorgen voor voldoende relevantie. Het verhaal wordt verder door middel van een beperkt aantal (vervolg)vragen vormgegeven. Een belangrijk verschil met een diepte-interview of focusgroepgesprek is dat er niet op aspecten uit het verhaal worden doorgevraagd. Bij het onderzoek onder statushouders is een sleutelpersoon aanwezig om het verhaal vast te leggen en vorm te geven. Hierbij vraagt de sleutelpersoon in sommige gevallen om verheldering of toelichting van begrippen of uitspraken.

Statushouders kregen vooraf uitleg over het hoe en waarom van het onderzoek. Hierbij is aangegeven dat de statushouder geselecteerd is voor het onderzoek omdat hij of zij begeleiding heeft van een klantmanager voor inburgering. Verder is benoemd dat het onderzoek bedoeld is om te leren van ervaringen: iets wat echt gebeurd is. Dit mag zowel een positieve als negatieve ervaring zijn.

De stimuleringsvraag voor statushouders luidde als volgt:

*Je hebt in het afgelopen jaar contact gehad met een klantmanager van Meerinzicht. De klantmanager begeleidt jou in het vinden van werk, het volgen van een studie en inburgering in Nederland. We zijn geïnteresseerd in hoe je het contact met jouw klantmanager ervaart of hebt ervaren. We willen graag van leren van iets wat je met de klantmanager hebt meegemaakt.*

*Welke ervaring met de klantmanager is je het sterkst bijgebleven? Wat gebeurde er precies?*

Om het verhaal verder vorm te geven werden de volgende vervolgvragen gesteld:

- Waarom staat deze ervaring jou het sterkst bij?
- Wat deed het met jouw gevoelens?
- Waarmee wil je dat de klantmanager jou ondersteunt? (wat zijn jouw doelen?)
- Waarom lukte het de klantmanager jou (in dit geval) daarin wel of niet te ondersteunen?
- Als 'het lukte de klantmanager niet om mij te ondersteunen' dan 'wat verwachtte je van de klantmanager om jou te ondersteunen'?

Klantmanagers zijn gevraagd om in de periode februari-mei 2020 twee-wekelijks een ervaringsverhaal digitaal te delen. Hierbij is geen interviewer aanwezig. De stimuleringsvraag voor klantmanagers luidde als volgt:

*Denk aan een statushouder waarmee je in de afgelopen twee weken contact hebt gehad in een rol als klantmanager. We willen graag leren van ervaringen die op jouw indruk hebben gemaakt. Dat kan zowel in positieve als in negatieve zin zijn. Deel daarom een ervaring waar je met jouw ondersteuning een statushouder echt hebt kunnen helpen of juist helemaal niet. Neem even de tijd en beschrijf een ervaring die nog steeds sterke gevoelens (bijvoorbeeld trots, voldoening, boosheid of frustratie) bij je oproept.*

*Beantwoord hierbij de volgende vragen:*

- Wat gebeurde er precies?
- Wat hielp jou of waar liep je tegenaan?
- Wat was het gevolg? Welke verandering kwam wel of niet tot stand?

*Beschrijf hieronder jouw ervaring:*

*Vermijd een mening, visie of algemeen beeld. Schrijf over een specifieke gebeurtenis waar je sterke gevoelens bij hebt. Maak je geen zorgen om de formulering; schrijf gewoon zoals je het zou vertellen.*

Klantmanagers werden op een vervolgpagina gevraagd ook te reflecteren op de beschreven ervaring. Dit wordt het reflectieverhaal genoemd.

*Beantwoord aan de hand van jouw ervaring met deze statushouders ook de volgende vragen:*

- Wat voegde jij in dit verhaal als klantmanager in jouw ogen wel of niet toe?
- Welke vaardigheden heb je hier als klantmanager nodig?
- Hoe word je hierin wel of niet ondersteund?

Nadat statushouders en klantmanagers hun verhaal hebben verteld of beschreven worden zij gevraagd het verhaal een zelfbedachte titel te geven.

Duidingsvragen zijn een set van abstracte concepten en meerkeuzevragen waarmee de respondent zijn of haar verhaal van betekenis voorziet en data genereert voor kwantitatieve analyse. Duidingsvragen volgen nadat het verhaal verteld is.<sup>1</sup>

We onderscheiden de volgende typen duidingsvragen:

Schuifvragen kunnen ingezet worden als differentialen (afbeelding 1) of als schalen (afbeelding 2)



*Afbeelding 5 - voorbeeld duidingsvraag / schuifvragen / differentialen*



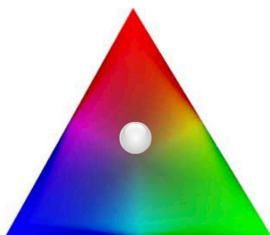
*Afbeelding 6 - voorbeeld duidingsvraag / schuifvragen / schaal*

Schuifvragen zijn nuttig om hypothesen te verbergen en niet te snel in categorieën te denken. Bij schuifvragen ontbreken de schaalwaarden. Schuifvragen zet de doelgroep aan om op een vraag te reflecteren en intuïtief te antwoorden.

<sup>1</sup> Van der Merwe et al. (2019) Making Sense of Complexity: Using SenseMaker as a Research Tool. Systems  
Werkzame gedragscomponenten en competenties in de begeleiding van statushouders

In het contact met de statushouder in mijn verhaal gaat mijn aandacht uit naar zijn/haar ...

lichamelijke gezondheid



psychische (of geestelijke) gezondheid

sociale contacten

☐ Weet ik niet

Afbeelding 7 - voorbeeld duidingsvraag / driehoeksvragen

Driehoeksvragen zijn voor respondenten over het algemeen een nieuw vraagconcept en activeren de hersenen ('dit is anders'). Bij driehoeksvragen is niet snel te herleiden wat het sociaal wenselijke antwoord is. Ze zijn daarom vooral interessant om concepten of ideeën uit theorie en praktijk van het werkgebied te toetsen en ambiguïteit toe te laten in het geven van antwoorden. De variabelen van een driehoeksvraag zijn altijd gelijkwaardig ten opzichte van elkaar. Dit zet de respondent zoveel mogelijk aan tot introspectie en nuancering om de juiste balans tussen de variabelen te kiezen. Afwijkingen in de driehoek zijn cruciale posities voor het identificeren van zwakke signalen; relevant voor risicomanagement en innovatie.

Vragen met enkelvoudige en meervoudige keuzemogelijkheden worden gebruikt om ervaringen van context en sociaal-demografische gegevens te voorzien.

Mijn verhaal is een voorbeeld van hoe de klantmanager mij ...

Please Select

zeer goed heeft kunnen helpen

goed heeft kunnen helpen

niet goed heeft kunnen helpen

helemaal niet heeft kunnen helpen

Afbeelding 8 - voorbeeld duidingsvraag / enkelvoudige keuzevragen

Mijn verhaal maakt mij ... (maximaal 3 antwoorden)

Please Select

Blij  
Boos  
Hoopvol  
Bezorgd  
Sterker  
Onzeker  
Opgelucht  
Gefrustreerd  
Voldaan  
Teleurgesteld  
Anders, namelijk

Afbeelding 9 - voorbeeld duidingsvraag / meervoudige keuzevragen

In het onderzoek bestaan de duidingsvragen uit een combinatie van enkelvoudige-, meerkeuze-, schaal- en driehoeksvragen. Alle gestelde duidingsvragen zijn opgenomen in het hoofdstuk resultaten.

### Analyse- en betekenisgevingsproces

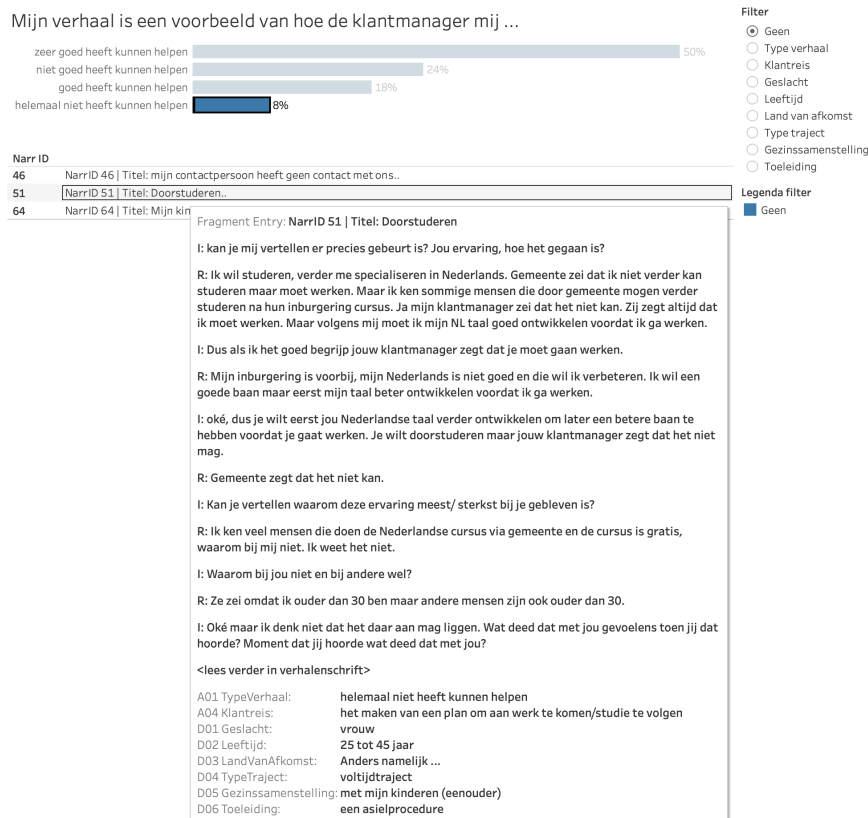
Nadat de fase van het verzamelen van data is afgerond volgt een proces van analyse en betekenisgeving (*sensemaking*) van de data. Het proces begint met een analyse van de kwantitatieve resultaten door een werkgroep bestaande uit de auteur/onderzoeker, sleutelpersonen die bij statushouders een verhaal hebben afgenomen, beleidsmedewerkers en klantmanagers van Meerinzicht. Er wordt nog niet naar de verhalen gekeken. De opdracht is om individueel opvallende trends en patronen in de kwantitatieve data te signaleren, aan te geven waarom deze opvallend zijn en welke inzichten en vragen de observaties oproepen.

De werkgroep heeft de beschikking over een softwareapplicatie waarmee directe interactie met de data mogelijk is; het toepassen van filters en het maken van selecties om daarmee de eerste inzichten op te doen en deze inzichten verder te verfijnen. Individuele analyses zijn verzameld en geaggregeerd waardoor een gemeenschappelijk beeld ontstond van de belangrijkste inzichten en vragen. Normaal gesproken vindt dialoog tussen werkgroepleden plaats om tot een gezamenlijk beeld van overeenkomsten en verschillen te komen. Dit heeft door de coronapandemie niet plaats kunnen vinden.

De inzichten en vragen uit de kwantitatieve analyse vormen de basis voor de analyse van verhaalfragmenten. Hierbij gaat het vooral om verdieping van een inzicht of vraag die is ontstaan naar aanleiding van de kwantitatieve analyse. Dit komt door stand door een cluster van verhalen te analyseren die onderliggend is aan een kwantitatief resultaat en daaruit thema's of verbanden te identificeren. Dit is een menselijk proces waarbij het vooral aankomt op wat Klein (2013)<sup>2</sup> *playful reasoning* noemt: aannemelijke en potentiële ideeën

<sup>2</sup> Klein, G. (2013). *Seeing what others don't, the remarkable ways we gain insights*. Boston: NB publishing

bedenken om verbanden tussen cijfers en verhalen te verklaren. Hiermee is de werkgroep individueel aan de slag gegaan.



Afbeelding 10 - Voorbeeld van een analyse van verhaalfragmenten

Aanvullend zijn verhalen op type hulpvragen en doelen geanalyseerd. De auteur heeft hiervoor een thematische analyse uitgevoerd. Een methode<sup>3</sup> om thema's en verbanden uit kwalitatieve data te ontdekken door deductie, semantiek en inductie: sturing vanuit een aantal invalshoeken (type hulpvragen en doelen van statushouders), overeenkomsten in taal- en woordgebruik en interpretatie vanuit de context. Dit wordt gedaan met tekstanalyse software.

Normaal gesproken zou het analyseproces worden afgesloten met een gezamenlijke sessie met de werkgroep om het geheel aan uitkomsten betekenis te geven. Door de coronapandemie is dit vooralsnog uitgesteld. De auteur/onderzoeker heeft voor dit rapport alle individuele analyses (inclusief die van hemzelf) verwerkt tot een samenhangend geheel van inzichten, conclusies en aanbevelingen.

<sup>3</sup> Braun, V. and Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101



**SenseGuide**

Galopstraat 64

1326 RR Almere

Nederland

KvK nummer 55547753