



Telematica
Instituut

Acceptatie van het klantvolgsysteem door klantregisseurs van de Toonkamer Amsterdam Zuidoost

Eindrapportage



Belastingdienst



Gemeente Den Haag



TU Delft
Technische Universiteit Delft


Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

 **Postbank**



Colofon

Datum : 27-11-2007
Versie : 1.0
Verandering : Reviewcommentaar verwerkt
Project referentie: B-dossier/D1.3.4
TI referentie : TI/RS/2007/056
URL : <https://doc.telin.nl/dsweb/Get/Document-80306/>
Toegangsrechten : Project
Status : Definitief
Redacteur : Marc ter Hedde
Bedrijf : Universiteit Twente
Auteur(s) : Marc ter Hedde, Thea van der Geest & Lex van Velsen

Synopsis:

Dit rapport beschrijft een onderzoek naar de acceptatie van het klantvolgsysteem door klantregisseurs van het project 'Mensen aan het Werk' in Amsterdam Zuidoost. Door middel van individuele interviews is achterhaald wat voor de klantregisseurs belangrijke factoren zijn (geweest) voor de wijze waarop en de mate waarin zij het klantvolgsysteem gebruiken. Daarnaast is door middel van een focusgroep (groepsinterview) gevraagd naar de gebruiksvriendelijkheid van het systeem. Dit heeft geresulteerd in ontwerpeisen voor een nieuwe versie van het systeem.

Samenvatting

Door de Universiteit Twente is in het kader van het B-dossier project onderzoek gedaan naar de acceptatie van het Klantvolgsysteem (KVS) door klantregisseurs van de Toonkamer Amsterdam Zuidoost. Gekeken is naar zowel de waardering van invloedrijke factoren voor acceptatie, als naar daadwerkelijk gebruik van het KVS.

Voor de gegevensverzameling is gebruik gemaakt van twee dataverzamelmethode. Ten eerste zijn interviews gehouden met de zes klantregisseurs die werkzaam zijn voor de Toonkamer Amsterdam Zuidoost. Het doel van de interviews was om vast te stellen hoe de klantregisseurs verschillende factoren waarderen die mogelijk van invloed zijn op de acceptatie van het KVS. Vervolgens is een focusgroep gehouden met vier van de klantregisseurs. Hierbij is vooral gekeken naar het daadwerkelijk gebruik van het KVS, waarbij zaken als ervaren nut, ervaren gebruiksgemak, de betrouwbaarheid van het KVS en een mogelijke koppeling met bijvoorbeeld reïntegratiebureaus aan bod kwamen.

De communicatie via het KVS verloopt volgens de klantregisseurs snel en effectief. De klantregisseurs zouden niet meer terug willen naar de situatie waarin ze gegevens over de cliënt in verschillende (registratie)systemen moeten raadplegen en verwerken. Ook beschouwen zij de elektronische communicatie 'dichterbij' dan de reguliere wijze van communicatie: face-to-face en/of per telefoon. De klantregisseurs hebben via het KVS veel vaker 'even' contact met de cliënt, via de mailbox of sms-functie van het KVS. Een goed voorbeeld hiervan is een sms-bericht met een felicitatie van een klantregisseur naar een cliënt die is aangenomen voor een baan. De klantregisseurs gaven aan dat het KVS volgens hen mogelijkheden schept voor een specifieke, gewenste aanpak van de dienstverlening. Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat enkele klantregisseurs van mening zijn dat de verschillende ketenpartners hun 'eigen territorium' willen beschermen.

Verder is uit het onderzoek naar voren gekomen dat de klantregisseurs de aanpak en werkwijze van de Toonkamer Amsterdam Zuidoost als efficiënt en doeltreffend ervaren. De directe samenwerking met collega's van de ketenpartners werd daarentegen verschillende ervaren. Een aantal klantregisseurs gaf aan dat de samenwerking met de gemeente wat moeizamer verloopt. De gemeente zou te veel vasthouden aan procedures en regels.

De klantregisseurs zouden (nog) meer integraal willen gaan werken en integreren met meerdere partijen. Zij betwijfelen echter of het management dit wil. Zij hebben in ieder geval nooit signalen van het management opgevangen dat zij hier het belang en de noodzaak van inzien.

Op basis van de bevindingen van de interviews en de focusgroep zijn een aantal concrete aanbevelingen gedaan. Ten behoeve van de Toonkamer is voorgesteld om meer aan te sturen op een beoogd (gemeenschappelijk) resultaat en de communicatie met de gemeente te optimaliseren. Ten behoeve van een verdere doorontwikkeling van het KVS is voorgesteld om het systeem uit te breiden met een link naar vacaturesites en reïntegratiebureaus. Deze punten werden door de klantregisseurs gezien als een wenselijke uitbreiding van het systeem.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding van het onderzoek	1
1.2 Doelstelling van het onderzoek	1
2 Onderzoeksopzet	3
2.1 Analytisch model	3
2.2 Opzet individuele interviews	5
2.3 Opzet focusgroep	5
3 Toonkamers in Nederland: een korte beschrijving	7
3.1 Opzet en werkwijze Toonkamer	7
3.2 Belangrijke betrokken actoren Toonkamer	7
3.2.1 Klantregisseur	7
3.2.2 Projectleider	8
3.2.3 Procesmanager	8
3.2.4 KVS-coach	8
3.2.5 Inkoopmakelaar	8
3.2.6 Arts	8
3.2.7 Arbeidsdeskundige	8
3.2.8 Administratief ondersteuner	8
3.2.9 Meldpuntmedewerker/intaker	8
3.3 Het klantvolgsysteem	9
3.4 Toonkamer Amsterdam Zuidoost – project ‘Mensen aan het Werk’	10
4 Resultaten	11
4.1 Resultaten individuele interviews	11
4.1.1 Achtergrondinformatie klantregisseurs	11
4.1.2 Bereidheid tot gebruik van het KVS	12
4.1.3 Ketensamenwerking	15
4.1.4 Veranderingsbereidheid van de klantregisseurs	17
4.1.4.1 Veranderingen in het werk	17
4.1.4.2 Veranderingsbereidheid	18
4.1.5 Feitelijk gebruik van het KVS	21
4.1.6 Mogelijke andere factoren die een rol spelen bij acceptatie KVS	22
4.1.6.1 Houding van collega’s	22
4.1.6.2 Inhoud van het werk	23
4.1.6.3 Computer- en internetervaring	23
4.1.7 Ten slotte	24
4.2 Resultaten focusgroep	24
4.2.1 Toelichting van verschillende activiteiten klantregisseurs	25
4.2.1.1 Identificeren klant en verzamelen basispersoonsgegevens	25
4.2.1.2 Intake werkzoekende	25
4.2.1.3 Begeleiden/coachen	25
4.2.1.4 Monitoren reïntegratieprocessen	26
4.2.2 Feitelijk gebruik van het KVS bij activiteiten klantregisseurs	26
4.2.2.1 Feitelijk gebruik KVS bij het Identificeren klant en verzamelen basis persoonsgegevens	26
4.2.2.2 Feitelijk gebruik KVS bij de intake werkzoekende	26
4.2.2.3 Feitelijk gebruik KVS bij het begeleiden/coachen	27
4.2.2.4 Feitelijk gebruik bij de reïntegratie monitoren	28
4.2.3 Overige behandelde thema’s focusgroep	28
4.2.3.1 Digitale vaardigheden klant	28

4.2.3.2	Belangrijke nadelen KVS	29
4.2.3.3	Toegang reïntegratiebureaus	29
4.2.3.4	Urenregistratie en -verantwoording	30
4.2.3.5	Delen gegevens met klant	30
4.2.3.6	Gebruik KVS tijdens (intake)gesprek met klant	30
4.2.3.7	Waardering systeem door klanten	31
4.2.4	Open discussievragen	31
4.3	Ten slotte	33
5	Conclusies	34
5.1	Factoren die leiden tot de acceptatie van het KVS	34
5.1.1	Compatibiliteit	34
5.1.2	Ervaren nut	34
5.1.3	Ervaren gebruiksgemak	34
5.1.4	Zelfeffectiviteit	35
5.1.5	Vertrouwen in de technologie	35
5.1.6	Vertrouwen in ketenpartners	35
5.1.7	Waardering leiderschap	35
5.1.8	Ervaring met veranderingen	35
5.1.9	Beschikbare tijd	35
5.1.10	Participatie in het veranderingsproces	35
5.1.11	Arbeidstevredenheid	36
5.1.12	Emotionele betrokkenheid	36
5.1.13	Ten slotte	36
5.2	Acceptatie van het KVS	36
5.3	SWOT-analyse	37
5.3.1	Sterke punten	37
5.3.2	Zwakke punten	37
5.3.3	Kansen	38
5.3.4	Bedreigingen	38
5.4	Aanbevelingen ten behoeve van verdere doorontwikkeling KVS	38
5.4.1	Aanbevelingen ten behoeve van werkwijze Toonkamer	38
5.4.2	Aanbevelingen ten behoeve van verdere doorontwikkeling KVS	39
5.4.2.1	Huidige functionaliteit	39
5.4.2.2	Nieuwe functionaliteit	39
5.5	KVS en de toekomst	40

1 Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Om burgers en bedrijven beter van dienst te zijn, streeft de overheid op diverse niveaus naar de totstandkoming van een geïntegreerde elektronische dienstverlening. Leidend hierbij zijn begrippen als "e-loket" en "e-dossier". Cruciaal in al deze ontwikkelingen is de oriëntatie op de klant (burger of bedrijf); de klant is "in control" (empowerment) en participeert actief. Het project B-dossier bundelt een aantal van deze ontwikkelingen om de weg te bereiden voor een integraal, vraaggestuurd elektronisch dossier. De deelnemende partijen in dit project willen in deze ontwikkelingen een leidende rol vervullen, en op zoek gaan naar hoe deze begrippen ingevuld kunnen worden om tot een participerende burger of ondernemer te komen. Belangrijk daarbij is dat participatie door eindgebruikers twee kanten heeft: die van de burger die deelneemt, maar ook die van de betrokkenen in de overheid, sociale zekerheid en private dienstverleners. Hun werk- en denkwijzen zullen flink gaan veranderen in deze ontwikkeling. Men streeft er in toenemende mate naar om een systeem te ontwikkelen dat zowel naar buiten toe gericht is (op de burger) als naar binnen ingezet kan worden (voor de medewerkers). Het is daarom van belang om de factoren te bepalen die bijdragen aan de acceptatie van een digitaal dossier door uitvoerende medewerkers.

Een systeem waarbij gebruikt wordt gemaakt van een digitaal dossier is 'Mensen aan het Werk'. Dit systeem wordt gebruikt binnen het Toonkamerproject Amsterdam Zuidoost dat voortkomt uit de wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI). In Toonkamers werken medewerkers van UWV, CWI en de gemeente. Ze worden hier klantregisseurs genoemd. Samen monitoren zij de activiteiten die werklozen ondernemen om weer aan het werk te komen en ondersteunen zij hen in het vinden van een baan. Op basis van de getoonde inzet bepalen de klantregisseurs of de werkzoekende nog in aanmerking komt voor een uitkering. De klantregisseur is het aanspreekpunt voor de werkzoekende. Deze regelt alle zaken die voorheen verdeeld waren over het UWV, het CWI en DWI. Een cruciaal onderdeel van het project 'Mensen aan het Werk' is een website (met een digitaal dossier) waar de werkzoekende berichten van de klantregisseur ontvangt, belangrijke stukken uploadt (bijvoorbeeld een CV of sollicitatiebrief) en doorgeeft waar en wanneer hij of zij solliciteert. De klantregisseur heeft een eigen toegang tot de dossiers van alle te begeleiden werkzoekenden. Met deze applicatie (digitaal klantvolgsysteem, afgekort KVS) kan de klantregisseur berichten (email of sms) sturen naar de werkzoekende, activiteiten van werkzoekende monitoren en rapportages maken.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Voor een succesvol B-dossier is het van wezenlijk belang dat (uitvoerende) medewerkers achter de invoering van een applicatie als het B-dossier staan en bereid zijn om samen te werken met verschillende partijen. In dit rapport wordt ingegaan op de acceptatie van het KVS door klantregisseurs van de Toonkamer in Amsterdam Zuidoost. Zowel de waardering van invloedrijke factoren voor acceptatie als ervaren gebruiksvriendelijkheid van het KVS staan hier centraal.

In een ander rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de acceptatie van het systeem door een andere groep gebruikers in Amsterdam Zuidoost: de werkzoekenden (zie Van Velsen et al., 2007). Bij deze groep is ook gekeken naar de waardering van invloedrijke factoren voor acceptatie en het daadwerkelijk gebruik van het systeem.

Naast dit onderzoek in Amsterdam Zuidoost, is hetzelfde systeem ook onderzocht in Gouda (zie Ter Hedde et al., 2007a). Hier werd dezelfde onderzoeksopzet gehanteerd.

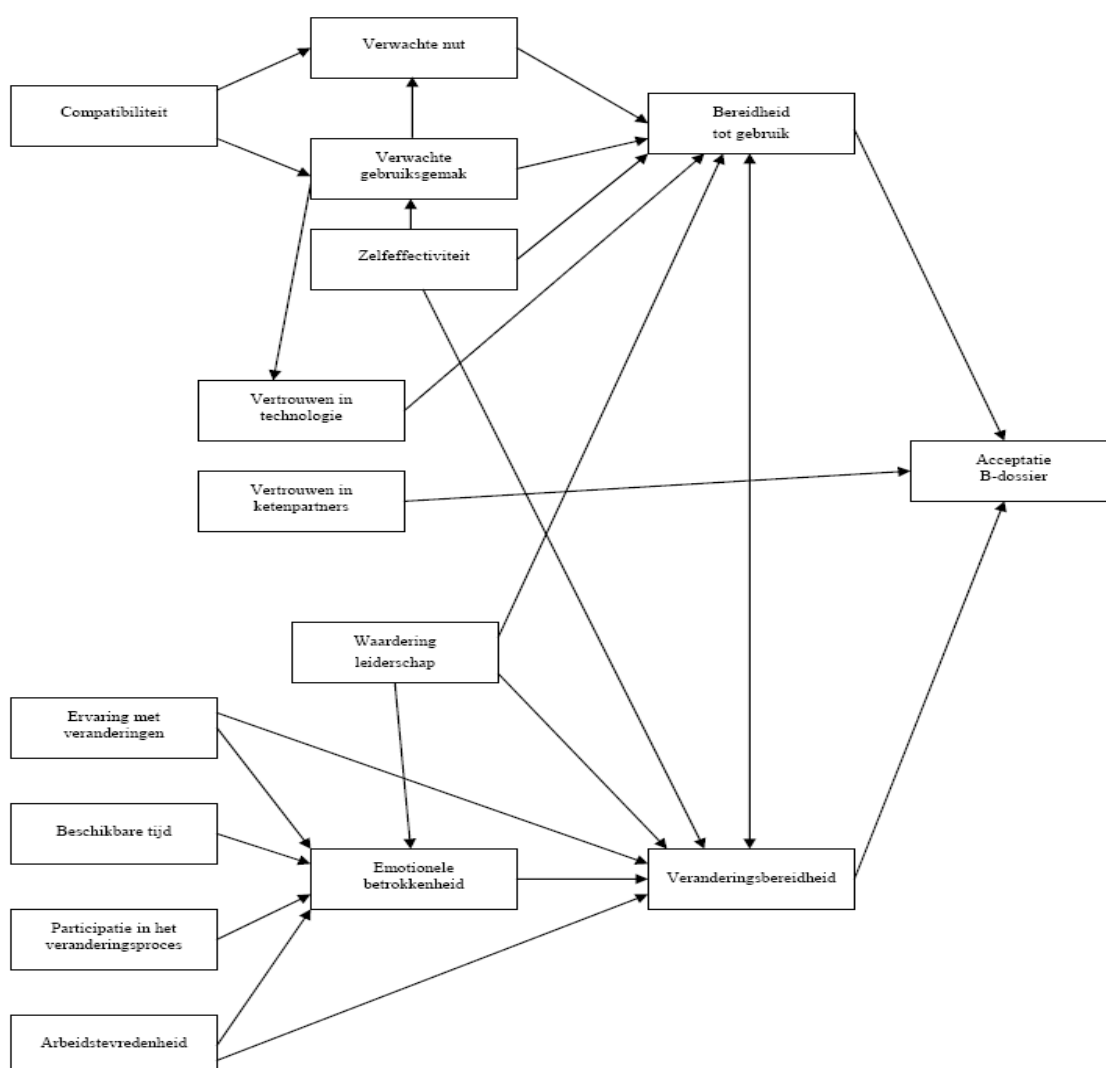
2 Onderzoekopzet

Bij het kwalitatieve onderzoek onder klantregisseurs is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden. Ten eerste zijn er individuele interviews afgenomen om de waarderingen vast te kunnen stellen die de klantregisseurs geven aan verschillende factoren die mogelijk van invloed zijn op acceptatie van het KVS. Het gehanteerde interviewschema is gebaseerd op een analytisch model dat de intentie van het gebruik van applicaties als het B-dossier verklaart. Vervolgens is door middel van een focusgroep (groepsinterview) ingegaan op de gebruiksvriendelijkheid van het KVS en is inzicht verkregen in het daadwerkelijke gebruik van het KVS. In dit hoofdstuk zullen we eerst het analytisch model introduceren en vervolgens de opzet van de individuele interviews en de focusgroep bespreken.

2.1 Analytisch model

Om vast te kunnen stellen hoe de klantregisseurs de factoren waarderen die mogelijk invloed hebben op de acceptatie van het KVS zijn individuele interviews gehouden. Het interviewschema is gebaseerd op het analytisch model van Ter Hedde, Van der Geest en Van Velsen (2007b). Zie figuur 2.1.

Figuur 2.1 Analytisch model van Ter Hedde, Van der Geest en Van Velsen (2007b)



Hoewel het analytisch model van Ter Hedde, Van der Geest en Van Velsen (2007b) factoren bevat die van invloed zijn op de acceptatie van het B-dossier, zijn wij van mening dat deze factoren ook van invloed zijn op de acceptatie van een digitaal klantvolgsysteem. Immers, met behulp van een digitaal klantvolgsysteem bouwt de klantregisseur samen met zijn cliënt aan een digitaal dossier. Wel is het zo dat het analytisch model van Ter Hedde, Van der Geest en Van Velsen gericht is op een systeem dat nog niet in gebruik is. Het bevat daarom factoren als: ‘verwacht nut’ en ‘verwacht gebruiksgemak’. In deze studie, waar we klantregisseurs bevragen over een systeem dat zij al enige tijd gebruiken, zijn deze factoren omgezet naar ‘ervaren nut’ en ‘ervaren gebruiksgemak’. In tabel 2.1 is een definitie van de verschillende factoren opgenomen, zoals deze gehanteerd zijn bij het onderzoek in Amsterdam Zuidoost.

Tabel 2.1 Definitie van elke factor uit het analytisch model van Ter Hedde, Van der Geest & Van Velsen (2007b)

Factor	Definitie
Acceptatie KVS	De bereidheid van een medewerker om het KVS te gebruiken en om mee te werken aan de organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het systeem
Bereidheid tot gebruik	De bereidheid van een klantregisseur om daadwerkelijk het KVS te gaan gebruiken
Veranderingsbereidheid	Een positieve gedragsintentie van een klantregisseur tegenover de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van de organisatie of afdeling, als gevolg van de invoering van het KVS, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen
Compatibiliteit	De mate waarin het KVS past bij bestaande waarden, ervaringen uit het verleden en de behoeften van een klantregisseur die het KVS gebruikt
Ervaren nut	De mate waarin een klantregisseur het KVS als beter ziet dan de manier waarop hij of zij werkzaamheden eerder uitvoerde
Ervaren gebruiksgemak	De mate waarin een klantregisseur ervaart dat het werken met het KVS simpel is
Zelfeffectiviteit	Een individueel oordeel van een klantregisseur over zijn of haar eigen capaciteiten om met het KVS te kunnen gebruiken en mee te kunnen werken aan organisatorische gevolgen als gevolg van de invoering van het KVS
Vertrouwen in de technologie	De mate waarin een klantregisseur het KVS als zodanig vertrouwt om er zaken mee af te handelen met cliënten, collega's en andere partijen die gelieerd zijn aan het systeem
Vertrouwen in ketenpartners	De mate waarin een medewerker vertrouwen heeft in de andere partijen die gelieerd zijn aan het Toonkamerproject
Waardering leiderschap	De mate waarin een medewerker vertrouwen heeft in zijn leidinggevende en van mening is dat deze achter de verandering staat, deze ondersteund
Ervaring met veranderingen	De ervaring van een klantregisseur met (een) voorgaande organisatieverandering(en)
Beschikbare tijd	De beschikbare tijd die een klantregisseur ter beschikking staat om de organisatieverandering door te voeren
Participatie in veranderingsproces	De mate waarin een klantregisseur geïnformeerd wordt over de organisatieverandering en de mate van invloed die hij of zij kan uitoefenen op de organisatieverandering

Arbeidstevredenheid	De mate waarin een klantregisseur zijn of haar werk plezierig vindt
Emotionele betrokkenheid	De emoties die de organisatieverandering oproept bij een klantregisseur

2.2 Opzet individuele interviews

De zes klantregisseurs die werkzaam zijn binnen het Toonkamerproject ‘Mensen aan het Werk’ in Amsterdam Zuidoost zijn geïnterviewd. Het doel hiervan was om vast te stellen hoe de klantregisseurs verschillende factoren waarderen die mogelijk van invloed zijn op de acceptatie van het KVS. Tijdens de interviews zijn open vragen gesteld aan de klantregisseurs. De vragen zijn gegroepeerd rondom vier thema’s:

1. De *bereidheid tot gebruik* (preparedness to use) van het KVS door de klantregisseur: hoe stond de klantregisseur aanvankelijk tegenover de invoering van het KVS? Werd de noodzaak van de invoering van het systeem door hem of haar onderkend?
2. Het *feitelijk gebruik* van het KVS door de klantregisseur: op welke manier en in welke mate wordt het KVS door de klantregisseur momenteel gebruikt bij zijn of haar werkzaamheden?
3. De *veranderingsbereidheid* (preparedness to change) van de klantregisseur: in hoeverre was en is de klantregisseur bereid om mee te werken aan organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het KVS? Werd en wordt de noodzaak van het veranderingsproces onderkend?
4. De *samenwerking en informatie-uitwisseling*: hoe ervaart de klantregisseur de samenwerking en informatie-uitwisseling met andere personen en/of organisaties die gebruik maken van het KVS?

De interviews zijn afgenomen in de periode maart tot april 2007. De duur van elk interview was ongeveer drie kwartier. Het interviewschema is opgenomen in bijlage 1.

2.3 Opzet focusgroep

De focusgroep met de zes klantregisseurs richtte zich in eerste instantie op de gebruiksvriendelijkheid van het KVS en het daadwerkelijke gebruik ervan. Daarnaast kwamen zaken als ervaren nut, de betrouwbaarheid van het systeem en een mogelijke koppeling met werkgevers, reïntegratie- of uitzendbureaus aan bod. De focusgroep is gehouden aan de hand van een werkende versie van het KVS. De opzet van de focusgroep is afgeleid van de focusgroep die met horecaondernemers is gehouden in het eerste B-dossier jaar (Van Deursen & Van der Geest, 2006). Om aan te sluiten bij het KVS is de opzet aangepast aan de context van reïntegratie. Aan de hand van de volgende vier activiteiten, die de klantregisseurs uitvoeren, is bepaald wat voor hen de toegevoegde waarde van het KVS is:

1. Identificeren klant, verzamelen basis persoonsgegevens (aan balie of via E-intake);
2. Intake werkzoekende:
 - Informatie verschaffen over rechten en plichten, en mogelijkheden voor de klant m.b.t. arbeidsmarkt, reïntegratietrajecten of uitkeringen;
 - Afspraken maken met klant en traject in gang zetten.
3. Begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren;
4. Reïntegratie monitoren.

De focusgroep heeft plaatsgevonden op 19 april 2007 in het Bedrijfsverzamelgebouw Marktplaats Zuid Oost in Amsterdam. De opzet van de focusgroep is te vinden in bijlage 2. Een verantwoording van beide dataverzamelingmethoden vindt u in het rapport “Opzet kwalitatief acceptatieonderzoek. Een onderzoeksopzet voor het kwalitatief meten van acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers” van Ter Hedde, Van der Geest & Van Velsen (2007c).

3 Toonkamers in Nederland: een korte beschrijving

In dit hoofdstuk geven we een korte beschrijving van de Toonkamers in Nederland, waarbij in het bijzonder aandacht zal zijn voor de Toonkamer in Amsterdam Zuidoost. Naast de opzet en werkwijze van de Toonkamers zal ook ingegaan worden op de rol van belangrijke betrokken actoren bij de Toonkamer en het klantvolgsysteem.

3.1 Opzet en werkwijze Toonkamer

De Toonkamer is een regelvrije pilot omgeving waarin geëxperimenteerd wordt met ketenbrede werkprocessen.¹ Momenteel zijn er in Nederland zeven Toonkamers. In deze Toonkamers werken UWV, CWI en gemeenten samen, en wordt gezocht naar de meest effectieve manier om mensen met een uitkering of niet-uitkeringsgerechtigden, aan het werk te houden of te krijgen. CWI, UWV en de gemeente hebben mensen bij elkaar gezet die hun expertise gezamenlijk inzetten met één klantregisseur. Er is sprake van één nieuwe frontoffice-organisatie. Tegelijkertijd blijven gemeenten, UWV en CWI formeel aparte organisaties (Dümig et al., 2007: 4, 8, 19).

De eerste Toonkamer stamt uit 2004 en is te vinden in Gouda. In 2005 en 2006 zijn nog zes andere Toonkamers van start gegaan, namelijk in Amsterdam Zuidoost, Apeldoorn, Den Bosch, Dordrecht, Hilversum en Zuidlimburg/Maastricht. De Toonkamers kregen twee belangrijke opdrachten mee. Een eerste opdracht was om de meest effectieve manier te zoeken om mensen – al dan niet met een uitkering – aan het werk te krijgen of te houden. Een tweede, gerelateerde opdracht was het ontwikkelen van innovaties op het gebied van re-integratie, om die aansluitend in de praktijk te testen. Hoewel de initiatieven per Toonkamer verschillen, werken de Toonkamers op hoofdlijnen hetzelfde, namelijk met één aanspreekpunt, één werkproces en met het leveren van maatwerk aan de klanten (Dümig et al., 2007: 4, 8, 19; de Kreijl, 2007:16).

3.2 Belangrijke betrokken actoren Toonkamer²

In deze paragraaf wordt een omschrijving gegeven van de verschillende actoren die betrokken zijn bij de Toonkamer.

3.2.1 Klantregisseur

Bij alle Toonkamers is de klantregisseur de spil in de dienstverlening naar de klant en een belangrijke speler in de contacten naar reïntegratiebedrijven en de competentiecentra van CWI. Hij of zij stuurt tevens de Backoffices van UWV en gemeente aan. Ook wordt van de klantregisseur verwacht dat hij of zij met maatwerkoplossingen komt. Zo moet de klantregisseur zich positief opstellen jegens zowel cliënten als collega's (Dümig et al., 2007: 13, 19).

Elke klantregisseur heeft een vaste groep cliënten, waarvoor hij in alle gevallen het vaste aanspreekpunt is. Hij werkt voor cliënten met alle soorten uitkeringen. De klantregisseur bepaalt welke middelen worden ingezet, bijvoorbeeld een medische keuring en/of reïntegratie-instrumenten.³

¹ De Toonkamer Gouda – Het klantvolgsysteem. De betekenis van het klantvolgsysteem vanuit het perspectief van de gebruiker: medewerker en klant. <http://landkaart.bkwi.nl/download/ICT%20Toonkamer%20Gouda%200506.pdf>

² De inhoud van deze paragraaf is in belangrijke mate samengesteld aan de hand van het rapport: 'Evaluatie Toonkamer Gouda (2006)'. http://www.toonkamers.nl/pdf/evaluatie_gouda.pdf (pp. 49-52).

³ Toonkamer Gouda: Werk Werkt! Integrale dienstverlening, projectnummer. 0106.0801 WH, p. 6. <http://landkaart.bkwi.nl/download/IntegraledienstverleningGoudaWS2.pdf>

3.2.2 Projectleider

De projectleider is verantwoordelijk voor het project en draagt zorg voor de voortgang en de benodigde faciliteiten. Hij voert het dagelijks management over het project en stuurt de projectleden aan. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de aansturing van projectleden, voor operationele ondersteuning en leiding en het monitoren van de resultaten betreffende planning en inhoud.

3.2.3 Procesmanager

Het (innovatie)proces wordt begeleid door een procesmanager. Hij werkt nauw samen met de projectleider (die inhoudelijk verantwoordelijk is), die hij ook ondersteunt bij het opstellen van het projectplan, de maandrapportages en de evaluatie(s). Daarnaast geeft hij methodologische ondersteuning bij wijze van advies en/of het begeleiden van het innovatieproces. Hij is het eerste aanspreekpunt voor de klantregisseurs en schenkt hierbij aandacht aan teamontwikkeling, individueel gedrag en cultuuraspecten. Ook past de procesmanager probleemoplossende groepstechnieken toe die tot een gemeenschappelijke beeldvorming en/of besluitvorming moeten leiden.

3.2.4 KVS-coach

De KVS-coach analyseert de wijze waarop regisseurs de communicatie met klanten en reïntegratiebedrijven vastleggen. Hij toetst de registratie op het te hanteren dienstverleningsconcept en koppelt zijn bevindingen terug, hetzij individueel of tijdens de casuïstiekbespreking. Daarnaast genereert de KVS-coach de informatie voor het management met betrekking tot de sturing op uitstroom.

3.2.5 Inkoopmakelaar

De inkoopmakelaar fungeert als intermediair tussen de regisseurs en de reïntegratiebedrijven. Ook is hij het aanspreekpunt bij problemen op contractniveau en zoekt hij vraaggericht op regionale reïntegratiemarkt naar reïntegratieproducten. Daarnaast sluit de inkoopmakelaar contracten af en is hij betrokken bij de evaluatie ten aanzien van de resultaten.

3.2.6 Arts

De arts beoordeelt rechtmatigheid van ziekmelding en ondersteunt de klantregisseurs vanuit zijn medische professionaliteit inzake ziekte danwel ziektegedrag. Op basis van een gerichte vraag onderzoekt en beïnvloedt hij klanten en/of informeert en adviseert hij klanten en regisseurs.

3.2.7 Arbeidsdeskundige

De arbeidsdeskundige ondersteunt, vanuit zijn arbeidsdeskundige professionaliteit inzake passendheid van arbeid, de klantregisseurs. Daarnaast beoordeelt hij mogelijkheden van arbeidsgehandicapte klanten in relatie tot mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

3.2.8 Administratief ondersteuner

De administratief ondersteuner levert (financieel) administratieve diensten ten behoeve van het Toonkamerproject, waaronder factureren, inboeken, verslaglegging, etc.

3.2.9 Meldpuntmedewerker/intaker

De meldpuntmedewerker is zelfstandig werkend en vormt het eerste aanspreekpunt voor mensen die zich digitaal dan wel fysiek aanmelden bij de Toonkamer. Hij of zij zal de klant aanmelden voor een intakegesprek bij een klantregisseur.

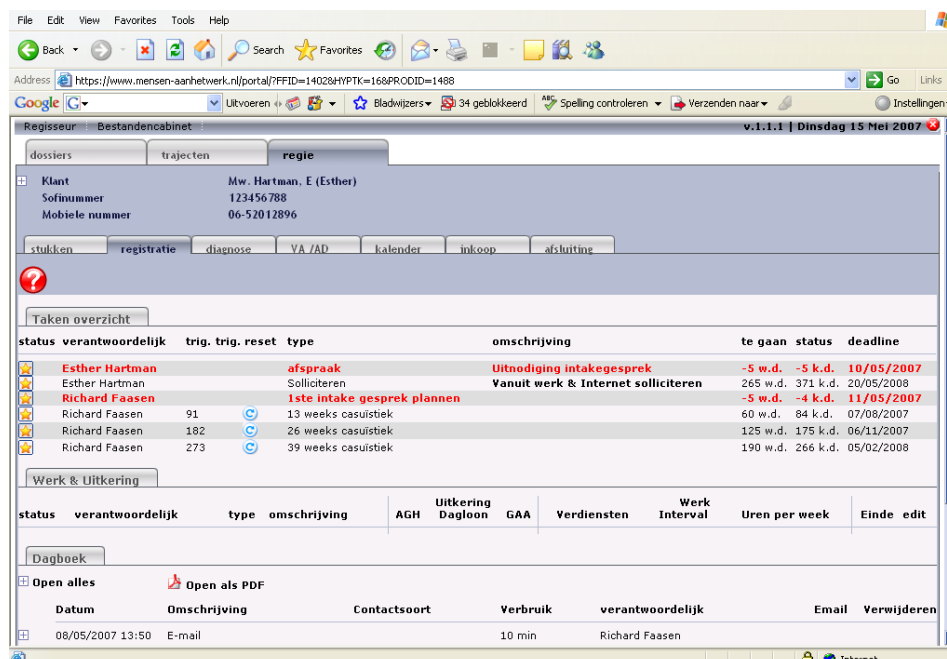
3.3 Het klantvolgsysteem

Bij alle zeven Toonkamers wordt gewerkt met een digitaal hulpmiddel: het klantvolgsysteem (KVS). Dit systeem beschikt over een digitaal dossier en verschillende mogelijkheden om met de klant te communiceren, namelijk via sms, e-mail en via het digitale dossier zelf. In het digitaal dossier wordt de actie op trajecten bijgehouden, zowel door de cliënt als door de klantregisseur. Hierdoor blijven de klant en de klantregisseur direct op de hoogte van de activiteiten die de ander onderneemt. De activiteiten van de cliënt kunnen zo bovendien gemonitord worden en waar nodig direct bijgestuurd (Dümig et al., 2007: 13). De webbased applicatie bestaat uit een gebruikersinterface voor de cliënt (de website www.werkwerkt.nl, zie afbeelding 2.1) en een gebruikersinterface voor de klantregisseurs en de backoffice (zie afbeelding 2.2).

Afbeelding 3.1 Schermafbeelding gebruikersinterface cliënten (www.werkwerkt.nl)



Afbeelding 3.2 Schermafbeelding gebruikersinterface klantregisseurs en medewerkers back office



Het KVS is een ondersteunend instrument voor de klantregisseur. Alle klantregisseurs van een vestiging hebben toegang tot alle klantdossiers. Zij kunnen de dossiers inzien en mutaties invoeren.⁴ Het KVS maakt het werken met papier overbodig: een ‘paperless office’. Er zijn geen dossiers die zoek kunnen raken en via een inlogcode kan iedereen die gerechtigd is de dossiers benaderen. Omdat het KVS via het internet te gebruiken is, kunnen de klant en klantregisseur overal en altijd met elkaar communiceren. Samen hebben zij de stand van zaken voortdurend in beeld. De klantregisseur kan zijn werk plannen en “triggers” aanzetten zodat hij of zij per dag weet wat gedaan moet worden. De klantregisseur kan alles wat er met de klant gebeurt volgen. Alle communicatie van de klant komt binnen via het postvak van de klantregisseur, en hij kan direct zijn werkvoorraad en uitstroom bekijken (Dümig et al., 2007: 13).

3.4 Toonkamer Amsterdam Zuidoost – project ‘Mensen aan het Werk’

In Amsterdam Zuidoost loopt in het Bedrijfsverzamelgebouw Marktplein sinds september 2005 het Toonkamerproject ‘Mensen aan het werk’. Vanaf die datum zijn ruim 1500 werkloze klanten in het project ingestroomd. Per juni 2007 zijn ruim 1000 van hen weer duurzaam aan het werk. In de Toonkamer Amsterdam Zuidoost zitten de medewerkers van CWI, UWV en gemeente in een gezamenlijke werkruimte. In totaal zijn zes klantregisseurs werkzaam binnen het project ‘Mensen aan het Werk’ (de Kreij, 2007:16).

⁴ De Toonkamer Gouda – Het klantvolgsysteem. De betekenis van het klantvolgsysteem vanuit het perspectief van de gebruiker: medewerker en klant. <http://landkaart.bkwi.nl/download/ICT%20Toonkamer%20Gouda%200506.pdf>

4 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de individuele interviews en de focusgroep worden besproken. Aangezien het om een kwalitatieve onderzoeksbenadering gaat, is het niet onze bedoeling te tellen en te rekenen met waarnemingsresultaten, maar zullen we deze met elkaar vergelijken en verduidelijken. De kwalitatieve onderzoeksbenadering brengt ook met zich mee dat niet gestreefd wordt naar geldige kennis in de zin van representativiteit van de onderzoeksresultaten voor de gehele onderzoekspopulatie: alle Toonkamers in Nederland. Om het geheel meer ‘tastbaar’ te maken zijn een aantal citaten uit de interviews en focusgroep weergegeven.

4.1 Resultaten individuele interviews

In deze paragraaf bespreken we de resultaten van de individuele interviews. We doen dit aan de hand van de volgende vier centrale thema's die tijdens de interviews met de klantregisseurs zijn behandeld:

1. De *bereidheid tot gebruik* (preparedness to use) van het KVS;
2. De *samenwerking* en *informatie-uitwisseling* met andere klantregisseurs en andere personen/partijen die gebruik maken van het KVS;
3. De *veranderingsbereidheid* (preparedness to change) van de klantregisseur;
4. Het *feitelijk gebruik* van het KVS.

4.1.1 Achtergrondinformatie klantregisseurs

In tabel 4.1 is enige achtergrondinformatie over de klantregisseurs weergegeven.

Tabel 4.1 Achtergrondinformatie klantregisseurs

Regisseur	Geslacht	Werkzaamheden
1	Vrouw	Is vanaf het begin (8 augustus 2005) betrokken bij het project ‘Mensen aan het Werk’. Is vanuit het UWV betrokken bij het project. Is nu 6 jaar in dienst van het UWV.
2	Vrouw	Is vanuit de gemeente (DWI) als klantregisseur werkzaam binnen het project ‘Mensen aan het Werk’. Zij is gedetacheerd voor dit project vanaf juni 2006. Is ongeveer 5 jaar in dienst van de gemeente.
3	Vrouw	Is werkzaam bij het CWI Arbeidsvoorziening. Werkt nu 18 jaar bij het CWI. Sinds september 2005 is zij klantregisseur voor het project ‘Mensen aan het Werk’.
4	Man	Is vanaf het begin betrokken bij het Toonkamerproject. Is vanuit het UWV als klantregisseur werkzaam voor het project ‘Mensen aan het Werk’. Werkt 13 jaar bij het UWV.
5	Vrouw	Is sinds 21 maart 2006 verbonden aan het project ‘Mensen aan het Werk’. Is klantregisseur namens de gemeente (DWI). Zij werkt al bijna 25 jaar bij DWI.
6	Man	Is sinds drie maanden als klantregisseur verbonden aan het project ‘Mensen aan het Werk’. Daarvoor was hij werkzaam bij het vacatureteam van het CWI in Amsterdam Nieuw-West. Hij heeft in het verleden gewerkt als intercedent bij een uitzendbureau.

4.1.2 Bereidheid tot gebruik van het KVS

Verschillende factoren kunnen van invloed zijn op de bereidheid van een medewerker om een nieuwe applicatie of systeem te gebruiken. Een eerste mogelijke factor is *Compatibiliteit*. Dit is de mate waarin het KVS past bij bestaande waarden, ervaringen uit het verleden en de behoeften van een klantregisseur die het KVS gebruikt. Uit de interviews is naar voren gekomen dat alle klantregisseurs graag met het KVS werken. Het KVS past volgens hen goed bij de manier waarop zij hun werk graag uitvoeren. Uit het onderstaande citaat uit één van de interviews komt deze mening duidelijk naar voren.

Klantregisseur 1: “Het KVS past goed bij de manier waarop ik graag werk. (...) Ik kan gewoon veel meer klanten behappen. Een druk op de knop en het dossier komt tevoorschijn. Zeker als ik met iedere klant (ik heb ongeveer tussen de 80 en 100 mensen in mijn caseload) afspraken maak, en die verlopen, dan krijg je een signaal van de betreffende afspraak, zonder dat je steeds hoeft te kijken met wie je een afspraak hebt.”

Uit de interviews is verder naar voren gekomen dat niet alle klantregisseurs al ervaring hadden met het werken met een systeem vergelijkbaar met het KVS. Slechts de twee klantregisseurs afkomstig van de gemeente (DWI) hebben al eerder gewerkt met een vergelijkbaar klantvolgsysteem, namelijk met het Banenmarkt Volg Systeem (BVS).⁵ De andere medewerkers hebben voorheen hoofdzakelijk gewerkt met verschillende (registratie)systemen.

Klantregisseur 4: “De systemen waarmee ik voorheen werkte zijn echt interne systemen als SUWI-net. Deze systemen zijn niet te vergelijken met het KVS. Het KVS omvat als het ware verschillende losstaande systemen.”

Klantregisseur 6: “Het systeem wat ik hiervoor gebruikte ging meer om vacaturevulling, waarbij ik minder afhankelijk was van mijn eigen klantenbestand. Het is compleet anders kun je wel zeggen. Daarvoor heb ik als inkomensconsulent gewerkt en daar heeft het KVS wel enige raakvlakken met de systemen die ik toen gebruikte (PGI, een registratie- en matchingssysteem).”

Een tweede mogelijk factor is *ervaren nut*, oftewel de mate waarin een medewerker een nieuwe applicatie of systeem als beter ziet dan de manier waarop hij of zij taken eerder uitvoerde. Aan de klantregisseurs is de vraag gesteld in hoeverre zij het KVS beschouwen als een nuttig systeem. Alle klantregisseurs gaven aan het KVS een (erg) nuttig systeem te vinden. Zo zegt klantregisseur 1 in het interview:

Klantregisseur 1: “Ik ben erg te spreken over het systeem. Ik vind het een heel gebruiksvriendelijk systeem. (...) Ik zou het systeem een 10 willen geven, als ik een cijfer mag geven.”

Uit de interviews is verder naar voren gekomen dat de klantregisseurs het KVS als een beter systeem beschouwen dan de systemen waarmee zij voorheen werkten. Uit onderstaande citaten uit de interviews komt deze mening duidelijk naar voren.

⁵ Ten tijde van de Megabanenmarkt in 2002 heeft de Sociale Dienst het Banenmarkt Volg Systeem (BVS) laten ontwikkelen. BVS is afgeleid van M2000, alleen zijn de systemen in de loop der jaren minder vergelijkbaar geworden. Het systeem bevat veel informatie. In BVS worden gegevens van de cliënten opgeslagen, bijvoorbeeld het BurgerService-nummer (voorheen sofinummer), de trede van de re-integratieladder, de trajecthistorie en welk traject een cliënt volgt. Daarnaast wordt per re-integratiecontract van de Sociale Dienst in BVS informatie bijgehouden (Rekenkamer Amsterdam, 2007: 101).

Klantregisseur 2: “Ik ben klantmanager geweest bij DWI. (...) Wat mij opviel toen ik in het Toonkamerproject terecht kwam is dat je eigenlijk op het moment dat je hier bent direct informatie kan halen uit je systeem. Bij die andere systemen bij DWI had ik altijd zoiets van ik stop er een hele boel in, heel veel informatie, maar er komt eigenlijk heel weinig uit. Ik moest heel veel moeite doen om gegeven eruit te halen. En met het KVS werkt het systeem voor mij en houdt mij op de hoogte: deze klant doet wel of niet wat ik van hem of haar gevraagd heb. In die zin bespaart het KVS heel veel tijd, omdat je altijd precies weet waar in het traject de klant zich bevindt.”

Klantregisseur 4: “Het KVS is een interactief systeem. Het is een heel gebruiksvriendelijk systeem. En dat kun je van de meeste systemen waarmee ik voorheen heb gewerkt niet zeggen. De andere systemen zijn hele eenzijdige systemen. Bij de andere systemen zaten ook heel veel functies die je niet gebruikte. De belangrijkste dingen zitten in het KVS. Het is voor mij als medewerker heel gemakkelijk te begrijpen en ook voor de klanten.”

Vervolgens is wat betreft de bereidheid tot gebruik van het KVS gekeken naar het *ervaren gebruiksgemak*. Dit is de mate waarin een klantregisseur het KVS gemakkelijk te gebruiken vindt. Alle klantregisseurs gaven aan het KVS een erg gemakkelijk systeem te vinden. Volgens hen is het KVS goed te gebruiken wanneer je (slechts) over algemene computerkennis en enige internetervaring beschikt. De klantregisseurs hebben in belangrijke mate met het KVS leren werken door er zelf gewoon mee aan de slag te gaan, en op gezette tijden om advies te vragen bij collega's. Onderstaand citaat uit één van de interviews geeft deze mening duidelijk weer.

Klantregisseur 2: “Het is een heel simpel systeem. (...) Ik heb het systeem toen ik het voor het eerst ging gebruiken doorlopen en gekeken wat de mogelijkheden zijn. (...) Gewoon door het zelf te doen heb ik met het KVS leren werken. Ik heb ook even met een collega samen het systeem doorlopen om te kijken wat we met het KVS kunnen. Het is natuurlijk wel handig dat je precies weet welke dingen je allemaal met het systeem kunt doen, zodat je voorkomt dat je bepaalde functies niet gebruikt.”

Een vierde aspect waar naar gekeken is bij de bereidheid tot gebruik van het KVS is *Zelfeffectiviteit*, oftewel een individueel oordeel van een medewerker over zijn of haar eigen capaciteiten om het systeem te gebruiken. Alle klantregisseurs gaven aan van af het begin vertrouwen te hebben gehad in hun eigen capaciteiten om met het KVS te kunnen werken. Één van de klantregisseurs merkte in het interview ook op dat hij en zijn collega klantregisseurs uiteindelijk ook geselecteerd zijn voor de functie op basis van hun capaciteiten.

Klantregisseur 2: “Ik had zeker bij de introductie van KVS vertrouwen in mijn eigen capaciteiten om het KVS te gebruiken. Je komt ook niet voor niets in dit project terecht. Er zijn wat basisdingen die je zeker inhoudelijk moet kunnen. Je moet natuurlijk ook om kunnen gaan met een klantvolgsysteem. Wat dat betreft heb ik het volste vertrouwen in mijn eigen kunnen om te werken met het KVS.”

Vervolgens is bij de bereidheid tot gebruik van het KVS gekeken naar het *vertrouwen in de technologie*. Hierbij is zowel gekeken naar het vertrouwen dat de klantregisseur heeft in het Internet als technologie als naar het vertrouwen dat hij of zij heeft in het de technologie van het KVS als webbased applicatie. Ook wat dit aspect betreft kwam er weer een eenduidig beeld uit de interviews naar voren. Alle klantregisseurs gaven aan

vertrouwen te hebben zowel in het internet als de technologie achter het KVS. Eén klantregisseur formuleert het als volgt.

Klantregisseur 3: “Ik denk dat het KVS een erg veilig systeem is. Ik denk dat het net zo goed beveiligd is als een systeem van de bank.”

De klantregisseurs verwachten dat ook de meerderheid van de cliënten vertrouwen heeft in het KVS als technologie. Zij hebben tot op heden in ieder geval nooit signalen opgevangen dat dit niet het geval zou zijn. Eén klantregisseur merkt hierover het volgende op.

Klantregisseur 1: “We hebben toch wel te maken met een grote groep digibeten, die echt niet met het systeem om kunnen gaan. Deze groep mensen ervaren het als erg vervelend. De mensen die wel goed met de computer overweg kunnen, vinden het een erg fijn systeem. (...) Ik heb in de anderhalf jaar tijd dat we nu werken met het KVS nog nooit een vraag gekregen van een cliënt zowel over de technologie achter het KVS als de veiligheid van het systeem.”

Volgens één van de klantregisseurs is de wijze waarop het KVS onder de aandacht gebracht wordt ook van invloed op het vertrouwen dat cliënten hebben in de betrouwbaarheid en veiligheid van het systeem.

Klantregisseur 2: “Wat ik altijd aan mijn cliënten meedeel is dat het gaat om een persoonlijk dossier en dat ze een eigen inlognaam en wachtwoord krijgen. Ook vertel ik dat ik de enige ben die dat wachtwoord kan opvragen. En dat ik ook de enige ben die vanaf de kant van de organisaties in hun dossier kan kijken. Klanten kennen op zich het fenomeen ook wel, zij loggen wel vaker bij andere instanties (bijvoorbeeld de Belastingdienst) in met bijvoorbeeld een DIGID-code. De meeste klanten hebben volgens mij wel vertrouwen in het systeem.”

Ten slotte is gekeken naar de factor *waardering leiderschap*. Aan de klantregisseurs zijn allereerst een aantal vragen gesteld betreffende het vertrouwen dat zij hebben in hun direct leidinggevende. Ten tweede is aan de klantregisseurs gevraagd wat zij vinden van de aansturing van het veranderingsproces door hun direct leidinggevende (procesmanager). Daarbij moet opgemerkt worden dat niet alle klantregisseurs vanaf het begin betrokken zijn bij het Toonkamerproject. Dit geldt eveneens voor hun leidinggevende. De huidige procesmanager is nog maar kort werkzaam voor de Toonkamer Amsterdam Zuidoost.

De klantregisseurs gaven aan (erg) tevreden te zijn over de aansturing van het veranderingsproces door hun direct leidinggevende. Wel merken de klantregisseurs op dat zij in principe zelfstandig opereren. De rol van de leidinggevende zou meer achteraf controlerend dan echt sturend zijn. Onderstaand citaat uit één van de interviews geeft deze mening duidelijk weer.

Klantregisseur 6: “We zijn in principe in een relatief zelfsturend team terecht gekomen. Ik denk dat in het begin door de leidinggevende heel veel werk is verricht. Ik denk dat de rol van de leidinggevende nu meer een controlerende functie is. De grote lijnen zijn in het begin uitgezet.”

Eén van de klantregisseurs merkte op dat de leidinggevende haar en haar collega's ook niet echt heeft hoeven overtuigen van het nut en de noodzaak van de invoering van het

KVS. De klantregisseurs zouden zelf ook vanaf het begin erg enthousiast zijn geweest over het KVS.

Klantregisseur 1: “Mijn leidinggevende heeft destijds aan ons uitgelegd waarom we in Amsterdam Zuidoost overgaan tot de invoering van het KVS. Hierbij is ook aangegeven dat het KVS in Gouda als zeer positief wordt ervaren. Ik en mijn collega’s waren vanaf het begin erg enthousiast over het KVS. Onze leidinggevende heeft ons ook niet echt hoeven te overtuigen van het nut en de noodzaak van het systeem. We waren allen blij dat er nu een integraal klantvolgsysteem gehanteerd zou gaan worden.”

Verder gaven de klantregisseurs aan vertrouwen te hebben in hun leidinggevende. De leidinggevende zou volgens hen heel goed weten waar ze het over heeft en het nut en de noodzaak van de invoering van het KVS ook duidelijk hebben verwoord. Uit het onderstaande citaat uit één van de interviews komt deze mening duidelijk naar voren.

Klantregisseur 4: “De aansturing, daar ben ik ook erg over te spreken. Mijn leidinggevende weet waar ze over praat en heeft het doel en de noodzaak van het werken met het KVS aan ons goed duidelijk gemaakt.”

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de verschillende factoren gerelateerd aan ‘de bereidheid tot gebruik’ overwegend positief zijn gewaardeerd door de klantregisseurs. Maar om te kunnen bepalen of de klantregisseurs het KVS (vergaand) geaccepteerd hebben, is het van belang om te weten op welke manier en in welke mate de klantregisseurs het KVS momenteel gebruiken bij hun werk. Meer hierover in paragraaf 4.1.5.

4.1.3 Ketensamenwerking

Binnen de Toonkamers is sprake van één nieuwe frontoffice-organisatie. Tegelijkertijd blijven DWI (gemeente), UWV en CWI formeel aparte organisaties. In dit spanningsveld moeten de ketenpartijen elkaar zien te vinden. Samenwerking en informatie-uitwisseling zijn hierbij cruciale begrippen. Tijdens de interviews met de klantregisseurs is ingegaan op de samenwerking en informatie-uitwisseling van de regisseurs onderling, en met andere personen, afdelingen en/of instanties die gebruik maken van het KVS. Hierbij is gekeken naar een drietal punten.

Allereerst is gekeken met welke partijen de klantregisseurs samenwerken aan het ‘bouwen’ van een digitaal dossier voor een cliënt, en hoe deze samenwerking verloopt. Wat dit punt betreft liepen de meningen uiteen. Zo waren twee klantregisseurs niet zo te spreken over de samenwerking met de gemeente (DWI). Volgens deze klantregisseurs zou de gemeente te veel vasthouden aan procedures en regels.

Klantregisseur 3: “(...) Met het UWV verloopt de samenwerking soepel. Met het DWI gaat dit wat minder, zij zitten zo vast aan hun regeltjes, dat ze niet over de rand kunnen kijken.”

Klantregisseur 6: “(...) Ik vind vooral het UWV heel goed. DWI vind ik wat minder. Dat heeft te maken met een stukje gemeentebestuur. Die vallen vaak terug op procedures die ze willen beschermen. Wij denken wees gewoon een beetje minder orthodox: het doel heiligt de middelen. Zij denken heel erg in procedures en wet en regelgeving. Wij laten toch vaak wat los.”

De andere klantregisseurs gaven aan de samenwerking met andere collega's, afdelingen en/of organisaties ten behoeve van het KVS als prettig en constructief te ervaren. Wel merkten zij op dat elke organisatie wel enigszins zijn eigen werkveld wil beschermen.

Klantregisseur 2: "(...) Over het algemeen verloopt de samenwerking goed. Wat moeilijk is dat wanneer drie organisaties gaan samenwerken, dat je allemaal je eigen werkveld wilt gaan beschermen. Dat merk je nog wel eens bij collega's die niet nauw betrokken zijn bij ons project. Je kijkt dan niet naar de klant, maar houdt vast aan de regels van de organisatie. (...) De regierol speelt hierbij ook een rol. Bijvoorbeeld bij DWI is er sprake van een machtsstrijd, want de klantmanager is eigenlijk diegene die de regie voert. Het wordt ook gewoon zo gezegd. Ik ben toevallig van DWI, dus ik mag mij dat recht ook toe-eigenen. Mijn collega van CWI mag dat bijvoorbeeld niet. Je bent in een andere functie, en dat maakt het ook enigszins verwarrend. Mensen houden gewoon heel gemakkelijk vast aan het stramien, de werkwijze en procedure."

Klantregisseur 5: "De lijnen zijn veel korter. Gezien het feit dat wij de werk- en uitkeringskant van elkaar gescheiden hebben. Natuurlijk grijpt het op elkaar in. We hebben binnen het project 'Mensen aan het Werk' de werkprocessen strikt gescheiden.

Vervolgens is gekeken wat de klantregisseurs vinden van de kwaliteit van door andere collega's, afdelingen en/of (overheids)partijen aangeleverde informatie. Wat betreft dit punt is wel een eenduidig beeld naar voren gekomen. Alle klantregisseurs gaven aan de kwaliteit van informatie die zij ontvangen van andere partijen goed te vinden.

Verder is gekeken in hoeverre bij de klantregisseurs en andere betrokkenen die werken met het KVS duidelijk is wat er over en weer met de informatie die aangeleverd wordt in het KVS gebeurt, met andere woorden: wie is precies waarvoor verantwoordelijk en/of geautoriseerd ten aanzien van het KVS? Ook hier kwam een eenduidig beeld naar voren. Alle klantregisseurs gaven aan dat er geen onduidelijkheid over bestaat wie precies waarvoor verantwoordelijk is. Volgens één van de klantregisseurs is er ook echt sprake van afstemming en terugkoppeling.

Klantregisseur 6: "De verschillende partijen weten wat er met de aangeleverde informatie gebeurt. Er is zeker sprake van afstemming en terugkoppeling van gegevens tussen de verschillende instanties."

Ten slotte is gekeken naar de factor *vertrouwen in ketenpartners*. Allereerst is aan de klantregisseurs de vraag gesteld in hoeverre zij er vertrouwen in hebben dat de ketenpartners hun werk goed doen (ondermeer de tijdigheid, actualiteit, correctheid en volledigheid van processen en data)? Vijf klantregisseurs gaven aan er vertrouwen in te hebben dat de ander zijn werk goed doet. Klantregisseur 4 was hier minder enthousiast over.

Klantregisseur 4: "Nee, op tijdigheid wordt niet echt gelet. Het belangrijkste is de klant snel aan het werk, procedures etc. zijn hieraan ondergeschikt."

Vervolgens is aan de klantregisseurs gevraagd of zij er vertrouwen in hebben dat 'de verschuiving in machtsverhoudingen' niet door de andere ketenpartners wordt misbruikt? Vier klantregisseurs gaven aan dat dit niet het geval is. De andere klantregisseurs (4 en 6) waren van mening dat 'machtsverhoudingen' in de Toonkamer een steeds belangrijkere rol gaan spelen.

Klantregisseur 4: “De machtsverhoudingen gaan nog een heel groot probleem worden. Ieder op zijn eigen eilandje, ondanks dat ze anders beweren. De toekomst zal het leren.”

Klantregisseur 6: “ Ik denk dat je op een gegeven moment toch een ‘ontschotting’ krijgt van ketenpartners. Met andere woorden dat je steeds meer in elkaars werkprocessen komt. Dat je uiteindelijk tot één organisatie zou kunnen komen. Je hebt een gezamenlijke informatie/gegevensuitwisseling en die begint door elkaar heen te lopen. Je moet toch op elkaars terrein op een gegeven moment, want je bent zowel bezig met reïntegratie maar ook voor een deel met een uitkering. De lijnen gaan vervagen als je het verder doortrekt.”

4.1.4 Veranderingsbereidheid van de klantregisseurs

Verschillende factoren kunnen invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid van een medewerker. In deze paragraaf bespreken we de invloed die verschillende factoren hebben (gehad) op de bereidheid van de klantregisseurs om mee te werken aan organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het KVS. Dit alles om vast te kunnen stellen in hoeverre de klantregisseurs een positieve gedragsintentie vertonen ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van de organisatie of afdeling, als gevolg van de invoering van het KVS. Voordat we tot deze bespreking overgaan, zullen we eerst kort kijken naar de organisatorische gevolgen van de invoering van het KVS.

4.1.4.1 Veranderingen in het werk

We zullen in deze paragraaf kijken naar de veranderingen in het werk die de invoering van het KVS tot gevolg heeft gehad. De vraag is in hoeverre de invoering van het KVS daadwerkelijk gevolgen heeft (gehad) voor de inhoud van de functie van de klantregisseurs.

Uit de interviews met de klantregisseurs is naar voren gekomen dat de invoering van het KVS wezenlijke gevolgen heeft gehad en nog steeds heeft voor (de inhoud van) hun werk. Door het KVS besparen de klantregisseurs niet alleen veel tijd en energie (minder administratieve lasten), maar hebben zij ook de mogelijkheid om eventueel vanuit huis te werken. Onderstaande citaten uit de interviews geven deze mening duidelijk weer.

Klantregisseur 2: “De functie is compleet veranderd. (...) Je werkt absoluut anders dan voorheen. Je hoeft de klant niet steeds meer uit te nodigen per brief, dat gaat nu allemaal via het internet. Ik ben niet meer bezig met heel veel informatie in een systeem te stoppen, maar klanten monitoren, om te zorgen dat zij doen wat ik van hen vraag om ze aan het werk te krijgen. Je legt de verantwoordelijkheid terug bij de klant, dat is wat het systeem doet. (...) Ook voor collega’s binnen het Toonkamerproject / of het gebruikmaken van KVS zal dit grote veranderingen in de functies van DWI, CWI en UWV met zich meebrengen.”

Klantregisseur 6: “Inhoudelijk is het werk heel anders geworden. Je bent meer bezig vanuit je caseload om mensen naar een baan te begeleiden. Je maakt verder geen deel meer uit van het vacatureteam, die de mensen uiteindelijk aan een baan proberen te helpen. Deze rolverdeling maakt het allemaal ook een stuk handiger en overzichtelijker.”

Verder is het goed om te vermelden dat het werken binnen de Toonkamers een omslag vergt in het denken van de betrokken organisaties. In plaats van te worden afgerekend op het aantal producten (gesprekken, intake etc.) dat men in een bepaalde periode realiseert,

moet men omschakelen naar een model waarin de uitstroom wordt gemeten: dát bepaalt de mate van succes.⁶ Daarnaast stelt het werken volgens het Toonkamerconcept nieuwe eisen aan het competentieprofiel van de medewerkers. Sleutelbegrippen hierbij zijn: zelfstandigheid, eigen verantwoordelijkheid, denken in mogelijkheden, initiatief, lef en creativiteit.⁷ Dit geldt overigens niet alleen voor de klantmanager, maar in meer of mindere mate voor alle functies in de Toonkamer. Zo moet het bijvoorbeeld het management de veranderingen ondersteunen en ook vertrouwen aan de medewerkers geven (Dümig et al., 2007: 13).

4.1.4.2 Veranderingsbereidheid

We zullen nu gaan kijken naar de bereidheid van de klantregisseurs om mee te werken aan de organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het KVS. De vraag is in hoeverre de klantregisseurs een positieve gedragsintentie vertonen ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van de organisatie of afdeling, als gevolg van de invoering van het KVS.

Verschillende factoren kunnen van invloed zijn op de veranderingsbereidheid van een medewerker. Een eerste mogelijke factor is *zelfeffectiviteit*, oftewel een individueel oordeel van een medewerker over zijn of haar eigen capaciteiten om mee te kunnen werken aan organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het KVS. Alle klantregisseurs gaven aan vertrouwen te hebben in hun eigen capaciteiten om werktaken gerelateerd aan het KVS adequaat te kunnen uitvoeren. Natuurlijk wordt er wel eens om hulp gevraagd bij collega's wanneer men ergens zelf niet uitkomt. Volgens één van de klantregisseurs zijn veel mensen van nature toch een beetje onzeker, maar dit hoeft volgens haar niet te betekenen dat men geen vertrouwen in zijn of haar eigen capaciteiten heeft.

Klantregisseur 5: "Ieder mens die met nieuwe dingen begint is van nature uit een beetje onzeker. Dit betekent echter niet dat zij geen vertrouwen hebben in hun eigen capaciteiten. Die onzekerheid had ik zelf in het begin ook. Maar gaande de rit merkte ik gewoon dat het erg mee valt."

Een tweede mogelijke factor is *waardering leiderschap*. We zullen in deze paragraaf deze factor niet uitgebreid bespreken. In de vorige paragraaf is namelijk al uitvoerig ingegaan op de invloed van de (aansturing van de) leidinggevende op de acceptatie van het KVS door de klantregisseurs. Kort gezegd hebben alle klantregisseurs vertrouwen in hun direct leidinggevende (procesmanager) en zijn zij tevreden over diens aansturing van het veranderingsproces.

Ervaring met veranderingen is een tweede aspect waar naar gekeken is bij de veranderingsbereidheid van de klantregisseurs. Aan de klantregisseurs is gevraagd in hoeverre zij al eerder organisatieveranderingen hebben meegemaakt, zowel bij hun huidige als bij hun voorgaande werkgever(s). Ook is gekeken of de klantregisseurs deze voorgaande veranderingen vooral als positief of juist als negatief hebben ervaren. Waren deze veranderingen volgens hen echt noodzakelijk? Alle klantregisseurs gaven aan in het verleden al eens één of meerdere organisatieverandering(en) te hebben meegemaakt. Twee van hen waren overwegend positief over deze veranderingen.

⁶ Eindevaluatie Toonkamers (2007).

http://www.toonkamers.nl/pdf/eindevaluatie_definitieve_eindrapportage_toonkamers.pdf

⁷ Zie voor een functiebeschrijving en vereiste competenties van een klantregisseur het rapport 'Evaluatie Toonkamer Gouda (2006)'. http://www.toonkamers.nl/pdf/evaluatie_gouda.pdf (pp. 81-85).

Klantregisseur 1: “Ik werk bij het UWV al zes jaar, en daar wordt geregeld gereorganiseerd. (...) Ik heb de organisatieveranderingen als positief ervaren. (...) Ik ben zelf ook heel gemakkelijk met veranderingen.”

Klantregisseur 6: “Ik heb bij twee voorgaande banen al een organisatieverandering meegemaakt, zowel een verandering van mijn eigen functie als de invoering van een nieuw systeem. (...) Ik heb de organisatieveranderingen als positief ervaren. (...) De veranderingen waren ook nodig om adequaat in te kunnen spelen op de veranderingen in de markt (andere tools waren nodig).”

De andere klantregisseurs hebben zich minder positief uitgelaten over voorgaande organisatieveranderingen. Één van hen gaf aan in het geheel niet achter een voorgaande organisatieverandering te staan.

Klantregisseur 3: “Voorgaande organisatieveranderingen: dit waren voor mij vooral negatieve ervaringen. Bijvoorbeeld het oude systeem dat arbeidsvoorziening had was op zich een heel flexibel en prettig systeem. Tot dat er mensen aangenomen werden met te weinig vakken, waardoor ze het systeem aan de mensen zijn gaan aanpassen in plaats van de mensen op te leiden. En dat is alleen maar verder en verder gegaan, en dat heeft uiteindelijk tot SONAR geleid.”

Een vierde aspect waar naar gekeken is bij de bereidheid tot verandering is de *beschikbare tijd* die een klantregisseur heeft om de organisatieveranderingen door te kunnen voeren. Aan de klantregisseurs is gevraagd of zij voldoende tijd krijgen voor de organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het KVS. Vijf klantregisseurs gaven aan dat dit het geval is. De andere klantregisseur, die recent bij de Toonkamer werkzaam is, was daarentegen van mening dat de beschikbare tijd te weinig was.

Klantregisseur 6: “De tijd was voor mij wel een enigszins beperkende factor. Ik moest toch in een relatief korte periode me het KVS eigen maken.”

Vervolgens is de vraag gesteld of de invoering van het KVS en de daarmee gepaard gaande organisatorische veranderingen op een gunstig tijdstip kwam voor de klantregisseur. Drie klantregisseurs gaven aan dat de organisatorische verandering voor hen op een gunstig tijdstip kwam. De andere drie klantregisseurs konden geen antwoord geven op de vraag, omdat zij niet vanaf het begin bij het Toonkamerproject aanwezig waren.

Wat betreft de veranderingsbereidheid van de klantregisseurs is verder gekeken naar de factor *participatie in het veranderingsproces*. We hebben het dan in eerste instantie over de mate van *geïnformeerdeheid*: de mate waarin in een klantregisseur door middel van communicatie en informatie op de hoogte gesteld wordt van de organisatieverandering. Wat dit aspect betreft liepen de meningen uiteen. Twee klantregisseurs gaven aan niet zo te spreken te zijn over de communicatie en informatie over het KVS en de daarmee gepaard gaande organisatorische veranderingen. Van regelmatige communicatie over de voortgang is volgens één van hen ook geen sprake.

Klantregisseur 6: “We hebben verder nog geen voorlichting gehad over het KVS. Er wordt wel eens bij ons gecheckt van ‘wat zou er volgens jullie nog bij het systeem in moeten’, op welke manier zou het KVS uitgebreid kunnen worden? Maar er is verder geen communicatie over de voortgang / wijzigingen van het KVS.”

De andere vier klantregisseurs gaven aan (erg) tevreden te zijn over de communicatie en informatie over (de invoering van) het KVS en de daarmee gepaard gaande organisatorische veranderingen door hun direct leidinggevende (procesmanager). Onderstaand citaat uit één van de interviews geeft deze mening duidelijk weer.

Klantregisseur 1: “Ik vind de communicatie erg goed. Wij zijn echt vanaf stap één betrokken bij de invoering van het KVS en de organisatieverandering hieromtrent. (...) als er iets ging veranderen dan kregen we dit vooraf te horen.”

Vervolgens is bij de factor participatie in het veranderingsproces gekeken naar de *invloed op de verandering*: de mate waarin een klantregisseur de mogelijkheid heeft om mee te denken en ideeën kenbaar te maken over de organisatieverandering. Zoals al eerder is opgemerkt zijn niet alle klantregisseurs vanaf het begin betrokken bij het Toonkamerproject. De klantregisseurs (3) die vanaf het begin werkzaam zijn voor de Toonkamer gaven aan invloed te hebben gehad op de functionaliteiten van het KVS en de invoering van het systeem. Over de mate van invloed liepen de meningen wel enigszins uiteen. Één van de klantregisseurs was van mening dat zij en haar collega klantregisseurs een grote invloed hebben gehad op (de functionaliteiten en invoering van) het KVS en de daarmee gepaard gaande organisatorische veranderingen.

Klantregisseur 1: “Er was al besloten dat het KVS er zou komen. Maar over hoe het KVS er uit moest gaan zien, heb ik en mijn collega’s overleg en ook inspraak gehad. We hadden instemming bij de opzet van het KVS. Als basis is het KVS zoals dat in bij de Toonkamer in Gouda gebruikt wordt genomen. Aan ons is gevraagd wat wij hier graag aan zouden willen veranderen c.q. toevoegen. Aan ons is gevraagd wat voor ons in Amsterdam Zuidoost belangrijk is. Wij hebben daar een hele grote rol in gehad.”

De andere twee klantregisseurs waren daarentegen van mening dat het toch om een relatief beperkte mate van invloed ging die zij hebben kunnen uitoefenen.

Klantregisseur 3: “Het KVS is overgenomen uit Gouda. We hebben wel kleine dingetjes in het begin aangepast, maar niet echt wezenlijke veranderingen in het KVS.”

Klantregisseur 4: “Het KVS is overgenomen uit Gouda. Het bestaande systeem was al erg goed. We hebben wel kleine dingetjes in het begin aangepast. Zo is bijvoorbeeld een sms-functie aan het KVS toegevoegd. Het gaat om relatief kleine aanpassingen. Dus daar hadden we wel een stukje inspraak in.”

Een zevende aspect waar naar gekeken is bij de bereidheid tot verandering is *arbeidstevredenheid*, oftewel de mate waarin een klantregisseur zijn of haar werk plezierig vindt. Alle klantregisseurs gaven aan hun werk leuk te vinden. Ook gaven zij aan veel voldoening uit hun werk te halen. Vooral het contact met de cliënten en de autonomie behorende bij de functie spreekt de klantregisseurs erg aan. Onderstaand citaat uit één van de interviews geeft deze mening duidelijk weer.

Klantregisseur 3: “Ik haal absoluut voldoening uit mijn werk. Wat ik heel fijn vind om als klantregisseur te werken, is dat we onze eigen tijd kunnen indelen, en dat je dus ook zelf kunt beslissen hoeveel tijd je neemt voor een bepaalde cliënt. Daarnaast vind ik het contact met de cliënt erg belangrijk.”

Ten slotte is wat betreft de veranderingsbereidheid van de klantregisseurs gekeken naar de factor *emotionele betrokkenheid*. We hebben het dan over emoties: een innerlijke beleving of gevoel van bijvoorbeeld vreugde, angst, boosheid of verdriet dat door de verandering bij een klantregisseur wordt opgeroepen. Gevraagd is aan de klantregisseurs welke emoties de organisatorische veranderingen bij hen teweeg hebben gebracht en in hoeverre zij zich persoonlijk betrokken voelen bij het veranderingsproces. De zes klantregisseurs hebben de organisatieverandering als positief ervaren. Ook gaven zij aan zich persoonlijk erg betrokken te voelen bij het hele Toonkamerproject en daarmee verbonden (de invoering van) het KVS en organisatorische veranderingen. Uit onderstaand citaat uit één van de interviews komt deze mening duidelijk naar voren.

Klantregisseur 6: “(...) Ik ben positief over de verandering. Ook voel ik mij echt persoonlijk betrokken bij de verandering. Ik heb ook echt concrete ideeën over hoe we het KVS zouden kunnen gaan uitbreiden c.q. verbeteren. Ook ben ik heel positief over het KVS, zoals ik al eerder heb opgemerkt.”

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de factoren gerelateerd aan “veranderingsbereidheid” door de meeste klantregisseurs overwegend positief zijn gewaardeerd. Klantregisseur 6 heeft niet alle factoren positief gewaardeerd. Een mogelijke verklaring hiervoor is wellicht dat hij nog maar relatief kort verbonden is aan het Toonkamerproject ‘Mensen aan het Werk’ en dus in een al lopend proces is ingestroomd. Hij heeft bijvoorbeeld de participatie en -inspraak ronde aan het begin van veranderingsproces niet meegemaakt.

Voor zover de bespreking van de resultaten van de interviews. We hebben gezien dat de verschillende factoren uit het analytisch model van Ter Hedde, Van der Geest & Van Velsen (2007b) door de meeste klantregisseurs overwegend positief gewaardeerd zijn. Op grond hiervan lijkt het gerechtvaardigd om te stellen dat de verschillende factoren een belangrijke positieve rol spelen bij de acceptatie van het KVS door de klantregisseurs. Alvorens we hier een definitief oordeel over vellen bespreken we eerst de resultaten van de focusgroep.

4.1.5 Feitelijk gebruik van het KVS

In deze paragraaf kijken we naar het feitelijke gebruik van het KVS: oftewel de manier waarop en de mate waarin de klantregisseurs het KVS momenteel feitelijk gebruiken bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Hiermee wordt het mogelijk om te bepalen in hoeverre het KVS door de klantregisseurs momenteel geaccepteerd is. We gaan er van uit dat iemand die het KVS volop gebruikt, het systeem ook geaccepteerd heeft.

Uit de interviews met de klantregisseurs is duidelijk naar voren gekomen dat zij momenteel veel gebruik maken van het KVS bij de uitoefening van hun werkzaamheden. De klantregisseurs zijn overwegend positief over het KVS. Het KVS bespaart volgens hen veel tijd en energie. Het KVS is volgens de klantregisseurs een systeem dat zorgt voor een betere bereikbaarheid en toegankelijkheid. Onderstaand citaat uit één van de interviews geeft deze mening duidelijk weer.

Klantregisseur 1: “Het KVS heeft er toe geleid dat ik efficiënter en effectiever met mijn tijd omga en veel meer werk kan behappen. (...) Door de invoering van het KVS bespaar ik veel tijd en energie. Ik heb nu veel minder administratieve lasten. Zoals al eerder aangegeven werkte ik voorheen met drie systemen ik kan nu rustig als ik het gesprek heb afgerond mijn administratie doen.”

Twee klantregisseurs gaven aan dat het KVS essentieel is voor hen en dat zij zonder het systeem hun werkzaamheden als klantregisseur niet goed zouden kunnen doen.

Klantregisseur 2: “Zonder het systeem kun je veel minder rendement halen. Je kunt de klant zo veel dingen laten doen zonder dat je daar zelf actief in hoeft te zijn. Je laat het systeem het werk voor je doen. (...) Het KVS is essentieel voor mijn werk. Ik kan het werk zoals ik dat nu uitvoer niet doen zonder het systeem.”

Klantregisseur 4: “Het KVS heeft echt een meerwaarde voor mijn werk. (...) De functie kun je eigenlijk niet meer doen zonder het KVS.”

Volgens één van de klantregisseurs is het werken met het KVS de toekomst. Deze klantregisseur heeft zich in het blad “Mensen” (een eenmalige uitgave van CWI, UWV en Divosa, de organisatie van sociale diensten) ook erg positief uitgelaten over het KVS (zie onderstaand citaat).

Klantregisseur []: “Wat we voorheen in verschillende systemen moesten bijhouden, kan nu in één systeem. Het KVS scheelt mij ontzettend veel tijd. Nu kan ik me echt richten op het contact met de klant. Geen overbodige luxe, want de klantpopulatie in Zuidoost vraagt om veel ‘duwen en trekken’. Vaak gaat het om laagopgeleiden en moeilijk te activeren mensen die kampen met complexe psychologische problemen. ‘Een deel van mijn tijd bestaat uit mensen achter de broek zitten’, licht de klantregisseur toe. ‘Korte en directe communicatielijnen bevorderen de snelheid van handelen enorm. Ik zeg altijd: wanneer je reïntegratie niet lekker loopt, mail je me je vragen en zorgen desnoods midden in de nacht.’ En lachend: ‘Ik vroeg daar dan wel aan toe dat ik het zelf pas de volgende ochtend lees.’”

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de klantregisseurs volop gebruik maken van het KVS. In paragraaf 4.2 zullen we verder ingaan op de manier waarop en de mate waarin de klantregisseurs het KVS gebruiken.

4.1.6 Mogelijke andere factoren die een rol spelen bij acceptatie KVS

Bij een nadere analyse van de uitwerkingen van de interviews is gekeken of er, op basis van de antwoorden van de klantregisseurs op de interviewvragen, mogelijk nog andere factoren van invloed zijn (geweest) op de acceptatie van het KVS door de klantregisseurs. Tijdens het interview zijn aan de klantregisseurs ook een aantal vragen gesteld, die niet rechtstreeks in verband gebracht kunnen worden met het analytisch model van Ter Hedde, Van der Geest en Van Velsen (2007b), maar als achtergrondinformatie hebben gediend bij het onderzoek. Het gaat om vragen die gegroepeerd zijn rond de volgende thema's:

- Houding van collega's;
- Inhoud van het werk;
- Computer/internetervaring.

Het is interessant om te zien welke waardering door de klantregisseurs aan deze thema's is toegekend. Mogelijkerwijs hebben deze thema's ook (enige) invloed gehad op de wijze waarop en de mate waarin de klantregisseurs het KVS gebruiken.

4.1.6.1 Houding van collega's

Uit de analyse is naar voren gekomen dat de klantregisseurs (veel) steun aan elkaar hebben (gehad) in het Toonkamerproject, met name wat betreft (het gebruik en de verdere doorontwikkeling van) het KVS. De houding van collega's is voor vier

klantregisseurs ook mede bepalend (geweest) voor de manier waarop en de mate waarin zij het KVS gebruiken. Onderstaand citaat uit één van de interviews geeft deze mening duidelijk weer.

Klantregisseur 3: “Nou, als je optimaal gebruik wilt maken van het systeem, dan moet je het van elkaar leren. (...) Naast zelf met het systeem aan de slag te gaan heb ik ook veel van mijn collega’s geleerd. Ik heb bij de afhandeling van drie gesprekken van collega’s gezeten en gekeken hoe hun het KVS bij hun werk gebruiken. (...) Je kijkt zeker hoe een ander met het KVS werkt en of je dingen daarvan kunt overnemen in je eigen werk. Wat dat betreft hebben collega’s wel invloed op de manier waarop en de mate waarin ik het KVS bij mijn werk gebruik.”

De andere vier klantregisseurs erkennen weliswaar dat zij (veel) door hun collega klantregisseurs worden ondersteund bij hun werkzaamheden, maar dat ‘deze ondersteuning’ voor het daadwerkelijk gebruik van het KVS niet nodig is. Klantregisseur 4 zei hierover het volgende:

Klantregisseur 4: “Niet bepalend. Natuurlijk heb ik wel eens een collega om advies gevraagd. Maar in grote lijnen heb ik het KVS mij zelf eigen gemaakt.”

4.1.6.2 Inhoud van het werk

Vervolgens is op basis van de nadere analyse van uitwerking van de interviews naar voren gekomen dat de inhoud van het werk ook mogelijk van invloed is geweest op de acceptatie van het KVS door de klantregisseurs. Met name het feit dat de cliënt zelf een actieve rol heeft bij zijn eigen reïntegratie spreekt de klantregisseurs erg aan in hun werk. Samen bouwen de klantregisseur en de cliënt aan een digitaal dossier. Klantregisseur drie verwoordde het als volgt:

Klantregisseur 3: “De belangrijkste reden waarom ik zeer positief ben over het systeem is dat de klant ook een bijdrage hierin heeft. De klant is zelf verantwoordelijk voor zijn digitale dossier. Ik vind dat een heel belangrijk aspect, omdat om een klant mee te krijgen / te coachen en te begeleiden, moet je klanten ook verantwoordelijk maken voor hun eigen dossier. Ik vind dat je met dit systeem de klant erbij betreft. Je kunt klanten ook gemakkelijk op hun verantwoordelijkheden aanspreken, je kunt afspraken maken. Ik vind het buitengewoon prettig.”

4.1.6.3 Computer- en internetervaring

Ten slotte is uit de analyse van de uitwerking van de interviews naar voren gekomen dat de mate van *computer- en internetervaring* mogelijk ook invloed heeft (gehad) op de acceptatie van het KVS of in ieder geval op de wijze waarop en de mate waarin de klantregisseurs het systeem gebruiken. Alle klantregisseurs gaven aan al geruime tijd gebruik te maken van de computer en het internet. Hierdoor hebben zij ook geen noemenswaardige problemen ondervonden bij het gebruik van het KVS. De klantregisseurs waren van af het begin goed in staat om zelfstandig of met enige hulp van collega’s het KVS te gebruiken.

Op de vraag welke kennis en vaardigheden iemand moet hebben om goed met het KVS uit de voeten te kunnen, werd door vijf klantregisseurs aangegeven dat algemene computerkennis voldoende is. Als je hier over beschikt, dan zou het KVS goed (gemakkelijk) te gebruiken zijn. Dit zou overigens ook voor de klant gelden. Uit onderstaande citaten uit de interviews komt deze mening duidelijk naar voren.

Klantregisseur 1: “Algemene computerkennis is volgens mij voldoende. (...) Het KVS is het meest gemakkelijke systeem waarmee ik ooit gewerkt heb. (...) Het KVS wijst zich gewoon vanzelf uit. Klanten die alleen maar basale kennis van internet hebben, kunnen met dit systeem werken.”

Klantregisseur 2: “Het is een heel simpel systeem, zowel gezien vanaf de klant als vanaf de klantregisseur. Dus in feit als je wat basiskennis van computers hebt en weet hoe je moet e-mailen, dan kun je dit ook.”

Volgens klantregisseur 6 is het KVS geen ingewikkeld systeem, maar is wel meer dan algemene computerervaring vereist om met het systeem aan de slag te kunnen gaan.

Klantregisseur 6: “Het KVS is geen ingewikkeld systeem. (...) Maar algemene computerkennis is te weinig. Je moet toch wel redelijk wat computerervaring hebben.”

4.1.7 Ten slotte

Voor zover de bespreking van de resultaten van de interviews. We hebben gezien dat de verschillende factoren uit het analytisch model van Ter Hedde, Van der Geest & Van Velsen (2007b) door de meeste klantregisseurs overwegend positief gewaardeerd zijn. Ook is er op basis van de antwoorden van de klantregisseurs op de interviewvragen geen reden om aan te nemen dat één of meerder factoren uit het analytisch model geen rol spelen bij de acceptatie van het KVS.

Op basis van de resultaten van de interviews lijkt het er op dat het KVS vergaand geaccepteerd is door de klantregisseurs. De klantregisseurs gaven in het interview aan volop gebruik te maken van het KVS bij hun werk. Een aantal klantregisseurs gaf ook expliciet aan hun werkzaamheden niet (goed) te kunnen doen zonder het KVS. Naast de interviews hebben we nog op een andere wijze gekeken naar het feitelijk gebruik van het KVS. Zo is er ook een focusgroep gehouden met vier van de klantregisseurs waar vooral gekeken is naar de wijze waarop en de mate waarin het KVS door de klantregisseurs gebruikt wordt bij hun werk. Meer hierover in de volgende paragraaf.

4.2 Resultaten focusgroep

In de voorgaande paragraaf zijn we uitgebreid ingegaan op de bevindingen van de interviews met de klantregisseurs. In de nu voorliggende paragraaf bespreken we de resultaten van de focusgroep die met hen is gehouden. We doen dit aan de hand van de volgende vier stappen (activiteiten die de klantregisseurs uitvoeren):

1. Identificeren klant en verzamelen basis persoonsgegevens (aan balie of via E-intake);
2. Intake werkzoekende:
 - Informatie verschaffen over rechten en plichten, en mogelijkheden voor de klant m.b.t. arbeidsmarkt, reïntegratietrajecten of uitkeringen;
 - Afspraken maken met klant en traject in gang zetten.
3. Begeleiden/coachen;
4. Reïntegratie monitoren.⁸

⁸ Klantregisseur 3 heeft niet de hele focusgroep bijgewoond en daarom de invullijst bij stap vier niet ingevuld.

Per activiteit is gekeken naar een drietal factoren uit het analytisch model van Ter Hedde, Van der Geest & Van Velsen (2007b) waarvan we veronderstellen dat deze invloed uitoefenen op de bereidheid tot gebruik van het KVS door de klantregisseurs, namelijk:

- Ervaren nut: hoe nuttig de klantregisseur het KVS bij de uitvoering van de activiteit vindt;
- Ervaren gebruiksgemak: of de klantregisseur het KVS gemakkelijk te gebruiken vindt bij het uitvoeren van de activiteit;
- Compatibiliteit: in hoeverre het KVS past bij de manier waarop de klantregisseur de activiteit graag uitvoert;

Daarnaast hebben we gekeken naar wat volgens de klantregisseurs een belangrijk voor- en nadeel van het KVS is bij de eerder genoemde vier activiteiten die zij uitvoeren.

4.2.1 Toelichting van verschillende activiteiten klantregisseurs

Hieronder vindt u een korte toelichting van de vier activiteiten die bij de focusgroep met de klantregisseurs zijn besproken.

4.2.1.1 Identificeren klant en verzamelen basispersoonsgegevens

Wanneer een klantregisseur het KVS opstart dan beschikt hij of zij meteen over een overzicht van zijn of haar ‘caseload’ en ontvangen berichten (via de triggermonitor) over de afspraken en activiteiten die voor die dag gepland staan. Aangezien het KVS een webapplicatie is, kunnen de klantregisseurs vanaf diverse werkplekken (eventueel vanuit huis) hun klantdossiers raadplegen en bijwerken.

4.2.1.2 Intake werkzoekende

Bij het intakegesprek stelt de klantregisseur op basis van de opgevraagde klantgegevens, de arbeidsmarktsituatie en een professionele inschatting (bijvoorbeeld van het gedrag en de motivatie van de cliënt) een diagnose die hij of zij registreert in het KVS. Op basis van de diagnose (bijvoorbeeld ‘zelfredzaam’ of ‘niet zelfredzaam’) maken de cliënt en regisseur afspraken over het vervolgtraject. Verder geeft de klantregisseur bij de intake de cliënt een taak mee, die vastgelegd wordt in het KVS. In overleg tussen de klantregisseur en cliënt wordt bepaald welke informatie gedeeld wordt, dat wil zeggen dat de cliënt deze informatie via het internet kan inzien.

4.2.1.3 Begeleiden/coachen

Met het KVS kan de klantregisseur op verschillende zoek sleutels klantdossiers zoeken en doorklikken naar de inhoud van een dossier. Het klantdossier biedt de klantregisseur een volledig overzicht van taken die uitstaan, de diagnose, gegevens van de verzekeringsarts en arbeidsdeskundige, de uitkering, ingekochte trajecten, documenten en e-mail/sms. Ook kan de klantregisseur de cliënt via het KVS een taak geven. Zodra de cliënt gegevens of documenten heeft toegeleverd of op het moment dat de termijn waarbinnen de klant iets had moeten toeleveren is verstreken, ontvangt de regisseur een signaal in het KVS. Ook kan de klantregisseur sollicitatiebrieven, die door de cliënt zijn toegeleverd in zijn of haar persoonlijk domein, inzien en controleren. Werkbriefjes worden daarmee overbodig. Verder kan de klantregisseur voor de cliënt een check uitvoeren tussen zijn CV en de vacatures die bij de Toonkamer bekend zijn. Het resultaat kan de klantregisseur periodiek in het dossier van de cliënt zetten en, na overleg met de cliënt, via het internet beschikbaar stellen aan hem of haar. De klantregisseur is met behulp van het KVS in staat het sollicitatiegedrag van de klant nauwlettend te monitoren. Als de regisseur de klant wil uitnodigen voor een afspraak kan hij de cliënt, vanuit zijn KVS, een bericht (beveiligde mail) sturen of sms-en. De afspraak komt, na acceptatie door de cliënt, automatisch in de agenda van de klant terecht.

4.2.1.4 Monitoren reïntegratieprocessen

Regelmatig vindt casuïstiek bespreking plaats met de leidinggevende en op gezette tijden met het team. Hierin wordt de voortgang, snelheid van handelen, kwaliteit van de dienstverlening, inzet van reïntegratieinstrumenten, resultaat etc. besproken. Ook hiervan kunnen regisseurs over en weer leren. Eventuele (bindende) adviezen van het team over in te zetten vervolgacties worden door de regisseur opgenomen in het klantdossier.

4.2.2 Feitelijk gebruik van het KVS bij activiteiten klantregisseurs

In deze paragraaf kijken we naar het feitelijk gebruik van het KVS door de klantregisseurs. Beschreven wordt op welke manier en in welke mate de klantregisseurs het KVS gebruiken bij hun werk. Dit doen we aan de hand van de in de vorige paragraaf genoemde activiteiten. Per activiteit kijken we naar het nut en het gebruiksgemak van het KVS en de mate waarin het systeem past bij bestaande waarden, ervaringen uit het verleden en de behoeften van de klantregisseurs die het KVS gebruiken (compatibiliteit). Daarnaast kijken we wat de klantregisseurs een belangrijk voor- en nadeel van het KVS vinden bij de uitvoering van de verschillende activiteiten.

4.2.2.1 Feitelijk gebruik KVS bij het Identificeren klant en verzamelen basis persoonsgegevens

De klantregisseurs gaven aan dat het KVS goed aansluit bij de manier waarop zij het identificeren van de klant en het verzamelen van de basis persoonsgegevens graag doen. Het nut, de werkwijze en compatibiliteit van het KVS bij het identificeren van de klant werd door de klantregisseurs (zeer) positief gewaardeerd.

Een belangrijk voordeel van het KVS is volgens de klantregisseurs de mogelijkheid om vanaf diverse werkplekken (waaronder ook thuis) klantdossiers te benaderen. Ook hebben de klantregisseurs bij het inloggen van het systeem direct een overzicht van de voor die dag te ondernemen activiteiten. Het zoeken op NAW-gegevens is volgens de klantregisseurs ook erg eenvoudig. Door het invoeren van bijvoorbeeld het sofinummer of naam kan een cliënt door de klantregisseur direct geïdentificeerd worden. Klantregisseur 1 zegt hierover het volgende:

Klantregisseur 1: “Wat ik heel gemakkelijk vind, is dat je ook op naam of sofinummer je klant op het scherm kunt krijgen. In ons oude systeem kon het alleen maar op sofinummer. Je hebt nu meerdere mogelijkheden om je klant tevoorschijn te halen. [...] Ik typ de naam van de klant in en kan dan zien bij wie hij of zij hoort. Als iemand voor mij belt hoeft ik alleen mijn caseload te openen, en dan zie ik de gegevens van de klant.”

Als belangrijk nadeel werd genoemd dat in de caseload het telefoonnummer van de klant ontbreekt. Uit onderstaand citaat van klantregisseur 2 komt deze mening duidelijk naar voren.

Klantregisseur 2: “Je ziet hier in de caseload dus een sofinummer, dan komt de naam van de klant, postcode en plaats, maar dan ontbreekt het telefoonnummer van de klant. Bij elke klant moet je dus elders in het systeem het telefoonnummer er bij gaan zoeken. Dat is niet handig. [...] Wij zouden liever in plaats van adresgegevens, het telefoonnummer van de klant in onze caseload zien. Je hebt eigenlijk alleen de naam, het sofinummer en het telefoonnummer nodig.”

4.2.2.2 Feitelijk gebruik KVS bij de intake werkzoekende

Bij de activiteit ‘intake werkzoekende’ werd het nut, gebruiksgemak en compatibiliteit door de klantregisseurs (zeer) positief gewaardeerd. Een belangrijk voordeel van het

KVS bij de intake van de werkzoekende is volgens de klantregisseurs dat rapportages gemakkelijk op te vragen zijn. De regisseur heeft ook de mogelijkheid om in eigen bewoording de situatie van de klant te schetsen en vast te leggen.

Door klantregisseur 5 is kort uitgelegd wat wordt gedaan tijdens de intake van de werkzoekende. Zij wijst hierbij meteen op problemen die zich voor kunnen doen bij het opslaan van rapportages.

Klantregisseur 5: “Nou, we rekenen ongeveer een uur voor elke klant bij de intake van de werkzoekende. Er wordt dan een diagnose gemaakt van de klant die geregistreerd wordt in het KVS. Het kan korter of iets langer zijn. In het WORD-document maak je je rapportage. Hier moet je wel tussentijds opslaan. Ik heb uit ervaring ook geleerd dat je moet kopiëren en plakken, zodat je altijd je gegevens nog weer terug kunt halen mocht er iets mis gaan.”

Belangrijke voordelen van het KVS bij de intake van de werkzoekende zijn volgens de klantregisseurs dat in één systeem alle gegevens worden geregistreerd en dat afspraken vastgelegd kunnen worden in het KVS. Klantregisseur 1 verwoordde het als volgt:

Klantregisseur 1: “Dat in één systeem alle gegevens geregistreerd worden in plaats van meerdere systemen. Daarnaast kun je alle afspraken met een klant in het KVS opnemen.”

Door de klantregisseurs werden ook verschillende nadelen genoemd van het KVS bij de activiteit intake werkzoekende. Met uitzondering van klantregisseur 1, die als nadeel verwees naar de groep klanten die digibeet zijn, hebben de genoemde nadelen betrekking op de functionaliteit van het KVS (bijvoorbeeld met de [?] button moeten de klantregisseurs steeds opzoeken wat ze moeten invullen bij de verschillende schermen).

4.2.2.3 Feitelijk gebruik KVS bij het begeleiden/coachen

Het gebruik van het KVS bij de activiteit begeleiden/coachen is door de klantregisseurs (zeer) positief gewaardeerd. Een belangrijk voordeel van het KVS bij de activiteit begeleiden/coachen is volgens klantregisseur 1 dat de klant zelf in actie moet komen en de klantregisseurs zich bezighouden met het registeren en aanmoedigen van het proces.

De andere klantregisseurs roemen vooral de opzet van het KVS en de functiemogelijkheden van het systeem. Een belangrijk nadeel dat wordt genoemd van het KVS bij het begeleiden/coachen is dat gegevens in het systeem gemakkelijk kunnen worden veranderd en/of verwijderd. Dit punt is bij de behandeling van de activiteit ‘intake werkzoekende’ ook al aan het licht gekomen.

Aan de klantregisseurs is gevraagd op welke wijze zij het KVS gebruiken bij de activiteit ‘begeleiden/coachen’. De klantregisseurs gaven aan het KVS vooral te gebruiken voor het opstellen en vastleggen van rapportages in het systeem en het inkopen en aanmelden van reïntegratiebureaus.

Klantregisseur 2: “En het aanmelden van reïntegratiebureaus natuurlijk. Dat doe je dan gewoon via e-mail. Dat wordt door de ‘inkoopman’ in het systeem gezet.”

Klantregisseur 5: “Oh, dan kom je vooral bij de rapportage. Als je een klant moet waarschuwen, moet sommeren, of je hebt een vervolgesprek.”

4.2.2.4 Feitelijk gebruik bij de reïntegratie monitoren

Omwille van de tijd is slechts kort ingegaan op de activiteit ‘Reïntegratie monitoren’. Aan de klantregisseurs is gevraagd wat onder deze activiteit verstaan moet worden en op welke wijze zij het KVS bij deze activiteit gebruiken. Klantregisseur 4 verwoordt het als volgt:

Klantregisseur 4: “Nou, bij de reïntegratie monitoren kijken we vooral over en weer hoe we met het systeem om gaan. Ook de managementinformatie biedt mogelijkheden om gericht te leren. Natuurlijk is er altijd verschil tussen de klantregisseurs. Het is niet zo dat we allemaal precies dezelfde werkwijze hebben, zoals ik al eerder heb aangegeven. Voor ongeveer 90% komt onze werkwijze overeen.”

De andere klantregisseurs bevestigden het standpunt van klantregisseur 4.

Door de klantregisseurs werden verschillende nadelen genoemd van het KVS bij de activiteit reïntegratie monitoren. Een belangrijk nadeel dat werd genoemd is dat reïntegratiebedrijven nog geen toegang hebben tot het KVS. Klantregisseur 1 verwoordde het als volgt:

Klantregisseur 1: “Reïntegratiebedrijven zouden toegang moeten krijgen tot één blok, waar zij de rapportages in kwijt kunnen.”

4.2.3 Overige behandelde thema’s focusgroep

Naast compatibiliteit, nut en gebruiksgemak van het KVS is bij de focusgroep ook ingegaan op zeven andere thema’s, namelijk:

- Digitale vaardigheden klant;
- Belangrijke nadelen KVS
- Toegang reïntegratiebureaus;
- Urenregistratie en –verantwoording;
- Delen gegevens met klant;
- Gebruik KVS tijdens (intake)gesprek;
- Waardering systeem door klanten;

De eerste twee onderwerpen zijn door de klantregisseurs zelf ingebracht. De andere thema’s zijn door de discussieleider (onderzoeker) aan de orde gesteld.

4.2.3.1 Digitale vaardigheden klant

Bij de focusgroep is door twee klantregisseur gewezen op een groep klanten die niet (goed) in staat is om met het KVS te werken. Klantregisseur 2 merkte op dat een grote groep klanten als digibeet worden gekwalificeerd. Drie andere klantregisseurs merken hierbij meteen op dat sommige mensen wel erg snel aangeven digibeet te zijn en hierdoor niet met het KVS uit de voeten te kunnen.

Klantregisseur 1: “Deze mensen kunnen zich gemakkelijker beroepen op het feit dat zij iets niet wisten. Zij beroepen zich op het feit dat ze niet met de computer om kunnen gaan.”

Klantregisseur 4: “Het is wel vaak zo dat de mensen in het begin gauw zeggen dat ze digibeet zijn en daarom niet met het systeem overweg kunnen. Bij navragen blijkt dat zij toch wel enige computerkennis hebben en/of dat zij een familielid hebben die hun zou kunnen helpen bij het gebruiken van het KVS.”

Klantregisseur 5: “Het wil overigens niet betekenen dat iemand die digibeet is niet kan inloggen in het systeem. Deze mensen hebben vaak wel een familielid of kennis die kan helpen met het werken met het KVS.”

4.2.3.2 Belangrijke nadelen KVS

Door de klantregisseurs werd aangegeven dat zij het vervelend vinden om opnieuw in te moeten loggen in het KVS als zij het systeem een poos niet gebruikt hebben. Verder werd als belangrijk nadeel van het KVS genoemd dat gegevens soms niet worden opgeslagen in het systeem. Klantregisseur 5 merkt hier het volgende over op:

Klantregisseur 5: “Ik heb namelijk meerdere keren meegemaakt dat je de gegevens wilt opslaan in het systeem en dat dit dan niet gebeurt. Je bent dan alle gegevens kwijt. Ik heb dus geleerd om te kopiëren en plakken, zodat je altijd je gegevens nog weer terug kun halen mocht er iets mis gaan.”

Tijdens de focusgroep valt opeens het systeem uit. De klantregisseurs reageren hierop instemmend met de woorden: “dit gebeurt zo nu en dan”. Als mogelijk oorzaken voor het uitvallen van het systeem worden genoemd de trage internetverbinding en omvang van het netwerk.

Klantregisseur 2: “Je hebt zo’n groot netwerk en soms is deze overbelast en hierdoor te traag. Als je dit systeem dus wilt implementeren dan moet je een supersnelle internetverbinding hebben.”

4.2.3.3 Toegang reïntegratiebureaus

Bij de focusgroep is ook ingegaan op het uitwisselen van gegevens via het KVS tussen de klantregisseurs en reïntegratiebureaus. De klantregisseurs gaven aan dat reïntegratiebureaus vooralsnog geen toegang hebben tot het KVS. Graag zouden zij zien dat dergelijke organisaties rapportages zouden kunnen uploaden in het systeem. Deze mening komt duidelijk naar voren uit de reactie van klantregisseur 2.

Klantregisseur 2: “Wat wij heel graag in de toekomst willen is dat zij rapportages kunnen uploaden in ons systeem. [...] Dat zou gewoon heel prettig zijn. Het kost gewoon veel tijd om het zelf er in te zetten.”

Algehele toegang tot het systeem voor reïntegratiebureaus zagen de meeste klantregisseurs niet zo zitten. Onderstaand citaat geeft deze mening duidelijk weer.

Klantregisseur 1: “Zij moeten alleen een blokje hebben waar ze hun rapportages in kwijt kunnen en verder niets. Ze hoeven verder niet te zien wat wij zoal in het KVS zetten.”

Twee klantregisseurs merken op dat wanneer er voor gekozen zou worden om reïntegratiebureaus toegang te geven tot het KVS, de klant hier wel toestemming voor zou moeten geven.

Klantregisseur 2: “Maar daar zou je dan wel de klant bij moeten betrekken. Die moet daar dan wel toestemming voor geven.”

Klantregisseur 5: “Natuurlijk. Uiteindelijk gaat het om de klant. Het gaat om één geheel en zij, reïntegratiebedrijven, bouwen op hun manier een bepaald dossier op voor die klant natuurlijk.

Gespreksleider: “Maar je zegt dus eigenlijk dat degene die de sleutel heeft tot die dossiers, dat is de klant, die zou dan die sleutel moeten geven aan bijvoorbeeld het reïntegratiebureau.”

Klantregisseur 5: “Sowieso doe je het in overleg met je klant. Daar begin je al mee natuurlijk.”

4.2.3.4 Urenregistratie en -verantwoording

Tijdens de focusgroep is verder expliciet ingegaan op het ‘verantwoorden’ van het aantal uren dat per klant is uitgetrokken. Gevraagd is in hoeverre en op welke wijze deze gegevens (door de leidinggevende) gebruikt worden. De klantregisseurs gaven aan dat de uren die geregistreerd worden, niet gelden als richtlijn, maar als vastlegging van de werkelijk bestede tijd per klant. Er zou niet afgesproken zijn hoeveel tijd per klant de klantregisseurs mogen besteden. Hier zou overigens inmiddels wel over nagedacht worden.

Vervolgens is aan de klantregisseurs gevraagd of het registreren van de bestede tijd per klant niet tot een bepaald spanningsveld onderling leidt. De klantregisseurs gaven aan dat dit in principe een gevolg kan zijn van de ‘urenregistratie’, maar dat dit bij hen niet speelt. Klantregisseur 2 merkt hierover het volgende op:

Klantregisseur 2: “Dat kan inderdaad tot een spanningsveld onderling leiden, maar dat is voor zover ik er tegenaan kijk binnen ons team niet het geval. Wij hebben een erg goed contact onderling en spreken erg open over dergelijke zaken. De ene keer heeft die klantregisseur een hogere uitstroom uit zijn caseload en de volgende keer een andere regisseur. Ook moet niet vergeten worden dat de ene klant nu eenmaal moeilijker te bemiddelen is dan de andere klant. Sommigen van ons hebben veel meer moeilijk te bemiddelen cliënten in hun caseload dan andere regisseurs.”

4.2.3.5 Delen gegevens met klant

Aan de klantregisseurs is gevraagd of er delen van het KVS zijn waarvan zij per se niet willen dat de klant die ziet. Klantregisseur 1 geeft aan niet te willen dat klanten de diagnose kunnen zien die zij gesteld heeft. De andere klantregisseurs noemen geen concrete voorbeelden van gegevens die zij voor de klant zouden willen afschermen. Wel wordt door twee van hen gewezen op het belang van zorgvuldigheid bij de rapportage.

Klantregisseur 2: “Ik rapporteer ook nooit dingen over de klant in het systeem die super erg zijn. En als ik een gesprek heb gehad met de klant, dan weet hij wel wat we hebben besproken. Deze gegevens hoeft ik hem niet te geven. Behalve als ik het wil afchecken of ik het goed heb begrepen wat hij heeft verteld. Je moet altijd rapporteren met in je achterhoofd: de klant mag en kan dit zien.”

Klantregisseur 4: “Je denkt misschien soms wel, van wat is die klant een onzettende klootzak, maar dat mag je niet in het systeem zetten. De klant heeft namelijk inzage in je rapportages.”

4.2.3.6 Gebruik KVS tijdens (intake)gesprek met klant

Gevraagd wordt aan de klantregisseurs of zij het KVS gebruiken (raadplegen of aanvullen) als zij een gesprek aan het voeren zijn met een klant. De klantregisseurs die werkzaam zijn bij het DWI (gemeente) gaven aan dit inderdaad te doen. De andere klantregisseurs gaven aan veelal het systeem na afloop van het gesprek met de klant te gebruiken. Volgens klantregisseur 1 is dit ook wel zo netjes tegenover de klant.

Klantregisseur 1: “Dat is ook het verschil met het KVS. Bij de oude systemen/werkwijze zat je tijdens het gesprek met de klant een verslag te maken. Dat lijkt heel ongeïnteresseerd.”

4.2.3.7 Waardering systeem door klanten

Vervolgens is aan de klantregisseurs gevraagd hoe hun klanten aankijken tegen het systeem: of zij deze werkwijze/communicatie met hun klantregisseurs prettig vinden. De klantregisseurs zijn van mening dat de meeste klanten erg enthousiast zijn over het systeem. Klantregisseur 2 zegt hierover het volgende:

Klantregisseur 2: “Men hoeft niet steeds meer langs te komen of te bellen. Dit ervaren de klanten als erg prettig. Iedereen kan ook in zijn eigen tijd met het systeem werken.”

4.2.4 Open discussievragen

Aan het eind van de focusgroep zijn een aantal open discussievragen aan de klantregisseurs voorgelegd. Als eerste is de vraag gesteld wat de klantregisseurs vinden van de wijze waarop zij gegevens met de klant uitwisselen via het KVS. Klantregisseur 4 gaf aan dat het KVS een erg gemakkelijk systeem is, waarbij met de klant vooral via de SMS functie wordt gecommuniceerd.

Klantregisseur 4: “Het is een heel goed systeem. In eerste instantie had ik ook nog wel veel contact met de klant via de telefoon. Geleidelijk is het contact steeds meer verlegd via het KVS. [...] Dat gaat vooral via de SMS functie.”

Vervolgens is aan de klantregisseurs gevraagd of er een ongeschreven regel is over hoe snel te reageren op een bericht van een klant. De klantregisseurs gaven aan dat dit niet het geval is. Wel is het zo dat zij in het systeem kunnen zien wanneer een klant een bepaalde activiteit moet hebben uitgevoerd. De klantregisseurs monitoren dus of de klant zijn afspraken/verplichtingen na komt. Klantregisseur 2 en 6 verwoorden het als volgt:

Klantregisseur 2: “Op dit scherm kun je onderin dus zien wat de klant heeft geschreven. Daar kun je de tekst openen. Nou deze mevrouw had 15 dagen geleden al moeten reageren. Dan zie je hieronder een trigger staan. Zo moet ze elke week reageren, dus om de zeven dagen reageren. De rollen zijn dus immers omgedraaid. De klant moet dingen doen, en op het moment dat jij ziet dat de klant niet heeft gedaan wat moest gebeuren, dan krijgt de betreffende persoon een trigger. Je weet dus meteen: oh deze klant heeft dit of dat nog niet gedaan. Je legt dus echt de verantwoordelijkheid bij de klant.”

Klantregisseur 6: “Dat kun je zelf inbouwen. Dat zit bij de taak klant. Je kunt dan bijvoorbeeld zeggen: ik wil dat je voor de 26^e je CV uploadt in ons systeem.”

De communicatie tussen klantregisseur en klant vindt vooral digitaal plaats. Aan de klantregisseurs is derhalve de vraag gesteld of zij het face-to-face contact met hun klanten niet missen. Klantregisseur 4 gaf aan het niet nodig te vinden om de klant steeds face-to-face te spreken.

Klantregisseur 4: “Je hebt hem bij de intake uitvoerig gesproken, dan weet je wel hoe de betreffende persoon in elkaar zit. Je hoeft dan echt niet steeds met hem of haar face-to-face af te spreken.”

Volgens de klantregisseurs is het contact met de klant weliswaar minder face-to-face, maar daarentegen niet minder intensief. Uit onderstaand citaat komt deze mening duidelijk naar voren.

Klantregisseur 2: “Je hebt wel contact, alleen niet face-to-face. Je spreekt de klant wel feitelijk. Want als hij een bericht stuurt met de mededeling ‘ik heb morgen een sollicitatie’, dan kun je hem een bericht sturen van ‘mooi, veel succes morgen’. Je bent betrokken, alleen toevallig niet face-to-face. Het contact is eigenlijk zelfs intensiever.”

Sommige klanten zouden volgens klantregisseur 2 wel even moeten wennen aan de werkwijze van de Toonkamer, waarbij de verantwoordelijkheid voor het aanleveren van informatie in het systeem ook deels bij de cliënt wordt neergelegd.

Klantregisseur 2: “Het is een andere manier van werken en klanten moeten hier ook wel aan wennen. Er wordt van hen immers verwacht dat ze zelf gegevens aanleveren in het systeem. [...] Het is inderdaad een hele omslag. Wij hebben die omslag al gemaakt. Dit geldt echter niet voor alle klanten.”

Op de vraag welk advies de klantregisseurs de ontwerpers van een digitaal dossier mee zouden willen geven, op grond van hun ervaring met het bouwen van een digitaal dossier samen met hun klanten, worden verschillende dingen door de klantregisseurs genoemd. Twee dingen die hierbij duidelijk naar voren komen, zijn: de mogelijkheid voor reïntegratiebureaus om gegevens in het systeem aan te leveren en het opnemen van een vacaturebank in het systeem.

Klantregisseur 2: “In het begin hebben we het systeem met de ontwikkelaars doorgenomen. We hebben toen ook verschillende dingen genoemd. Je kunt denken aan het toevoegen van de mogelijkheid voor reïntegratiebureaus om gegevens aan te leveren in het KVS.”

Klantregisseur 4: “Ook het toevoegen van een vacaturebank lijkt mij een goede aanvulling van het systeem.”

Ter afronding van de focusgroep is aan de klantregisseurs gevraagd of zij zich kunnen voorstellen dat het KVS organisatiebreed wordt ingevoerd. Alle klantregisseurs gaven aan dit graag te zien, waarbij klantregisseur 4 ook gelijk opmerkt te betwijfelen of het management hier wel op zit te wachten.

Klantregisseur 4: “Ik denk dat de uitvoerenden dat zullen toejuichen, maar het management en daarboven wordt een zware dobber.”

Als belangrijke reden hiervoor wordt onder meer genoemd dat het alles te maken heeft met de verschillende managementstructuren en lagen in de organisatie.

Voor zover de bespreking van de resultaten van de focusgroep. In het volgende hoofdstuk zullen we op basis van de resultaten van de interviews en focusgroep conclusies formuleren en zullen een aantal concrete aanbevelingen worden gedaan voor de verdere doorontwikkeling van het KVS.

4.3 Ten slotte

Voor zover de bespreking van de resultaten van de focusgroep⁹ We hebben gezien dat het KVS door de klantregisseurs volop gebruikt wordt bij hun werk. Het KVS is door de klantregisseurs vergaand geaccepteerd. Het nut en het gemak van het KVS bij de verschillende activiteiten is door alle vier de klantregisseurs overwegend positief gewaardeerd. Dit geldt ook voor de factor ‘compatibiliteit’: de mate waarin het KVS past bij bestaande waarden, ervaringen uit het verleden en de behoeften van een klantregisseur die het KVS gebruikt. In het volgende hoofdstuk zullen we op basis van de resultaten van de interviews en de focusgroep conclusies formuleren en zullen een aantal concrete aanbevelingen worden gedaan voor de verdere doorontwikkeling van het KVS.

⁹ De hele uitwerking van de focusgroep vindt u in bijlage 3.

5 Conclusies

In dit hoofdstuk worden op basis van de bevindingen van de individuele interviews en focusgroep conclusies getrokken. De conclusies zijn geformuleerd rond twee thema's, namelijk:

- Factoren die leiden tot acceptatie van het KVS;
- Daadwerkelijk gebruik van het KVS.

Ook zullen in dit hoofdstuk een aantal concrete aanbevelingen worden gedaan (zowel voor de Toonkamer Amsterdam Zuidoost als voor de verdere doorontwikkeling van het KVS) en blikken we vooruit op de mogelijkheden die het KVS biedt voor de toekomst.

5.1 Factoren die leiden tot de acceptatie van het KVS

Verschillende factoren kunnen van invloed zijn op de acceptatie van een nieuwe technologie. Door Ter Hedde, Van der Geest & Van Velsen (2007b) is een analytisch model samengesteld dat gebruikt kan worden voor onderzoek naar de acceptatie van applicaties als het B-dossier door (uitvoerende) medewerkers. Bij deze studie is gekeken hoe de klantregisseurs van de Toonkamer Amsterdam Zuidoost de verschillende factoren uit het analytisch model waarderen. Bij voorbaat moet het duidelijk zijn dat dit niet de studie is om te kunnen bepalen welke factor uit het analytisch model een grote rol speelt bij de acceptatie van het KVS door de klantregisseurs en welke factor een mindere rol. Hiervoor is een kwantitatieve benadering vereist. Echter, afgaande op de antwoorden van de klantregisseurs op de interviewvragen is er geen reden om aan te nemen dat één of meerdere factoren uit het analytisch model geen rol spelen bij de acceptatie van het KVS door de klantregisseurs. De klantregisseurs zelf benadrukten vooral het nut en het gebruiksgemak van het systeem als belangrijke factoren bij de acceptatie van het KVS.

5.1.1 Compatibiliteit

Uit de interviews is naar voren gekomen dat alle klantregisseurs graag met het KVS werken. Het systeem past bij bestaande waarden, ervaringen uit het verleden en de behoeften van een klantregisseur die het KVS gebruikt. Slechts twee klantregisseurs (afkomstig van de gemeente) hadden al ervaring met het werken met een systeem vergelijkbaar met het KVS. De andere klantregisseurs hebben voorheen niet gewerkt met een systeem vergelijkbaar met het KVS, maar met verschillende (registratie)systemen. Dit bleek overigens voor de betreffende klantregisseurs geen belemmering te zijn voor het gebruik van het KVS en had ook geen (negatieve) invloed op de wijze waarop en de mate waarin zij het systeem gebruiken.

5.1.2 Ervaren nut

Alle klantregisseurs gaven aan het KVS een (erg) nuttig systeem te vinden. Ook beschouwen zij het KVS als een beter systeem dan de (registratie)systemen waarmee zij voorheen gewerkt hebben.

5.1.3 Ervaren gebruiksgemak

Alle klantregisseurs gaven aan het KVS een erg gemakkelijk systeem te vinden. Volgens hen is het KVS goed te gebruiken wanneer je (slechts) over algemene computerkennis en enige internetervaring beschikt. De klantregisseurs hebben in belangrijke mate met het KVS leren werken door er zelf gewoon mee aan de slag te gaan, en wanneer nodig om advies te vragen bij collega's.

5.1.4 Zelfeffectiviteit

Alle klantregisseurs gaven aan vanaf het begin vertrouwen te hebben (gehad) in hun eigen capaciteiten om met het KVS te kunnen werken en mee te kunnen werken aan organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het systeem.

5.1.5 Vertrouwen in de technologie

Door alle klantregisseurs werd aangegeven dat zij vertrouwen hebben in de technologie van het KVS als webbased applicatie. Ook in internet in zijn algemeenheid hebben de klantregisseurs vertrouwen. Zij internetbankieren op gezette tijden en/of bestellen wel eens producten via het internet.

5.1.6 Vertrouwen in ketenpartners

De klantregisseurs hebben vertrouwen in de verschillende partners die participeren in het Toonkamerproject. Daarentegen werd de directe samenwerking met collega's van de ketenpartners verschillend ervaren. Twee klantregisseurs waren minder te spreken over de samenwerking met de gemeente. Volgens deze klantregisseurs zou de gemeente te veel vasthouden aan procedures en regels. De andere klantregisseurs waren goed te spreken over de samenwerking met alle ketenpartners. Wel merkten zijn op dat elke organisatie wel enigszins zijn eigen werkveld wil beschermen.

De klantregisseurs hebben in de focusgroep aangegeven (nog) meer integraal te willen gaan werken en te integreren met meerdere partijen. Zij betwijfelen echter of het management dit ook wel wil. Zij hebben in ieder geval nooit signalen van het management opgevangen dat zij hier het belang en de noodzaak van inzien.

5.1.7 Waardering leiderschap

Alle klantregisseurs gaven aan (erg) tevreden te zijn over de aansturing van het veranderingsproces door hun direct leidinggevende. Ook hebben alle klantregisseurs vertrouwen in hun leidinggevende. De leidinggevende zou goed weten waar ze het over heeft en het nut en de noodzaak van de invoering van het KVS duidelijk hebben verwoord.

5.1.8 Ervaring met veranderingen

Alle klantregisseurs gaven aan in het verleden al eens één of meerdere organisatieverandering(en) te hebben meegemaakt. Twee van hen waren overwegend positief over deze veranderingen. De andere klantregisseurs hebben zich minder positief uitgelaten over voorgaande organisatieveranderingen. Eén van hen stond zelfs helemaal niet achter een voorgaande verandering.

5.1.9 Beschikbare tijd

Op één klantregisseurs na waren de klantregisseurs van mening dat zij voldoende tijd hebben gekregen voor de organisatorische veranderingen (veranderende werkwijze) als gevolg van de invoering van het KVS. Ook kwamen de organisatorische veranderingen op een gunstig tijdstip voor de klantregisseurs. Het 'tijdsaspect' lijkt dus geen negatieve invloed te hebben gehad op de acceptatie van het KVS door de klantregisseurs.

5.1.10 Participatie in het veranderingsproces

Vier klantregisseurs gaven aan (erg) tevreden te zijn over de communicatie en informatie over (de invoering van) het KVS en de daarmee gepaard gaande organisatorische veranderingen. De andere klantregisseurs waren hier minder over te spreken. Van regelmatige communicatie over de voorgang zou volgens hen geen sprake zijn. De klantregisseurs (3) die vanaf het begin werkzaam zijn voor de Toonkamer gaven aan

invloed te hebben gehad op de functionaliteiten van het KVS en de invoering van het systeem. Over de mate van invloed liepen de meningen wel enigszins uiteen. Eén klantregisseur was van mening dat zij en haar collega klantregisseurs een grote invloed hebben gehad op (de functionaliteiten en invoering van) het KVS en de daarmee gepaard gaande organisatorische veranderingen. De andere klantregisseurs waren daarentegen van mening dat het toch om een relatief beperkte mate van invloed ging die zij hebben kunnen uitoefenen.

5.1.11 Arbeidstevredenheid

Alle klantregisseurs gaven aan hun werk leuk te vinden. Het werkproces van de Toonkamer geeft de klantregisseurs ook een grote voldoening in hun werk. Dit wordt met name bepaald door het één op één contact met de klant (elke klant krijgt een klantregisseur toegewezen, die hem of haar het hele reïntegratietraject begeleidt) en de inhoud van de functies die veel ruimte biedt voor eigen initiatief. De manier van werken binnen het Toonkamerproject biedt gelegenheid voor persoonlijke ontplooiing en professionele ontwikkeling van de klantregisseurs. Ook is er in de Toonkamer relatief veel ruimte voor intervisie en collegiale toetsing. Door al deze zaken krijgt de mate van tevredenheid een belangrijke positieve impuls.

5.1.12 Emotionele betrokkenheid

De klantregisseurs hebben de organisatieverandering als positief ervaren. Ook gaven zij aan zich persoonlijk betrokken te voelen bij het hele Toonkamerproject, en daarmee verbonden (de invoering van) het KVS en organisatorische veranderingen. De klantregisseurs zijn erg enthousiast over het Toonkamerproject en hebben ook ‘weloverwogen’ gekozen om in project te participeren. De ‘emotionele betrokkenheid’ van de klantregisseurs lijkt hiermee een belangrijke positieve invloed te hebben (gehad) op hun acceptatie van het KVS.

5.1.13 Ten slotte

Het KVS zorgt volgens de klantregisseurs voor een betere bereikbaarheid en toegankelijkheid van de klantregisseurs. Daarnaast heeft de invoering van het KVS (grote) invloed (gehad) op het werk van de klantregisseurs. De klantregisseur is veel minder bezig met informatie in één of meerdere systemen in te voeren, hij of zij houdt zich voornamelijk bezig met het ‘begeleiden van de cliënt en monitoren van het reïntegratietraject’. De cliënt heeft een actieve rol bij zijn eigen reïntegratie. De verantwoordelijkheid voor het aanleveren van informatie in het systeem wordt deels bij hem neergelegd. Samen bouwen de klantregisseur en de cliënt aan een digitaal dossier.

De klantregisseurs opereren in een relatief zelfsturend team. De rol van de leidinggevende wordt door de klantregisseurs vooral ervaren als het achteraf ‘monitoren van het proces’. Deze werkwijze/situatie werd door de klantregisseurs als prettig ervaren. Ook willen de klantregisseurs graag zelf (mee) kunnen beslissen over belangrijke beslissing binnen de Toonkamer (bijvoorbeeld een verdere doorontwikkeling van het KVS). Het lijkt er dus op dat de autonomie behorende bij de functie van klantregisseur een belangrijke positieve invloed heeft (gehad) op de acceptatie van het KVS door de klantregisseurs.

5.2 Acceptatie van het KVS

Het KVS is door de klantregisseurs vergaand geaccepteerd. De klantregisseurs maken volop gebruik van het KVS bij hun werk. Het KVS neemt veel werk uit handen van de klantregisseurs. Het helpt de klantregisseurs om hun werk op een gemakkelijke en efficiënte

manier te doen. Voorheen werkte de klantregisseurs met verschillende (registratie)systemen. Met het KVS is dit overbodig geworden.

De klantregisseurs vinden het KVS gemakkelijk te gebruiken en zijn tevreden over de functionaliteit van het systeem. Ook werd de mogelijkheid om eventueel vanuit huis met het KVS te werken als positief gezien door de klantregisseurs.

Het KVS schept volgens de klantregisseurs mogelijkheden voor een specifieke, gewenste aanpak van de dienstverlening. De klantregisseurs zouden niet meer terug willen naar een situatie waarin ze gegevens over de cliënt in verschillende (registratie)systemen moeten raadplegen en verwerken.

De communicatie via het KVS verloopt volgens de klantregisseurs snel en effectief. Ook beschouwen zij de elektronische communicatie ‘dichterbij’ dan de traditionele wijze van communicatie: face-to-face en/of per telefoon. De klantregisseurs hebben via het KVS veel vaker ‘even’ contact met de cliënt, via de mailbox of sms-functie van het KVS. Een goed voorbeeld hiervan is een sms-bericht met een felicitatie van een klantregisseur naar een cliënt die is aangenomen voor een baan.

5.3 SWOT-analyse

Op basis van de resultaten van de individuele interviews en de focusgroep is een SWOT-analyse uitgevoerd. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Gekeken is dus naar belangrijke Sterkten, Zwakten, Kansen en Bedreigingen van zowel het Toonkamerproject ‘Mensen aan het Werk’ als het KVS.

5.3.1 Sterke punten

- Het KVS is door de klantregisseurs vergaand geaccepteerd. Het systeem wordt door de klantregisseurs volop bij hun werk gebruikt.
- De klantregisseurs zijn positief over de mogelijkheid die zij hebben gehad en nog steeds hebben om te participeren in het Toonkamerproject.
- De klantregisseurs hebben vertrouwen in de verschillende ketenpartners die participeren in het Toonkamerproject.
- De klantregisseurs voelen zich persoonlijke betrokken bij het hele Toonkamerproject, en daarmee verbonden (de invoering van) het KVS en organisatorische veranderingen.
- De werkwijze en filosofie van de Toonkamer past bij de visie en wensen van de klantregisseurs.

5.3.2 Zwakke punten

- De samenwerking tussen de verschillende ketenpartners in de Toonkamer werd niet door alle klantregisseurs als optimaal ervaren. Twee klantregisseurs waren minder te spreken over de samenwerking met de gemeente.
- Twee klantregisseurs hadden geen of beperkt vertrouwen in hun direct leidinggevende. Van regelmatige communicatie over de voortgang zou volgens hen geen sprake zijn.

5.3.3 Kansen

- Het feit dat de klantregisseurs het KVS vergaand geaccepteerd hebben en ook achter de werkwijze en filosofie van de Toonkamer staan biedt hoopvolle verwachtingen om het Toonkamerprincipe (en daarmee verbonden het KVS) geleidelijk aan organisatiebreed in de keten in te voeren.
- Een verdere invoering van het Toonkamerprincipe biedt mogelijkheden voor verdere ontplooiing en professionalisering van de medewerkers. Hierdoor zou de (wijze van) ‘dienstverlening’ richting de klant (werkzoekende) ook verder geoptimaliseerd kunnen worden.

5.3.4 Bedreigingen

- Door een niet optimale ‘integrale’ samenwerking tussen alle betrokken partijen in de Toonkamer zouden nieuwe (organisatorische) veranderingen eveneens kunnen worden vertraagd of zelfs kunnen mislukken.

5.4 Aanbevelingen ten behoeve van verdere doorontwikkeling KVS

5.4.1 Aanbevelingen ten behoeve van werkwijze Toonkamer

Binnen de Toonkamers is sprake van één nieuwe frontoffice-organisatie. Tegelijkertijd blijven gemeenten, UWV en CWI formeel aparte organisaties. In dit spanningsveld moeten de ketenpartijen elkaar zien te vinden. Onderling vertrouwen, samenwerking en informatie-uitwisseling zijn hierbij cruciale punten. Twee klantregisseurs gaven aan dat de samenwerking met de gemeente wat moeizamer verloopt. De communicatie met de gemeente zou niet (altijd) optimaal zijn. De ‘bureaucratie’ en belangenbehartiging van verschillende afdelingen zouden hier in belangrijke mate debet aan zijn. Dit ‘probleem’ is bij verschillende andere studies ook naar voren gekomen. Mouwen & Theunis (1994: 20-21) geven aan dat de gemeentelijke organisatie en de gemeentelijke informatievoorziening zich in een krachtenveld van verschillende en soms tegengestelde eisen bevindt. De auteurs omschrijven het als volgt: “Aan de ene kant de eisen van bijvoorbeeld de concernstaf of technestructuur om te voldoen aan gemeentelijke standaards of zelfs standaards die voor het gehele openbaar bestuur gelden, eisen dus die tenderen tot integratie met de interne, gemeentelijke omgeving (interne integratie). En aan de andere kant eisen vanuit burgers, instellingen en particuliere bedrijven die de organisatie duwen in de richting van afstemming op standaards en integratie met systemen uit de externe omgeving (externe integratie). We hebben het dan met name over de druk tot samenwerking: communicatie met externe instanties vraagt juist open communicatiestandaards en geschiktheid voor meerdere hardwareplatforms, netwerken met externe reikwijdte en communicatieprotocollen” (Mouwen & Theunis, 1994: 20-21).

Vooralsnog is er nog niet sprake van een optimale ‘integrale’ samenwerking met alle partijen binnen de keten. Dit is echter wel van wezenlijk belang om de beoogde doelstellingen van de Toonkamer Amsterdam Zuidoost te realiseren. Het intensiveren en verbeteren van de samenwerking tussen UWV, CWI en gemeente is dus van groot belang. Van een integrale ketensamenwerking is slechts sprake wanneer elke ketenpartner zich coöperatief opstelt en bereid is om samen te werken met de andere ketenpartners (met name wat betreft het uitwisselen van gegevens). Allereerst moet hiervoor aan de medewerkers van de ketenpartners, in het bijzonder van de gemeente, de noodzaak (of beter gezegd het belang) van integrale ketensamenwerking (nogmaals) worden overgebracht. Bovendien moet er meer aangestuurd worden op ‘naleving’ hiervan. Hierbij moet vooral gewezen worden op het gemeenschappelijke belang van de

ketensamenwerking. Zonder een expliciet en geobjectiveerd gemeenschappelijk belang zijn ketenpartners namelijk nauwelijks of niet bereid hun 'eigen autonomie' op te geven (vgl. Duivenboden et al., 2005: 352). Verder is het van belang dat de verschillende ketenpartners van elkaar op de hoogte zijn 'wie waarvan is' en waar men zelf op aangesproken kan worden.¹⁰ Hierdoor kunnen misverstanden over wie waarvoor verantwoordelijk is zoveel mogelijk worden voorkomen en kunnen de 'verantwoordelijken' ook rechtstreeks aangesproken worden op het niet nakomen van ketenafspraken.

De klantregisseurs zijn erg positief over de mogelijkheid die zij hebben gehad en nog steeds hebben om te participeren in het Toonkamerproject. De klantregisseurs willen ook graag betrokken worden bij veranderingen in de Toonkamer (bijvoorbeeld een verdere doorontwikkeling van KVS). Het is derhalve belangrijk dat de klantregisseurs in de toekomst ook nauw betrokken worden bij veranderingen in de Toonkamer. Hierdoor zal (naar waarschijnlijkheid) de arbeidstevredenheid en emotionele betrokkenheid van de klantregisseurs een belangrijke positieve impuls krijgen.

5.4.2 Aanbevelingen ten behoeve van verdere doorontwikkeling KVS

In onderstaande lijst staan punten genoemd waaraan volgens de klantregisseurs aandacht moet worden geschonken bij de ontwikkeling van een nieuwe versie van het KVS. De punten zijn verdeeld naar twee categorieën, namelijk:

- Huidige functionaliteit;
- Nieuwe functionaliteit.

5.4.2.1 Huidige functionaliteit

- Wanneer de opdracht gegeven wordt om gegevens en/of rapportages in het KVS op te slaan, dan moet dit ook gebeuren. In de huidige situatie komt het geregeld voor dat gegevens niet opgeslagen worden in het KVS, en gegevens nogmaals aangeleverd moeten worden in het systeem.
- Tot ergernis van de klantregisseurs crasht het systeem zo nu en dan. Dit moet zoveel mogelijk voorkomen worden. Een snel en betrouwbaar netwerk is dus voor het KVS vereist.

5.4.2.2 Nieuwe functionaliteit

- De klantregisseurs willen in hun caseload-overzicht, naast NAW-gegevens ook het telefoonnummer van de cliënt. Nu moet de klantregisseur elders in het systeem het telefoonnummer opzoeken.
- Aan het KVS moet een link met vacaturesites toegevoegd worden, zodat door de cliënt direct gezocht kan worden naar een geschikte baan voor hem of haar.
- Reïntegratiebureaus moeten de mogelijkheid hebben om gegevens in het KVS aan te leveren. Dit zal voor de klantregisseurs veel tijdwinst opleveren, aangezien zij de gegevens/rapportages van reïntegratiebureaus niet meer zelf aan het KVS hoeven toe te voegen.
- Aan het KVS moet een reply functie voor SMS komen. Momenteel is het voor de klantregisseurs niet mogelijk om een SMS te beantwoorden.

¹⁰ Het proces Toonkamers (2006). http://www.toonkamers.nl/pdf/eindevaluatie_toonkamer_proces.pdf

5.5 KVS en de toekomst

Het onderzoek naar het gebruik van het KVS door klantregisseurs van de Toonkamer Amsterdam Zuidoost levert een positief beeld op. De medewerkers zijn erg enthousiast over het KVS en de hiermee verbonden werkwijze. Belangrijke voordelen van het KVS zijn volgens hen de gebruiksvriendelijkheid (functionaliteit) en de interactiviteit (waaronder sms en e-mail mogelijkheden) van het systeem. Het uitbreiden van het KVS met een link naar vacaturesites en reïntegratiebureaus zien de klantregisseurs als een wenselijke uitbreiding van het systeem.

Referenties

- Deursen, A.J.A.M & Van der Geest, T.M. (2006). *Kwalitatief acceptatieonderzoek B-dossier. Een kwalitatief onderzoeksopzet voor het meten van acceptatie van het B-dossier*. Enschede: Telematica Instituut.
- Duivenboden, H. & Lips, M. (2001). *Klantgericht werken in de publieke sector. Inrichting van de elektronische overheid*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Dümig, A., Tof Thissen, Hanneke Berben & Marianne Schrijver (2007). *Eindevaluatie Toonkamers. Eén loket voor werk en inkomen. Samenvatting*. AKO.
- Hedde, M.J. ter, Van der Geest, T.M. & Van Velsen, L.S. (2007a). *Acceptatie van het klantvolgsysteem door klantregisseurs van de Toonkamer Gouda*. Enschede: Telematica Instituut.
- Hedde, M.J. ter, Van der Geest, T.M. & Van Velsen, L.S. (2007b). *Acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers. Raamwerk van acceptatiefactoren*. Enschede: Telematica Instituut.
- Hedde, M.J. ter, Van der Geest, T.M. & Van Velsen, L.S. (2007c). *Opzet kwalitatief acceptatieonderzoek B-dossier. Een onderzoeksopzet voor het kwalitatief meten van acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers*. Enschede: Telematica Instituut.
- Kreij, R. de (2007). *Toonkamer toont werkwijze van de toekomst*. In: Mensen, Een eenmalige gezamenlijke uitgave van CWI, UWV en DIVOSA, Zeist: AD-druk, pp. 15-17.
- Landsbergen, D. & Wolken, G. (2001). *Realizing the promise: government information systems and the fourth generation of information technology*. In: *Public administration review*, 61(2), pp. 206-220.
- Metselaar E. & Cozijnsen, A. (2005). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications (vierde druk).
- Mouwen, P. & Theunis, T. (1994). *Besturen en de nieuwe gemeentelijke organisatie. Een kwestie van informatievoorziening*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Rekenkamer Amsterdam (2007). *Re-integratie. Begeleiding van bijstand naar werk*. <http://rekenkamer.amsterdam.nl/live/images/stories/rapporten/re-integratie.pdf>
- Toonkamer Gouda – Het klantvolgsysteem. De betekenis van het klantvolgsysteem vanuit het perspectief van de gebruiker: medewerker en klant. <http://landkaart.bkwi.nl/download/ICT%20Toonkamer%20Gouda%200506.pdf>
- Toonkamer Gouda: Werk Werkt! Integrale dienstverlening, projectnummer. 0106.0801 WH. <http://landkaart.bkwi.nl/download/IntegraledienstverleningGoudaWS2.pdf>
- Velsen, L.S. van, Van der Geest, T.M. & Ter Hedde, M.J. (2007). *Acceptatie en waardering van de website van 'Mensen aan het Werk' door werkzoekenden in Amsterdam Zuidoost. B-dossier: Onderzoek naar het delen van informatie binnen de SUWI-keten*. Enschede: Telematica Instituut.

Bijlage 1 Interviewschema

Gespreksintroductie

Mijn naam is [.....] Ik ben werkzaam bij de faculteit Gedragswetenschappen van de Universiteit Twente. Samen met het UWV, CWI en DWI doen wij een onderzoek naar de acceptatie van het digitaal Klantvolgsysteem (KVS). Daarom ben ik hier vandaag bij u op bezoek. Ik zou graag van u willen weten hoe u het werken met dit systeem tot nu toe bevalt en wat voor u belangrijke factoren geweest zijn voor de wijze waarop en de mate waarin u het KVS gebruikt. Er zal speciaal aandacht zijn voor de factoren die de aanvaardbaarheid van het KVS bij u als medewerker bepalen.

Kern van het interview

Het interview bestaat uit vijf delen:

- Een korte introductie van de geïnterviewde;
- Vragen die betrekking hebben op de bereidheid tot gebruik van het KVS;
- Vragen die betrekking hebben op het feitelijk gebruik van het KVS;
- Vragen die betrekking hebben op de veranderingsbereidheid van de klantregisseur;
- Vragen die betrekking hebben op de samenwerking en informatie-uitwisseling met andere partijen voor het KVS.

Overige aandachtspunten

- Verwijzen naar de telefonische afspraak en bevestigingsbrief.
- Duur interview maximaal anderhalf uur.
- Rapportage: (intern) naar partners in het project (B-dossier).
- Publicatie resultaten over 8 weken.
- Bandrecorder voor gebruik interviewer, niet voor derden. Vragen om toestemming!
- Anonieme verwerking.

Achtergrondinformatie

1. Kunt u zich kort u even aan mij voorstellen?
2. Wat is uw computerervaring?
 - Sinds wanneer werkt u met computers?
 - Hoe vaak gebruikt u de computer?
 - Waarvoor gebruikt u de computer vooral (i.k.v. uw werk of vooral privé)?

Intentie tot gebruik van het KVS

3. Had u al ervaring met het werken met computersystemen vergelijkbaar als het KVS? Met andere woorden sluit het KVS aan bij ervaringen die u in uw huidige of vorige baan hebt opgedaan? Indien ja, kunt u aangeven op welke wijze? Indien niet, op welke punten sluit het KVS niet aan bij ervaringen die u in uw huidige of vorige baan heeft opgedaan?
4. In hoeverre beschouwt u het KVS als een nuttig systeem? Bent u van mening dat het gebruik van het KVS u in uw werkzaamheden veel oplevert?
5. Vindt u het KVS een beter systeem dan het systeem waarmee u voorheen werkte? Kunt u aangeven waarom wel of niet?
6. Vindt u het KVS gemakkelijk te gebruiken? Kunt u aangeven waarom wel of niet?
7. Kunt u overweg met het KVS zonder hulp van anderen?
8. Hoe hebt u geleerd om met het KVS te werken?
9. In hoeverre past het KVS goed bij de manier waarop u graag uw werk uitvoert?

10. Welke kennis en vaardigheden moet iemand hebben om goed met het KVS te kunnen werken?
11. Hebt u vertrouwen in uw capaciteiten om uw werktaken gerelateerd aan het KVS adequaat te volbrengen?
12. Hebt u vertrouwen in het KVS als technologie? Kunt u aangeven waarom wel of niet?
13. Hebt u vertrouwen in het Internet, waar het KVS gebruik van maakt?
14. Denkt u dat uw cliënten vertrouwen hebben in het KVS als technologie? Kunt u aangeven waarom wel of niet?
15. Welke van de factoren die we zojuist besproken hebben, is nu volgens u de meest bepalende voor uw (succesvol) gebruik van het KVS? Waarom juist deze factor?

Feitelijk gebruik van het KVS

16. Op welke manier en in welke mate wordt het KVS momenteel door u gebruikt?
17. Hoe bevalt u het KVS bij de uitvoering van uw werkzaamheden?

Veranderingsbereidheid van een klantregisseur

18. In hoeverre heeft de invoering van het KVS gevolgen voor de inhoud van uw werk?
19. Speelt de organisatorische verandering als gevolg van de invoering van het KVS een belangrijke rol in uw dagelijkse werk? Zo ja, op welke wijze?
20. Hebt u zich moeten aanpassen aan de organisatorische verandering? Zo ja, kunt u aangeven op welke manier?
21. Ontvangt u regelmatig informatie over de voortgang van de verandering?
22. Indien de vorige vraag beantwoord is met ja. wat vindt u van de communicatie over de invoering van het KVS en de daarmee gepaard gaande organisatieverandering? hebt gekregen, heeft u die op tijd ontvangen? Werd de informatie in een vroeg stadium aan u overgebracht?
23. Is het doel en de noodzaak van de verandering duidelijk aan u overgebracht?
24. Hebt u de mogelijkheid gehad om invloed uit te oefenen op de beslissingen die gemaakt zijn aangaande de verandering? Had u enige controle over de organisatorische verandering die zijn voorgesteld? Indien ja, op welke wijze?
25. Is uw leidinggevende bereid om te luisteren naar uw mening over de verandering?
26. In hoeverre hebt u vertrouwen in uw leidinggevende?
27. Komt de invoering van het KVS en de daarmee gepaard gaande organisatorische verandering voor u op een gunstig tijdstip? Kunt u uitleggen waarom wel of niet?
28. Krijgt u voldoende tijd om de organisatorische verandering door te voeren die het gevolg is van de invoering van het KVS?
29. Voelt u zich persoonlijk betrokken bij het veranderingsproces? Zo ja, op welke wijze?
30. Hebt u al eens eerder een organisatieverandering meegemaakt?
31. Indien de vorige vraag beantwoord is met ja. Hebt u vooral positieve of juist negatieve ervaringen opgedaan met eerdere organisatieveranderingen?
32. Vindt u het werk dat u doet belangrijk voor u? Betekent uw werk veel voor u? Kunt u aangeven waarom wel of niet?
33. Haalt u voldoening uit uw werk? Indien ja. Waar wordt dat met name door bepaald?
34. Hebt u de indruk dat uw leidinggevende achter de verandering staat?
35. Bent u tevreden over de aansturing door uw direct leidinggevende van de invoering van het KVS en de daarmee gepaard gaande (organisatie)verandering? Kunt u aangeven waarom wel of niet?
36. Bent u door uw direct leidinggevende gestimuleerd om met het KVS te werken? Zo ja, op welke manier?
37. Wat is de houding van uw collega's over de organisatieverandering? Hoe kijken zij tegen de verandering aan?
38. Welke van de factoren die we zojuist besproken hebben, is nu volgens u de meest bepalende voor uw veranderingsbereidheid? Waarom juist deze factor?

Samenwerking en informatie-uitwisseling

39. Welke personen/partijen zijn geautoriseerd om met het KVS te werken?
40. Welke informatie wordt door verschillende personen, afdelingen en/of instanties geraadpleegd op geplaatst in het KVS?
41. Wat vindt u over het algemeen van de samenwerking met andere collega's en instanties ten behoeve van het KVS?
42. Wat vindt u van de kwaliteit van door andere partijen aangeleverde informatie in het KVS?
43. Weten de verschillende partijen van elkaar wat er met de aangeleverde informatie gebeurt? Weet u bijvoorbeeld wat UWV, CWI en/of DWI doen met informatie die u hebt aangeleverd in het KVS?
44. Hebt u vertrouwen in de andere ketenpartners die betrokken zijn bij het Toonkamerproject?
 - Hebt u er vertrouwen in dat de ketenpartners hun werk goed doen (ondermeer de tijdigheid, actualiteit, correctheid en volledigheid van processen en data)?
 - Hebt u er vertrouwen in dat de verschuiving in machtsverhoudingen niet door de andere ketenpartner(s) wordt misbruikt?

Afsluiting van het gesprek

- Zijn er in uw ogen nog zaken die relevant zijn, maar die in het gesprek niet aan bod zijn gekomen?
- Hebt u verder nog enkele op- of aanmerkingen?

Bijlage 2 Draaiboek focusgroep

Projectgrootte

Per focusgroep nemen zes reïntegratiecoaches deel. De coördinatie van de bijeenkomst zal door drie personen plaatsvinden: een gespreksleider (moderator) en twee personen die zorgen voor ondersteunende werkzaamheden.

Plaats en tijd

De bijeenkomst wordt gehouden bij het bedrijfsverzamelgebouw (BVG) te Amsterdam Zuidoost, Flierbosdreef 2-12, donderdag 19 april 2007.

Noodzakelijke faciliteiten

- Een vergadertafel/ruimte voor minimaal 9 personen;
- Aansluiting voor netwerk, stopcontacten met verlengsnoeren en –kabels, zodat een laptop aangesloten kan worden;
- PC, dataprojector (beamer) en projectiescherm, zodat de website die besproken wordt getoond kan worden aan de deelnemers;
- Apparatuur voor audio-opnames, bijvoorbeeld cassette recorder of voice-recorder;
- Cassettebandjes, batterijen (ook reserve).

Vooraf aan de focusgroep

De apparatuur wordt ongeveer een uur voordat de deelnemers arriveren klaar gezet.

De discussie

De focusgroep wordt gestructureerd door de moderator. Deze draagt er zorg voor dat de discussie zo dicht mogelijk aansluit bij de aangehaalde onderwerpen. Tevens houdt deze de tijd in de gaten.

Indeling van de focusgroep

De focusgroep kent de volgende indeling:

1. Introductie;
2. Voorstelronde;
3. Digitaal klantvolgsysteem tonen;
4. Open vragen;
5. Afsluiting.

1. Introductie

De introductie bestaat uit de volgende stappen:

- Voorstellen van de moderator
- Waarom zijn we hier:

Binnen het project B-dossier wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van een zogenaamd digitaal dossier. Dit dossier moet burgers en bedrijven in staat stellen om eenvoudig en efficiënt diensten af te handelen met overheidsorganisaties via het internet. Typerend voor een dergelijk digitaal dossier is de *gedeelde-informatiepositie* (GIP). De GIP houdt in dat meerdere overheidsorganisaties samen toegang hebben tot het digitale dossier van een burger of bedrijf. Alle partijen kunnen informatie toevoegen aan het digitale dossier of deze informatie benutten. Door middel van een GIP kan er effectiever

en efficiënter worden gewerkt. Daarnaast wordt het door een GIP eenvoudiger om adequaat te reageren voor een overheidsinstantie (Landsbergen & Wolken, 2001).

Acceptatie van de GIP door de burger of bedrijf is een cruciale factor voor het succes van een digitaal dossier. Als de burger of het bedrijf niet welwillend is om informatie te delen met overheidsorganisaties, valt de basis weg waarop het digitale dossier steunt. Het is daarom van belang om de factoren te bepalen die bijdragen aan de acceptatie van de GIP door burgers of bedrijven.

Een systeem waarbij de GIP prominent aanwezig is, is 'Mensen aan het werk' (MahW). Dit systeem wordt gebruikt binnen het Toonkamerproject Amsterdam Zuidoost. Dit project komt voort uit de wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI). In Toonkamers verzorgen medewerkers van UWV, CWI en DWI gezamenlijk de uitvoering. In het project worden ze klantregisseurs genoemd. Samen monitoren zij de activiteiten die werklozen ondernemen om weer aan het werk te komen en ondersteunen zij hen in het vinden van een baan. Op basis van de getoonde inzet bepalen de klantregisseurs of de werkzoekende nog in aanmerking komt voor een uitkering.

Een cruciaal onderdeel van het systeem is een website waar de werkzoekende berichten van de klantregisseur ontvangt, belangrijke stukken uploadt (bijvoorbeeld een CV of sollicitatiebrief) en doorgeeft waar en wanneer hij of zij solliciteert. De klantregisseur heeft een eigen toegang tot de dossiers van alle te begeleiden werkzoekenden staan. Met deze applicatie kan de klantregisseur berichten (email of sms) sturen naar de werkzoekende, activiteiten van werkzoekende monitoren en rapportages maken.

Wat gaan we in 1,5 uur doen?

Uitleggen dat we:

Beginnen met een voorstelronde, daarna het KVS zullen tonen en de verschillende stappen van het systeem zullen gaan behandelen, vooral qua ervaren *nut* en ervaren *gebruiksgemak*.

Eerst kort de antwoorden op papier invullen, waarna deze vervolgens besproken zullen worden. De bedoeling is niet dat er consensus wordt bereikt, maar dat er in kaart gebracht wordt wat jullie belangrijk vinden bij het gebruik van het KVS.

Benadrukken wat er met de gegevens wordt gedaan

- Opname van het gesprek;
- Wordt alleen gebruikt om te analyseren wat er allemaal speelt;
- Anonimiteit wordt gewaarborgd.

2. Voorstelronde

In de voorstelronde krijgen de deelnemers een voor een het woord waarbij zij het volgende moeten vermelden:

- Wie hij of zij is;
- Bij welke organisatie hij of zij werkzaam is;
- Wat zijn of haar functie is.

3. Digitaal klantvolgsysteem (KVS) tonen

Na de introductie en voorstelronde zullen we nu gaan kijken wat voor u als medewerker (van UWV, CWI of DWI) de meerwaarde is van het KVS voor uw werk. Aan de hand van volgende vier stappen (activiteiten die u uitvoert) zullen we vaststellen wat voor hen de toegevoegde waarde van het KVS is (voor de manier waarop zij hun werk uitvoeren):

5. Identificeren klant, verzamelen basis persoonsgegevens (aan balie of via E-intake);
6. Intake werkzoekende:
 - Informatie verschaffen over rechten en plichten, en mogelijkheden voor de klant m.b.t. arbeidsmarkt, reïntegratietrajecten of uitkeringen;
 - Afspraken maken met klant en traject in gang zetten.
7. Begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren;
8. Reïntegratie monitoren.

Bij elke vragenronde (stap) moeten de medewerkers vooraf op opgegeven stellingen eerst schriftelijk hun mening geven. Daarna kunnen ze in de discussie hun mening verdedigen!

Stap 1 Identificeren klant en verzamelen basis persoonsgegevens

1. Hoe nuttig vindt u het KVS bij het identificeren van de klant en het verzamelen van basis persoonsgegevens?				
(1) Heel nuttig	(2) Nuttig	(3) Neutraal	(4) Niet nuttig	(5) Helemaal niet nuttig

2. In hoeverre past het KVS bij de manier waarop u het identificeren van de klant en het verzamelen van basis persoonsgegevens graag doet?				
(1) Heel goed passend	(2) Goed	(3) Neutraal	(4) Niet	(5) Helemaal niet passend

3. Vindt u het KVS gemakkelijk te gebruiken voor het identificeren van de klant en het verzamelen van basis persoonsgegevens?				
(1) Heel gemakkelijk	(2) Gemakkelijk	(3) Neutraal	(4) Niet echt gemakkelijk	(5) Helemaal niet gemakkelijk

4. Kunt u een belangrijk voordeel noemen van het KVS bij het identificeren van de klant en het verzamelen van basis persoonsgegevens?				

5. De volgende vraag had u misschien al verwacht. Kunt u ook een belangrijk nadeel noemen van het KVS bij het identificeren van de klant en het verzamelen van basis persoonsgegevens?				

Discussie

1. Hoe **nuttig** vindt u het KVS bij het identificeren van de klant en het verzamelen van basis persoonsgegevens?
2. In hoeverre **past het** KVS bij de manier waarop u het identificeren van de klant en het verzamelen van basis persoonsgegevens graag doet?
3. Vindt u het KVS **gemakkelijk te gebruiken** voor het identificeren van de klant en het verzamelen van basis persoonsgegevens?
4. Wat vindt u een belangrijk **voordeel van het KVS** bij het identificeren van de klant en het verzamelen van basis persoonsgegevens?
5. Wat vindt u een belangrijk **nadeel van het KVS** bij het identificeren van de klant en het verzamelen van basis persoonsgegevens?

Stap 2 Intake werkzoekende

1. Hoe nuttig vindt u het KVS bij de intake van de werkzoekende?				
(1) Heel nuttig	(2) Nuttig	(3) Neutraal	(4) Niet nuttig	(5) Helemaal niet nuttig

2. In hoeverre past het KVS bij de manier waarop u de intake van de werkzoekende graag doet?				
(1) Heel goed passend	(2) Goed	(3) Neutraal	(4) Niet	(5) Helemaal niet passend

3. Vindt u het KVS gemakkelijk te gebruiken bij de intake van de werkzoekende?				
(1) Heel gemakkelijk	(2) Gemakkelijk	(3) Neutraal	(4) Niet echt gemakkelijk	(5) Helemaal niet gemakkelijk

4. Kunt u een belangrijk voordeel noemen van het KVS bij de intake van de werkzoekende?				

5. Kunt u ook een belangrijk nadeel noemen van het KVS bij de intake van de werkzoekende?				

Discussie

1. Hoe **nuttig** vindt u het KVS bij de intake van de werkzoekende?
2. In hoeverre **past het** KVS bij de manier waarop u de intake van de werkzoekende graag doet?
3. Vindt u het KVS **gemakkelijk te gebruiken** voor de intake van de werkzoekende?
4. Wat vindt u een belangrijk **voordeel van het KVS** bij de intake van de werkzoekende?
5. Wat vindt u een belangrijk **nadeel van het KVS** bij de intake van de werkzoekende?

Stap 3 Begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren

1. Hoe nuttig vindt u het KVS bij het begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren?				
(1) Heel nuttig	(2) Nuttig	(3) Neutraal	(4) Niet nuttig	(5) Helemaal niet nuttig

2. In hoeverre past het KVS bij de manier waarop u het begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren graag doet?				
(1) Heel goed passend	(2) Goed	(3) Neutraal	(4) Niet	(5) Helemaal niet passend

3. Vindt u het KVS gemakkelijk te gebruiken voor het begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren?				
(1) Heel gemakkelijk	(2) Gemakkelijk	(3) Neutraal	(4) Niet echt gemakkelijk	(5) Helemaal niet gemakkelijk

4. Kunt u een belangrijk voordeel noemen van het KVS bij het begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren?				

5. Kunt u ook een belangrijk nadeel noemen van het KVS bij het begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren?				

Discussie

1. Hoe **nuttig** vindt u het KVS bij het begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren?
2. In hoeverre **past het** KVS bij de manier waarop u het begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren graag doet?
3. Vindt u het KVS **gemakkelijk te gebruiken** bij het begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren?
4. Wat vindt u een belangrijk **voordeel van het KVS** bij het begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren?
5. Wat vindt u een belangrijk **nadeel van het KVS** bij het begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren?

Stap 4 Reïntegratie monitoren

1. Hoe nuttig vindt u het KVS bij de reïntegratie monitoren?				
(1) Heel nuttig	(2) Nuttig	(3) Neutraal	(4) Niet nuttig	(5) Helemaal niet nuttig

2. In hoeverre past het KVS bij de manier waarop u de reïntegratie monitoren graag doet?				
(1) Heel goed passend	(2) Goed	(3) Neutraal	(4) Niet	(5) Helemaal niet passend

3. Vindt u het KVS gemakkelijk te gebruiken bij de reïntegratie monitoren?				
(1) Heel gemakkelijk	(2) Gemakkelijk	(3) Neutraal	(4) Niet echt gemakkelijk	(5) Helemaal niet gemakkelijk

4. Kunt u een belangrijk voordeel noemen van het KVS bij de reïntegratie monitoren?

5. Kunt u ook een belangrijk nadeel noemen van het KVS bij de reïntegratie monitoren?

Discussie

1. Hoe **nuttig** vindt u het KVS bij de reïntegratie monitoren?
2. In hoeverre **past het KVS** bij de manier waarop u de reïntegratie monitoren graag doet?
3. Vindt u het KVS **gemakkelijk te gebruiken** bij de reïntegratie monitoren?
4. Wat vindt u een belangrijk **voordeel van het KVS** bij de reïntegratie monitoren?
5. Wat vindt u een belangrijk **nadeel van het KVS** bij de reïntegratie monitoren?

4. Open discussievragen

Na het doorlopen van de stappen (schermen) worden er vijf open vragen gesteld:

1. Beschouwt u het KVS als een beter systeem dan het systeem of de systemen waarmee u voorheen werkte?
2. Wat vindt u veruit het belangrijkste pluspunt (voordeel) van het KVS bij de uitvoering van uw werkzaamheden?
3. Wat vindt u veruit het belangrijkste minpunt (nadeel) van het KVS bij de uitvoering van uw werkzaamheden?
4. Wat vindt u over het algemeen van de samenwerking met andere partijen/collega's rond het KVS?
5. Wat is het belangrijkste advies (op grond van uw ervaring met het KVS) dat u de ontwikkelaars van een persoonlijke internetpagina zou willen meegeven?

5. Afsluiting

Wanneer alle vragen gesteld zijn of nadat de tijd om is, zal de bijeenkomst worden beëindigd en worden de reïntegratiecoaches bedankt voor deelname aan de focusgroep. Tevens wordt aan de betrokkenen medegedeeld wanneer en op welke wijze zij op de hoogte gebracht worden van de bevindingen van de focusgroep.

3. Begeleiden/coachen en eigen zoekpogingen/afspraken klant monitoren;
4. Reïntegratie monitoren.

Gespreksleider:

Bij elke activiteit stellen we de volgende vijf vragen:

1. Hoe nuttig vinden jullie het KVS bij deze activiteit (nut)?
2. In hoeverre past het KVS bij de manier waarop jullie deze activiteit graag uitvoeren (werkwijze)?
3. Vinden jullie het KVS gemakkelijk te gebruiken bij deze activiteit (gemak)?
4. Kunnen jullie een belangrijk voordeel noemen van het KVS bij deze activiteit (voordeel)?
5. Kunnen jullie een belangrijk nadeel noemen van het KVS bij deze activiteit (nadeel)?

Om jullie gedachten daar over te laten bepalen hebben we deze vragen op papier gezet. Ik wil jullie vragen om stap 1 van de invulijst in te vullen. Wanneer jullie dit gedaan hebben zullen we de antwoorden bespreken en bediscussiëren.

In onderstaande tabel staan de antwoorden van de klantregisseurs op de schriftelijke vragen over de activiteit ‘identificeren klant’.

Regisseur	Nut	Werkwijze	Gemak	Voordeel	Nadeel
1	Nuttig	Goed	Gemakkelijk	Door invoeren van het sofinummer of naam kun je direct de cliënt identificeren	Geen nadeel
2	Nuttig	Goed	Gemakkelijk	Zoeken op naam en sofinummer is heel handig	Kan in het overzicht het telefoonnummer van de cliënt niet zien
3	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Simpel, snel en persoonlijk	Geen nadeel
4	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Snel, eenvoudig en toegankelijk	Je moet de gegevens goed en nauwkeurig invoeren
5	Nuttig	Goed	Gemakkelijk	NAW-gegevens!	NAW-gegevens wijzigen regelmatig!
6	Nuttig	Goed	Gemakkelijk	Meerdere zoekmogelijkheden: sofinummer, naam, postcode etc.	Geen nadeel

Gespreksleider:

Klantregisseur 3 hoe komt een nieuwe klant bij jou terecht? Wat is eigenlijk het beginpunt van het gebruik van de website van ‘Mensen aan het Werk’? Kun jij ons even laten zien hoe je met het KVS aan de slag gaat?

[Klantregisseur 3 opent verschillende schermen. Meteen ontstaat er een discussie tussen de verschillende klantregisseurs over wat de juiste wijze is om een nieuwe cliënt in het systeem te plaatsen. Gespreksleider geeft aan dat we vandaag niets elkaars werkwijze gaan beoordelen, maar kijken naar de manier waarop het KVS gebruikt kan worden bij de verschillende activiteiten van de klantregisseurs]

Gespreksleider:

Klantregisseur 3 je geeft aan dat je die persoon vindt bij het CWI of ik haal hem bij DWI vandaan. Hoe werkt dat? Hoe weet je dat daar een klant zit?

Klantregisseur 3:
Daar krijg je een melding van.

Klantregisseur 4:
Eigenlijk komt het er op neer dat ze hier gewoon het gebouw binnen komen en zich melden bij de balie. Dan speken ze iemand van het CWI en die stuurt ze dan door naar ons.

Klantregisseur 1:
Onze administratieve ondersteuner is eigenlijk ook degene die de klanten opvoert.

Gespreksleider:
Betekent dit dat jullie dit zelf niet doen.

[Alle klantregisseurs volmondig: nee, we doen dit ook wel eens zelf]

Gespreksleider:
De gegevens van de cliënten die in het KVS staan is daar gemakkelijk aan te komen? Hebben alle mensen die hier komen bijvoorbeeld een sofinummer bij zich?

[Alle klantregisseurs: ja de meeste mensen wel]

Gespreksleider:
Als mensen geen sofinummer bij zich hebben, worden ze dan naar huis gestuurd.

[Alle klantregisseurs: ja]

Gespreksleider:
Klantregisseur 3 kun je nog even laten zien welke mogelijkheden het KVS biedt bij het identificeren van de klant.

Klantregisseur 3 laat verschillende handelingen zien. Enkele handelingen zijn niet mogelijk, aangezien een fictieve klant is opgevoerd en het systeem dan slecht een beperkt aantal handelingen mogelijk maakt.

Gespreksleider:
Ik wil nu gericht over gaan tot het bespreken van de antwoorden die jullie hebben ingevuld op het invulformulier bij stap 1 'het identificeren van de klant'. Is er iemand die heeft ingevuld: ik ervaar het KVS bij deze stap niet als optimaal?

[Geen van de klantregisseurs heeft dit gedaan]

Gespreksleider:
Zijn er zaken in het KVS waarvan je zegt dat zijn belangrijke voordelen, ook ten opzichte van voorgaande systemen?

Klantregisseur 4:
Het is echt een interactief systeem.

Gespreksleider:
We hebben het puur over activiteit 1 'Het identificeren van de klant'.

Klantregisseur 1:

Wat ik heel makkelijk vindt is dat je ook op naam en sofinummer je klant op het scherm kunt krijgen. In ons oude systeem kon het alleen maar op sofinummer. Je hebt nu meerdere mogelijkheden om je klant tevoorschijn te halen.

Klantregisseur 2:

Dit kan overigens ook op telefoonnummer.

Klantregisseur 4:

Je zou bij wijze van spreken een telefoonnummer van een cliënt kunnen opzoeken, maar dan moet het wel helmaal compleet zijn.

Klantregisseur 1:

Het is alleen handig als een klant voor een van de andere klantregisseurs belt. Ik typ dan de naam van de klant in en kan dan zien bij wie hij of zij hoort. Als iemand voor mij belt dan hoef ik allen mij caseload te openen en zie ik de gegevens van de cliënt.

Gespreksleider:

Kunnen jullie ook over de muur van de organisaties waar jullie oorspronkelijk van afkomstig zijn heen kijken?

Klantregisseur 1:

Dat kunnen alleen wij als klantregisseurs. Het is niet zo dat bijvoorbeeld mensen van CWI zo in het systeem kunnen.

Klantregisseur 5:

Ze hebben wel een raadpleegfunctie. Het gaat om de WW BackOffice, die mogen alleen maar raadplegen.

Gespreksleider:

Zijn er ook klanten van jullie die niet met het KVS werken?

[Alle klantregisseurs gaven aan dat dit niet het geval is]

Gespreksleider:

Even terug naar mijn open vraag. Ik heb het idee dat het KVS goed aansluit bij de manier waarop jullie de intake van de werkzoekende graag doen. Zijn er nog nadelen verbonden aan deze manier van werken, dus voor deze activiteit?

Klantregisseur 2:

Als je bijvoorbeeld het overzicht van je caseload opent dan ontbreekt het telefoonnummer van je cliënt.

[Klantregisseur 3 laat haar caseload zien]

Klantregisseur 2:

Een nadeel is ook dat het systeem nu een beetje traag is. Je ziet hier in de caseload dus een sofinummer, dan komt de naam van de klant, postcode en plaats, maar dan ontbreekt het telefoonnummer van de klant. Bij elke klant moet je dus elders in het systeem het telefoonnummer er bij gaan zoeken dat is niet handig.

Gespreksleider:

Waar zoek je nu dan naar het telefoonnummer van de klant?

Klantregisseur 2:

Dan ga ik terug naar het overzichtsscherm van de klant.

Gespreksleider:

Met welke van de gegevens die hier staan werken jullie? Gebruiken jullie bijvoorbeeld ook wel eens het sofinummer, anders dan dat de klant zich hier mee identificeert?

Klantregisseur 1:

Als wij bijvoorbeeld gebruik maken van de diensten van het CWI voor het aanmelden van computers dan gebruiken wij het sofinummer en naam.

Gespreksleider:

Worden de adresgegevens van de klant nog ergens speciaal voor gebruikt?

Klantregisseur 2:

Wordt door ons niet echt gebruikt. Wij zouden liever in plaats van de adresgegevens het telefoonnummer van de klant in onze caseload zien. Je hebt eigenlijk alleen de naam, het sofinummer en het telefoonnummer nodig.

Gespreksleider:

Mw. [...] heeft toestemming gegeven om in haar dossier te kijken. Klantregisseur 3 kun jij het dossier van deze mevrouw voor ons even openen.

[Klantregisseur 3 opent haar caseload en gaat naar het dossier van de betreffende cliënt]

Klantregisseur 2:

Dan kom je meteen bij het volgende probleem, de volgende onhandigheid. Wat je ziet is dat de klant een uitkering heeft gehad, in een traject heeft gezeten, aan het werk is gegaan of uitgestroomd is op wat voor een manier dan ook, en dat hij nu weer terug is gekomen (actief in het traject is). Ik vind dit een heel onhandig scherm.

Gespreksleider:

Kun je nog even kort uitleggen wat precies onhandig aan het scherm is?

Klantregisseur: 2

Dit scherm zou voor mij alleen relevant zijn als het traject met de klant is afgesloten, en dus niet zoals het nu gebeurt dat bestaande klanten worden getoond.

Klantregisseur: 1

Maar dit is ook als je bij dossier zoeken algemeen het poppetje naar boven haalt. Als je dan op de twee poppetjes klikt dan zie je van wie die is. Dat is altijd het geval als je een klant oproept in het scherm.

Gespreksleider:

Klantregisseur 3 wat doe jij op dit scherm, kun je ons dat even laten zien?

Klantregisseur 3:

Oh, dat is even snel doorklikken.

[Verschillende schermen worden getoond. Er ontstaat enige discussie over het doorklikken tussen de verschillende schermen. Geluidsfragment is niet helemaal goed te horen]

Gespreksleider:

We zijn inmiddels aanbeland bij stap 2 de intake van de werkzoekende. Kunnen jullie voor stap 2 de invulijst even invullen. Als jullie allemaal de lijst hebben ingevuld, zullen we deze gaan bespreken.

De antwoorden van de klantregisseurs op de schriftelijke vragen over de activiteit 'intake werkzoekende staan in onderstaande tabel.

Regisseur	Nut	Werkwijze	Gemak	Voordeel	Nadeel
1	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Dat in één systeem alle gegevens geregistreerd worden i.p.v. meerdere systemen. Daarnaast kun je alle afspraken met een klant in het KVS opnemen	Alleen nadelig als een klant een digibeet is
2	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Alleen relevante informatie kun je kwijt (geen overbodige zaken; schermen Ed.	Geen aparte regel voor opleiding, rijbewijs, eigen vervoer, beroep ed.
3	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Snel, simpel, persoonlijk	
4	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Heldere afspraken worden meteen in het dossier gezet	Soms slaat het KVS de tekst niet op (als je te lang niet met het KVS hebt gewerkt)
5	Nuttig	Goed	Heel gemakkelijk	De rapportages zijn heel makkelijk op te vragen	De gegevens zijn ook makkelijk te verwijderen!
6	Nuttig	Goed	Gemakkelijk	Vrije invulruimte	Met de ? button moet je steeds opzoeken wat je in moet vullen

Gespreksleider:

Klantregisseur 5 zou jij nu even achter de pc kunnen gaan zitten en aan ons even kunnen laten zien op welke wijze jij het KVS gebruikt bij stap 2?

Klantregisseur 5:

Nou we rekenen ongeveer een uur voor elke klant bij de intake van de werkzoekende. Het kan korter of iets langer zijn. Er wordt dan een diagnose gemaakt van de klant die geregistreerd wordt in het KVS. In het WORD-document maak je je rapportage. Hier moet je wel tussentijds opslaan. Ik heb uit ervaring ook geleerd dat je moet kopiëren en plakken. Ik heb namelijk meerdere keren meegemaakt dat je de gegevens wilt opslaan in het systeem en dat dit dan niet gebeurt, je bent dan alle gegevens kwijt. Ik heb dus geleerd om te kopiëren en plakken, zodat je altijd je gegeven nog weer terug kunt halen mocht er iets mis gaan.

Klantregisseur 1 en 2:

Als je het systeem een poosje niet gebruikt hebt, dan moet je je opnieuw aanmelden.

[De andere klantregisseurs bevestigingen dat dit het geval is. Dit wordt wel enigszins als vervelend ervaren]

Gespreksleider:

Jullie hebben ook een helpfunctie in de vorm van een vraagteken. De punten die genoemd worden als je hier op klikt (per activiteit), zijn die duidelijk, heb je daar concreet wat aan?

Klantregisseur 4:

Jazeker!

Klantregisseur 3:

Ik gebruik deze checklist (hulpfunctie) nooit.

Klantregisseur 5:

Gaat verder en laat zien hoe je een diagnose vastlegt in het systeem. De mate van zelfredzaamheid speelt hierbij een belangrijke rol.

Gespreksleider:

Is het een soort van indicatiestelling?

Klantregisseur 1 en 2:

Ja, inderdaad.

Klantregisseur 1:

Iemand die zelfredzaam is besteed je minder uur aan dan aan iemand die niet zelfredzaam is.

Gespreksleider:

Ik zie dat er ook wordt aangegeven hoeveel uur per klant is uitgetrokken. Wordt er ook expliciet aangegeven hoeveel uur jullie per klant mogen gebruiken?

[Alle klantregisseurs geven aan dat de uren die vermeldt worden niet gelden als richtlijn, maar als vastlegging van de werkelijk bestede tijd per klant]

Gespreksleider:

Er is dus geen afspraak over hoeveel uur jullie per klant mogen gebruiken?

Alle klantregisseurs geven aan dat dit niet het geval is.

Gespreksleider:

Ik kan me voorstellen dat het registreren van het aantal bestede uren per klantregisseur toch wel tot een bepaald spanningsveld onderling kan leiden. Is dit ook het geval, hoe ervaren jullie dit?

Klantregisseur 2:

Dit kan inderdaad tot een spanningsveld onderling lijden, maar dit is voor zover ik er tegenaan kijk bij ons team niet het geval. Wij hebben een erg goed contact onderling en spreken erg open over dergelijke zaken. De ene keer heeft die klantregisseur een hogere uitstroom uit zijn caseload en de volgende keer een andere regisseur. Ook moet niet vergeten worden dat de ene klant nu eenmaal moeilijker te bemiddelen is dan de andere klant. Sommigen van ons hebben veel meer moeilijk te bemiddelen cliënten in hun caseload dan andere regisseurs.

[De andere klantregisseurs knikken instemmend]

Gespreksleider:

Heeft de klant ook inzicht in deze gegevens, dus het aantal bestede uren.

[Alle klantregisseurs geven aan dat dit niet het geval is]

Klantregisseur 1:

De schermen van de klant zijn ook wezenlijk anders dan de schermen die wij gebruiken.

Klantregisseur 5:

We hebben overigens een grote groep klanten die als digibeet worden gekwalificeerd.

Gespreksleider:

Hoe zit het met de klanten die niet met het KVS werken omdat zij digibeet zijn?

Klantregisseur 2:

Het wil overigens niet betekenen dat iemand die digibeet is niet kan inloggen in het systeem. Deze mensen hebben vaak wel een familielid of kennis die hun kan helpen met het werken met het KVS.

Gespreksleider:

Welke functieknoppen gebruiken jullie niet zoveel?

Klantregisseur 5:

Het kopje klantregisseur gebruik ik bijna nooit.

[De andere klantregisseurs gebruiken deze functieknop ook niet zo veel]

Gespreksleider:

Ik zie dat jullie vanuit het KVS ook berichten kunnen versturen naar de klant. Wordt dan bijvoorbeeld taakinformatie naar de klant gestuurd?

Klantregisseur 2:

Nee.

Klantregisseur 4:

Die taakinformatie ziet de klant ook.

Klantregisseur 1:

Een e-mail wordt verstuurd naar het e-mailadres van de klant en een bericht gaat via het KVS.

Klantregisseur 2:

Ik gebruik e-mail ook veel bij waarschuwingen. Bijvoorbeeld als iemand een afspraak met mij is vergeten of niet op tijd gegevens aan het systeem heeft aangeleverd.

Gespreksleider:

Ik denk dat we het nodige gezien hebben over stap 2. Misschien zijn we ook al wel enigszins ingegaan op het begeleiden en coachen.

Klantregisseur 2:

Ik wil wat betreft stap 2 nog wel opmerken dat ik een nadeel vindt dat gegevens gemakkelijk verwijderd kunnen worden.

Klantregisseur 1:

Ik heb als belangrijk nadeel dat het nadelig kan zijn wanneer een klant digibeet is.

Gespreksleider:

Wordt het door de klanten die digibeet zijn als een probleem gezien? Geven deze mensen bijvoorbeeld wel eens aan van: "wat hebben jullie hier voor een systeem?"

Klantregisseur 1:

Deze mensen kunnen zich gemakkelijker beroepen op dat zij iets niet wisten. Ze beroepen zich op het feit dat ze niet met de computer om kunnen gaan.

Klantregisseur 5:

Met deze mensen wordt dan vaak telefonisch ook een afspraak gemaakt. Dit levert ons dus wel extra werk op. Je kunt ook niet bij iemand zeggen of die wel of niet digibeet is.

Klantregisseur 2:

Ik heb één keer iemand gehad die kon niet eens de muis fatsoenlijk bedienen. Die ook de letters en cijfers niet goed kon vinden op het toetsenbord.

Klantregisseur 4:

Het is wel vaak zo dat de mensen in het begin gauw zeggen dat ze digibeet zijn en daarom niet met het systeem overweg kunnen. Bij navragen blijkt dat zij toch al wel enige computer kennis hebben en/of dat zij een familielid hebben die hun zou kunnen helpen bij het gebruiken van het KVS.

Klantregisseur 2:

Als je de klanten geen andere optie geeft, dan moeten ze wel.

Gespreksleider:

Zijn er ook klanten die het echt een voordeel vinden om met het KVS te werken?

[Alle klantregisseurs gaven volmondig aan dat dit het geval is]

Klantregisseur 2:

Men hoeft niet steeds meer langs te komen of te bellen. Dit ervaren de klanten als erg prettig. Iedereen kan ook in zijn eigen tijd met het systeem werken.

Gespreksleider:

Ik hoor jullie heel nadrukkelijk met zijn allen beamen dat de meeste klanten in jullie waarneming het systeem meer als een voordeel dan een nadeel zien.

[De klantregisseurs knikken instemmend ja]

Klantregisseur 1:

Vooraf de mensen die wij via het systeem wel eens ter verantwoording noemen, zullen het als wat minder ervaren.

Gespreksleider:

Wat op het scherm bepaalt nu of het gemakkelijk te gebruiken is. Bijvoorbeeld zitten de knoppen op een handige plek. Of de menu's zijn goed georganiseerd. Wat maakt het moeilijker om te gebruiken? Zitten er pluspunten echt in dit scherm. Of minpunten echt in dit scherm?

Klantregisseur 1:

Alles staat omschreven in het KVS. In de oude systemen moesten we heel veel werken met codes. Dat hoeft in het KVS niet. Hier staat gewoon wat je moet gebruiken.

Klantregisseur 2:

Ook is het zo dat de schermenopzet niet erg vertakt is. Je hebt gewoon een scherm waar niet overbodig veel informatie in staat.

[Het systeem valt uit. De klantregisseurs reageren instemmend: dit gebeurt zo nu en dan]

Gespreksleider:

Wat is er nu precies gebeurt?

Klantregisseur 2:

Je wordt eruit geknikkerd.

Gespreksleider:

Ja, maar weten jullie ook waardoor dit komt?

Klantregisseur 5:

Dit heeft te maken met de internetverbinding van de organisatie waar je voor werkt.

Klantregisseur 2:

Je hebt zo'n groot netwerk en soms is deze overbelast en hierdoor te traag. Als je dit systeem dus wilt implementeren dan moet je een super snelle internet verbinding hebben.

Gespreksleider:

Hoe vaak gebruiken jullie nu als het ware het 'basisscherm'?

Klantregisseur 5:

In principe gebruik je dit scherm de hele dag. Dit is het standaard scherm waar je de meeste tijd in steekt.

Gespreksleider:

Hebben jullie dit overzichtsscherm ook open staan als je een gesprek aan het voeren bent met een Klant?

Klantregisseur 1:

Ik niet, maar volgens mij de klantregisseurs van DWI wel.

Klantregisseur 6:

Nee. Ik open het KVS na dat ik met de klant gesproken heb.

Klantregisseur 1:

Dat is ook het verschil met het KVS. Bij de oude systemen/werkwijze zat je tijdens het gesprek met de klant een verslag te maken. Dat lijkt heel ongeïnteresseerd.

Klantregisseur 5:

Ik doe geen verslag per gesprek. Ik leg de klant het systeem uit. Ik laat iets van mijn deel zien en leg hun deel uit.

Gespreksleider:

Zijn er delen uit het KVS waarvan je per se niet wilt dat de klant ze ziet? Of heb je een mogelijkheid om delen van het systeem te verbergen.

Klantregisseur 5:

Nee. Je laat bijvoorbeeld gewoon even zien waar de berichten van de klant in jouw deel van het systeem binnen komen.

Klantregisseur 4:

Je denkt misschien soms wel, van wat is die klant een onzettende klootzak, maar dat mag je niet in het systeem zetten. De klant heeft namelijk inzage in je rapportages.

Klantregisseur 1:

Ik zou niet willen dat klanten de diagnoses die ik stel te zien krijgen.

Klantregisseur 2:

Ik rapporteer ook nooit dingen over de klant die super erg zijn in het systeem. En als ik een gesprek heb gehad met de klant: hij weet wat we hebben besproken. Deze gegevens hoef ik hem niet te geven. Behalve als ik het wil afchecken of ik het goed heb begrepen wat hij heeft verteld. Je moet altijd rapporteren met in je achterhoofd: de klant mag en kan dit zien.

Gespreksleider:

Ik heb lang geleden al eens gesproken met een specialist uit een ziekenhuis over dossiers. De specialisten hadden hun eigen geheimtaal als het ware om hun eigen dingen die ze in

het patiëntendossier wilden zetten mogelijk te maken. Zonder dat de patiënt dan bijvoorbeeld wist: die mevrouw stelt zich aan.

Klantregisseur 2:

Misschien is het juist wel eens goed dat de klant weet hoe ik over hem denk.

Gespreksleider:

Maar door jullie wordt niet dat soort geheimtaal genoteerd?

[Klantregisseurs instemmend: nee]

Gespreksleider:

Hoeveel klanten hebben jullie ongeveer in jullie caseload?

Klantregisseur 2:

Ongeveer 75.

Klantregisseur 5:

Ja, ongeveer 75 a 80.

In onderstaande tabel staan de antwoorden van de klantregisseurs op de schriftelijke vragen over de activiteit ‘begeleiden/coachen’.

Regisseur	Nut	Werkwijze	Gemak	Voordeel	Nadeel
1	Nuttig	Goed	Gemakkelijk	Het monitoren van gemaakte afspraken en de voortgang reïntegratie bewaken	Reïntegratiebedrijven zouden toegang moeten krijgen tot één blok waar zij de rapportages in kwijt kunnen
2	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Klant is zelf verantwoordelijk en moet zelf in actie komen. Wij registreren en moedigen aan	Bij digibeten is het lastig. Reïntegratiebedrijven moeten ook rapport kunnen uploaden
4	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Het is interactieve communicatie met de klant	Als de klant digibeet is dan wordt de klantregisseur aan het werk gezet
5	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Het digitaal dossier is kernachtig opgebouwd!	Gegevens kunnen gemakkelijk verander en verwijder worden!
6	Nuttig	Goed	Gemakkelijk	Bij gemaakte afspraken trigger inbouwen	Heel veel meldingen tegelijk in het KVS (als je over de trigger datum komt)

Gespreksleider:

Oke, ik denk dat we een heleboel al hebben gezegd over stap 2 de ‘intake van de werkzoekende’. Hebben we hiermee eigenlijk ook al wat gezegd over het begeleiden en coachen, of is dat echt nog weer een andere activiteit?

Klantregisseur 1:

Ja, ik denk dat we in grote lijnen ook al wel ingegaan zijn op het begeleiden en coachen.

Klantregisseur 5:
Vooral de afspraken die je maakt, daar begint het coachen en begeleiden van je klanten.

Gespreksleider:
Zit er in het begeleiden en coachen nog meer dan wat we tot nu toe besproken hebben?

Klantregisseur 5:
Iedereen geeft daar een eigen invulling aan. En dat is nogmaals maatwerk verrichten.

Gespreksleider:
Welke schermen/knoppen gebruiken jullie vooral bij het coachen en begeleiden?

Klantregisseur 5:
Oh, dan kom je vooral bij de rapportage. Als je een klant moet waarschuwen, moet sommeren of je hebt een vervolgesprek. Dan kom je weer in het beginscherm waar je alles invult en aangeeft.

Klantregisseur 2:
En het aanmelden van reïntegratiebureaus natuurlijk. Dat doe je dan gewoon via e-mail. Dat wordt door de inkoopman in het systeem gezet.

Gespreksleider:
Inkoop is dus in feite het inkopen van reïntegratietrajecten.

Klantregisseur 2:
Coachen en begeleiden dat doe je met de klant feitelijk. En wat je in het systeem doet, je legt vast wat je met de klant hebt afgesproken. Je zegt in de diagnose iets over welke richting je op gaat. En dan ga je bijstellen in de loop van de tijd.

Gespreksleider:
Wat zien de reïntegratiebureaus van het KVS.

[Alle klantregisseurs geven aan dat deze bureaus niet in het KVS kunnen raadplegen of inzien]

Klantregisseur 2:
Wat wij heel graag in de toekomst zouden willen is dat zij rapportages kunnen uploaden in ons systeem.

Klantregisseur 1:
Maar daar praten we inmiddels al wel anderhalf jaar over.

Klantregisseur 2:
Dat zou gewoon heel prettig zijn. Het kost gewoon veel tijd om het zelf er in te zetten.

Gespreksleider:
Jullie geven aan dat het prettig zou zijn dat hun kunnen uploaden in jullie systeem. Maar zouden jullie ook willen downloaden naar hun systeem? Dat zij inzage hebben in dat dossier.

Klantregisseur 1 en 2:
Nee.

Klantregisseur 1:
Zij moeten alleen een blokje hebben waar ze hun rapportages in kwijt kunnen en verder niets. Ze hoeven verder niet te zien wat wij verder in het KVS zetten.

Klantregisseur 5:

Ik zelf heb daar niet zo'n moeite mee. Ik zou het allen maar prettig vinden om over en weer informatie uit te wisselen.

Klantregisseur 2:

Maar daar zou je dan wel de klant bij moeten betrekken. Die moet daar dan wel toestemming voor geven.

Klantregisseur 5:

Natuurlijk. Uiteindelijk gaat het om de klant. Het gaat om één geheel en zij (reïntegratiebedrijven) bouwen op hun manier een bepaald dossier op voor die klant natuurlijk. Nee, ik zou daar geen moeite mee hebben.

Gespreksleider:

Maar je zegt eigenlijk wel dat degene die de sleutel heeft tot die dossiers, dat is de klant, die zou dan die sleutel moeten geven aan bijvoorbeeld het reïntegratiebedrijf.

Klantregisseur 5:

In ieder geval doe je het in overleg met je klant. Daar begin je al mee natuurlijk.

Gespreksleider:

Ik heb het idee klantregisseur 4 dat jij er iets anders over denkt. Klopt dit?

Klantregisseur 4:

Nee hoor. Ik kan mij in het standpunt van klantregisseur 5 goed vinden. Natuurlijk is er altijd wel een verschil tussen de klantregisseurs. Het is niet zo dat we allemaal precies dezelfde werkwijze hebben. Voor 90% komt deze overheen.

Gespreksleider:

Heeft het ook vooral te maken doordat jullie vanuit verschillende organisaties het systeem gebruiken?

Klantregisseur 2:

Nee, dat hoeft niet. Want klantregisseur 5 en ik zijn werkzaam voor dezelfde organisatie, maar werken toch iets anders.

Gespreksleider:

Even terug naar de invullijst. We zijn eigenlijk automatisch van de intake werkzoekende overgestapt naar het coachen en begeleiden. Zouden jullie de formulieren nog even willen invullen wat stap 4 betreft, de reïntegratie monitoren. Dan gaan wij jullie antwoorden straks even gezamenlijk bespreken.

In tabel 4.5 vindt u de antwoorden van de klantregisseurs op de schriftelijke vragen over de activiteit 'reïntegratie monitoren'.

Regisseur	Nut	Werkwijze	Gemak	Voordeel	Nadeel
1	Nuttig	Goed	Gemakkelijk	Het monitoren van gemaakte afspraken en de voortgang reïntegratie bewaken	Reïntegratiebedrijven zouden toegang moeten krijgen tot één blok waar zij de rapportages in kwijt kunnen
2	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Idem	Idem
3					
4	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Je zit er bovenop	Je moet het goed bijhouden. Een paar dagen weg en je

					loopt achter
5	Heel nuttig	Heel goed passend	Heel gemakkelijk	Rapportages zijn makkelijk onder te brengen in het digitaal dossier	Als er niet wordt teruggekoppeld over het reïntegratieproces is dit ook makkelijk te overzien
6	Nuttig	Goed	Gemakkelijk	Krijg een melding van reïntegratiebureau in het systeem	Geen

Gespreksleider:

Omwille van de tijd wil ik voorstellen om slechts even kort te vragen wat er bij de reïntegratie monitoren zoal gebeurt en vervolgens meteen overgaan tot het stellen van enkele open vragen.

Klantregisseur 4:

Nou, bij de reïntegratie monitoren kijken we vooral over en weer hoe we met het systeem om gaan. Ook de managementinformatie biedt mogelijkheden om gericht te leren. Natuurlijk is er altijd wel een verschil tussen de klantregisseurs. Het is niet zo dat we allemaal precies dezelfde werkwijze hebben. Zoals al eerder aangegeven komt deze voor 90% overheen.

[De andere klantregisseurs bevestigen dit]

Klantregisseur 2:

De gegevens van reïntegratie bedrijven die moeten wij ook weer onderbrengen in het systeem, zoals al eerder is opgemerkt.

Gespreksleider:

Oke, dan denk ik ook vanwege de tijd dat we nu naar een aantal open discussievragen gaan. In ieder geval de vragen 5 en 6 wil ik aan de orde stellen. Want dit is in feite, in elk geval de agendering op de registratie van allerlei communicatie en contactmomenten met klanten, via brieven of door te sms bijvoorbeeld. Als je dat in zijn geheel Nou eens overziet, wat vinden jullie dan van dit systeem om met de klant te communiceren. Wat vinden jullie nu eigenlijk van de wijze waarop jullie met de klanten gegevens uitwisselen via het systeem?

Klantregisseur 4:

Het is een heel goed systeem. In eerste instantie had ik ook nog wel veel contact met de klant via de telefoon. Geleidelijk is het contact steeds meer verlegd via het KVS.

Gespreksleider:

Op welke wijze communiceer je dan met de klant via het systeem. Krijg je bijvoorbeeld een mail van je klant?

Klantregisseur 4:

Dat gaat eigenlijk via de SMS functie.

Klantregisseur 2:

De klant heeft eigenlijk een zelfde systeem als wij hebben, maar dan minder uitgebreid en waarin zij de taken kunnen zien die wij ze hebben opgelegd. Dus als ze morgen een afspraak hebben, dan staat die ook in het systeem.

Gespreksleider:

Hebben jullie misschien ook een afspraak of een ongeschreven regel over hoe snel te reageren op een bericht van een klant?

Klantregisseur 6:

Dat kun je zelf inbouwen. Dat zit bij de taak klant. Je kunt dan bijvoorbeeld zeggen: ik wil dat je voor de 26^e je CV upload in ons systeem.

Klantregisseur 2:

Op dit scherm kun je onderin dus zien wat de klant heeft geschreven. Daar kun je de tekst openen. Nou deze mevrouw had 15 dagen geleden al moeten reageren. Dan zie je hieronder een trigger staan. Zo moet ze elke week reageren, dus om de zeven dagen reageren. De rollen zijn dus immers omgedraaid. De klant moet dingen doen, en op het moment dat jij ziet dat de klant niet heeft gedaan wat moest gebeuren dan krijgt de betreffende persoon een trigger. Je weet dus meteen. Oh deze klant heeft dit of dat nog niet gedaan. Je legt dus echt de verantwoordelijkheid bij de klant.

Gespreksleider:

Je bent dus in feite aan het monitoren of de klant de afspraken na komt.

[Alle klantregisseurs: ja dat klopt]

Gespreksleider:

Jullie hebben toch echt op een andere wijze contact dan voorheen gebruikelijk was. Het contact met jullie klanten verloopt immers veel meer digitaal. Hoe vinden jullie dit. Vinden jullie het een gemis dat jullie de klanten minder vaak face-to-face spreken?

Klantregisseur 2:

Ik vind het wel een voordeel.

Klantregisseur 4:

Je hebt hem bij de intake uitvoerig gesproken, dan weet je wel hoe de betreffende persoon in elkaar zit. Je hoeft dan echt niet steeds met hem of haar face-to-face af te spreken.

Gespreksleider:

Hoe ervaren de klanten het contact via het KVS. Missen zij het face-to-face contact niet?

Klantregisseur 2:

Je hebt wel contact, alleen niet face-to-face. Je spreekt de klant wel feitelijk. Want als hij een bericht stuurt met de mededeling 'ik heb morgen een sollicitatie', dan kun je hem een bericht sturen van mooi, veel succes morgen. Je bent betrokken, alleen toevallig niet face-to-face.

Gespreksleider:

Nou kan ik mij voorstellen dat niet elke klant die verantwoordelijkheid op zich kan of wil nemen. Hoe zit dit?

Klantregisseur 2:

In feite ga je wel van uit dat men zich er aan houdt. Je legt goed uit in het intakegesprek van dit is jouw verantwoordelijkheid, dit ga je doen. Op het moment dat je dit niet doet, gaan we met jou weer een gesprek aan. En dan kan dit gevolgen hebben voor je uitkering bijvoorbeeld.

Klantregisseur 4:

Er zijn ook wel eens klanten die zijn dan wezen winkelen in het winkelcentrum en dan staan ze ineens voor de deur.

Klantregisseur 2:

Het is een andere manier en klanten moeten hier ook wel aan wennen. Maar als ze eenmaal zien dat ze snel contact hebben.

Gespreksleider:

Hebben klanten de keuze om te zeggen, doe mij maar niet via dat systeem want...?

Klantregisseur 4:

Nee. Je legt ook uit dat je ongeveer 80 mensen in je caseload hebt en dus simpelweg niet de tijd hebt om mensen steeds face-to-face te woord te staan.

Gespreksleider:

Vat ik het goed samen dat jullie eigenlijk zeggen dat de communicatie loopt inderdaad via andere kanalen, maar het contact is zeker niet minder intensief.

Klantregisseur 4:

Ja, we hebben nu veel vaker contact met onze klanten.

[De andere klantregisseurs knikken instemmend ja]

Klantregisseur 2:

Mensen die aan het werk willen zijn helemaal enthousiast.

Gespreksleider:

Nog 1 vraag en dat is wat mij betreft ook de laatste vraag. Stel jullie mogen de ontwerpers van het systeem een advies geven, wat zou dit dan zijn? Jullie hebben al een aantal dingen gezegd, maar wat is in elk geval een belangrijk punt.

Klantregisseur 4:

Een replyfunctie op de SMS. Als je een SMS krijgt in je systeem, dan kun je deze niet beantwoorden.

Gespreksleider:

Zijn er nog meer punten waarvan jullie vinden dat aan het systeem veranderd of toegevoegd moet worden?

Klantregisseur: 2

In het begin hebben we het systeem met de ontwikkelaars doorgenomen. We hebben toen ook verschillende dingen genoemd. Je kunt denken aan het toevoegen van de mogelijkheid voor reïntegratiebureaus om gegevens aan te leveren. Verder kun je denken aan telefoonnummers in het overzicht.

Klantregisseur: 4

Ook het toevoegen van een vacaturebank lijkt mij een goede aanvulling van het systeem.

[De andere klantregisseurs geven aan dit een goed idee te vinden]

Klantregisseur 5:

Ik zou met name het aangekoppeld kan krijgen zonder dat ik de collega's van de back-office om gegevens moet vragen.

Klantregisseur 2:

Dat zou wel kunnen, maar als je echt alle systemen weer samen wilt gaan voegen.

Klantregisseur 5:

Nee, dat wil ik ook niet. Ik wil gewoon een kort overzicht over de uitkering.

Klantregisseur 4:

Het moet eigenlijk zo zijn dat je snel inzicht kunt krijgen hoe het met de uitkering van de klant staat.

Klantregisseur 5:

Ik bedoel een koppeling dat ik kan kijken in bijvoorbeeld het WW-bestand. Zodat we echt de gegevens over de uitkering kunnen inzien.

Klantregisseur 4:
Ik denk dat dat te ingewikkeld wordt.

Klantregisseur 5:
Ik wil gewoon een systeem waar ik de werkkant en de inkomenskant heb. Dat zou ik graag willen.

Gespreksleider:
Zijn er ook schermen of knoppen in het systeem die jullie weinig tot niet gebruiken. En indien ja, zijn deze knoppen voor jullie dan wel nodig.

Klantregisseur 2:
Ik vind dat er weinig overbodige dingen in het KVS zitten.

[De andere klantregisseurs knikken instemmend]

Klantregisseur 4:
Op dit moment maken wij nog niet gebruik van het forum in het KVS. Dit komt ook omdat we nog met een klein team werken. Wordt het team groter dan is dit toch een leuke applicatie.

Klantregisseur 6:
De Queries zijn ook erg leuk.

Klantregisseur 2:
Inderdaad, dan ben je echt bezig met het kijken naar je caseload, je uitstroom etc. Je kunt gewoon in een oogopslag zien hoe het er voor staat.

Gespreksleider:
Jullie managers kijken die ook naar de in- en uitstroom van klanten?

Klantregisseur 5:
We zijn een zelfsturend team, waarbij de manager aanstuurt op gebreken.

Gespreksleider:
Hebben jullie allemaal zelf gekozen om deel uit te maken van het project “Mensen aan het Werk”?

[Alle klantregisseurs gaven volmondig aan dat dit het geval is]

Gespreksleider:
Kunnen jullie voorstellen dat het systeem organisatiebreed ingevoerd gaat worden?

[Alle klantregisseurs gaven aan dit graag te zien]

Klantregisseur 4:
Ik denk dat de uitvoerenden dat zullen toejuichen, maar het management en daarboven wordt een harde dobber.

Gespreksleider:
Ik kijk even naar de tijd. Toch ben ik wel heel nieuwsgierig naar dat je (klantregisseur 4) zegt dat de uitvoerende het zou toejuichen, maar het management niet. Wat zit er dan bij het management waardoor zij niet enthousiast zouden zijn voor het systeem?

Klantregisseur 4:

Politiek.

Klantregisseur 5:
Een heleboel dingen.

Klantregisseur 6:
Het heeft te maken met managementstructuren en lagen.

Klantregisseur 2:
Het hele uitkeringsverhaal zit niet in het KVS. Dus als jij als organisatie wilt interpreteren in de bestaande organisatie zul je eigenlijk samengevoegd moeten worden. Dat alleen al. Zo ver zijn we nog lang niet. Maar het systeem is voor ons wel de enige manier waarop wij het werk zoals we dat nu uitvoeren, kunnen uitvoeren.

Gespreksleider:
Is een belangrijk voordeel van het systeem ook het gebruiksgemak en de wijze waarop het systeem is opgezet.

Klantregisseur 5:
Absoluut.

Klantregisseur 2:
Maar ook het interactieve communiceren met de klant. De verantwoordelijkheid terug leggen bij de klant. Dat vind ik eigenlijk het belangrijkste van het hele systeem. De klant gaat aan het werk en jij regisseert. Bij andere organisaties is het juist andersom. Jij bent alleen maar aan het werk, gegevens in het systeem aan het pompen, en er komt niets voor jou uit wat jouw werk gemakkelijker maakt. En de klant zit achterover en zegt: Nou kom maar.

Klantregisseur 4:
Je bent dan echt vooral met registeren bezig.

Gespreksleider:
Hoe staan de klanten tegenover deze aanpak. Vinden zij het fijn dat zij het initiatief moeten tonen?

Klantregisseur 2:
Het is inderdaad een hele omslag. Wij hebben die omslag al wel gemaakt. Dit geldt echter nog niet voor alle klanten.

Klantregisseur 6:
Dat merk je gauw genoeg in het intakegesprek.

Gespreksleider sluit de focusgroep en bedankt de klantregisseurs voor hun medewerking.