

Een ketenaanpak om moeders met een uitkering op weg te helpen naar werk

Rapport in het kader van Economische Veerkracht van Vrouwen



Colofon

Auteurs

Steijaert, M. J. (Atria Kennisinstituut voor Emancipatie en Vrouwengeschiedenis)

Blom, R. (Universiteit Utrecht)

Pronk, J. (TNO)

Tankink, T. (TNO)

Van Kesteren, N. M. C. (TNO)

Contactpersoon

Van Kesteren, N. M. C. (nicole.vankesteren@tno.nl)

Vormgeving

Kloosterman, H. (Atria Kennisinstituut voor Emancipatie en Vrouwengeschiedenis)

© Atria Kennisinstituut voor Emancipatie en Vrouwengeschiedenis, Amsterdam, september 2024

www.atria.nl

Dit is een gezamenlijke publicatie van Atria, de Universiteit Utrecht en TNO in het kader van het door de Nationale Wetenschapsagenda gefinancierde project Economische Veerkracht van Vrouwen.

Samenvatting

Interventies om moeders met een uitkering op weg te helpen naar werk richten zich vaak op de moeder zelf, terwijl ook het systeem van formele en informele sociale netwerken en actoren rondom de moeder een belangrijke rol speelt. Dit rapport presenteert de ontwikkeling van een **ketenaanpak om moeders met een uitkering op weg naar werk te helpen**. In een ketenaanpak werken verschillende organisaties en professionals samen in een netwerk dat gericht is op het bieden van effectieve en goed op elkaar aansluitende ondersteuning en zorg voor een speciale doelgroep. Er zijn drie vormen van een ketenaanpak: multidisciplinair (samenwerking tussen mensen of organisaties), intra-organisatieel (samenwerking binnen organisaties) en procesmatig (het geheel aan opeenvolgende stappen die leiden tot een gewenste uitkomst). In dit rapport staat de vraag centraal hoe een optimale ketenaanpak eruit ziet om moeders met een uitkering naar duurzaam en passend werk te helpen.

Aan de hand van interviews met moeders, professionals en werkgevers, literatuuronderzoek en een genderscan van handelingsperspectieven brengen we de **belemmeringen in de huidige aanpak** in kaart, identificeren we **randvoorwaarden en succesfactoren uit bestaande ketenaanpakken en interventies**, en benoemen we **gendersensitieve aandachtspunten**. Daarnaast is er gebruik gemaakt van inzichten die zijn opgedaan tijdens een parallel uitgevoerde praktijkinterventie in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant (Tilburg), waar met lokale partners een transitiearena is opgericht. De inzichten uit dit rapport zijn op hun beurt weer toegepast en getoetst in de transitiearena. Op basis van bovenstaande presenteren we in dit rapport een **raamwerk voor een ketenaanpak** om moeders met een uitkering op weg te helpen naar werk.

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van het door de Nederlandse Wetenschapsagenda gefinancierde project **Economische Veerkracht van Vrouwen (EVV)**, dat als doel heeft kennis te verwerven over hoe de economische kwetsbaarheid van vrouwen kan worden beperkt en hun economische veerkracht kan worden vergroot.

Huidige belemmeringen bij het op weg helpen van moeders met een uitkering naar werk

Op basis van interviews met de moeders zelf, professionals en werkgevers constateren we diverse en uiteenlopende belemmeringen bij het op weg helpen van moeders met een uitkering naar werk. We maken daarbij onderscheid tussen belemmeringen op verschillende niveaus ('systemen'): het individu (in dit geval de moeder met een uitkering), het microsysteem (de directe omgeving van het individu), het mesosysteem (communicatie tussen actoren uit het microsysteem), het exosysteem (de omgeving die direct invloed uitoefent op het individu, zoals gemeentelijk beleid), het macrosysteem (de bredere maatschappelijke context).

Belemmeringen ervaren door moeders

Allereerst blijkt dat bijna alle geïnterviewde moeders een toekomst voor ogen zien waarin ze betaald werk hebben. Belangrijke interne belemmeringen die moeders ervaren zijn hun persoonlijke situatie en hun gezin, zoals een instabiele woon- of thuissituatie; een beperkte taalbeheersing; fysieke of psychische klachten bij henzelf of bij hun kinderen; of mantelzorg. Veel moeders dragen de volledige zorg voor hun kinderen zonder sociale steun of een sociaal netwerk waarop zij kunnen terugvallen. Externe belemmeringen zijn onder andere een gebrek aan begrip van hun situatie door professionals en werkgevers; werk dat (fysiek of emotioneel) niet aansluit; een gebrek aan ondersteuning door bezuinigingen op de Wet maatschappelijke ondersteuning; en te hoge verwachtingen van werkgevers of overbelastend werk.

Belemmeringen ervaren door professionals

Belemmeringen die professionals ervaren zijn een gebrek aan kennis over de specifieke problemen en uitdagingen waar moeders mee te maken hebben; het vinden van een balans tussen sturing en zelfstandigheid van de moeders; een hoge werkdruk bij klantmanagers; vooroordelen over moeders en hun geschiktheid voor bepaald werk; en wettelijke kaders en sturing op numerieke targets bij de gemeente waardoor er weinig ruimte is voor ondersteuning op maat.

Belemmeringen ervaren door werkgevers

Belangrijke belemmeringen die werkgevers ervaren bij het bieden van duurzaam werk aan moeders met een uitkering zijn onder andere de beperkte aansluiting van het werk waarin zij veel personeel zoeken op de situatie en wensen van moeders; relatief veel uitval en verzuim bij de doelgroep door problemen bij de opvang van kinderen tijdens werktijd en terughoudendheid bij moeders in het gebruik van formele kinderopvang; en problemen bij de implementatie van zorgvriendelijk beleid, zoals een gebrek aan kennis over de mogelijkheden (bij moeders én teamleiders), vraagverlegenheid van de moeder en onjuist afgestemde interne communicatie. Ook worden moeders niet altijd goed opgenomen in een team of in de organisatie waardoor ze steun of hulpbronnen (zoals regelingen) mislopen.

Randvoorwaarden en succesfactoren voor een succesvolle ketenaanpak gericht op moeders met een uitkering

In het rapport zijn de volgende randvoorwaarden voor een succesvolle ketenaanpak geïdentificeerd, per vorm van een ketenaanpak:

Multidisciplinaire samenwerking:

- Betrek de juiste partners
- Zorg voor gemeentelijke betrokkenheid
- Zoek samenwerking in de regio
- Neem de tijd voor het opbouwen van de samenwerking
- Wijs een sterke projectleider of kartrekker aan
- Maak duidelijke en concrete afspraken

Intra-organisationale implementatie:

- Zorg voor draagvlak op alle niveaus
- Zorg voor bestuurlijk draagvlak
- Haak professionals van de juiste niveaus aan
- Zorg voor goede interne en onderlinge communicatie

Proces:

- Heb aandacht voor (vroeg)signalering
- Heb aandacht voor brede anamnese
- Bouw expertise op bij betrokken professionals
- Richt monitoring en evaluatie in
- Zorg voor een integrale aanpak
- Vergroot en ondersteun zelfstandigheid/zelfredzaamheid bij de profijtgroep
- Heb oog voor duurzaamheid van de aanpak
- Heb oog voor sensitiviteit richting de profijtgroep

Voor een succesvolle ketenaanpak moeten per vorm meerdere randvoorwaarden aanwezig zijn. Om aan de randvoorwaarden te voldoen beschrijft dit rapport concrete succesfactoren op

basis van bewezen effectieve interventies. Zo is een succesfactor voor de randvoorwaarde om de juiste partners te betrekken het zorgen voor een sterke verbinding tussen stakeholders uit de participatiesector en de zorgsector.

Context-specifieke en gendersensitieve aandachtspunten

Om de ketenaanpak verder toe te spitsen op moeders met een uitkering, is voor elke combinatie van randvoorwaarde/succesfactor nagegaan welke risico's er specifiek voor de doelgroep moeders met een uitkering bestaan bij de uitvoering van deze handeling. Dit heeft geresulteerd in de volgende aanbevelingen voor een context-specifieke en gendersensitieve aanpak:

- Zorg dat direct betrokkenen zich bewust zijn van hun eigen vooroordelen en oog hebben voor de positie van moeders
- Zorg dat direct betrokkenen oog hebben voor de context van moeders
- Zorg dat direct betrokkenen oog hebben voor multiproblematiek
- Kijk verder dan stereotiepe beroepssectoren
- Leg verantwoordelijkheid bij de sociale omgeving en niet (alleen) bij de moeder
- Zorg voor bewustwording over gendersensitiviteit bij alle ketenpartners
- Draag zorg voor gendersensitiviteit bij de werkgever
- Wees waakzaam op geïnternaliseerde vooroordelen bij de moeders zelf

Lessen uit de praktijk

Parallel aan de uitvoering van het onderzoek is in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant een transitiearena opgericht waarbinnen een doorlopende lijn is ontwikkeld. Bij de ontwikkeling hiervan zijn de volgende inzichten opgedaan:

Samenwerken is mensenwerk: effectieve samenwerking vereist meer dan alleen een stappenplan. Samenwerken vraagt om duidelijke communicatie, wederzijdse verwachtingen uitspreken, openstaan voor verschillen, inlevingsvermogen tonen en de wil om elkaar tegemoet te komen.

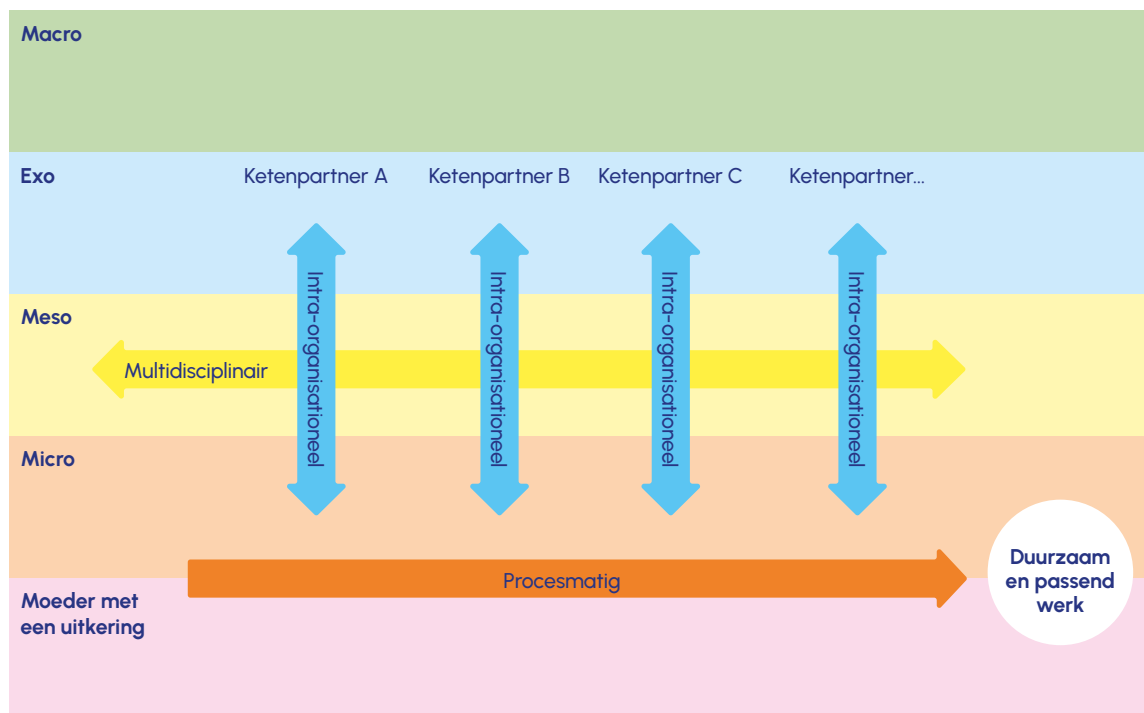
Balans tussen richting geven en eigenaarschap: het vinden van de juiste balans tussen het geven van vrijheid en het voorschrijven van oplossingen voor de ketenpartners is cruciaal. Te veel vrijheid kan leiden tot passiviteit, terwijl te veel sturing het gevoel van eigenaarschap vermindert.

Samenwerking met werkgevers: de rol van werkgevers is cruciaal, omdat zij de banen kunnen bieden. Tegelijkertijd zijn werkgevers vaak moeilijk te overtuigen van de meerwaarde van een ketenaanpak voor hun bedrijfsvoering. Het is belangrijk om hen in te schakelen en hun rol te benadrukken in het proces. Flexibiliteit van werkgevers kan belemmeringen bij moeders wegnemen en kleine aanpassingen kunnen een groot verschil maken. Het is de rol van de keten om te signaleren welke specifieke obstakels en kansen bij specifieke werkgevers spelen, wat potentiële oplossingsrichtingen er zijn, en hoe deze samen met de werkgever kunnen worden geïmplementeerd. De ketenaanpak moet zowel 'harde' als 'zachte' doelen nastreven om succesvol te zijn.

Niet zonder de moeders zelf: actieve inbreng van de moeders met een uitkering is essentieel. Hun input is onmisbaar om te begrijpen wat hun wensen en behoeften zijn en zorgt ervoor dat oplossingen aansluiten bij hun ervaringen.

Raamwerk voor een ketenaanpak voor moeders met een uitkering

Op basis van de randvoorwaarden, succesfactoren en aandachtspunten komen we tot een raamwerk voor een ketenaanpak om moeders met een uitkering op weg te helpen naar werk. Omdat elke context verschillend is biedt het raamwerk flexibiliteit om de ketenaanpak aan te passen aan de lokale of regionale omstandigheden en aan samenwerkingsverbanden die al bestaan. De figuur hieronder laat zien hoe een ketenaanpak er schematisch uit kan zien en hoe de drie pijlers van randvoorwaarden (multidisciplinaire samenwerking, intra-organisationale implementatie, en proces) zich tot elkaar verhouden.



Raamwerk voor een ketenaanpak, op basis van drie pijlers van randvoorwaarden die uit literatuuronderzoek uit bestaande ketenaanpakken naar voren komen.

Een succesvolle ketenaanpak betreft alle benodigde partners uit verschillende disciplines (multidisciplinair), wordt door alle relevante afdelingen binnen de organisaties gesteund (intra-organisatieel) en tezamen geven zij vorm aan en doorlopen zij de benodigde processtappen (proces). Dit proces leidt naar duurzaam en passend werk voor de doelgroep. Wanneer de ketenpartners in alle relevante systemen (individueel, micro, meso, exo) opereren dan is de ketenaanpak in staat om belemmeringen op alle relevante niveaus tegelijkertijd en integraal aan te pakken.

Inhoud

Samenvatting	3
1. Achtergrond	8
1.1 Doel- en vraagstelling	9
1.2 Aanpak	10
1.3 Disclaimer	11
2. Huidige belemmeringen in het op weg helpen van moeders met een uitkering naar werk	12
2.1 Profijtgroep: Moeders met een uitkering	12
2.2 Belemmeringen ervaren door moeders	13
2.3 Belemmeringen ervaren door professionals	14
2.4 Belemmeringen ervaren door werkgevers	15
2.5 Overzicht van belemmeringen per systeem	17
3. Conceptualisering van de term ketenaanpak	18
4. Methode voor ontwikkelen raamwerk ketenaanpak	20
4.1 Ophalen van randvoorwaarden: scoping review	20
4.2 Identificeren van succesfactoren: diverse case selection	21
4.3 Context-specifieke aandachtspunten: genderscan	24
4.4 Representativiteit van dit onderzoek	25
5. Resultaten: Randvoorwaarden, succesfactoren en context-specifieke aandachtspunten voor een ketenaanpak	26
5.1 Algemene randvoorwaarden uit bestaande ketenaanpakken	26
5.2 Succesfactoren uit relevante interventies gekoppeld aan algemene randvoorwaarden	30
5.3 Context-specifieke aandachtspunten gericht op moeders met een uitkering	34
6. Lessen uit de praktijk	38
6.1 Samenwerken is mensenwerk	38
6.2 Juiste balans tussen richting geven en eigenaarschap creëren	38
6.3 Samenwerken met werkgevers	38
6.4 Niet zonder de moeders zélf	39
De rol van de werkgevers	39
7. Raamwerk voor een ketenaanpak voor moeders met een uitkering	40
7.1 Raamwerk ketenaanpak	40
7.2 Het raamwerk in de praktijk	42
7.3 Handreikingen en vervolgstappen	43
Literatuur	44

1. Achtergrond

Door technologische en sociale ontwikkelingen kennen maatschappelijke problemen een steeds grotere mate van complexiteit. Ze spelen zich niet op één enkel niveau of binnen één enkele context af, maar worden gevormd door een samenspel van verschillende actoren op verschillende niveaus (Bronfenbrenner, 1995). Interventies die zich op één actor of één niveau richten, zijn daarmee vaak niet afdoende om maatschappelijke problemen op te lossen.

Dit zien we ook bij aanpakken om moeders met een uitkering op weg te helpen naar werk. Uit een overzicht van Stavenuiter et al. (2020) blijkt dat veel interventies zich vooral richten op de moeder zelf. Hiermee komt de verantwoordelijkheid voor participatie op de arbeidsmarkt grotendeels bij de moeder te liggen, terwijl bijvoorbeeld ook (interacties tussen) actoren in hun informele sociale netwerk (gezinsleden, familieleden, vrienden) en formele sociale netwerk (werkgevers, gemeente, partners in het sociale middenveld) een belangrijke rol spelen. Stavenuiter et al. (p. 35) doen dan ook aanbevelingen die voorsorteren op een aanpak die tegelijk op meerdere niveaus inspeelt:

- **Integrale aanpak.** Zorg voor verbinding tussen de verschillende niveaus en inbedding in de lokale context.
- **Gelijktijdige aanpak van verschillende belemmeringen.** Belemmeringen in verschillende niveaus en levensdomeinen hangen met elkaar samen en versterken elkaar. Ze dienen dus tegelijk te worden aangepakt.
- **Inbedding in gemeentelijk beleid.** Draagvlak en structurele inbedding op gemeentelijk niveau moet gegarandeerd zijn.
- **Leren van elkaar.** Samenwerking tussen betrokken instanties zorgt voor kennisontwikkeling.

Ter aanvulling op deze aanbevelingen benoemen andere experts de noodzaak om niet alleen moeders, maar ook andere stakeholders als de gemeente en werkgevers te beschouwen als deel van het probleem én de oplossing (Odekerken et al., 2021; Vijlbrief & Van Mourik, 2020). Daarnaast dienen interventies afgestemd te worden op de (verschillen in) behoeften en mogelijkheden van moeders en werkgevers.

Bovenstaande pleit voor een systemische en context-specifieke aanpak. Hiermee wordt bedoeld dat: 1) interventie-ontwikkelaars en/of -aanbieders vanuit meerdere perspectieven naar de oorzaken van de beperkte (arbeids)participatie van moeders met een uitkering zoeken; 2) interventie-ontwikkelaars en/of -aanbieders ervoor kiezen om meerdere interventiestrategieën zo te ontwerpen of in combinatie met elkaar aan te bieden om de beperkte instroom naar werk onder moeders met een uitkering effectief aan te pakken; en 3) er rekening gehouden wordt met kenmerken van de doelgroep en de context waarin de interventies plaatsvinden. Dit laatste punt houdt eveneens in dat de aanpak gendersensitief is (dat wil zeggen rekening houdt met genderstereotypen en de positie van vrouwen in de maatschappij) en rekening houdt met de vaak kwetsbare positie waarin moeders met een uitkering zich bevinden.

1.1 Doel- en vraagstelling

In dit rapport wordt de ontwikkeling gepresenteerd van een systemische en context-specifieke aanpak om moeders met een uitkering op weg naar werk te helpen. Hiertoe maken we gebruik van een **ketenaanpak**. Een ketenaanpak is een voorbeeld van een systeeminterventie waarbinnen verschillende werkzame elementen en interventiestrategieën samenkomen. In een ketenaanpak werken verschillende organisaties en professionals samen in een netwerk dat gericht is op het bieden van effectieve en goed op elkaar aansluitende ondersteuning en zorg voor een speciale doelgroep (Sijben et al., 2018). De handelingen in een netwerk worden gestroomlijnd en op elkaar afgestemd, waardoor effectiviteit en efficiëntie ontstaan. Een voorbeeld is het landelijk model voor een ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas (Ministerie van VWS, 2023a; Sijben et al., 2018; Sijben et al., 2021). In dit model worden randvoorwaarden beschreven voor een samenwerking op lokaal niveau om overgewicht bij kinderen effectief aan te pakken. Het model beschrijft onder meer de te volgen stappen en essentiële factoren om een dergelijke samenwerking tot stand te brengen.

Een ketenaanpak heeft de potentie om belemmeringen voor moeders met een uitkering bij meerdere actoren en op meerdere niveaus weg te nemen. De baten van een dergelijke aanpak zijn daarmee potentieel groot. Een effectieve ketenaanpak kan moeders met een uitkering mogelijk niet alleen sneller aan het werk helpen, maar er ook toe leiden dat zij duurzaam en passend werk vinden dat hun zelfvertrouwen en zelfstandigheid bevordert. Voor professionals kan een effectieve ketenaanpak zorgen voor werkdrukverlaging en meer aandacht en tijd voor individuele casussen, terwijl werkgevers profiteren van betere toegang tot onbenut arbeidspotentieel en een lagere kans op uitval en verzuim. Centraal in dit rapport staat daarom de vraag:

Hoe ziet een optimale ketenaanpak eruit om moeders met een uitkering naar duurzaam en passend werk te helpen?

Om op deze vraag een goed antwoord te kunnen geven is het belangrijk om de volgende subvragen te beantwoorden:

- *Welke belemmeringen bestaan er in de huidige aanpak om moeders met een uitkering naar werk te helpen?*
- *Welke randvoorwaarden uit bestaande ketenaanpakken zijn van toepassing op het op weg naar werk helpen van moeders met een uitkering?*
- *Welke succesfactoren dragen bij aan de efficiëntie/effectiviteit van een ketenaanpak gericht op het op weg helpen van moeders met een uitkering naar werk?*
- *Welke context-specifieke en gendersensitieve aandachtspunten dragen bij aan een ketenaanpak die rekening houdt met de (kwetsbare) positie van moeders?*

In dit rapport worden deze vragen beantwoord aan de hand van interviews met moeders met een uitkering, professionals en werkgevers, literatuuronderzoek, en een genderscan. De resultaten worden gebruikt voor het ontwikkelen van een raamwerk voor een ketenaanpak om moeders met een uitkering op weg te helpen naar werk. Dit raamwerk wordt in het laatste hoofdstuk van dit rapport gepresenteerd. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van het door de Nederlandse Wetenschapsagenda gefinancierde project Economische Veerkracht van Vrouwen (EVV)¹, dat als doel heeft kennis te verwerven over hoe de economische kwetsbaarheid van vrouwen kan worden beperkt en hun economische veerkracht kan worden vergroot.

¹ Zie <https://www.uu.nl/onderzoek/economische-veerkracht-vrouwen>

1.2 Aanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden hebben wij gebruik gemaakt van actieonderzoek. In actieonderzoek wordt een bepaald handelingskader uitgevoerd, onderzocht, geëvalueerd en aangescherpt (Migchelbrink, 2007). Centraal staat het verbeteren van de manier van handelen op basis van zowel wetenschappelijke kennis als de praktijk. Actieonderzoek doorloopt meestal een cyclisch proces. Van Arum (2021, p.6) beschrijft daarin de volgende stappen:

1. het doen van onderzoek dat zich verdiept in de praktische problemen die betrokkenen ondervinden;
2. verzamelen van bestaande kennis en verworven inzichten uit bestaand onderzoek;
3. reflecteren op de verworven kennis en aan de hand van verworven inzichten bepalen wat dit betekent voor de uitvoering en de situatie waarin de handelingen plaatsvinden;
4. uitproberen van nieuwe handelingsmogelijkheden en handelingsvolgorde en/of invoeren van oplossingen;
5. toetsen of aannames uit stap 3 nog kloppen en reflecteren op nieuwe handelingen en oplossingen;
6. indien nodig bijstellen van handelingen en oplossingen.

In onze aanpak hebben wij deze stappen in deels parallelle, deels opeenvolgende processen doorlopen, die in de hierop volgende hoofdstukken worden beschreven. In Hoofdstuk 2 bespreken wij resultaten uit drie andere EVV-rapporten waarvoor interviews zijn verricht. Hieruit halen wij inzichten in de belemmeringen bij het op weg naar werk helpen van moeders zoals ervaren door moeders zelf, professionals en werkgevers (stap 1 uit het cyclisch proces). In Hoofdstuk 3 staat de definitie van een ketenaanpak centraal, en in Hoofdstuk 4 bespreken wij de onderzoeksmethoden van ons eigen onderzoek. Vervolgens presenteren we literatuuronderzoek naar bestaande voorbeelden van ketenaanpakken, waaruit we randvoorwaarden voor een succesvolle ketenaanpak destilleren (stap 2, Hoofdstuk 5.1). Hierna beschrijven we hoe wij uit bestaande interventies bewezen succesfactoren hebben opgehaald voor het bevorderen van (arbeids) participatie. We koppelen deze aan de randvoorwaarden voor een ketenaanpak (Hoofdstuk 5.2). Vervolgens spitsen we ze toe op moeders met een uitkering door ze context-specifiek te maken, waarbij rekening gehouden wordt met gendersensitiviteit en de kwetsbare positie van de moeder (stap 3, Hoofdstuk 5.3).

In dit proces maakten we gebruik van inzichten die zijn opgedaan tijdens een parallel uitgevoerde praktijkinterventie in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant (Tilburg), waar met lokale partners een transitiearena is opgericht. In de transitiearena werden de lokale partners, onder begeleiding van TNO, aangemoedigd om gezamenlijk innovatieve oplossingen te bedenken om de kloof te dichten tussen moeders met een uitkering en werkgevers. Dit werd vertaald in een transitie-agenda (o.a. plan van aanpak en praktische afspraken rondom het concretiseren van het plan van aanpak) met als doel dat vanaf september 2024 25 moeders met een uitkering een traject starten om een voor hen passende, duurzame baan te vinden bij een (reguliere) werkgever in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant (Hummel et al., 2024; stappen 4-5-6). Er vond kruisbestuiving plaats met de transitiearena doordat de auteurs van dit rapport hier eveneens deel van uitmaakten. Inzichten uit dit onderzoek werden toegepast in de arena. Daarnaast werden de uit het onderzoek verkregen inzichten via de arena getoetst bij lokale partners en dienden hun

inzichten ter inspiratie bij het opstellen van gendersensitieve handelingsperspectieven. Op deze manier werden de inzichten uit stappen 1-3 direct uitgeprobeerd en getoetst in de praktijk. We presenteren de geleerde lessen hieruit in Hoofdstuk 6.

Ten slotte presenteren we op basis van het actieonderzoek een raamwerk voor een ketenaanpak om moeders met een uitkering naar werk te helpen (Hoofdstuk 7).

1.3 Disclaimer

Deze publicatie richt zich op de ontwikkeling van een systemische aanpak om moeders met een uitkering beter richting werk te kunnen begeleiden. Met deze focus willen we geenszins veronderstellen dat het onbetaalde (vaak fulltime) werk dat deze moeders vervullen — zoals de kindzorg-, mantelzorg- en huishoudtaken — onbelangrijk is, noch dat deze in de huidige maatschappij op de juiste waarde wordt geschat en (financieel) beloond.² Wij willen dit stigma met deze publicatie niet in stand houden en pleiten tevens voor herziening van het huidige maatschappelijke stelsel. Echter, in de ontwikkeling van onze systemische aanpak ontkomen we niet aan de huidige maatschappelijke realiteit. Een belangrijk onderdeel in onze systemische aanpak en aanbeveling voor begeleiders is dan ook onder andere om begeleidingstrajecten te starten met een brede anamnese. Hierdoor kan beter rekening worden gehouden met de huidige leefsituatie van moeders met een uitkering en gezocht worden naar maatwerkoplossingen die passen bij hun mogelijkheden en behoeftes.

In dit rapport spreken wij over gendernormen rondom werken en zorgen, die bijvoorbeeld kunnen leiden tot de verwachting dat moeders (en niet vaders) verantwoordelijkheid dragen voor de zorg voor kinderen. Dat stereotype weerspiegelt niet voor elke moeder de werkelijkheid. Moeders kunnen ook gericht zijn op een carrière, en vaders kunnen evengoed de hoofdverantwoordelijke zijn voor zorgtaken. Echter, bij moeders met een uitkering zorgen alleenstaand moederschap, een partner die buiten beeld is, en/of een klein sociaal netwerk er bovengemiddeld vaak voor dat deze moeders ook daadwerkelijk alleen staan en de primaire verantwoordelijkheid dragen voor de zorg. Het verwijt dat deze constatering te maken heeft met gendernormen, is daarmee niet altijd terecht. Meer kennis over gendersensitiviteit (zie Hoofdstuk 5.3) helpt professionals om onderscheid te maken tussen ongefundeerde aannames gebaseerd op genderstereotypen en terechte constatering over de precare situatie van moeders.

² In het bredere Economische Veerkracht van Vrouwen-consortium is expliciet ook aandacht voor de scheve (gender) verhoudingen in werken en zorgen in de maatschappij. Zo richt één van de drie 'living labs' in het consortium zich op betrokken vaderschap en daarmee het gelijkjer verdelen van onbetaald werk.

2. Huidige belemmeringen in het op weg helpen van moeders met een uitkering naar werk

In dit hoofdstuk beschrijven we de huidige belemmeringen in het op weg naar werk helpen van moeders met een uitkering, zoals ervaren door moeders, professionals en werkgevers. Deze belemmeringen zijn geïdentificeerd in interviews die zijn gecoördineerd en/of uitgevoerd door de auteurs, als onderdeel van het project Economische Veerkracht van Vrouwen (Blom, 2023; Van Kesteren et al., 2024; Tankink et al., 2024). In totaal zijn er 72 (groeps)interviews uitgevoerd, waarvan twaalf met moeders met een uitkering, achttien met professionals in het sociale middenveld en veertig met top-, midden- en lijnmanagers die ervaring hebben met het aansturen van moeders die gaan werken vanuit een uitkering. De geïnterviewden wonen (moeders) of werken (professionals en managers) in de Gemeente Tilburg, met uitzondering van de geïnterviewde werkgevers, die zowel in Tilburg als in andere Nederlandse gemeenten zijn geworven.

2.1 Profijtgroep: Moeders met een uitkering

In Nederland zijn bijna twee keer zoveel vrouwen als mannen economisch onzelfstandig³: 36% van de vrouwen tegenover 19% van de mannen (CBS, 2023c). Onder economisch zelfstandig wordt verstaan dat het individuele netto-inkomen uit arbeid en eigen onderneming op of boven de drempelwaarde ligt van de beleidsnorm voor het individuele inkomensminimum. Die drempelwaarde is gelijkgesteld aan 70% van het wettelijke nettominimumloon, ofwel de netto bijstand van een alleenstaande (CBS, 2023). Ook in de bijstandsuitkeringen zijn man-vrouw verschillen te zien. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) ontvingen in 2023 ongeveer 226.000 vrouwen een bijstandsuitkering, tegenover 169.000 mannen (CBS, 2023a). Bijstandsgezinnen zijn een specifieke groep waarin genderongelijkheid sterk zichtbaar is. Meer dan de helft van de bijstandsgezinnen bestaat uit alleenstaande moeders (54.6%), terwijl alleenstaande vaders slechts 2.9% van deze groep vormen (Instituut Gak, 2023).

Daarnaast blijkt uit onderzoek van het CBS dat vrouwen (in het algemeen, met én zonder kinderen) minder snel en minder vaak passende ondersteuning ontvangen bij het uitstromen uit de bijstand dan mannen (33% tegenover 39%; CBS, 2023b). Ook verlaten mannen bijna twee keer zo vaak de bijstand om aan het werk te gaan dan vrouwen (13% tegenover 8%; SCP, 2023b).

De economische positie van alleenstaande moeders in de bijstand is precair. Het merendeel van deze huishoudens leeft in relatieve armoede, met een stapeling van problemen die niet alleen de moeders zelf treft, maar ook hun kinderen (SCP, 2023a). Dit fenomeen wordt ook wel intergenerationele overdracht genoemd en houdt in dat de negatieve effecten van armoede en afhankelijkheid van bijstand van de ene op de volgende generatie worden overgedragen. Zo hebben kinderen die opgroeien in bijstandsgezinnen een grotere kans om zelf ook in armoede terecht te komen (De Klerk et al., 2023).

³ Iemand is economisch zelfstandig wanneer diens inkomsten uit werk minstens 70% van het nettominimumloon bedraagt.

2.2 Belemmeringen ervaren door moeders

Tussen juni en oktober 2023 zijn semigestructureerde interviews afgenomen met twaalf alleenstaande moeders met een uitkering woonachtig in Tilburg. Een derde van de moeders heeft kinderen tot en met vier jaar; twee derde van de moeders heeft kinderen ouder dan vier jaar. De interviews geven inzicht in bevorderende en belemmerende factoren van grensbewegingen tussen de domeinen werk en gezin, zoals de gezinssituatie, werkattitude, normen en rolpatronen en kennis van en toegang tot voorzieningen. Dit wordt ook wel 'bordercrossing' genoemd (Clark, 2000). De interviews zijn thematisch geanalyseerd. De resultaten tonen aan dat verschillende interne (individuele) en externe (contextuele) factoren moeders belemmeren bij het overschrijden van de grens tussen gezinsleven en werk.

Allereerst, echter, komt uit de interviews naar voren dat alle moeders na verloop van tijd betaald werk willen werken. In de praktijk betekent dit dat bijna alle moeders een toekomst voor ogen hebben waarin ze weer meer ruimte krijgen om te werken, ook al is er op het moment van het interview geen ruimte voor betaald werk. Hun open houding ten opzichte van werk uit zich in: (1) nieuwsgierigheid naar de mogelijkheden die voor hen beschikbaar zijn, (2) vertrouwen dat ze een baan vinden, en (3) geloof in hun kunnen om moederschap en werk te balanceren.

Belangrijke interne belemmeringen liggen bij de persoonlijke situatie van de moeders en hun gezin. Veel moeders geven in de interviews aan dat zij allereerst nog bezig zijn met het stabiliseren van hun thuissituatie en daarom niet klaar zijn voor werk of vrijwilligerswerk. Sommige moeders hebben bijvoorbeeld nog maar net een eigen woonplek gevonden, of spreken nog geen Nederlands. De psychische en fysieke gezondheid van de moeders speelt hierbij een grote rol. De meeste moeders worden gehinderd door trauma's, angst en depressie en kampen met fysieke klachten die hun werkmogelijkheden beperken. Ook hun kinderen hebben vaak te maken met fysieke of mentale problemen, wat de zorglast voor de moeders verhoogt. Daarnaast verlenen enkele moeders ook mantelzorg aan familieleden. Deze combinatie van factoren leidt tot een grote tijds- en emotionele belasting, wat een belemmering vormt om de stap naar werk te zetten.

Ook een gebrek aan sociale steun vormt een interne belemmering. Veel moeders dragen de volledige zorg voor hun kinderen, zonder (ex-)partner in beeld. Bovendien hebben de moeders een beperkt sociaal netwerk en kunnen zij slechts incidenteel op hulp rekenen. Mede hierdoor is het regelen van opvang voor de kinderen tijdens werkuren een groot obstakel.

Extern belemmerende factoren liggen in het contact met begeleidende professionals, in de aansluiting met werk(gevers), en in de beschikbare hulpbronnen. Moeders beschrijven een gebrek aan begrip vanuit begeleidende professionals. Professionals voelen onvoldoende in wat alleenstaand moederschap betekent, en vragen moeders (vaak) over hun fysieke of mentale grenzen te gaan voor de instroom in werk. Dit leidt tot wantrouwen richting de gemeente en uitval bij slecht (fysiek of mentaal) aansluitend werk. Ook ontbreekt in enkele gevallen de benodigde praktische ondersteuning voor moeders. Moeders beschrijven stagnatie bij Jeugdhulp, volle interventieprogramma's, geen recht op kinderopvang(toeslag) voor vrijwilligerswerk of taalcursussen, en minder ondersteuning door bezuinigingen op de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Tot slot wordt aangegeven dat werkgevers vaak niet begrijpen dat de eerste verantwoordelijkheid als alleenstaande moeder bij de kinderen ligt. Moeders beschrijven ervaringen uit het verleden waarin dat dit wrijving opleverde waardoor zij weer uitvielen.

Daarnaast vertellen de moeders dat werkgevers soms verwachten dat zij (te) veel uren werken, waardoor ze lang van huis zijn. Ook wordt genoemd dat zij werkzaamheden krijgen toebedeeld die fysiek of emotioneel overbelastend zijn. Een angst voor herhaling van al deze factoren belemmert de moeders om opnieuw duurzaam aan het werk te gaan.

2.3 Belemmeringen ervaren door professionals

Om inzicht te krijgen in de belemmeringen bij moeders met een uitkering vanuit het perspectief van professionals, hebben we interviews afgenomen bij achttien professionals in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant. De professionals zijn werkzaam bij de Gemeente Tilburg, Feniks Emancipatie Expertise Centrum Tilburg, KikMaat (ontwikkel- en werkbedrijf), Leerwerkloket Midden-Brabant en het WerkgeversServicepunt Midden-Brabant. De helft van de professionals heeft een uitvoerende functie. De andere helft van de professionals werkt op managementniveau of als beleidsmedewerker.

Professionals noemen vijf categorieën belemmeringen bij het begeleiden van moeders met een uitkering naar werk. De eerste categorie belemmeringen is volgens de professionals een gebrek aan kennis over de specifieke problemen en uitdagingen waarmee deze moeders te maken hebben. Professionals geven aan dat zij onvoldoende inzicht hebben in de belemmeringen en mogelijkheden die moeders en werkgevers ervaren, wat kan resulteren in beperkte doorverwijzingen naar specialistische trajecten die moeders kunnen ondersteunen.

Ten tweede geven de klantmanagers aan dat zij worstelen met hun eigen rol. Volgens de klantmanagers is het, om aan te sluiten bij de intrinsieke motivatie van de moeders en om hen zo in hun kracht te zetten, belangrijk dat hij/zij zijn/haar rol goed uitvoert, kansen ziet en bijbehorende taken oppakt. Echter, hoe neem je de regie zodanig dat de moeders hun zelfstandigheid niet verliezen? Als je doorschiet in regelen en zorgen, dan kan dit averechts werken. Klantmanagers geven daarom aan dat het belangrijk is een goede mix te vinden tussen een meer directe, sturende stijl en een stijl waarin zij samenwerken en ruimte geven voor input van moeders zelf.

Ten derde noemen de professionals de hoge werkdruk bij klantmanagers als belemmerend bij het begeleiden van moeders met een uitkering naar werk. Klantmanagers zijn verantwoordelijk voor een groot aantal cliënten, wat een obstakel vormt voor de kwaliteit van de begeleiding. Het hoge verloop onder klantregisseurs en andere verwijzers wiens werkdruk hoog oploopt, beperkt de continuïteit van de begeleiding, wat de effectiviteit van re-integratietrajecten kan ondermijnen.

Ten vierde speelden genderstereotypen een rol. De professionals geven zelf aan dat zij soms vooroordelen hebben over de rol van vrouwen en hun geschiktheid voor bepaalde banen of signaleren dit bij andere professionals. Dit belemmert de begeleiding en plaatsing van moeders in passend werk. Als voorbeeld noemt een medewerker van de gemeente dat er in de keten soms snel wordt geconcludeerd dat deze moeders toch geen kans hebben op de arbeidsmarkt of onvoldoende gemotiveerd zijn.

De vijfde categorie belemmeringen betreft de wettelijke kaders en sturing op numerieke targets bij de gemeente. Gemeenten en samenwerkingspartners worden beoordeeld op het aantal

succesvolle plaatsingen. Dit kan er bijvoorbeeld toe leiden dat (1) een moeder die eigenlijk het meest gebaat zou zijn bij een traject bij een specifieke partner van de gemeente naar een andere partner van de gemeente wordt verwezen, waar ze niet wil zijn of niet tot haar recht komt en (2) moeders worden geplaatst in ongeschoold werk, zoals schoonmaakwerk, wat weliswaar de uit-stroom uit de uitkering bevordert, maar niet altijd leidt tot duurzame plaatsing. In aanvulling hierop werken gemeenten met vaste budgetten. Als het maximumbudget bereikt is, komen sommige moeders niet in aanmerking voor het gewenste traject of eindigen (goed) lopende trajecten.

2.4 Belemmeringen ervaren door werkgevers

Om belemmeringen die worden ervaren door werkgevers in het bieden van duurzaam werk aan moeders met een uitkering te identificeren zijn er veertig interviews afgenomen met personen werkzaam op verschillende niveaus (top en middenmanagement, teamleiders, HRM) bij vier werkgevers waar moeders met een uitkering regelmatig terecht komen. Uit deze interviews kwamen vier thema's naar voren.

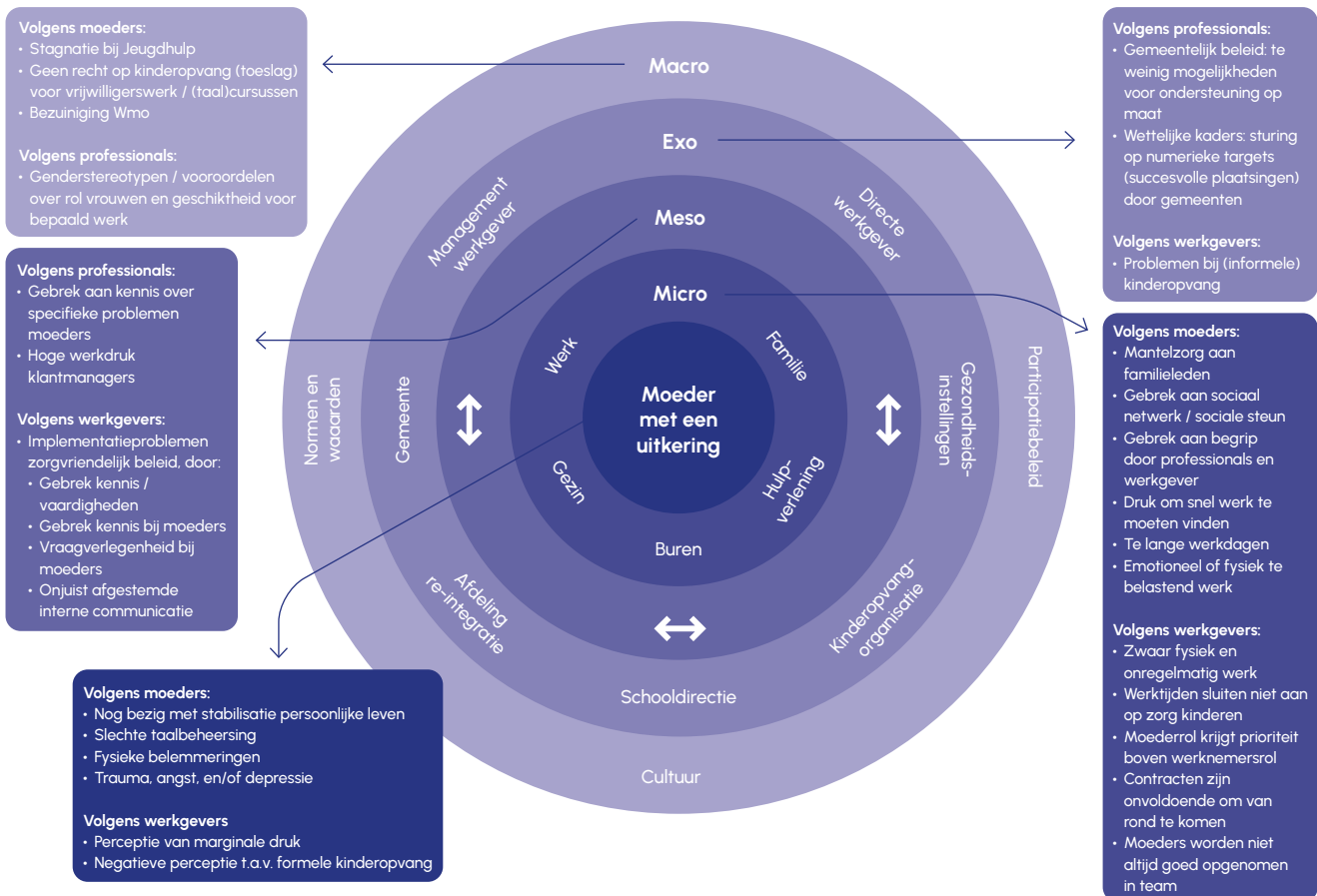
Ten eerste merken werkgevers op dat het fysieke en (soms) onregelmatige werk waarin zij veel personeel zoeken als relatief onaantrekkelijk wordt ervaren. Ze zien dat dit een negatief effect heeft op de kwantiteit en de kwaliteit van de instroom. Voor (alleenstaande) moeders geven ze aan dat de aantrekkelijkheid van het werk — en daarmee de instroom — verder wordt verminderd door 1) werktijden die regelmatig niet aansluiten bij de zorg voor kinderen; 2) de moederrol die sterk geprioriteerd wordt boven de rol van werknemer, met name als kinderen naar de opvang zouden moeten onder werktijd; 3) de perceptie van moeders dat er sprake is van slechts een marginale of geen financiële vooruitgang; 4) contracten die onvoldoende perspectief bieden om rond te komen.

Ten tweede ervaren werkgevers relatief veel uitval en verzuim bij de doelgroep moeders door problemen bij de opvang van kinderen tijdens werktijd. Het overgrote deel van de moeders regelt informele opvang door het inzetten van familieleden (met name de grootouders). Het komt nauwelijks voor dat moeders gebruik maken van formele kinder- of buitenschoolse opvang voor de zorg van hun kinderen tijdens werktijden. Belangrijke oorzaken zijn percepties dat kinderopvang slecht is voor de ontwikkeling van het kind, een gebrek aan kennis bij de moeders (en hun partners) over de procedures voor het aanvragen van kinderopvang en het idee dat kinderopvang (te) duur is. Het niet gebruiken van formele kinderopvang hindert een deel van de moeders om te starten met werk en door te stromen naar 'grotere' functies. Daarnaast vergroot dit de kans op uitstroom of pseudo-verzuim, waarbij moeders zich ziekmelden vanwege een ziek kind of tijdens schoolvakanties.

Ten derde vinden werkgevers het moeilijk om de doelgroep te bereiken bij het ondersteunen van werk- en zorgtaken, bijvoorbeeld bij het aanbieden van steun bij mantelzorg of kinderopvang. Op beleidsniveau wordt soms relatief veel aandacht geschonken aan het ontwikkelen van zorgvriendelijk beleid, maar weinig aan hoe dit beleid de werkvloer kan bereiken. Deze implementatieproblemen spelen bij veel werkgevers, maar zijn vaak groter voor deze doelgroep door een gebrek aan kennis over de mogelijkheden (bij moeder én teamleider),

onjuist afgestemde interne communicatie, vraagverlegenheid van de moeder en gebrek aan vaardigheden bij teamleiders om behoeftes naar voren te halen en werk-zorg ondersteuning te verlenen.

Ten slotte zijn er belemmeringen met betrekking tot hoe een moeder opgevangen wordt in een team. Er wordt weinig ingezet op het goed laten socialiseren van de moeder in een team en het ontwikkelen van een hecht team. Directe collega's kunnen een belangrijke steun zijn voor moeders door bijvoorbeeld diensten te ruilen of over te nemen bij problemen thuis, door te wijzen op regelingen of mogelijkheden waar men gebruik van kan maken of door op te treden als rolmodel.



Figuur 1. Samenvatting van ervaren belemmeringen aan de hand van het ecologisch systeem-model van Bronfenbrenner (1995).

2.5 Overzicht van belemmeringen per systeem

In Figuur 1 vatten wij de belemmeringen opgehaald uit de interviews samen. Om de belemmeringen systemisch weer te geven maken we gebruik van het ecologisch systeem-model van Bronfenbrenner (1995). Dit model gaat ervan uit dat sociale invloeden op een persoon zich in verschillende systemen afspelen. Deze verschillende systemen interacteren met elkaar en beïnvloeden elkaar, waardoor sommige sociale invloeden uit een samenspel van meerdere systemen voortkomen. Deze systemen zijn de volgende:

- Het **individu** (in dit geval, de moeder met een uitkering). Hierin spelen onder andere de fysieke en mentale achtergrond, overtuigingen, aannames en vooroordelen van het individu een rol.
- Het **Microsysteem**. Dit is de directe sociale omgeving van het individu. Dat zijn bijvoorbeeld het gezin, de buurt, hulpverleners, de klantmanager van de gemeente, de school van kinderen, en eventueel het werk en collega's.
- Het **Mesosysteem**. Dit is de communicatie tussen actoren uit het microniveau buiten het individu om. Bijvoorbeeld wanneer een klantmanager van de gemeente en een werkgever de casus van een moeder bespreken.
- Het **Exosysteem**. Hierin bevinden zich de omgevingen die indirect invloed uitoefenen op het individu. Bijvoorbeeld gemeentelijk beleid dat invloed heeft op klantmanagers. Of een beslissing op directieniveau bij een werkgever, wat de behandeling van moeders door de teamleider beïnvloedt.
- Het **Macrosysteem**. Dit is de brede maatschappelijke context waarbinnen de andere systemen zich bevinden. Bijvoorbeeld de culturele context waarbinnen moeders vaak aan bepaalde verwachtingen moeten voldoen. Of de politieke context die het beleid vormgeeft waarbinnen gemeenten, werkgevers en kinderopvangorganisaties handelen.

3. Conceptualisering van de term ketenaanpak

Er bestaat geen eenduidige definitie van een ketenaanpak. Het concept is dan ook, afgaande op onze zoektocht naar inspiratiebronnen, relatief nieuw: de meeste voorbeelden zijn in de afgelopen jaren ontwikkeld. Daarnaast lijken veel bestaande ketenaanpakken uit het zorgdomein te komen. Dit is bij uitstek een domein waar in de afgelopen jaren meer aandacht is gekomen voor het belang van de sociale omgeving en context van cliënten of patiënten voor hun problematiek.

Onder de weinige auteurs die een definitie van een ketenaanpak opstellen zijn Sijben et al. (2018). Zij schrijven: "in een ketenaanpak werken verschillende organisaties en professionals samen in een netwerk dat gericht is op het bieden van goede en goed op elkaar aansluitende ondersteuning en zorg voor een speciale doelgroep" (p.39). Een ketenaanpak gaat daarmee zowel over samenwerking tussen en binnen verschillende organisaties en professionals — waarbij het niet vanzelfsprekend is dat zij zouden samenwerken — als over het inrichten van goed op elkaar aangesloten ondersteuning. Er kunnen grofweg drie verschillende vormen van een ketenaanpak worden onderscheiden:

1. **Multidisciplinair.** Bij een eerste vorm van ketenaanpak gaat het om samenwerking *tussen* mensen of organisaties (stakeholders) die normaal gesproken niet gestructureerd samenwerken. De 'keten' is hier het geheel aan stakeholders dat nodig is om een probleem duurzaam en effectief op te lossen. Deze vorm van ketenaanpak wordt ook wel 'multisectorale samenwerking' genoemd. In veel op zichzelf staande aanpakken, zoals de meeste interventies in Stavenuiter et al. (2020), ligt de verantwoordelijkheid bij één enkele uitvoerder. De multidisciplinaire ketenaanpak brengt meerdere spelers aan tafel, en maakt hen gezamenlijk verantwoordelijk.
2. **Intra-organisatieel.** Een tweede vorm van ketenaanpak richt zich op samenwerking *binnen* organisaties. Hierbij staat met name communicatie over alle lagen van de organisatie centraal, bijvoorbeeld tussen directie en werkvloer. De 'keten' is hier het geheel aan personen of afdelingen binnen een organisatie die nodig zijn om een probleem duurzaam en effectief op te lossen. Deze vorm van ketenaanpak onderscheidt zich zo van interventies die alleen bepaalde lagen van betrokken organisaties aanspreken. Een voorbeeld is de 'Ketenaanpak psychische gezondheid van werkenden in de zorg' (Menco et al., 2021). Deze richt zich uitsluitend op individuele zorgorganisaties, zoals grote ziekenhuizen, en schrijft voor hoe alle verschillende afdelingen binnen de organisatie kunnen samenwerken om psychische gezondheid van werknemers te verbeteren.
3. **Procesmatig.** De 'keten' is in dit verband het geheel van aaneengeschakelde stappen die tezamen leiden tot een gewenste uitkomst. Deze vorm van ketenaanpak onderscheidt zich van andere aanpakken doordat het zich niet richt op één op zichzelf staande handeling, maar een gestructureerde opeenvolging van handelingen die samen een proces vormen waarin het probleem wordt opgelost.

Elk van deze vormen biedt daarmee oplossingen voor de tekortkomingen van niet-systemische interventies. De multidisciplinaire aanpak voorkomt dat cruciale stakeholders niet betrokken worden, de intra-organisationale aanpak voorkomt dat bepaalde lagen binnen organisaties niet betrokken worden, en de procesmatige aanpak voorkomt dat cruciale stappen worden overgeslagen. Hiermee biedt elk van deze vormen condities waar een optimale ketenaanpak in ieder geval aan moet voldoen. Uit bovenstaande volgt een definitie voor een ketenaanpak die we in dit rapport aanhouden: ***Een aanpak die ten minste alle benodigde stakeholders betreft, ten minste in alle benodigde eenheden bij de betrokken stakeholders wordt ondersteund en ten minste alle benodigde processtappen beschrijft en doorloopt.***

4. Methode voor ontwikkelen raamwerk ketenaanpak

Het empirische deel van dit rapport bestaat uit drie stappen, namelijk 1) het ophalen van randvoorwaarden uit bestaande ketenaanpakken, 2) het identificeren van succesfactoren op basis van bewezen handelingsperspectieven voor het bevorderen van (arbeids)participatie en 3) het context-specifiek maken van deze handelingsperspectieven door rekening te houden met gendersensitiviteit en de kwetsbare positie van moeders met een uitkering. Gezamenlijk geven deze drie stappen inzicht in de optimale ketenaanpak voor het op weg helpen van moeders met een uitkering naar werk. Iedere stap vereist een andere methode die we hieronder toelichten.

4.1 Ophalen van randvoorwaarden: scoping review

Door middel van een eenvoudige *scoping review* onder bestaande ketenaanpakken haalden wij randvoorwaarden voor een succesvolle ketenaanpakken op. In een *scoping review* wordt de beschikbare kennis over een onderwerp weergegeven, waarbij het onderwerp meestal praktisch van aard is en zich daarmee minder goed leent voor een systematische review (Meijers & Bolt, 2021). Hiertoe gebruikten we een zoekopdracht op Google met de trefwoorden 'ketenaanpak', 'ketensamenwerking', en 'multidisciplinaire aanpak'. Voor elk van deze trefwoorden werden de eerste drie pagina's op relevante aanpakken gescand. De Google-zoektocht is aangevuld met bestaande ketenaanpakken op basis van kennis van de onderzoekers. Deze aanpak leverde informatie op over vijf bestaande Nederlandse ketenaanpakken. Van elke van deze ketenaanpakken zijn beschrijvingen, handreikingen, en evaluatierapporten verzameld, voor zover deze beschikbaar waren. Dit leverde tien relevante bronnen op (zie Tabel 1).

Tabel 1. Overzicht van de onderzochte bronnen voor ophalen van randvoorwaarden

Ketenaanpak	Bron
Landelijk model ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas	Ministerie van VWS (2023a) Sijben et al. (2018) Sijben et al. (2021)
Ketenaanpak psychische gezondheid van werkenden in de zorg	Menco et al. (2021)
Ketenaanpak depressiepreventie bij mantelzorgers	Den Toorn et al. (2023)
SUPREMECOL (Suïcidepreventie)	Van der Feltz-Cornelis et al. (2023) Van der Feltz-Cornelis et al. (2011)
Actieprogramma kansrijke start	Ministerie van VWS (2018) Pharos (2023a) Pharos (2023b)

Elk van deze bronnen is vervolgens door een van de auteurs (MS) nagelezen. De overige auteurs hebben dit werk geëvalueerd. Hierbij zijn alle in de bron genoemde randvoorwaarden voor succesvolle uitvoering van de ketenaanpak geregistreerd. Deze randvoorwaarden werden per bron ingedeeld op de vorm van ketenaanpak waarop zij betrekking hebben (multidisciplinaire samenwerking, intra-organisationale implementatie of proces). Vervolgens werd gezocht naar overeenkomsten in de genoemde randvoorwaarden tussen verschillende bronnen/aanpakken. Voor elke randvoorwaarde werd geïnventariseerd in hoeverre deze in verschillende bronnen werd genoemd. Wanneer een randvoorwaarde slechts in één enkele bron of aanpak werd beschreven, werd deze randvoorwaarde niet in het uiteindelijk overzicht opgenomen. Algemene randvoorwaarden die in meerdere bronnen werden genoemd zijn verzameld en worden beschreven in het resultatenhoofdstuk (zie 5.1).

4.2 Identificeren van succesfactoren: diverse case selection

Om bewezen succesfactoren op te halen voerden we een review uit van interventies gericht op (arbeids)participatie. Bij het identificeren van relevante interventies gingen we uit van *diverse case selection*, met als doel een zo groot mogelijke diversiteit aan interventies op te halen. We selecteerden interventies die zo divers mogelijk zijn qua doelgroep (maar wat betreft gendersensitiviteit en kwetsbare positie overeenkomen met moeders met een uitkering), opzet, uitvoerder en schaal, met als doel een zo groot mogelijke diversiteit aan handelingsperspectieven op te halen.

In de literatuurzoektocht gebruikten wij de literatuurstudie van Stavenuiter et al. (2020) als startpunt. Deze literatuurstudie biedt een uitgebreid overzicht van interventies gericht op de re-integratie van vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om deze literatuur aan te vullen is er een online zoekopdracht uitgevoerd. Hierbij zijn verschillende combinaties van zoektermen toegepast. Deze zoektermen gaven het document weer (interventie*, aanpak*, plan*), de beschrijving van de doelgroep (moeder*, vrouw* EN kind*), kenmerken van de doelgroep (uitkering*, bijstand*) en de uitkomst (particip*, werk*, arbeid*, vrijwilligerswerk*, re-integratie*). Via drie kanalen is iedere combinatie van zoektermen gebruikt om zoveel mogelijk relevante interventies te identificeren. We hebben hierbij gezocht via Overton, een database met beleidsdocumenten, Google en Google Scholar.

Op de interventies die zijn verzameld hebben we de volgende inclusiecriteria toegepast:

- **Het doel: participatie.** De interventie moet ten doel hebben om participatie bij deelnemers te bevorderen. Dit kan gaan om arbeidsparticipatie, maar ook om andere vormen van participatie zoals vrijwilligerswerk. Vrijwilligerswerk kan immers een belangrijke tussenstap zijn richting betaald werk. Het doel kan direct of indirect in de interventie worden behaald. Zo kan in sommige interventies het bevorderen van *uitzicht* op betaald werk een meer realistisch doel zijn dan betaald werk zelf. Concreet zijn we op zoek naar interventies die zich erop richten om deelnemers naar niveau 3 of hoger van de participatieladder⁴ te brengen (ook als deze interventies niet expliciet aangeven de participatieladdermethodiek te volgen).
- **Het richtpunt: sociale netwerk.** We plaatsen het werkzame element in het ecologisch systeem-model van Bronfenbrenner (zie paragraaf 2.5), en

⁴ De participatieladder bestaat uit zes niveaus, waarvan niveau 1 gelijk staat aan geïsoleerd leven zonder werk en relevante contacten, en niveau 6 staat voor betaald werk hebben zonder ondersteuning. Niveau 3 komt neer op deelname aan georganiseerde activiteiten, bijvoorbeeld een cursus of een opleiding, of lid zijn van een vereniging. Zie voor meer informatie de factsheet *Meetlat van participatie* van de VNG (2010).

beschrijven op welk systeem bij onze eigen doelgroep dit element zou inspelen. Wij includeren alleen interventies die zich (ten dele) richten op het sociale netwerk rondom de doelgroep. Bij interventies die zich enkel op het individu (microniveau) richten wordt het sociale netwerk immers niet meegenomen.

- **Beschrijving: procesevaluatie beschikbaar.** Een voorwaarde voor het includeren van interventies is dat er inzicht is in de werkzame elementen. Alleen dan hebben wij immers zicht op mogelijk relevante handelingsperspectieven. Die werkzame elementen zijn het beste te destilleren aan de hand van procesevaluaties. Daarom selecteren wij alleen interventies voor de vervolganalyse die zijn geëvalueerd middels een procesevaluatie.

Onze zoektocht leverde zestien evaluaties van interventies op die voldoen aan de inclusiecriteria (zie Tabel 2). Uit deze evaluatierapporten zijn door twee van de auteurs (MS en RB) succesfactoren opgehaald voor het bevorderen van (arbeids)participatie bij kwetsbare doelgroepen. Hierbij was het van belang om aan te sluiten op de algemene randvoorwaarden die gehaald zijn uit bestaande ketenaanpakken. Het doel is immers om de succesfactoren te integreren in de ketenaanpak. In het resultatenhoofdstuk (5.2) is de uitkomst van deze integratie te vinden.

Tabel 2. Overzicht van geïncludeerde evaluaties van interventies gericht op (arbeids)participatie

Bron	Bron	Organisatie/s	Doelgroep
Andriessen et al. (2019)	Succesvol uit de bijstand: Kansrijke aanpakken en hun werkzame elementen	Significant	Mensen in de bijstand
Bouwman et al. (2011)	Activeren door participeren: De meerwaarde van de Wet maatschappelijke ondersteuning voor re-integratie van mensen in de bijstand	Movisie/UU	
Bus et al. (2017)	Effecten van de tegenprestatie in Rotterdam	Gemeente Rotterdam	Mensen in de bijstand
De Kinderen (2015)	Kansen op werk	Trimbos	Kwetsbare doelgroepen
De Ruig et al. (2020)	Persoonlijke begeleiding in de bijstand: Wat gemeenten en Rijk kunnen leren van pilots uit Tilburg, Leiden en Helmond	De Beleidsonderzoekers	Mensen in de bijstand
Oostveen et al. (2019)	Versnelde participatie en integratie van vluchtelingen: De Amsterdamse aanpak.	Regioplan	Kwetsbare doelgroepen
Razenberg et al. (2021)	Stappen op weg naar werk: Lessen uit acht studies naar arbeidstoeleiding van statushouders	Regioplan	Mensen in de bijstand
Smeets (2016)	Alleenstaande moeders & de Tegenprestatie	EUR	Moeders in de bijstand
Van der Aa et al. (2016)	Fundament: een onderbouwing van drie Rotterdamse aanpakken voor activering richting werk of school van kwetsbare, werkloze jongeren	Hogeschool Rotterdam	Kwetsbare doelgroepen
Van der Leij (2013)	Een studie naar het activeringstraject Beweging naar Werk voor alleenstaande moeders in de bijstand in Amsterdam Zuid	UU/ Gemeente Amsterdam	Moeders in de bijstand
Wolf & Jonker (2015)	Krachtwerk	Impuls/ Radboudumc	Kwetsbare doelgroepen
Oudt et al. (2020)	Resultaat telt: Introductie van de Social Finance NL Resultatenradar: een framework voor het resultaatgericht aanpakken van sociale projecten	Social Finance NL	Kwetsbare doelgroepen
Tinnemans & Yohannes (2020)	Vluchtelingen op weg naar werk: Een verkennend onderzoek naar de impact van het VIP project van VluchtelingenWerk	Verwey-Jonker Instituut	Statushouders
Van den Enden et al. (2019)	De effectiviteit van de PiëzoMethodiek: Voor participatie, toeleiding naar werk of opleiding en gezondheid van deelnemers in het algemeen en de nieuwe statushouders in het bijzonder	Movisie	Kwetsbare doelgroepen

Bouma et al. (2020)	Een nieuwe toekomst voor slachtoffers van (ex-)partnergeweld: Evaluatie van de interventie De Nieuwe Toekomst op effectiviteit en werkzame mechanismen	Atria	Vrouwen met een gewelds-ervaring
De Gruijter et al. (2022)	Meer vrouwen aan het werk: Samenwerken van gemeenten en informele vrouwenorganisaties bij de arbeidstoeliding van niet-uitkeringsgerechtigde vrouwen	Verwey-Jonker Instituut	Vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt

4.3 Context-specifieke aandachtspunten: genderscan

De vorige stappen leidden tot de algemene randvoorwaarden voor een ketenaanpak, met voor elke randvoorwaarde bewezen succesfactoren die kwetsbare personen op weg helpen naar werk. Om de aanpak verder toe te spitsen op moeders met een uitkering, pasten we een genderscan toe op de handelingsperspectieven. Hierbij werd voor elke randvoorwaarde/succesfactor-combinatie nagegaan welke risico's er specifiek voor de doelgroep moeders met een uitkering bestaan bij de uitvoering van deze handeling. Op deze manier kunnen gendersensitieve handelingsperspectieven worden ontwikkeld (Glijn & Van Egten, 2024; Krebbekx et al., 2018), waarbij er rekening wordt gehouden met verschillende rollen en verwachtingen van vrouwen in de samenleving, en meer specifiek de kwetsbare positie van moeders met een uitkering. Dit doen we in drie stappen.

Ten eerste liepen de auteurs van dit onderzoek zelf elke succesfactor en randvoorwaarde na met oog op gendersensitiviteit. De auteurs hebben als experts op het gebied van gender en arbeid uitgebreide kennis over gendersensitief beleid, en/of ervaring in het uitvoeren van genderscans en het trainen van beleidsmakers in gendersensitief beleid.

Ten tweede werden de factoren getoetst aan de inzichten opgedaan in interviews met moeders, professionals en werkgevers (zie Hoofdstuk 2). De conclusies die uit de interviews zijn getrokken, werden door de onderzoekers die de interviews hebben afgenomen naast de randvoorwaarden en succesfactoren gelegd. Eventuele aandachtspunten uit de interviews die misten in de randvoorwaarden en succesfactoren werden genoteerd.

Ten derde werden de gendersensitieve handelingsperspectieven na het opstellen getoetst bij enkele experts, die elk vanuit verschillende expertises kennis hebben over de specifieke context van moeders met een uitkering. Dit zijn, in alfabetische volgorde:

- Prof. dr. Roland Blonk (Tilburg University)
- Dr. Roseriet Beijers (Radboud Universiteit Nijmegen)
- Dr. Hanneke van Heijster (Tilburg University)
- Dr. Monique Stavenuiter (Verwey-Jonker Instituut)

Aan de experts werden de volgende vragen gesteld:

- In hoeverre is de lijst randvoorwaarden voor een ketenaanpak (zie 5.1) volledig? Welke randvoorwaarden ontbreken volgens jou?
- In hoeverre denk je dat de succesfactoren in Tabel 3a t/m 3c (zie 5.2) daadwerkelijk bijdragen om de obstakels die moeders in de bijstand ervaren op te lossen? Welke succesfactoren ontbreken volgens jou?
- Heb je aanvullingen op de gendersensitieve aanbevelingen in paragraaf 5.3?
- In Hoofdstuk 7 willen wij een raamwerk voor een ketenaanpak beschrijven. Heb je adviezen voor het vertalen van de onderzoeksresultaten in een concrete ketenaanpak / raamwerk?

De uitkomsten van de genderscan zijn te vinden in de resultaten (5.3).

4.4 Representativiteit van dit onderzoek

Om onze onderzoeksvraag zo goed mogelijk te beantwoorden, hebben we zoveel mogelijk bronnen in dit onderzoek geïnccludeerd. Door middel van de expert review hebben we de eventuele blinde vlekken mogelijk deels ondervangen. Desondanks is het belangrijk om te merken dat wij geen systematisch literatuuronderzoek hebben gedaan, en wij daarmee geen uitputtende lijst van ketenaanpakken of interventies hebben bestudeerd. Het is mogelijk dat wij relevante aanpakken en/of interventies in ons overzicht missen. Dat impliceert dat wij mogelijk relevante randvoorwaarden, succesfactoren en/of aandachtspunten over het hoofd hebben gezien. Hetzelfde geldt voor de belemmeringen in Hoofdstuk 2. De interviews waarop de door ons geconstateerde belemmeringen zijn gebaseerd, zijn uitgevoerd bij een selectie van de onderzoeksdoelgroep. Een bredere selectie zou mogelijk ook meer of andere belemmeringen hebben opgeleverd, waarvan een deel nu niet in dit onderzoek is opgenomen. Wij raden de lezer aan bovenstaande in acht te nemen bij het interpreteren van de resultaten van dit onderzoek.

5. Resultaten: Randvoorwaarden, succesfactoren en context-specifieke aandachtspunten voor een ketenaanpak

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de verschillende stappen besproken. In paragraaf 5.1 presenteren we randvoorwaarden voor een ketenaanpak die zijn gedestilleerd uit bestaande ketenaanpakken, in paragraaf 5.2 bespreken we succesfactoren uit bestaande interventies gericht op moeders met een uitkering, en in paragraaf 5.3 gaan we in op aanbevelingen volgend uit de genderscan om de aanpak gendersensitief en context-specifiek te maken.

5.1 Algemene randvoorwaarden uit bestaande ketenaanpakken

De ketenaanpakken waar de algemene randvoorwaarden uit zijn gehaald zijn zonder uitzondering *evidence-based*. Dat betekent dat ze zijn gebaseerd op pilots die zijn geëvalueerd en waaruit randvoorwaarden en succesfactoren zijn gedestilleerd. In één geval (SUPREMECOL; Van der Feltz-Cornelis et al., 2011; 2023) is de effectiviteit van de aanpak in kwantitatief vergelijkend onderzoek aangetoond. De meeste ketenaanpakken geven een model of blauwdruk die partners lokaal of in de regio kunnen inzetten om een eigen aanpak te ontwikkelen. Dit geeft flexibiliteit om de aanpak aan te passen aan lokale of regionale behoeftes, en aan samenwerkingsverbanden die al bestaan. Er wordt vaak onderscheid gemaakt tussen een lokale en regionale aanpak.

Hieronder zijn de gevonden algemene randvoorwaarden voor een ketenaanpak beschreven. We bespreken eerst de randvoorwaarden voor multidisciplinaire samenwerking, daarna voor intra-organisationale implementatie en daarna voor het proces.

5.1.1 Multidisciplinaire samenwerking

- **Betrek de juiste partners.** Vier bronnen beschrijven dat verschillende soorten partners moeten worden aangehaakt. Welke partners dat zijn verschilt per context en hangt af van de lokale situatie en behoeften. Den Toorn et al. (2023) stellen voor een ketenanalyse hiervoor uit te voeren. "Een ketenanalyse maakt de samenstelling van de keten inzichtelijk, geeft inzicht in welke samenwerking al bestaat en waar de partners die willen versterken" (Den Toorn et al., 2023). Voor het op weg helpen van moeders met een uitkering naar werk kan gedacht worden aan (publieke/private) intermediairs, overheden (gemeente en/of provincie) en werkgevers.
- **Zorg voor gemeentelijke betrokkenheid.** Drie bronnen gaan expliciet in op de rol van de gemeente. Sijben et al. (2018) schrijven dat de gemeente het beleid vanuit de keten kan ondersteunen door diens eigen processen op de keten aan te passen. Vervolgens kan de gemeente invulling geven aan dat beleid: als opdrachtgever voor een netwerkaanpak, als financier van (een deel van) de projectkosten en door ondersteuning en zorg in te kopen bij relevante partijen in

het sociale domein. Den Toorn et al. (2023) beschrijven dat de gemeente ook als aanjager kan fungeren, door commitment bij de ketenpartners te organiseren. Voor de groep moeders met een uitkering is de rol van de gemeente in het bijzonder cruciaal, omdat de gemeente verantwoordelijk is voor de uitvoering van de participatiewet. Hoe gemeenten daaraan uitvoering geven, verschilt sterk per gemeente. Het kan de ketenaanpak versterken als een gemeente, naast hun taken die ze sowieso moeten uitvoeren voor de participatiewet, actief aansluit bij een ketensamenwerking.

- **Zoek samenwerking in de regio.** In de geraadpleegde bronnen wordt onderscheid gemaakt tussen het niveau van gemeenten en regio's. Dit is ook voor andere contexten van belang, zoals de arbeidsmarkt, die uitgaat van verschillende arbeidsmarktregio's. Den Toorn et al. (2023) adviseren om een keuze te maken tussen een lokale (gemeentelijke) of een regionale uitvoering van de ketenaanpak. Andere bronnen gaan uit van een lokale aanpak, maar adviseren wel om ook regionale samenwerking te zoeken (Ministerie van VWS, 2023a; 2023b).
- **Neem de tijd voor het opbouwen van de samenwerking.** Twee bronnen adviseren om genoeg tijd in de samenwerking te investeren. Zoals Den Toorn et al. (2023) schrijven: "Goede samenwerking gaat vaak niet vanzelf. Partijen moeten elkaar en hun werkwijze leren kennen. Ook het doorvoeren van veranderingen kost vaak tijd." De tijd nemen is dus niet alleen van belang voor praktische zaken als het herorganiseren van processen. Het is ook simpelweg belangrijk om tijd te nemen voor de 'zachte' kant: vertrouwen opbouwen, elkaar leren kennen, en investeren in de relatie.
- **Wijs een sterke projectleider of kartrekker aan.** Het belang van een projectleider, kartrekker of coördinator wordt in vier van de onderzochte bronnen benadrukt. In Pharos (2023b) wordt een goede kartrekker "essentieel voor de aanpak en samenwerking" genoemd. Vanuit welke organisatie deze projectleider moet worden aangesteld, blijft in de meeste bronnen onbenoemd. Voor de aanpak van overgewicht bij kinderen raadt het Ministerie van VWS (2023) aan de rol van projectleider bij de gemeente te beleggen. Pharos (2023b) schrijft dat "het helpt als de kartrekker een neutrale partij is, iemand met mandaat, senioriteit en ervaring met complexe (samenwerkings)processen, die draagvlak heeft bij alle partners en voldoende (en vergoede) tijd heeft". Eventueel kan voor de rol van projectleider een profielschets worden opgesteld.
- **Maak duidelijke en concrete afspraken.** In vrijwel alle aanpakken wordt het maken van goede afspraken als een belangrijke (of de belangrijkste) voorwaarde genoemd voor multidisciplinaire samenwerking. Afspraken kunnen worden gemaakt over de aanpak, de taakverdeling, de verdeling van verantwoordelijkheden, en de inrichting van het proces. Van den Toorn et al. (2023) stellen hiervoor een convenant voor, waarin de doelstellingen en afspraken met tijdspad binnen de samenwerking worden geëxpliciteerd. Van belang hierbij is het besef dat organisaties (ook) elkaars concurrent kunnen zijn. Zonder goede afspraken loopt de keten het risico dat organisaties hun eigen belang prioriteren en de samenwerking spaak loopt.

5.1.2 Intra-organisatorische implementatie

- **Zorg voor draagvlak op alle niveaus.** Ketenpartners zijn vaak geen eenduidige organisaties waarin iedereen vanzelf hetzelfde kennisniveau heeft en als vanzelf meedoet met de keten. Vaak zijn het juist complexe organisaties met verschillende niveaus en afdelingen. Voor goede uitvoering van de ketenaanpak is het van belang dat op alle niveaus van de ketenpartners draagvlak is voor het beleid. Een manier om dit te doen is door regelmatig uitwisseling tussen en binnen de partnerorganisaties op zowel uitvoerend als strategisch niveau te organiseren. Den Toorn et al. (2023) beschrijven dat op het niveau van de werkvloer vaak vooral behoefte is aan duidelijke instructies. Zij adviseren hiervoor binnen deelnemende organisaties convenanten op te stellen, waarmee ook voor intra-organisatorisch draagvlak kan worden gezorgd. Een andere optie is om factsheets of presentaties op te stellen waarin de aanpak wordt onderbouwd, die kunnen worden verspreid onder relevante afdelingen.
- **Zorg voor bestuurlijk draagvlak.** Waar het over draagvlak gaat, wordt draagvlak op bestuurlijk niveau vaak expliciet als doorslaggevende randvoorwaarde genoemd. Daarom noemen we deze als afzonderlijke randvoorwaarde. Menco et al. (2021) schrijven, over de ketenaanpak psychische gezondheid van werkenden in de zorg: "Een effectieve aanpak mentale gezondheid begint bij de directie: als zij de aanpak niet voorleeft en mogelijk maakt, heeft het bevorderen van mentale gezondheid op de werkvloer geen kans van slagen." Deze observatie komt in vier van de onderzochte bronnen terug. Het betrekken van bestuurders van ketenpartners maakt het gemakkelijker om partners aan te spreken op hun visie en beleid, en voorkomt dat de aanpak verwatert.
- **Haak professionals van de juiste niveaus aan.** Twee bronnen beschrijven dat het van belang is wie precies aanhaakt vanuit de ketenpartners. Den Toorn et al. (2023) beschrijven dat het van belang is dat vertegenwoordigers van partners in de keten een "tactische functie" hebben. "Dat wil zeggen coördinerend, aansturend of (beleids-) advisering. Zij vormen in hun organisatie de schakel tussen bestuur (strategie) en de werkvloer (operationeel)." Hier kan ook flexibel in worden gehandeld, door bijvoorbeeld onderscheid te maken tussen een stuurgroep en een uitvoerende groep, waarin respectievelijk mensen uit strategische en uitvoerende lagen bij aansluiten.
- **Zorg voor goede interne en onderlinge communicatie.** Goede communicatie is zowel van belang voor goede intersectorale samenwerking, als voor implementatie binnen de partners. Pharos (2023b) raadt aan om steeds over resultaten te communiceren, en ook successen te vieren. Dat zorgt er ook voor dat mensen op verschillende niveaus in de organisatie betrokken blijven.

5.1.3 Proces

- **Heb aandacht voor (vroeg)signalering.** Het belang van (vroeg)signalering speelt in veel ketenaanpakken een rol. Zo ligt in het actieprogramma Kansrijke Start nadruk op het belang van de eerste 1000 dagen van het leven van een kind, die cruciaal zijn voor de ontwikkeling. Omdat dit om een relatief korte periode gaat is tijdige signalering extra belangrijk (Ministerie van

Volksgezondheid, 2023). Eenzelfde argument gaat op voor moeders met een uitkering. Omdat langdurige werkloosheid negatief samenhangt met de kans op re-integratie, is vroeg interveniëren het meest effectief.

- **Heb aandacht voor brede anamnese.** In vrijwel alle bestudeerde aanpakken is een gestructureerde en uitgebreide anamnese beschreven als belangrijke randvoorwaarde. Een anamnese is van belang om goed inzicht te krijgen in de precieze omstandigheden van de profijtgroep (de ondersteunde persoon): Welke behoeften hebben zij? Welke moeilijkheden en risico's liggen er in hun directe omgeving, en welke kansen zijn er juist? Bij meerdere aanpakken wordt expliciet aangegeven dat in de anamnese oog moet zijn voor "problemen op andere levensterreinen dan medische, zoals relatieproblemen, inkomen en schulden, laaggeletterdheid, opvoedvaardigheid, kindermishandeling of huiselijk geweld" (Pharos, 2023b).
- **Bouw expertise op bij betrokken professionals.** Vier van de tien onderzochte bronnen noemen het opbouwen van de juiste expertise bij professionals als randvoorwaarde. Wie deze professionals precies zijn, hangt af van de inrichting van de keten: de verantwoordelijke professional kan iemand van de gemeente zijn, van een non-profitorganisatie, bij de werkgever, of alle drie. Het opbouwen van expertise kan gedaan worden door middel van handreikingen, trainingen, en door gebruik te maken van beschikbare lokale cijfers, ervaringen en kennis van de profijtgroep bij samenwerkingspartners.
- **Richt monitoring en evaluatie in.** In vijf van de tien onderzochte bronnen komen monitoring en evaluatie als randvoorwaarden terug. Wat precies gemonitord dient te worden verschilt per aanpak. Zo adviseren Den Toorn et al. (2023) om te monitoren op de doelen van de ketenaanpak depressiepreventie bij mantelzorgers, waar het Ministerie van VWS (2023b) monitoring van specifiek de samenwerking benadrukt. De keus voor wat gemonitord dient te worden kan worden ingegeven door de beoogde uitkomst van de ketenaanpak, en de randvoorwaarden die daarvoor als cruciaal worden gezien.
- **Zorg voor een integrale aanpak.** Twee aanpakken (overgewicht en kansrijke start) leggen veel nadruk op het integraal aanpakken van het centrale probleem met achterliggende problematiek bij de profijtgroep. Hierbij speelt ook prioritering een belangrijke rol: "Bij zwaardere casuïstiek is, voorafgaand of parallel aan een gedragsverandering op leefstijl, aandacht nodig voor andere factoren voordat er ruimte komt bij gezinsleden om een andere leefstijl duurzaam te integreren in hun dagelijkse leven" (Sijben et al., 2018).
- **Vergroot en ondersteun zelfstandigheid/zelfredzaamheid bij de profijtgroep.** In drie bronnen wordt als randvoorwaarde gesteld dat de verantwoordelijkheid voor het proces stapsgewijs naar de profijtgroep dient te worden verschoven. Dit wordt ook het ondersteunen van 'zelfmanagement' genoemd (Den Toorn et al., 2023). Hierbij wordt beoogd dat de rol van de ketenpartners steeds kleiner wordt, en de ondersteunde persoon en diens omgeving langzaam maar zeker zelf zorg kunnen dragen voor een succesvolle afloop.
- **Heb oog voor duurzaamheid van de aanpak.** In twee bronnen wordt ingegaan op het belang van een langetermijnvisie. Daarbij gaat het enerzijds om duurzame resultaten bij de profijtgroep, waarvoor het belangrijk is nazorg in te richten en een casus te blijven monitoren. Anderzijds dient ook de ketenaanpak zelf duurzaam (financieel) geborgd te worden. Hier is niet altijd vanzelfsprekend

aandacht voor, terwijl dit wel een belangrijke voorwaarde is voor duurzaam succes. Hoe wordt ervoor gezorgd dat men het niet alleen op de juiste manier gaat doen, maar ook op de juiste manier *blijft* doen binnen de ketenaanpak? Financiering speelt hierbij een cruciale rol. Structurele financiering is een voorwaarde om de ketenaanpak langere tijd in stand te houden.

- **Heb oog voor sensitiviteit richting de profijtgroep.** In zes van de tien bronnen wordt aandacht besteed aan sensitiviteit richting de profijtgroep. Deze bronnen benadrukken dat het belangrijk is om aan te sluiten op hun specifieke behoeften, en rekening te houden met hun complexe situatie. Zo kan de keten een vooraf gespecificeerd aanbod aan ondersteuningsmogelijkheden verzorgen. Dit aanbod wordt idealiter flexibel ingericht, zodat de precieze ondersteuning kan worden afgestemd op de klant. Het ontwikkelen van 'klantroutes' kan een manier zijn om dit te bewerkstelligen: "Klantroutes zijn een middel om zicht te krijgen op de zorg en ondersteuning die beschikbaar is in de gemeente of regio. Door dit aan te laten sluiten op de behoeften van [de casus] kan op het juiste moment de juiste ondersteuning geboden worden, niet te zwaar en niet te licht, dwars door de stelsels heen." (Ministerie van VWS, 2023b). Meer adviezen over sensitiviteit voor de profijtgroep moeders met een uitkering komen naar voren in de genderscan (zie Hoofdstuk 5.3).

5.2 Succesfactoren uit relevante interventies gekoppeld aan algemene randvoorwaarden

In Tabel 3a t/m 3c zijn de succesfactoren die zijn opgehaald in de *diverse case selection* opgenomen. De kolom 'Randvoorwaarden' beschrijft de algemene randvoorwaarden uit paragraaf 5.1 waaraan een ketenaanpak moet voldoen. De kolom 'Succesfactoren uit interventies' bevat de succesfactoren die in bewezen effectieve interventies bij kwetsbare groepen zijn toegepast, gerangschikt naar de randvoorwaarde waar zij onder vallen. Onder 'Waar benoemd?' is beschreven in welke (evaluatie van) interventies deze succesfactor is benoemd.

In Tabel 3b is één randvoorwaarde opgenomen die niet in paragraaf 5.1 is beschreven: Draag zorg voor goede implementatie van beleid. Deze randvoorwaarde kwam niet naar voren in de *scoping review* van bestaande ketenaanpakken. Een aantal gevonden succesfactoren bleken echter afhankelijk van deze goede implementatie, wat ons heeft doen besluiten deze randvoorwaarde alsnog in de tabel op te nemen.

Tabel 3a. Randvoorwaarden en succesfactoren m.b.t. multidisciplinaire samenwerking

Randvoorwaarden	Succesfactoren uit interventies	Waar benoemd?
Zoek samenwerking in de regio	Zet in op netwerk van betrokken actoren, voor een zo groot mogelijke poel van mogelijke werkgevers	Tinnemans & Yohannes (2020)
Betrek de juiste partners	Zet in op actieve nazorg vanuit sociale middenveld naar werkgevers na plaatsing	Oostveen et al. (2019); Andriessen et al. (2019); Van den Enden et al. (2019); Bouma & Steijaert (2022); De Gruijter et al. (2022)
	Zorg voor sterke verbinding tussen stakeholders participatie en zorg	de Ruig et al. (2021)
	Betrek ondersteunend sociaal netwerk actief bij traject	Bouwman et al. (2011)
	Vergroot betrokkenheid van werkgevers vanaf begin (re)integratietraject of in groepstrainingen	Andriessen et al. (2019); Tinnemans & Yohannes (2020)
	Betrek onderwijsinstellingen bij traject	Razenberg et al. (2021)
	Beleg begeleiding bij multidisciplinair team van gespecialiseerde uitvoerders	Razenberg et al. (2021)
Zorg voor gemeentelijke betrokkenheid	Creëer bestuurlijk draagvlak bij gemeente om begeleiding naar werk te intensiveren	Oostveen et al. (2019); Tinnemans & Yohannes (2020); De Gruijter et al. (2022)
	Zet in op nauwe betrokkenheid van gemeente, bijvoorbeeld door voorlichting van klantmanagers in trainingen	De Gruijter et al. (2022)
	Faciliteer als gemeente vrouwenorganisaties om een brug te vormen, zodat ze niet afhankelijk zijn van vrijwilligers	De Gruijter et al. (2022)
Neem de tijd voor het opbouwen van de samenwerking	Zet in op deskundigheidsbevordering en teambuilding van ketenpartners	Oostveen et al. (2019); Bouma & Steijaert (2022); De Gruijter et al. (2022)
	Ontwikkel onderling vertrouwen tussen stakeholders in de keten	de Ruig et al. (2021); De Gruijter et al. (2022)
Wijs een sterke projectleider of kartrekker aan	Wijs één vaste aanspreekpunt en regisseur aan die coördinatie afstemt met betrokken organisaties	Andriessen et al. (2019); Bouwman et al. (2011); de Ruig et al. (2021); Razenberg et al. (2021); Van den Enden et al. (2019)

Maak duidelijke en concrete afspraken	Ontwikkel gecoördineerde ondersteuning in de keten met duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden (gedeelde visie, gemeenschappelijk begrippenkader) waarbij er regelmatig terugkoppeling plaatsvindt	Bouwman et al. (2011); de Ruig et al. (2020); Oostveen et al. (2019); Razenberg et al. (2021); Oudt et al. (2020); Tinemans & Yohannes (2020)
	Creëer lage mate van bureaucratie in samenwerking tussen verschillende instanties	van der Aa et al. (2016)
	Neem deelnemer serieus bij werkstage bij werkgever – geen verkapt vrijwilligerswerk	Van den Enden et al. (2019)
Zorg voor goede onderlinge communicatie	Zet in op intensieve informatievoorziening gedurende het traject in de hele keten	Bus et al. (2017); van der Leij (2013)
	Zorg voor warme overdracht bij inzet van externe partij	Razenberg et al. (2021); Van den Enden et al. (2019); Bouma & Steijaert (2022)
	Evalueer de samenwerking, bij voorkeur met betrokkenheid van de doelgroep zelf	De Gruijter et al. (2022)
	Ontwikkel en deel kennis van sociale kaart en beschikbare interventies in de regio	Andriessen et al. (2019); de Ruig et al. (2021); Razenberg et al. (2021); Van den Enden et al. (2019)

Tabel 3b. Tabel 3b. Randvoorwaarden en succesfactoren m.b.t. intra-organisatiele implementatie

Randvoorwaarden	Succesfactoren uit interventies	Waar benoemd?
Zorg voor draagvlak op alle niveaus / Zorg voor bestuurlijk draagvlak	Creëer draagvlak voor plan van aanpak binnen de organisatie	Andriessen et al. (2019); Razenberg et al. (2021)
Haak professionals van de juiste niveaus aan	Betrek anderen in de organisatie actief bij ontwikkeling en implementatie van aanpak	Andriessen et al. (2019)
Zorg voor goede interne en onderlinge communicatie	Zet in op korte lijnen tussen lagen in de organisatie (beleid vs. uitvoering; strategisch vs. tactisch vs. operationeel)	Andriessen et al. (2019); Bouwman et al. (2011); Smeets (2016)
Draag zorg voor goede implementatie van beleid	Geef uitvoerders vrijheid om te handelen	de Ruig et al. (2020); Oostveen et al. (2019); Razenberg et al. (2021)
	Zorg voor een stabiele personele bezetting (en/of zorg voor goede en gestructureerde kennisoverdracht)	de Ruig et al. (2020)
	Waarborg beperkte werkdruk bij betrokken professionals	Expert review

Tabel 3c. Randvoorwaarden en succesfactoren m.b.t. het proces

Randvoorwaarden	Succesfactoren uit interventies	Waar benoemd?
Heb aandacht voor (vroeg)signalering	Aandacht hebben voor voorkomen van problemen	De Kinderen (2015)
Heb aandacht voor brede anamnese	Brede diagnose of intake afnemen	Van den Enden et al. (2019)
Bouw expertise op bij betrokken-professionals	Invoeren van methodisch handelen/werken	de Ruig et al. (2020)
	Ontwikkelen van reflectief en lerend vermogen door feedback te vragen aan deelnemers	Andriessen et al. (2019); Razenberg et al. (2021)
	Zet gemotiveerde direct betrokkenen met kennis over de doelgroep in	Oostveen et al. (2019); Bouma & Steijaert (2022)
	Pak beeldvorming bij stakeholders over doelgroep aan door het informeren en delen van goede voorbeelden	Andriessen et al. (2019); van der Leij (2013)
Richt monitoring en evaluatie in	Meetbare doelen opstellen voor meetbare resultaten	Oudt et al. (2020)
	Inrichten van tussentijdse monitoring en evaluatie. Meten van resultaten voor en na de interventie	Oudt et al. (2020); Van den Enden et al. (2019); Bouma & Steijaert (2022)
Zorg voor integrale aanpak	Parallele aanpak uitvoeren waarbij problemen, naast participatie, worden aangepakt. Hierbij is de hulpvraag/situatie van het individu leidend	Andriessen et al. (2019); Bus et al. (2017); de Kinderen (2015); de Ruig et al. (2020); Oostveen et al. (2019); van der Leij (2013); Wolf en Jonker (2015); Oudt et al. (2020); Van den Enden et al. (2019); De Gruijter et al. (2022)
	Geef steun vanuit meerdere betrokkenen aan deelnemers, waaronder de begeleider bij werkgever	de Kinderen (2015)
Vergroot zelf-standigheid/ zelf-redzaamheid bij de profijtgroep	Langzaam en stapsgewijs toewerken naar zelfregie	de Ruig et al. (2020); Van den Enden et al. (2019)
Heb oog voor duurzaamheid van de aanpak	Onderscheid maken tussen doelen op korte termijn en op lange termijn	Oostveen et al. (2019)
	Focus niet enkel op (volledige) uitstroom	Razenberg et al. (2021)

Heb oog voor sensitiviteit richting de profijtgroep	Plan van aanpak en interventies aanpassen op individuele en systeemkenmerken en negatieve interacties in het systeem	Andriessen et al. (2019); Oostveen et al. (2019); Razenberg et al. (2021); Wolf en Jonker (2015); Van den Enden et al. (2019); Bouma & Steijaert (2022); De Gruijter et al. (2022)
	Communicatie afstemmen op behoeften en taalvaardigheden doelgroep	de Ruig et al. (2020)
	Geen tijdsdruk opleggen, ruimte voor recreatief leren op veilige plek creëren	Van den Enden et al. (2019)
	Werkstageplek aanbieden die te combineren is met verantwoordelijkheden thuis	Van den Enden et al. (2019)

5.3 Context-specifieke aandachtspunten gericht op moeders met een uitkering

Als derde stap in onze aanpak zijn de randvoorwaarden en succesfactoren uit tabellen 3a t/m 3c onderworpen aan een genderscan. Die genderscan leverde een aantal aanbevelingen op, die hieronder worden besproken.

Deze aanbevelingen gelden specifiek voor moeders met een uitkering. Voor een meer compleet overzicht van gender- (en cultuur)sensitief handelen bij het begeleiden van vrouwen naar betaald werk, zie Glijn & Van Egten (2024).

Zorg dat direct betrokkenen zich bewust zijn van hun eigen vooroordelen en oog hebben voor de positie van moeders

In het algemeen is het van belang dat iedere betrokkene vanuit de keten die in contact treedt met de moeder, en dan met name het eerste aanspreekpunt of degene die de brede diagnose of intake afneemt, gendersensitief te werk gaat. Dat betekent dat diegene zich bewust is van diens eigen vooroordelen ten aanzien van moeders met een uitkering en oog heeft voor de positie van moeders in de huidige maatschappij. Hierbij gaat het er bijvoorbeeld om dat er waardering is voor het onbetaalde werk dat moeders verrichten. Moeders zijn in Nederland vaker verantwoordelijk voor de zorg voor kinderen, mantelzorg, en huishoudelijke taken dan vaders (CBS, 2022). Deze arbeid levert een grote bijdrage aan de maatschappij, maar wordt niet op waarde geschat, noch financieel beloond. Als een professional die de intake afneemt of een teamleider onbewust vooroordelen heeft tegenover onbetaald werk ("ik heb zelf ook gewerkt en vier kinderen opgevoed. Waarom zou zij dit niet kunnen?") heeft dat mogelijk invloed op hoe diegene de moeder behandelt en hoe de moeder zich benaderd voelt.

Een ander voorbeeld van gendersensitiviteit is dat de betrokkene oog heeft voor de soms precare situatie van vrouwen in onze maatschappij. Sommige vormen van arbeid kunnen bijvoorbeeld onveilig voelen (en ook daadwerkelijk onveilig zijn) voor vrouwen. Bijvoorbeeld een schoonmaakbaan waarvoor een vrouw 's ochtends vroeg, in het donker, naar een industrieterrein aan de rand van een stad moet reizen. Vrouwen voelen zich in dergelijke situaties op straat onveiliger dan mannen, wat hen kan belemmeren bij een dergelijke baan.

Naast gendersensitiviteit speelt ook intersectionaliteit hierbij mogelijk een rol. Binnen de profijtgroep moeders met een uitkering bestaan immers grote verschillen. Niet alle moeders met een uitkering zijn hetzelfde en hebben dezelfde problemen. Zo hebben moeders met verschillende culturele achtergronden vaak andere rollen en posities in de maatschappij, en worden zij mogelijk ook met andere vooroordelen en aannames geconfronteerd. Daarbij geldt dat een combinatie van achtergrondkenmerken (bijvoorbeeld bij moeders van kleur, praktisch opgeleide moeders, moeders in een niet-heteroseksuele relatie) samenhangen met unieke posities, vooroordelen en aannames. Om deze processen te herkennen en begrijpen is kennis bij betrokkenen over zowel gendersensitiviteit als cultuursensitiviteit en intersectionaliteit van belang.

Zorg dat direct betrokkenen oog hebben voor de context van moeders

Bewustzijn bij betrokkenen strekt zich ook uit tot de context van moeders. Bijvoorbeeld de sociale situatie waarin zij zich bevinden. Zo is bekend dat financiële afhankelijkheid een risicofactor is voor partnergeweld (Bouma et al., 2020). Onder de verschillende vormen van partnergeweld valt ook financieel geweld, bijvoorbeeld in de vorm van financiële controle door de partner. Wanneer de partner in een dergelijk geval bij een (intake)gesprek met de moeder aanwezig is, kan de controle zich uitbreiden tot de ondersteuning binnen de interventie. In het slechtste geval draagt het gesprek zo bij aan de controle die door de partner wordt uitgeoefend. Voor onze profijtgroep, met veel alleenstaande moeders (zie Hoofdstuk 2), is dit risico mogelijk kleiner. Desondanks is het van belang dat uitvoerders begrijpen waarom het van belang is om moeders met partners *alleen* op te roepen voor een gesprek. Ook wanneer de moeder zelf de Nederlandse taal niet machtig is: zorg in dat geval zelf voor een tolk. Alleen in een veilige omgeving kan de aanpak tot blijvende verandering leiden bij de moeders.

Dit is maar één voorbeeld uit de complexe sociale context van moeder. Die context is daarnaast vaak aan veranderingen onderhevig. Gebeurtenissen als scheidingen, nieuwe relaties, zwangerschap, ziekte en verandering in huisvesting hebben grote impact op de moeders en hun gezinnen.

Sensitiviteit voor specifieke obstakels en belemmeringen van vrouwen breidt zich voor deze profijtgroep uit naar obstakels en belemmeringen voor *moeders*, met name moeders met (jonge) kinderen. Een belangrijke belemmering is dat moeders in de huidige maatschappij nog altijd vaker als primaire opvoeder worden gezien dan vaders (CBS, 2022). Vanwege die—als vanzelfsprekend beschouwde—taak als opvoeder is werken buiten schooltijden voor deze doelgroep lastig, tenzij kinderopvang kan worden georganiseerd. Ook lopen zij het risico als slechte moeder te worden gezien als zij werken en daardoor de kinderen niet uit school kunnen halen. Een intensief re-integratietraject kan voor veel moeders als te zwaar worden ervaren naast de mogelijk intensieve zorg voor (jonge) kinderen.

Zorg dat direct betrokkenen oog hebben voor multiproblematiek

Wat ook specifiek voor deze profijtgroep geldt, is dat er vaak sprake van multiproblematiek. Zoals besproken in hoofdstuk 2, komt armoede bovengemiddeld vaak voor bij moeders met een uitkering. Het is bekend dat leven in armoede grote psychologische impact heeft, en gevolgen heeft voor hoe iemand 'voelt, denkt en doet' (Plantinga et al., 2018). Met name wanneer een moeder voor belangrijke en moeilijke keuzes wordt gesteld, bijvoorbeeld over het aangaan van een dienstverband, is het van groot belang rekening te houden met de invloed van armoede en ondersteuning te bieden bij het maken van deze keuzes. Hierbij komt het punt van intergenerationele overdracht van armoede, dat ook is besproken in Hoofdstuk 2. De situatie

van kinderen die opgroeien onder de armoedegrens en in gezinnen met alleenstaande moeders vraagt in sommige gevallen om extra aandacht en zorg. Bewustzijn voor de context van moeders met een uitkering houdt ook in dat met deze problematiek rekening wordt gehouden.

Vanwege deze multiproblematiek is een integrale aanpak één van de randvoorwaarden voor een succesvolle ketenaanpak. In de transitie-arena in Midden-Brabant heeft dit bijvoorbeeld vorm gekregen door een 'doorlopende lijn' van vier interventies op te stellen waarbij de interventies in oplopende mate een hogere trede in de participatieladder beogen te bereiken en tegelijkertijd ook meer uitgaan van zelfredzaamheid bij de moeder. Op die manier is er in de doorlopende lijn een aanbod voor moeders ongeacht de doelstelling die voor hen op dat moment reëel is. In de interventies zelf is tegelijkertijd oog voor de achterliggende problematiek waar moeders mee te maken hebben, bijvoorbeeld door taallessen aan te bieden aan moeders die vanwege problemen met de taal minder baankansen ervaren, of door aandacht te hebben voor de levensloop, invulling van het eigen leven en het ontdekken van talenten.

Een integrale aanpak dient eveneens gepaard te gaan met evaluatieonderzoek. Een integrale aanpak dient immers te voorkomen dat een (succesvolle) interventie op één gebied de problematiek op een ander gebied vergroot. Bijvoorbeeld: stappen richting betaald werk kunnen de kans op een disbalans tussen werk en zorg en overbelasting bij moeders met een uitkering vergroten. Daarom is het belangrijk dat de steun uit de omgeving voor de moeder, en/of de beschikbaarheid (en acceptatie) van kinderopvang, goed in kaart zijn gebracht en moet hier in interventies op worden ingespeeld. De multidisciplinariteit in de ketensamenwerking komt hierbij van pas: door de brede expertise van de verschillende partners kan de keten op een breder scala aan problematiek bij moeders inspelen. Hierbij is het essentieel dat sociale en beleidsinterventies samen en in afstemming met werkgevers- en HR-interventies worden ontwikkeld (Bedgaard et al., 2024).

36

Kijk verder dan stereotiepe beroepssectoren

Het belang van gendersensitief werken speelt niet alleen op het niveau van de betrokken ketenpartner of werknemer, maar voor de hele keten. Het is van groot belang om in het aansluiten van (bepaalde typen) werkgevers bij de keten verder te kijken dan beroepen die traditioneel als vrouwelijk worden gezien. Bij het organiseren van werkgelegenheid voor moeders wordt vaak snel naar branches als zorg, onderwijs, en schoonmaak verwezen. In die sectoren werken verhoudingsgewijs meer vrouwen dan mannen, maar er zijn geen redenen om aan te nemen dat vrouwen fundamenteel minder geschikt zijn voor werk in andere sectoren dan mannen. De vraag wat moeders zelf willen, wat het beste bij ze past, en waar hun talenten liggen dient voorop te staan. Een brede werving onder mogelijke werkgevers vergroot de diversiteit in het arbeidsaanbod voor betrokken moeders, en daarmee de kans op een succesvolle match tussen moeder en werkgever. Hierbij is het belangrijk dat naast de aanwezigheid van een divers arbeidsaanbod ook de zichtbaarheid van werk in mannen-gedomineerde sectoren voorafgaand aan instroom van moeders wordt vergroot.

Leg verantwoordelijkheid bij de sociale omgeving en niet (alleen) bij de moeder

Eén van de genoemde randvoorwaarden in Hoofdstuk 5.1 is het vergroten van zelfstandigheid en/of zelfredzaamheid bij de doelgroep. Hierbij is het belangrijk om niet (opnieuw) alle verantwoordelijkheid voor (arbeids)participatie bij de moeder in kwestie te leggen. Zoals benadrukt in Hoofdstuk 1 bevinden moeders zich in een sociale omgeving (van familie, kennissen, professionals, eventueel (een) hulpverlener(s), eventueel (een) werkgever(s)). De voorwaarde

om de zelfstandigheid te vergroten geldt voor die volledige sociale omgeving. De moeder is hier niet individueel verantwoordelijk voor. De interacties die de moeder heeft met deze mensen en verschillende contexten beïnvloeden direct haar kansen en mogelijkheden. Bovendien is een moeder in de bijstand niet slechts een passieve ontvanger, maar is het een tweerichting-interactie waaraan de moeder zelf een actieve bijdrage levert.

Zorg voor bewustwording over gendersensitiviteit bij alle ketenpartners

Om alle betrokkenen en ketenpartners te doordringen van het belang van gendersensitiviteit, is het raadzaam om dit als keten op te pakken en te organiseren. Binnen organisaties vraagt dit in sommige gevallen om een cultuurverandering. Bespreek met elkaar hoe hieraan het beste vorm kan worden gegeven. Bijvoorbeeld met behulp van een training, die door alle ketenpartners wordt gevolgd. Of door gendersensitiviteit tegelijkertijd binnen verschillende organisaties te agenderen, in teambesprekingen of met samenwerkingspartners. Van belang is dat er in iedere organisatie een gesprek op gang komt tussen collega's over de impact van gender op hun werk, en over hun eigen gendervooroordelen en verwachtingen (Glijn & Van Egten, 2024).

Draag zorg voor gendersensitiviteit bij de werkgever

Ook bij de werkgevers zelf dient oog te zijn voor de specifieke positie van vrouwen, en moeders in het bijzonder. Zo zijn werkgevers vanuit stereotiepe overtuigingen soms bang dat moeders onvoldoende continuïteit kunnen bieden, vanwege de zorg voor kinderen (zie ook Hoofdstuk 2.4). Het is belangrijk om werkgevers bewust te maken van dit soort vooroordelen en ze te ontkrachten, waarbij expliciet aandacht moet worden besteed aan de direct leidinggevende. Los daarvan kan samen met werkgevers worden gezocht naar de inrichting van werk waarin moeders die *daadwerkelijk* een grote zorglast dragen dit kunnen combineren met betaald werk voor deze werkgever.

Wees waakzaam op geïnternaliseerde vooroordelen bij de moeders zelf

Als laatste is het van belang ook waakzaam te zijn op stereotypen en vooroordelen *bij de moeders zelf*. Zo kunnen moeders zelf soms ervan overtuigd zijn dat werkgevers toch niet op hen zitten te wachten, vanuit het idee dat de arbeidsmarkt is ingericht op mannen. Of zij gaan er onterecht vanuit dat zij niet geschikt zijn voor sectoren waar vooral mannen werken. Het is daarvoor belangrijk dat professionals in de keten en werkgevers de moeders positief bekrachtigen. De werkgever kan bijvoorbeeld expliciet maken graag met moeders te werken, omdat zij vaak 'goede' werknemers zijn met relevante vaardigheden zijn.

6. Lessen uit de praktijk

Zoals beschreven in paragraaf 1.2, is parallel aan de uitvoering van dit onderzoek een doorlopende lijn ontwikkeld middels een transitiearena in de arbeidsmarktregio Midden-Brabant. In deze doorlopende lijn zijn verschillende interventies opgenomen en zijn inzichten opgedaan waarvan de auteurs gebruik hebben gemaakt bij het schrijven van dit rapport. We staan hier graag stil bij een aantal aandachtspunten die bij de ontwikkeling van de doorlopende lijn in de transitiearena naar voren kwamen en die we niet elders in dit rapport hebben beschreven.

6.1 Samenwerken is mensenwerk

Ten eerste blijkt uit de transitiearena dat het opbouwen van een samenwerking meer vraagt dan simpelweg het volgen van een handleiding of stappenplan. In realiteit spelen allerlei uit het leven gegrepen zaken mee. Ketenpartners vallen uit, zeggen door omstandigheden op het laatste moment af, zijn druk. Of ze hebben verwachtingen die niet uitkomen, ze voelen zich niet op hun plaats in de samenwerking, of voelen zich onder druk gezet beslissingen te nemen die ze niet willen nemen. Deze voorbeelden benadrukken: samenwerken is *werken*. Het vraagt om duidelijk communiceren, om wederzijdse verwachtingen uitspreken, om open te staan voor verschillen in denkwijzen en deze bespreken, om inlevingsvermogen en de wil elkaar tegemoet te komen. Dit klinkt als een open deur, maar is desondanks belangrijk om aan te stippen. Een samenwerking kan op papier perfect zijn uitgevoerd, maar heeft in de realiteit te maken met allerlei zaken die in de levens van betrokkenen of hun onderlinge relaties kunnen spelen. Gevoeligheid hiervoor is essentieel om van de ketenaanpak een succes te maken (zie ook Van der Klauw et al., 2015).

6.2 Juiste balans tussen richting geven en eigenaarschap creëren

Ten tweede blijkt uit de praktijkinterventie dat het lastig kan zijn om een juiste balans te vinden in de mate van eigenaarschap voor ketenpartners. Wanneer ketenpartners vrij worden gelaten om een probleem (moeders op weg helpen naar werk) op te lossen, kan het voor hen onduidelijk zijn welke oplossingen ze kunnen oppakken, wat leidt tot passiviteit. Maar wanneer hen te veel wordt voorgeschreven hoe zij het probleem moeten oplossen, verkleint dit hun gevoel van eigenaarschap en daarmee hun inzet aan de geboden oplossingen. Een succesvolle ketenaanpak wordt voor een substantieel deel ontwikkeld door de uitvoerders zelf in hun specifieke lokale context, zodat zij zich daadwerkelijk eigenaar voelen over de geboden oplossingen, maar geeft tegelijkertijd voldoende aanwijzingen voor hoe zij deze aanpak binnen hun context kunnen ontwikkelen.

6.3 Samenwerken met werkgevers

Ten derde blijkt het in de praktijk erg lastig om werkgevers te overtuigen om zich aan te sluiten bij een ketenaanpak om moeders op weg te helpen naar werk. Werkgevers zien niet altijd de meerwaarde van een dergelijke aanpak voor hun bedrijfsvoering. Daardoor is het ingewikkeld voor hen om tijd en geld vrij te maken voor een ketenaanpak. Dit is een aspect waar we in de handreikingen in het bijzonder aandacht aan zullen besteden (zie kader 'De rol van werkgevers').

6.4 Niet zonder de moeders zélf

Tot slot is het van belang om aan te stippen dat een succesvolle doorlopende lijn niet kan bestaan zonder actieve inbreng van de mensen om wie het gaat – de moeders met een uitkering zelf. Opvallend genoeg kwam dit niet als randvoorwaarde of succesfactor naar voren in ons literatuuronderzoek. In de ontwikkeling van de doorlopende lijn — waarbij één professional was aangesloten die zelf ook ervaringsdeskundige is, een vrouwenorganisatie was aangesloten die de stem van de moeders vertegenwoordigde en moeders gedurende het hele proces op verschillende wijze zijn geconsulteerd — bleek de input van moeders echter onmisbaar. Het is van groot belang om bij de profijitgroep te peilen hoe hun leefwereld eruitziet en wat hun wensen en behoeften zijn, te vragen welke belemmeringen zij ervaren en hen bij oplossingen te betrekken. Anders is het onmogelijk vast te stellen of geboden oplossingen daadwerkelijk aansluiten op de beleefde ervaring van de moeders zelf.

De rol van werkgevers

Om moeders met een uitkering op weg te helpen naar duurzaam en passend werk, is de rol van werkgevers cruciaal. Uiteindelijk zijn zij (behalve voor moeders die kiezen voor een baan als ondernemer of zelfstandige) degene die moeders een baan kunnen bieden en de omstandigheden verzorgen waarbinnen de baan een succes kan worden. De experts die dit rapport nalazen, merkten terecht op dat in de randvoorwaarden uit ketenaanpakken weinig aandacht is voor de werkgever. Dit komt onder andere omdat de bestaande ketenaanpakken uit de *scoping review* zich niet op participatie in werk richtten. Voor een aanpak van overgewicht bij kinderen, bijvoorbeeld, is samenwerking met de werkgever geen randvoorwaarde. Desondanks denken we dat in de door ons gepresenteerde aanpak voldoende ruimte is om samen te werken met werkgevers. De randvoorwaarde 'Betrek de juiste partners' impliceert immers dat er ook met werkgevers samengewerkt moet worden (maar laat ook ruimte om de wijze waarop er wordt samengewerkt met de werkgever aan te passen op de context). Ook de andere randvoorwaarden, zoals 'Zorg voor draagvlak op alle niveaus' en 'Zorg voor een integrale aanpak', gelden voor werkgevers, waarmee die wel degelijk een actieve participatieve rol krijgt in de keten.

Experts benadrukken ook dat een flexibele houding bij werkgevers een belangrijk punt is om belemmeringen bij moeders weg te nemen. Dit zien wij ook terug in de transitie-arena in Midden-Brabant: werkgevers die meedenken met deze moeders en trajecten op maat aanbieden zijn succesvoller in het langdurig binden van deze moeders aan hen. Soms zit de winst in op het oog kleine aanpassingen: een moeder die om kwart voor negen met haar werk kan beginnen in plaats van om acht uur, heeft mogelijk net wél tijd om haar kind naar school te brengen. Dit vraagt om een teamleider die het aandurft om maatwerk te bieden en hierbij ondersteund wordt door het management. Het is de rol van de keten om te signaleren welke specifieke obstakels en kansen bij specifieke werkgevers spelen, wat potentiële oplossingsrichtingen er zijn, en hoe samen met de werkgever deze oplossingsrichtingen kunnen worden geïmplementeerd. Essentieel hierbij is dat, zoals eerder genoemd (p.35), interventies op de werkvloer integraal en in samenhang met sociale en beleidsinterventies worden ontwikkeld. Hierbij geldt dat het belangrijk is dat deze interventies niet alleen betrekking hebben op 'harde' doelen (zoals werk- en zorgtijden afstemmen), maar ook op 'zachte' doelen (zoals ervoor zorgen dat werk leuk is en iets is om trots op te zijn is). Om in de ketenaanpak beter samen te werken met werkgevers kan gebruik worden gemaakt van de handreiking die wij speciaal voor deze doelgroep ontwikkelen (zie Hoofdstuk 7).

7. Raamwerk voor een ketenaanpak voor moeders met een uitkering

In Hoofdstuk 5 zijn de randvoorwaarden geformuleerd voor een ketenaanpak, zijn succesfactoren gepresenteerd om moeders met een uitkering aan duurzaam en passend werk te helpen en zijn aandachtspunten gedefinieerd om rekening te houden met de specifieke context van moeders met een uitkering. Tezamen bieden deze resultaten een raamwerk voor een aanpak om moeders met een uitkering op weg te helpen naar werk. In dit hoofdstuk reflecteren we op wat er nodig is om deze resultaten om te zetten naar de praktijk. In paragraaf 7.1 gaan we dieper in op de praktijkimplicaties van onze resultaten, en in paragraaf 7.2 beschrijven we hoe we met behulp van handreikingen concrete stappen zetten richting de praktijk.

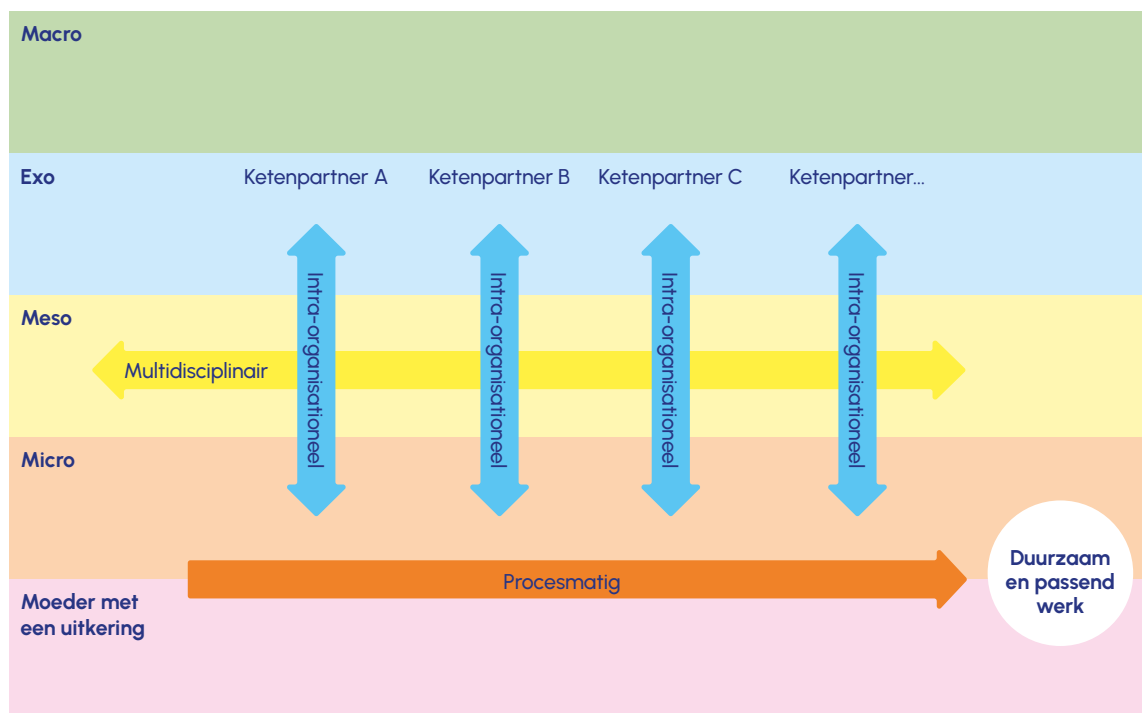
7.1 Raamwerk ketenaanpak

Aan de hand van onze resultaten schetsen we een raamwerk voor hoe een ketenaanpak om moeders op weg te helpen naar werk eruit kan komen te zien. Wij beschrijven expliciet *niet* hoe een dergelijke ketenaanpak eruit moet zien. Elke context is immers verschillend. Het raamwerk biedt flexibiliteit om de ketenaanpak aan te passen aan de lokale of regionale omstandigheden en aan samenwerkingsverbanden die al bestaan.

In Hoofdstuk 3 beschreven we de drie verschillende vormen die uit bestaande ketenaanpakken zijn te destilleren:

- **Multidisciplinair**, over samenwerking tussen mensen of organisaties;
- **Intra-organisatieel**, over samenwerking binnen organisaties;
- **Procesmatig**, over het geheel van stappen die tezamen tot de gewenste uitkomst leiden.

In Hoofdstuk 5 zijn voor ieder van deze vormen randvoorwaarden, succesfactoren en aandachtspunten geformuleerd. Het onderscheid tussen de drie vormen van ketenaanpakken is nuttig om structuur te bieden aan de grote hoeveelheid randvoorwaarden, succesfactoren en aandachtspunten. We beschouwen de drie vormen in ons raamwerk als de pijlers waarop een succesvolle ketenaanpak is gefundeerd. Door een ketenaanpak op alle drie de pijlers te funderen, voldoet deze aan onze definitie van een ketenaanpak uit Hoofdstuk 3: *een aanpak die ten minste alle benodigde stakeholders betreft, ten minste in alle benodigde eenheden bij de betrokken stakeholders wordt ondersteund en ten minste alle benodigde processtappen beschrijft en doorloopt.*



Figuur 2. Raamwerk voor een ketenaanpak, op basis van drie pijlers van randvoorwaarden die uit literatuuronderzoek uit bestaande ketenaanpakken naar voren komen.

Figuur 2 laat zien hoe de pijlers zich tot elkaar verhouden en hoe een ketenaanpak er volgens onze definitie schematisch uit kan zien. De gele pijl verbeeldt de pijler multidisciplinaire samenwerking. Hieronder vallen alle randvoorwaarden, succesfactoren en aandachtspunten voor een succesvolle multidisciplinaire samenwerking, bijvoorbeeld het betrekken van de juiste partners en het aanwijzen van een kartrekker. De gele lijn vormt de schakel tussen de ketenpartners. Bij iedere ketenpartner hoort ook een blauwe pijl, die de pijler intra-organisatiele implementatie verbeeldt. Hieronder vallen randvoorwaarden als het creëren van voldoende draagvlak op alle niveaus binnen de partnerorganisatie. Tezamen geven de ketenpartners vorm aan pijler drie: het proces, de oranje pijl. Dit proces leidt naar duurzaam en passend werk voor de doelgroep. Randvoorwaarden hiervoor zijn onder andere aandacht voor vroegsignalering, (brede) anamnese en monitoring en evaluatie. De pijlers kunnen ook worden opgevat als overkoepelende voorwaarden voor een succesvolle ketenaanpak. Om een ketenaanpak te laten leiden tot duurzaam en passend werk voor moeders met een uitkering moeten alle benodigde partners uit verschillende disciplines worden betrokken (gele pijl), moet de aanpak door alle relevante afdelingen binnen de organisaties wordt gesteund (blauwe pijlen), en moeten zij tezamen de benodigde processtappen beschrijven en doorlopen (oranje pijl).

In Hoofdstuk 1 beschreven wij dat een aanpak onder andere verschillende niveaus verbindt. Om aan te geven hoe ons raamwerk hierop inspeelt, hebben we de pijlers in Figuur 2 geplaatst op de niveaus uit het ecologisch systeem model van Bronfenbrenner (zie paragraaf 2.5).

Het proces waarbij moeders met een uitkering naar werk worden begeleid bevindt zich bijvoorbeeld zowel bij de moeder zelf (individueel systeem) als haar directe omgeving (gezin, de werkgever, contactpersoon bij de gemeente). De ketenpartners bevinden zich zowel in het microsysteem (bijvoorbeeld de direct leidinggevende), het mesosysteem (overleg tussen werkgever en gemeente) als het exosysteem (directie). En de multidisciplinaire samenwerking vindt plaats in het mesosysteem (overleg tussen de systemen die met de moeder met een uitkering te maken hebben). Omdat de ketenpartners in alle relevante systemen opereren, is de ketenaanpak in staat om belemmeringen op alle relevante niveaus tegelijkertijd en integraal aan

te pakken.

7.2 Het raamwerk in de praktijk

Naast dat het raamwerk een structuur biedt aan de grote hoeveelheid randvoorwaarden, succesfactoren en aandachtspunten voor een succesvolle ketenaanpak, biedt het ook een fundering om een ketenaanpak op stapsgewijs van de grond te krijgen. In de praktijk zit er namelijk een logische volgorde in de pijlers.

De pijler *multidisciplinaire samenwerking* is de eerste stap in de opbouw van een keten. Het is van belang partners te selecteren, te benaderen en enthousiasmeren, en samen aan de slag te gaan met de verdere invulling van de ketenaanpak. Zonder ketenpartners heeft het geen zin om met de intra-organisatorische implementatie of een procesmatige aanpak aan de slag te gaan.

De pijler *intra-organisatorische implementatie* is de volgende stap. Zijn van alle betrokken organisaties de juiste mensen aangesloten? Is er voldoende draagvlak? Is de duurzaamheid van de deelname van ketenpartners geborgd? Als deze voorwaarden niet worden vervuld, zal een procesmatige aanpak hoogstwaarschijnlijk stuklopen op een gebrek aan betrokkenheid door cruciale spelers in de keten.

Pas als laatste stap komt de pijler *proces in beeld*. Om aan de voorwaarden voor een succesvol proces te voldoen is het van belang om een stabiele keten te hebben opgebouwd, met onder andere de juiste betrokkenen, duidelijke afspraken, betrokkenheid op de juiste niveaus, enzovoorts. Eén van de randvoorwaarden van het proces is de inrichting van monitoring en evaluatie. Deze stap is cruciaal om te evalueren of uiteindelijk aan alle randvoorwaarden van de verschillende pijlers is voldaan.

In de praktijk zal dit stappenplan vaak niet op precies deze systematische wijze worden uitgevoerd. Vaak zal bijvoorbeeld al een bepaalde samenwerking bestaan, of bestaat er juist al een procesmatige aanpak. In dat geval kunnen deze stappen flexibel worden opgevat (zie bijvoorbeeld het voorbeeld in het kader 'Versimpeld voorbeeld').

Versimpeld voorbeeld

Hoe kan de ketenaanpak er in de praktijk uitzien? We geven een fictief en sterk versimpeld voorbeeld om het model in Figuur 2 te illustreren. Stel dat in gemeente X een private intermediair, die veel moeders met een uitkering in diens bestand heeft, de aanpak om deze moeders naar werk te helpen in de regio wil verbeteren. De intermediair voert evaluatieonderzoek uit op basis van het raamwerk. De intermediair concludeert dat aan de randvoorwaarden voor de pijler *proces* al wordt voldaan. In de regio bestaan processen om moeders op weg naar werk te helpen, die in theorie aan de randvoorwaarden, succesfactoren en aandachtspunten voldoen. Ook aan de pijler *intra-organisationale implementatie* wordt voldaan. De processen worden binnen betrokken organisaties breed en door de juiste personen gedragen. Echter, aan samenwerking tussen sectoren — de pijler *multidisciplinaire samenwerking* — ontbreekt het nog. Uit de randvoorwaarden voor samenwerking (zie paragraaf 5.1.1) blijkt dat in de aanpak essentiële partners ontbreken. Zo is er slechts één werkgever aangesloten — een schoonmaakbedrijf. Ook is de gemeente nauwelijks betrokken bij de aanpak om moeders met een uitkering naar werk te helpen. De intermediair neemt het initiatief om een projectleider aan te stellen, die een ketenanalyse uitvoert en nieuwe potentiële partners betreft, waaronder de gemeente en werkgevers uit diverse sectoren (zorg, logistiek, onderwijs, de bouw). Deze projectleider neemt het voortouw in het maken van duidelijke afspraken, en zorgt ervoor dat er tijd vrij wordt gemaakt bij de verschillende partners om de samenwerking grondig op te zetten. Zo wordt alsnog aan de voorwaarden voor elke pijler voldaan. Enkele jaren later kan via monitoring en evaluatie worden beoordeeld of de hernieuwde ketenaanpak succesvoller is in het aan werk helpen van moeders met een uitkering.

Bovenstaande is een zeer globaal voorbeeld van hoe een ketenaanpak eruit kan zien. In de praktijk vraagt dit veel afstemming op detailniveau en om een gedegen aanpak, waarbij de succesfactoren en aandachtspunten uit hoofdstukken 5.2 en 5.3 van belang zijn. Hiervoor kunnen de organisaties in de ketenaanpak gebruikmaken van handreikingen die binnen het EVV-project zullen worden ontwikkeld.

7.3 Handreikingen en vervolgstappen

Om ketenpartners in toekomstige ketenaanpakken te informeren over de randvoorwaarden, succesfactoren en aandachtspunten die in onze resultaten naar voren komen, zullen we handreikingen ontwikkelen waarin deze op overzichtelijke manier worden gepresenteerd. In de handreikingen worden de belemmeringen gepresenteerd uit Hoofdstuk 2 en wordt voor iedere belemmering aan de hand van het raamwerk uitgelegd hoe deze kan worden opgelost.

Voor verschillende soorten ketenpartners zullen verschillende handreikingen worden ontwikkeld, die specifiek ingaan op punten die voor deze partner relevant zijn. Zo worden in ieder geval handreikingen ontwikkeld voor werkgevers, gemeentefunctionarissen (klantmanagers), interventie-eigenaren en projectleiders van ketenaanpakken. De handreikingen worden ontwikkeld binnen het Nationale Wetenschapsagenda project Economische Veerkracht van Vrouwen. Aan de hand van implementatie- en evaluatieonderzoek zal worden vastgesteld in hoeverre het raamwerk effectief is, en zullen zo nodig in de toekomst randvoorwaarden, succesfactoren en/of aandachtspunten worden toegevoegd en/of gewijzigd.

Literatuur

- Van der Aa, P., Van Dijk, D., Lohman, S. & Molegraaf, P. (2016). *Fundament: Een onderbouwing van drie Rotterdamse aanpakken voor activering richting werk of school van kwetsbare, werkloze jongeren*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam. Geraadpleegd via <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/>
- Andriessen, S. & Van der Veen, S. (2019). *Succesvol uit de bijstand; Kansrijke aanpakken en hun werkzame elementen*. Utrecht: Significant Public.
- Van Arum, S. (2021). *Actieonderzoek in het sociaal domein*. Utrecht: Movisie.
- Bedgaard, T., Ingold, J., & van Berkel, R. (2023). Varieties of policy approaches to employer engagement in activation policies. In J. Ingold & P. McGurk (Eds.), *Employer engagement making active labour market policies work* (pp. 15-33). Bristol: Bristol University Press.
- Blom, R. (2023). Rapport: 'Werken doe je niet alleen: de werkgeverscontext'. Universiteit Utrecht: Afdeling Sociologie.
- Bouma, S., Berry, D. & Römken, R. (2020). *Financiële (on)afhankelijkheid van vrouwen en partner geweld: wat is het verband?* Amsterdam: Atria.
- Bouma, S., Steijaert, M.J., van der Kemp, S., & Zwinkels, W. (2022). *Een nieuwe toekomst voor slachtoffers van (ex-) partnergeweld*. Amsterdam: Atria. Geraadpleegd via <https://prod-cdn.atria.nl/wp-content/uploads/2022/01/30132852/Onderzoek-De-Nieuwe-Toekomst.pdf>
- Bouwman-Van't Veer, M., Knijn, T., & van Berkel, H. H. A. (2011). *Activeren door participeren. De meerwaarde van de Wet maatschappelijke ondersteuning voor re-integratie van mensen in de bijstand*. Utrecht: Movisie.
- Bronfenbrenner, U. (1995). *Developmental ecology through space and time: A future perspective*. In P. Moen, G. H. Elder, Jr., & K. Lüscher (Eds.), *Examining lives in context: Perspectives on the ecology of human development* (pp. 619-647). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10176-018>
- Bus, A., De Vries, C. & Van Zeele, S. (2017). *Effecten van de tegenprestatie in Rotterdam*. Rotterdam: Onderzoek en Business Intelligence.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2022). *Emancipatiemonitor 2022*. Den Haag/Heerlen/Bonaire: CBS. Geraadpleegd via <https://open.overheid.nl/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2023a). *Bijstandsuitkeringen naar geslacht* [Dataset]. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2023b). *Gezinnen in de bijstand* [Dataset]. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2023c). *Vrouwen en de arbeidsmarkt* [Dataset]. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Van den Enden, T., Booijink, M. & Keuzenkamp, S. (2019). *De effectiviteit van de PiëzoMethodiek: Voor participatie, toeleiding naar werk of opleiding en gezondheid van deelnemers in het algemeen en de nieuwe statushouders in het bijzonder*. Utrecht: Movisie. Geraadpleegd via <https://www.movisie.nl/>
- Van der Feltz-Cornelis, C. M., de Jong, J. J., Bakker, M., & Van Nieuwenhuizen, C. (2023). Effectieve suïcidepreventie-interventies en de betekenis voor het Nederlandse werkveld en de Landelijke Agenda Suïcidepreventie. *TSG-Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 101(Suppl 1), 24-36.
- Van der Feltz-Cornelis, C. M., Sarchiapone, M., Postuvan, V., Volker, D., Roskar, S., Grum, A. T., ... & Hegerl, U. (2011). Best practice elements of multilevel suicide prevention strategies. *Crisis*, 32(6), 319-333.
- Feniks (2012). *Sociaal economische status van vrouwen in Tilburg*. Geraadpleegd via <https://www.tilburg.nl/nl-nl>

- De Gruijter, M., Hoogenbosch, A. & Sikkema, M. (2022). *Meer vrouwen aan het werk: Samenwerken van gemeenten en informele vrouwenorganisaties bij de arbeidstoeleiding van niet-uitkeringsgerechtigde vrouwen*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd via <https://www.verwey-jonker.nl/>
- Glijn, R. D. W. & Van Egten, C. R. (2024). *Inspiratiegids gender- (en cultuur) sensitief handelen. Begeleiden van vrouwen naar betaald werk en economische zelfstandigheid*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd via <https://www.verwey-jonker.nl/>
- Hummel, L., Huijs, J., Tankink, T., Pronk, J., Emmert, S. & Van Kesteren, N.M.C. (2024). *Transitieagenda arbeidsmarktregio Midden-Brabant: het dichten van de kloof tussen moeders met een uitkering en werkgevers*. Leiden: TNO.
- Instituut Gak (2023). *Genderongelijkheid in de bijstand*. Geraadpleegd via <https://www.instituutgak.nl/nl-nl>
- Van Kesteren, N. M. C., Pronk, J., Huijs, J., Hummel, L. & Emmert, S. (2024). *Stel moeders in de bijstand centraal*. Artikel in voorbereiding.
- De Kinderen, M. (2018). *Kansen op Werk*. Utrecht: Trimbos-Instituut. Geraadpleegd via <https://www.trimbos.nl/>
- Van der Klauw, D., van den Broek, E. & van Empelen, P. (2015). Intersectorale samenwerking rondom een gezonde wijk: Een Delphi-studie naar aandachtsgebieden, sectoren en determinanten. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 93, 109-116.
- De Klerk, M., Eggink, E., Plaiser, I. & Sadiraj, K. (2023). Zicht op zorgen. *Kerncijfers over de problemen, hulpbronnen, leefsituatie en ondersteuning van mensen in het sociaal domein*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Krebbekx, W., Maliepaard, E., Bouma, S., Gaasterland, F., de Jong, E. & Holla, S. (2018). *Gendersensitief beleid: Illustratieve voorbeelden*. Amsterdam: Atria.
- Van der Leij, T. (2013). *Een studie naar het activeringstraject Beweging naar Werk voor alleenstaande moeders in de bijstand in Amsterdam Zuid*. Utrecht: Universiteit Utrecht. Geraadpleegd via <https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/14571/Masterthesis%20Tessa%20van%20der%20Leij.pdf?sequence=1>
- Meijers, J. & Bolt, S. (2021). Scoping review. *TVZ – Verpleegkunde in praktijk en wetenschap*, 131, 56-57. Geraadpleegd via <https://link.springer.com/article/10.1007/s41184-021-1046-0>
- Migchelbrink, F. G. H. M. (2007). *Actieonderzoek voor professionals in zorg en welzijn*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Ministerie van VWS, 2018). *Actieprogramma Kansrijke Start*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Ministerie van VWS, 2023). *Handreiking voor zorgverzekeraars en gemeenten bij het Landelijk model ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- Odekerken, M., Out, M. & Stavenuiter, M. (2021). *De kracht van ervaringsvrijwilligers: Hoe ervaringsverhalen anderen kunnen helpen*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Oostveen, A., Klaver, J., Born, M. & Gutierrez, N. (2019). *Versnelde participatie en integratie van vluchtelingen: De Amsterdamse aanpak*. Amsterdam: Regioplan. Geraadpleegd via <https://www.regioplan.nl/>
- Pharos (2023a). *Samenwerken aan een kansrijke start*. Utrecht: Pharos.
- Pharos (2023b). *Bouwstenen en succesfactoren van de aanpak Kansrijke Start*. Utrecht: Pharos.
- Plantinga, A., Zeelenberg, M. & Breugelmans, S.M. (2018). *De effecten van armoede op voelen, denken en doen*. Geraadpleegd via <https://www.arnoudplantinga.nl/>
- Razenberg, I., Oostveen, A. & Klaver, J. (2021). *Stappen op weg naar werk: Lessen uit acht studies naar arbeidstoeleiding van statushouders*. Amsterdam/Utrecht: Regioplan/Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd via <https://www.verwey-jonker.nl/>

- De Ruig, L., Talman, J., Engelen, M., Bennenbroek, F., Wachter, M. & Bindels, A. (2020). *Persoonlijke begeleiding in de bijstand: Wat gemeenten en Rijk kunnen leren van pilots uit Tilburg, Leiden en Helmond*. Leiden: De Beleidsonderzoekers. Geraadpleegd via <https://www.beleidsonderzoekers.nl/>
- Sijben, M., Van der Velde, M., Van Mil, E., Stroo, J. & Halberstadt, J. (2018). *Landelijk model ketenaanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas*. Amsterdam: Stichting Vrije Universiteit Amsterdam.
- Sijben, M., Koehoorn, J. & Halberstadt, J. (2021). *Realisatie lokale aanpak voor kinderen met overgewicht en obesitas: een handreiking voor initiatiefnemers, projectleiders en netwerkregisseurs*. Amsterdam: Stichting Vrije Universiteit Amsterdam.
- Smeets, M. D. D. (2016). *Alleenstaande moeders & de Tegenprestatie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam. Geraadpleegd via <https://thesis.eur.nl/pub/36716/>
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP, 2023a). *Alleenstaande ouders in de bijstand*. Den Haag: SCP. Geraadpleegd via <https://www.scp.nl/nl-nl>
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP, 2023b). *Uitstroom bijstand*. Den Haag: SCP. Geraadpleegd via <https://www.scp.nl/nl-nl>
- Stavenuiter, M., Kahmann, M., Kok, E., van Mourik, K., Out, M., & de Gruijter, M. (2020). *Re-integratie van vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut / Movisie.
- Vijlbrief, A. & Van Mourik, K. (2020). *Wat werkt bij de aanpak van armoede en schulden*. Utrecht: Movisie.
- Tankink, T., Pronk, J., Huijs, J., Hummel, L., Emmert, S. & Van Kesteren, N.M.C. (2024). *Bordercrossing in de bijstand: bevorderende en belemmerende factoren op weg naar werk onder alleenstaande moeders*. Artikel in Voorbereiding.
- Tinnemans, K. & Yohannes, R. (2020). *Vluchtelingen op weg naar werk: Een verkennend onderzoek naar de impact van het VIP project van VluchtelingenWerk*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd via <https://www.verwey-jonker.nl/>
- Den Toorn, L., Theissen, F. & Huis in 't Veld, T. (2023). *Handreiking ketenaanpak depressiepreventie bij mantelzorgers*. Rotterdam: PROOF adviseurs.
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG, 2010). *Meetlat van participatie*. Den Haag: VNG.
- Wolf, J. & Jonker, I. (2021). *Krachtwerk: Methodisch werken aan participatie en zelfregie*. Utrecht: Movisie. Geraadpleegd via <https://www.movisie.nl/>