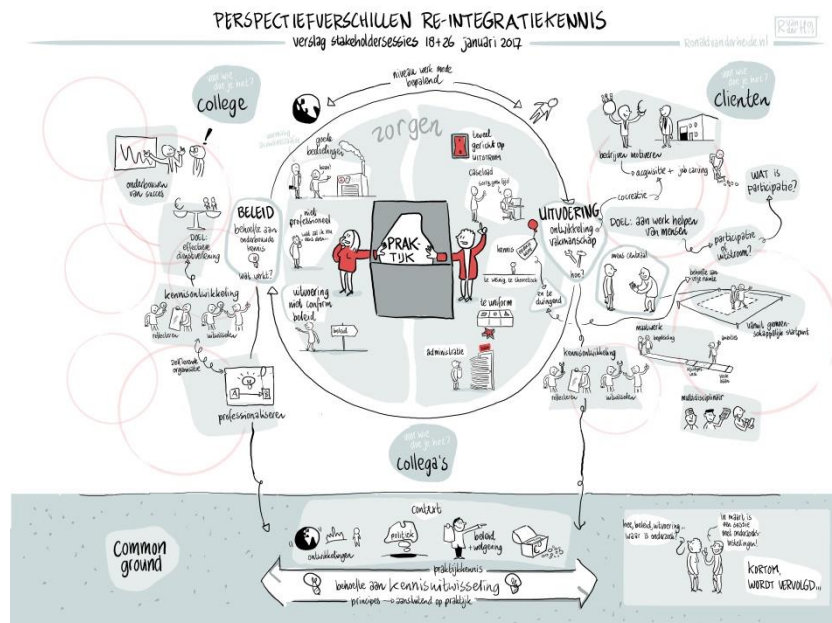


Perspectieven op re-integratiekennis

Verslag van en beschouwing over een uitwisseling over kennis en verbetering van re-integratiepraktijken bij gemeenten en UWV



April 2017
Rike Hendrikse – Ardis Organisatie Ontwikkeling
Paul van der Aa – Hogeschool Rotterdam
Diana van Dijk – Hogeschool Rotterdam
Illustraties: Ronald van der Heide

1 Inleiding

1.1 De aanleiding voor gesprekken over re-integratiekennis

In november 2016 benaderde het ministerie van SZW mede namens VNG, DIVOSA, UWV en ZonMW, ons met de vraag om een traject te begeleiden om tot meer eenduidige betekenisgeving te komen over concepten zoals effectiviteit van re-integratie, methodisch werken en *evidence-based* werken in het veld van arbeidsre-integratie. De aanleiding voor deze vraag was de constatering uit een onderzoek van APE¹ dat in het veld verschillende betekenissen worden gegeven aan dergelijke termen. De gedachte was dat deze begripsverwarring een negatieve invloed heeft op de voortgang van het proces van kennisontwikkeling rondom effectieve re-integratie, de rol van onderzoek in dat proces en het gebruik van inzichten uit onderzoek in de uitvoeringspraktijk.

Bij een nadere verkenning van deze vraag concludeerden we gezamenlijk dat deze begripsverwarring over concepten zeer waarschijnlijk een symptoom is voor een onderliggend vraagstuk in het veld van re-integratie: het gegeven dat verschillende belanghebbenden of stakeholders in dit veld vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid wel eens verschillende perspectieven zouden kunnen hebben op verbetering van re-integratie, het belang van verschillende soorten kennis in dat proces en de rol van onderzoek daarin. Uitgaande van deze vooronderstelling, stelden we voor ons niet te richten op het komen tot eenduidige definities, maar juist op inzicht in en begrip voor de onderliggende perspectieven die maken dat deze verschillende definities bestaan. Daarmee erkennen we de verschillen en dat geeft ruimte om vanuit ieders perspectief over bepaalde thema's met elkaar in gesprek te gaan.

We constateerden dat door de drukte van alledag het gesprek over deze verschillen tot nog toe zelden of nooit met elkaar gevoerd wordt. Dat is jammer, want zonder helderheid over en wederzijds begrip voor verschillende perspectieven bestaat de kans dat partijen onbewust 'langs elkaar heen praten' en is het moeilijker om de verbetering van re-integratie middels bijvoorbeeld onderzoek verder vorm te geven.

De opdracht werd daarop geherformuleerd naar het organiseren en begeleiden van een serie gesprekken over deze perspectiefverschillen met stakeholders uit het veld van re-integratie op landelijk en lokaal niveau.

1.2 Doel en opbouw van dit verslag

Dit verslag is bedoeld voor zowel de deelnemers die aan één van deze gesprekken hebben deelgenomen als de begeleidingscommissie van onze opdracht. In het verslag staan voor hen de belangrijkste inzichten die deze gesprekken hebben opgeleverd, geven we een eigen beschouwing op deze inzichten en bieden we een aantal tips en adviezen op maat aan de verschillende stakeholders. Daarnaast kunnen uit dit verslag ingrediënten en gespreksonderwerpen geëxtraheerd worden om daarmee het gesprek over re-integratiekennis te continueren.

NB. Dit verslag is geen hoofddoel of eindproduct van ons traject, maar is bedoeld als stap en hulpmiddel om de, in de bijeenkomsten in gang gezette, 'beweging' verder te brengen en te ondersteunen.

Het verslag is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 2 schetsen we doel, uitgangspunten en opzet van het traject.

¹ Ape (2016), *Van kennisontwikkeling naar vakmanschap*. Den Haag: APE Public Economics.

In hoofdstuk 3 geven we de belangrijkste perspectieven weer uit de bijeenkomsten op acht issues, die uit de gesprekken naar voren kwamen. Deze acht issues zijn: doelen van re-integratie, vakbekwaamheid van uitvoerders, het leren van kennis, voorwaarden voor leren en effectief werken, verantwoord en bewijzen met kennis, de relevantie van wetenschappelijke kennis en praktijkkennis en de systeemrol van SZW.

In hoofdstuk 4 geven we onze beschouwing op deze uitkomsten in de vorm van een aantal Nota Bene's en adviezen. Dit hoofdstuk levert tevens ingrediënten en gespreksonderwerpen om de dialoog over re-integratiekennis mee te vervolgen.

2 Doel, uitgangspunten en opzet van het traject

2.1 Het doel van dit traject

Het doel van dit traject was het voor en door stakeholders verhelderen van verschillende perspectieven op de rol(len) van kennis en onderzoek in het re-integratieveld en het verhelderen van de redenen voor deze verschillen.

2.2 Uitgangspunten van het traject

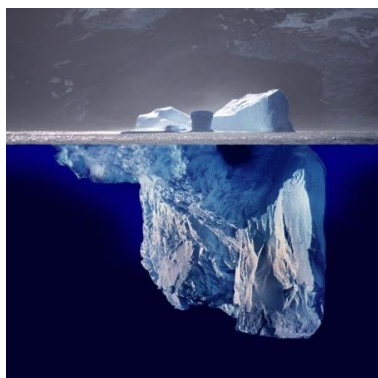
We hanteerden de volgende uitgangspunten in dit traject.

The system in the room

In dit traject beschouwen we het re-integratieveld als een 'systeem' waarin verschillende actoren (namens hun organisaties) verschillende posities innemen en verschillende verantwoordelijkheden en belangen hebben met betrekking tot re-integratie. We gaan er vanuit dat deze posities, verantwoordelijkheden en belangen mede inkleuren hoe stakeholders aankijken tegen de 'ideale professionele uitvoering' in dit veld en het gebruik van kennis uit onderzoek in de uitvoering.



Deze perspectieven worden niet vanzelfsprekend geëxpliciteerd. Dit verbeeldden we in het traject met de metafoer van een ijsberg: boven de waterlijn is een deel duidelijk zichtbaar, dat staat voor wat hoorbaar wordt gezegd en welke definities worden gehanteerd, maar een veel groter deel bevindt zich 'onder de waterlijn'. Dat deel staat voor de onderliggende drijfveren, belangen en motieven.



Als aanpak kozen we ervoor, in overleg met de opdrachtgever en begeleidingscommissie, dit hele systeem in één ruimte bij elkaar te brengen en met elkaar in gesprek te laten gaan. Concreet betrof dit vertegenwoordigers van het ministerie van SZW (verschillende directies), managers en uitvoerders uit gemeenten en van UWV, enkele vertegenwoordigers uit de wereld van de sociale werkvoorziening en (in een laatste bijeenkomst) tevens vertegenwoordigers namens kennisinstellingen. Tijdens de gesprekken is een aantal keer aangegeven dat een belangrijke partij, die van de werkzoekende klanten, ontbrak.

Hun perspectief ontbreekt dan ook in dit verslag. Voor vervolgstappen is het raadzaam ook voor betrokkenheid van klanten c.q. 'afnemers' van de dienstverlening een plek in te ruimen.

Fractal-denken

Een ander uitgangspunt voor onze aanpak betreft het "fractal-denken". Dat denken gaat ervan uit dat je via een deel toegang hebt tot het geheel. In dat licht heeft het realiseren van inzicht en beweging in een deel, dat ook direct effect heeft op het grotere geheel.

Dit uitgangspunt leidt tot de visie dat inzichten en ontstaan begrip bij deelnemers aan de gesprekken uit dit traject doorwerken in het totale systeem. Door samen het probleem te onderzoeken en te analyseren, ontstaat wederzijds begrip voor de verschillende opvattingen en belangen, en erkenning van ieders rol en verantwoordelijkheid binnen het gehele systeem. Deze inzichten kunnen deelnemers in het systeem zelf actief verder brengen, bijvoorbeeld door zelf nieuwe gesprekken te organiseren, te vertellen over opgedane inzichten of door een gewijzigde op- en instelling bij toekomstige uitwisseling tussen verschillende stakeholders.



2.3 Opzet van het traject

In totaal hebben vier bijeenkomsten plaatsgevonden waaraan respectievelijk 12, 18, 16 en 8 deelnemers hebben deelgenomen namens de genoemde stakeholders.

Als eerste vond een 'pre-sessie' plaats om advies en input te krijgen van vertegenwoordigers van (kennis)-organisaties die (in andere beroepsvelden) bij trajecten rondom professionalisering en gebruik van onderzoek betrokken zijn.

Daarop volgden twee stakeholdersessies van een dag. Daaraan namen vertegenwoordigers deel vanuit gemeenten (uitvoering/management), UWV (uitvoering/management), het ministerie SZW (diverse directies) en de sociale werkvoorziening. Tijdens deze bijeenkomsten boden we deelnemers ruimte om hun eigen perspectief te verwoorden aan de hand van zelf gekozen woorden uit een door ons samengestelde 'word cloud' van concepten (zie bijlage 5.1) die gerelateerd zijn aan de discussies rondom effectief werken, onderzoek, professionalisering, enz. Vervolgens ontstond discussie met en tussen de vertegenwoordigers van de andere perspectieven om helder te krijgen waar verschillen zaten en vandaan kwamen, en waar mogelijk ook 'common ground' zat. Tot slot wisselden de vertegenwoordigers per perspectief met elkaar uit wat zij hadden gehoord en hoe ze daar in het vervolg mee verder zouden willen gaan.

Als vierde en laatste bijeenkomst vond een stakeholdersessie plaats met vertegenwoordigers uit de wereld van onderzoek (CPB, Regioplan, SEO, Hogeschool Utrecht), DIVOSA en enkele deelnemers uit de voorgaande sessies. In deze bijeenkomst voegden we de perspectieven en ervaringen van onderzoekers toe aan het gesprek, met behulp van een eerste verwerking van de opbrengsten uit de voorgaande bijeenkomsten.

Bij de laatste drie bijeenkomsten was een tekenaar aanwezig die perspectieven middels tekeningen en cartoons grafisch heeft vertaald. Zijn grafische verslag van de eerste twee stakeholdersessies is te vinden op de titelpagina van dit verslag en als bijlage 5.2. De overige tekeningen zijn op verschillende plekken in dit verslag terug te vinden.

3 Wat ter tafel kwam: verslag van de gesprekken tussen stakeholders

3.1 Inleiding

In deze sectie vatten we de belangrijkste discussies samen die de deelnemers aan de stakeholdersessies met elkaar voerden. Deze discussies spitsten zich toe op acht issues, die blijkbaar aandacht vragen in het gesprek over de rol van kennis in het re-integratiedomein. Deze acht issues zijn:

1. Doelen van re-integratie
2. Vakbekwaamheid van uitvoerders
3. Het leren van kennis
4. Voorwaarden voor leren en effectief werken
5. Verantwoorden of bewijzen met kennis
6. De relevantie van wetenschappelijke kennis
7. De relevantie van praktijkkennis
8. De systeemrol van SZW



Stakeholders hebben verschillende perspectieven op deze issues. Met 'perspectieven' bedoelen we hoe stakeholders aankijken tegen deze issues, welke betekenis en welk belang ze hieraan hechten. In dit verslag geven we de essentie weer van deze perspectiefverschillen geordend naar rol. Dit doen we op basis van ruwe gespreksverslagen. Onze reflectie op deze uitkomsten staat in het volgende hoofdstuk.

Dit verslag van de bijeenkomsten is als volgt opgebouwd. In elke paragraaf bespreken we een issue. We geven bij elk issue een korte inhoudelijke toelichting waar de verschillen bij dit issue 'over gaan'. Vervolgens presenteren we tabellen waarin we per stakeholdergroep perspectieven op het betreffende issue weergeven die tijdens de bijeenkomsten naar voren kwamen. Dit illustreren we met citaten. Vanzelfsprekend is er sprake van een veelstemmig en meerduidig verhaal dat we niet volledig weergeven op deze wijze. Ook binnen stakeholdergroepen worden soms door deelnemers verschillende dingen gezegd en spreekt men zichzelf of elkaar tegen. Wij zijn desalniettemin van mening dat de belangrijkste perspectiefverschillen op deze wijze duidelijk naar voren komen.

3.2 Doelen van re-integratie

In de bijeenkomsten werd duidelijk dat verschillende stakeholders verschillende doelen centraal stellen en een verschillende scope voor re-integratiebeleid hanteren. Niet alleen (snelle) uitstroom naar werk, maar ook participatie via vrijwilligerswerk of het zetten van stappen richting werk werden als doelen van (activerings-)dienstverlening genoemd. Afhankelijk van het doel of de doelen waaraan professionals werken, kunnen verschillende soorten kennis relevant zijn. Voor effectmeting is belangrijk te meten of doelen die je nastreeft behaald worden, dat kan dus om andere effecten gaan dan uitstroom naar werk. Daarnaast viel op dat veel gesprekspartners weinig op hebben met formele beleidsdoelen en organisatiedoelen, ook al sturen deze wel mede hoe het werk wordt gedaan.

In de volgende tabel staan de verschillende perspectieven op dit issue.

(Gemeente)

Gemeente	Perspectief	Citaten
Uitvoering	Op weg helpen richting (vrijwilligers)werk is ook een doel, niet alleen uitstroom naar werk	<i>Mensen aan het werk helpen is het hoofddoel, maar wel met een breed werk begrip, het gaat om het hoogst haalbare, kan ook vrijwilligerswerk zijn.</i>
	Doelen op papier leven niet EN komen niet altijd overeen met de ervaren sturing in de praktijk vanuit bijvoorbeeld het management	<i>De praktijk ervaart wat anders dan onze met de mond beleden beleidsdoelen.</i>
	(Lokale) beleidsdoelen leiden af van kern	<i>Beleidsdoelen halen: dat moet wel, maar je bent daar niet dagelijks mee bezig, je richt je op het belang van de cliënt en hem/haar verder helpen.</i>
Management	Brede en smalle participatiedoelen zijn belangrijk voor gemeentelijke dienstverlening gericht op participatie	<i>Het doel van werk is te smal, voor de gemeente gaat het om het in beweging krijgen van uitkeringsgerechtigden.</i>
	Tegenstrijdige doelen vanuit beleid en bestuur beïnvloeden uitvoering	
	Het behalen van beleids- en organisatiedoelen is belangrijk voor het bestuur en voor financiële dekking	<i>Er wordt verwacht dat ik mijn doelen haal, anders krijg je een heel verantwoordings-circus. In onze gemeente heerst financiële druk, altijd tekort, vanuit die kant is het heel belangrijk om geen problemen te krijgen</i>
Bestuur	Het bestuur wil mensen aan het werk helpen, maar ook bevordering van zelfredzaamheid is van belang.	
	Het gesprek binnen de gemeente over conflicterende doelen moet wel gevoerd worden, want uiteindelijk moet het geld wel goed verantwoord kunnen worden	

(UWV)

UWV	Perspectief	Citaten
Management	Doelen moeten geen eigen leven leiden	<i>Een uitvoerder moet niet bezig zijn met het afvinken van beleidsdoelen</i>

(SZW)

Perspectief	Citaten
Beleidsdoelen moeten scherp zijn, anders krijg je verwarring	<i>Je ziet dat medewerkers soms verschillende doelen centraal stellen, terwijl de oriëntatie op werk centraal zou moeten staan</i>
Doelen kunnen tot tunnelvisie leiden	
Integraal werken is te abstract, wat is het doel?	

(Kennisinstelling)

Perspectief	Citaten
Doel van onderzoek, de onderzoeksopdracht en onderzoeksvraag hangen samen met wat als doel van re-integratie wordt beschouwd.	<i>Wij werken alleen maar voor opdrachtgevers, dat bepaalt welke kennis geproduceerd wordt, de opdrachtgevers bepalen/grote rol in welke vragen er gesteld worden, en welke bevindingen openbaar worden.</i>



3.3 Vakbekwaamheid van uitvoerders

Een volgend issue betrof vakbekwaamheid, een begrip dat veel vragen oproep. Re-integratiewerk is complex. Vereist dit vakbekwame *uitvoerders* van beleid en regelgeving? Of gaat het om *professionals* die een vak uitoefenen op basis van door de beroepsgroep ontwikkelde kennis, vaardigheden en ethiek? 'Uitvoerder' en 'professional' werden door elkaar gebruikt, wat de onzekere beroepsidentiteit van dit werk illustreert. Opvattingen over wat vakbekwaamheid precies behelst en hoe je deze verder kan ontwikkelen liepen uiteen. Hoeveel vrijheid hebben uitvoerders 'nodig' en langs welke weg bewaak je dat ze verantwoord beslissingen nemen? Stuur je hier op via regels en procedures, of via eisen aan aantoonbaar vakmanschap? Hoe stimuleer je een lerende houding van uitvoerders? (Beheersing van) kennis uit onderzoek vormt uitgaande van deze gesprekken maar één aspect van vakbekwaamheid. De volgende tabellen illustreren de breedte van deze discussie.

(Gemeente)

Gemeente	Perspectief	Citaten
Uitvoering	Ruimte voor maatwerk is belangrijk	<i>Het uitgangspunt is ook dat je maatwerk wil bieden en rekening houden met diversiteit. Dat is nog spannend</i>
	Kennis wet- en regelgeving is onderdeel van vakbekwaamheid	<i>Ik handel vanuit wet en eigen professionaliteit en eigen kennis die ik door jaren heen uit de praktijk heb opgedaan.</i>
	Kennis van aanbod van instrumenten is onderdeel vakbekwaamheid	
	De persoon van de uitvoerder is belangrijk	<i>We zijn zelf het re-integratie instrument</i>
Management	Te veel protocollering is onwenselijk	
	Ook uitvoerders die geen heldere methodiek toepassen of evidence gebruiken boeken goede resultaten, dat zit in uitstraling, charisma, aansluiten bij wat de klant belangrijk vindt.	
	Bewezen effectieve methoden worden deels al toegepast	<i>Er is wel getraind op motiverende gespreksvoering, dat is een bewezen methode en uitvoerders zijn daar erg enthousiast over.</i>
	Gemeentebestuur heeft weinig oog voor professionaliseringsvraagstukken	<i>Onze gemeenten vinden professionaliseren niet belangrijk. Staat niet op de agenda. Wel: zoveel mogelijk mensen laten uitstromen. Hoe kan ze niet schelen. Daarom regelen we het zelf.</i>

(UWV)

UWV	Perspectief	Citaten
Management	Professioneel handelen bestaat uit deskundigheid, gesprek kunnen voeren, reflecteren, onderbouwd keuzes maken, registeren	
	Veel uitvoerders werken vanuit boerenverstand en hart	
	Uitvoerders behoeven ruimte en kaders	

(SZW)

Perspectief	Citaten
Professioneel handelen is openstaan voor kennis, altijd bezig zijn met verbeteren	<i>Het is een moeilijk vak, om dat goed uit te voeren is kennis nodig. Niet van 'ik doe maar wat'</i>

(Kennisinstelling)

Perspectief	Citaten
Hoger opleidingsniveau helpt bij lerende houding.	<i>HBO-opgeleide klantmanagers hebben een onderzoekende houding. Zij kunnen onderzoek vinden en weten de uitkomsten te vertalen. Dragen ook bij aan de uitvoering van onderzoek en aan een leven lang leren cultuur.</i>
Doel van re-integratie bepaalt welke professionaliteit wordt verwacht.	<i>Uitvoerders werken vaak integraal en hebben ook vraagstukken rondom WMO. Het hoofddoel van de klantmanager - betaald werk? problemen oplossen? – bepaalt wat er aan kennis en vakmanschap in diens rugzak moet komen. Hogescholen leiden veel breder op dan specifiek voor mensen die in re-integratiedomein gaan werken.</i>



3.4 Het leren van kennis

Het leren van kennis bleek op zichzelf een belangrijk issue, gezien de complexiteit van het werk en het streven naar (meer) vakbekwaamheid. Deelnemers onderschreven het belang van leren, lerende organisaties en lerende uitvoerders. Zij verschilden echter van inzicht over de vraag hoe je leren bevordert en welke rol verschillende typen kennis daarbij spelen of zouden moeten spelen. Dit speelt mee bij de acceptatie van inzichten uit onderzoek. De

toepasbaarheid van algemene kennis in concrete situaties bleek ingewikkeld, ook omdat uitvoerders rekening willen houden met de wensen en situatie van individuele cliënten. We constateerden uit de gesprekken dat er veel kennis beschikbaar is, maar dat niet iedereen bewust behoefte heeft aan die (specifieke) kennis. Inzichten uit onderzoek bereiken niet vanzelfsprekend de uitvoering. Enkele gemeenten waren positief over voorbeelden waarin onderzoekers dicht op en samen met de praktijk onderzoek naar praktijk vertalen en vice versa. Deelnemers verschilden van mening in hoeverre *evidence-based* werken een doel is dat zij nastreven met behulp van leerprocessen. Daarbij speelt mogelijk mee dat dit begrip verschillend geïnterpreteerd werd.

(Gemeente)

Gemeente	Perspectief	Citaten
Uitvoering	Uitwisseling tussen uitvoerders en tussen gemeenten is belangrijk	<i>Leren van elkaar werkt</i>
Management	Samenwerking onderzoekers-uitvoerders, samen leren is van belang	<i>Als de praktijk van de professional startpunt is voor onderzoek en de professional zich herkent, levert dit draagvlak op.</i>
	Uitvoerders coachen op vakmanschap is belangrijk	
	Wie is eigenaar van het leerproces. Uitvoerders zitten in de verdediging en krijgen weinig verantwoordelijkheid	<i>De werkvloer is zich continu aan het verdedigen. Anderen blijven roepen: jullie moeten verbeteren. Ze zitten in een defensieve houding, versus ze worden in een defensieve houding gezet. Nemen geen versus krijgen geen verantwoordelijkheid.</i>

(UWV)

UWV	Perspectief	Citaten
Uitvoering	Bij toepassing kennis wel rekening houden met cliënt die tegenover je zit	<i>We hebben nu de werkverkenner. Onder de 50 score, meteen gesprek in begin van de WW. Je overvalt vaak mensen, zitten nog in emotie en rouw. Niet meteen aanspreken op verplichtingen.</i>
Management	Toepasbaarheid kennis in specifieke situaties is issue	<i>Het is belangrijk dat mensen zelf het leerproces doorleven, vandaar dat kennis implementeren niet de insteek is.</i>
	Leren door kennis en 'evidence' te implementeren en toe te passen	<i>Belangrijk is een bottom up leerproces, maar niet vrijblijvend. Dit vraagt veel van de manager, hij moet niet sturen maar coachen, stijl van leidinggeven is belangrijk</i>
	UWV heeft veel eigen data en analyses waar uitvoerders van kunnen leren	<i>UWV heeft een schat aan data en informatie over effecten van instrumenten, Het is zonde als uitvoerders daar geen gebruik van maken. Niet "elk geval is anders"!</i>
	UWV is meer dan gemeenten gericht op standaardisering	<i>UWV is een uitvoerder en wil/moet uniform werken. De werkverkenner moet gebruikt worden van het ministerie. Diversiteit en ruimte voor gemeenten is veel groter</i>
	Kennis moet doorleefd worden	

(SZW)

Perspectief	Citaten
Streven naar <i>evidence-based</i> werken zoals het bedoeld is (toepassen kennis, oordeel professional, normen van de client)	
<i>Evidence-based</i> werken = effectief werken	<i>Methoden toepassen en conclusies toepassen die in wetenschap zijn aangetoond. Niet teveel op gevoel werken. Dat gaat willekeur opleveren.</i>
Het zicht van SZW op hoe gemeenten leren is beperkt	<i>Er gebeurt meer dan ik dacht, de beeldvorming bij SZW is soms wat negatief</i>

(Kennisinstelling)

Perspectief	Citaten
Het blijkt moeilijk om uitkomsten uit onderzoek te laten landen bij klantmanagers en door te vertalen in ander gedrag.	<i>We hadden hele duidelijke resultaten, maar de klantmanagers leerden er niets van . . . Je hoopt dat er iets mee gedaan wordt.</i>
De focus van onderzoekers ligt vaak primair op het doen van goed onderzoek. Ze zijn zoekend naar de implementatie van de uitkomsten.	<i>Het probleem is: Hoe krijgen we die informatie nou bij jou of bij Klantmanagers? Hoe ga je het geloven en toepassen?</i>

3.5 Voorwaarden voor leren en effectief werken

Voorwaarden voor leren en effectief werken was een vierde issue dat wij uit de gesprekken extraheerden. Daarbij ging het over het belang van en gebrek aan (basis-)voorwaarden op individueel en organisatieniveau. Inzichten uit onderzoek passen niet altijd bij de context waarin uitvoerders hun werk doen. Sommige onderzoekers en stakeholders meenden dat veel uitvoerders eerst 'basisvaardigheden' (zoals reflectie, leerhouding) moeten ontwikkelen om het leren in het werk en benutten van kennis meer mogelijk te maken. Andere stakeholders benadrukten belemmerende organisatorische voorwaarden zoals hoge caseloads, hoge werkdruk, beperkte tijd voor leren en reflectie en 'de waan van alledag', die de ruimte voor leren beperken.

(Gemeente)

Gemeente	Perspectief	Citaten
Uitvoering	Een passende caseload is noodzakelijk om te kunnen leren en effectief te kunnen werken	
Management	Praktijk van alle dag gaat voor leren en reflecteren	<i>Er is een kloof tussen de wereld van onderzoekers en stafmedewerkers die tijd hebben om over kennis en onderzoek na te denken en uit te wisselen, en de mensen die aan het werk zijn in de gemeenten en helemaal geen tijd hebben voor reflectie over deze onderwerpen</i>
	Uitvoerders hebben geen tijd om kennis op te doen	<i>Je leeft bij de waan van de dag, niet iedereen is met persoonlijke professionele ontwikkeling bezig.</i>
	Van pilots wordt vaak weinig geleerd voor reguliere uitvoering	<i>Er is wel ruimte om dingen te proberen en nieuwe ideeën te genereren. Maar als het werkt, geen ruimte om het zo te gaan doen vanaf nu</i>
	ICT en registratie moeten goed geregeld zijn	

(UWV)

UWV	Perspectief	Citaten
Uitvoering	Uitvoerders vragen ruimte om te leren	<i>Geef mij eens per twee weken een dagdeel om me te verdiepen in ons aanbod, zodat ik klanten daarover goed kan informeren. Reken me af op wat ik daarmee doe. Doel: investeren in mijn vakmanschap.</i>
Management	Lerende organisatie vereist aansluiten bij vragen van uitvoerders ipv vragen vanuit politiek	
	Kennis moet op praktisch niveau worden aangeboden	
	Er zijn verschillen tussen gemeenten en de context waarbinnen zij werken	

(Kennisinstelling)

Perspectief	Citaten
Betrokkenheid van de klantmanagers bij onderzoek draagt bij aan acceptatie en doorwerking van de uitkomsten.	<i>Bij praktijkgericht onderzoek is doorwerking groter</i>
De leerhouding en het leervermogen van de klantmanagers als doelgroep bepalen mede of (van kennis) geleerd kan worden.	<i>In organisatie moet al lerend vermogen zitten, in zo'n setting kan onderzoek wel bijdrage leveren</i>

3.6 Verantwoorden of bewijzen met kennis

Een vijfde issue betrof verantwoorden of bewijzen met kennis. Stakeholders zagen kennis uit onderzoek en registraties niet alleen als bron om van te leren, maar ook als hulpmiddel om te kunnen verantwoorden en te bewijzen dat het werk meerwaarde heeft. Waar voor sommige stakeholders verantwoorden belangrijk was om budgetten te claimen (SZW), was het voor uitvoerders vooral belangrijk om middels kennis uit onderzoek te kunnen bewijzen dat zij hun werk (al) goed doen. Dit kan leiden tot uiteenlopende onderzoeksbehoeften en -doelen. Ook speelde de vraag of alle meerwaarde wel voldoende zichtbaar wordt via onderzoek en registratie.

(Gemeente)

Gemeente	Perspectief	Citaten
Uitvoering	Er zijn te veel prestatie-indicatoren waarover verantwoord moet worden	<i>We moeten zoveel verantwoorden, cijfers, voor CBS, participatieladder die we al lang niet meer gebruiken, er is een hoge administratieve last</i>
	We willen kunnen bewijzen dat we het goed doen	
	Kunnen onderbouwen van eigen keuzes is belangrijk	<i>Er wordt buiten gemeenten en in beleidsnota's niet geloofd dat wat wij doen werkt.</i>
	Impact van re-integratie op verandering is niet zo groot	<i>Wat brengt iemand in beweging? Daar past ook bescheidenheid. Soms is het tegenkomen van een partner de druppel voor een klant. Daar hebben wij niks mee te maken.</i>
Management	Je moet kunnen verantwoorden dat doelen gehaald worden	
	<i>Evidence-based</i> is aantonen dat iets werkt, dat kan ook zonder wetenschap	

(UWV)

UWV	Perspectief	Citaten
Management	Verantwoorden is eigen toegevoegde waarde laten zien	<i>Beleid van UWV is 'comply or explain': als je afwijkt van protocollen en bewezen aanpakken, moet je kunnen uitleggen waarom</i>
	Niet alle resultaten zijn meetbaar	
	Er zijn te veel prestatie-indicatoren, die sluiten niet altijd aan bij praktijk	

(SZW)

Perspectief	Citaten
We moeten verantwoordelijk om budgetten veilig te stellen	<i>Wij moeten aan de politiek laten zien wat het beleid oplevert.</i>
Verantwoordelijk is belangrijk omdat je met publiek geld werkt	<i>Er moet een gedegen landelijk beeld zijn, het gaat niet om iedere individuele gemeente afzonderlijk</i>

3.7 De relevantie van wetenschappelijke kennis

Het zesde issue dat in de bijeenkomsten ter sprake kwam was de relevantie van wetenschappelijke kennis. Er was discussie tussen stakeholders over het nut en de nabijheid van wetenschappelijke kennis versus praktijkkennis. Veel dicht bij de uitvoering betrokken stakeholders hechtten vooral waarde aan in de eigen context gefundeerde praktijkkennis. Zij beschreven wetenschappelijke kennis als 'ver weg' en daardoor weinig gemakkelijk toepasbaar. Als wetenschappelijke kennis de uitvoerder al bereikt, 'wint' bovendien vaak de eigen-wijsheid. Stakeholders die verder van de uitvoering staan (SZW, kennisinstellingen), lieten zich juist kritisch uit over de geldigheid van praktijkkennis, die naar hun idee wetenschappelijk getoetst zou moeten worden.

(Gemeente)

Gemeente	Perspectief	Citaten
Uitvoering	Wetenschappelijke kennis kan nuttig en nodig zijn	<i>We willen geen kwakzalvers zijn. Je wilt je handelen ergens op baseren, daarvoor is wetenschappelijke kennis nodig.</i>
	Kennis benutten en vertalen is meer taak van beleid dan van de uitvoering	
	Aan geldigheid van wetenschappelijke conclusies wordt soms getwijfeld	<i>Ik ervaar in sommige wetenschappelijke onderzoeken het volgende: er wordt een groep mensen op een instrument gezet om dit instrument te toetsen. Maar het instrument wordt m.i. niet toegepast op de goede groep. Dan is de onderzoeksuitkomst dat deze groep niet naar werk is uitgestroomd geen onvermogen van het instrument, maar dit wordt dan wel geconcludeerd. Er wordt sowieso vaak alleen gekeken naar: in hoeverre is uitkomst uitstroom naar werk</i>
	Wetenschap is ver weg	
	Wetenschap kijkt alleen naar het effect uitstroom naar werk	<i>Wat draagt het geven van een traject, coaching nou bij, los van uitstroom! Daarin is weinig interesse is mijn ervaring. Het is alleen gericht op aantonen effectiviteit en onderbouwen wat voor vergroten daarvan meer nodig is</i>
Management	Terminologie van <i>evidence-based</i> werken staat veraf van de praktijk	
	Er is veel kennis, maar deze wordt nog weinig benut	<i>Wetenschappelijke kennis benutten is belangrijk, want er is al zoveel bekend, zowel uit kwantitatief als kwalitatief onderzoek maar het wordt zo weinig benut.</i>
	Toepasbaarheid kennis uit onderzoek is niet altijd duidelijk	<i>Gebruik van kennis uit onderzoek is een zoektocht</i>

Gemeente	Perspectief	Citaten
Bestuur	Methodisch werken en wetenschappelijke kennis benutten zijn een zijspoor in het proces van transitie van het sociale domein	

(UWV)

UWV	Perspectief	Citaten
Uitvoering	Uitvoerders weten door ervaring wat werkt.	<i>Ik heb vele best practices, mijn eigen ervaring en directe feedback van klanten: dat is mijn kennis.</i>
Management	Verhaal van klanten is belangrijk voor leerprocessen	<i>We verzamelen veel klantverhalen als input voor het leerproces, omdat het verhaal van klanten centraal moet staan</i>

(SZW)

Perspectief	Citaten
Wetenschappelijke kennis wordt onvoldoende benut	<i>Ik denk dat je wel veel kan meten. Niet teveel op gevoel werken, dat gaat willekeur opleveren.</i>
Wetenschap en beleid hebben weinig feeling voor elkaars context en belangen	<i>Wetenschap heeft weinig interesse en feeling met proces van besluitvorming en andersom heeft beleid weinig met wetenschap. Wetenschap is soms verbaasd waarom er geen interesse is in bepaalde onderzoeken.</i>
Er is voor de AG-groep nog niet zoveel wetenschappelijke kennis	
Maatwerk en gebruik van onderzoekskennis sluiten elkaar niet uit	<i>Klant moet de ervaring hebben dat er maatwerk wordt geleverd, maar dat sluit niet uit dat dit op basis van wetenschappelijke inzichten gebeurt</i>

(Kennisinstelling)

Perspectief	Citaten
Onderzoekers geloven in hun eigen toegevoegde waarde, maar verschillen van mening over welke manier van onderzoek doen het beste is en zijn van daaruit ook kritisch op elkaar.	<i>Jullie zetten de bevindingen wel erg op een voetstuk. Wij hebben ook zulk onderzoek gedaan en daar kwamen andere resultaten uit. Perspectief van de klantmanagers is toch per cliënt kijken wat voor persoon heb ik hier voor mij. Wij moeten als onderzoekers goed luisteren naar de klantmanagers.</i>
Generiek onderzoek heeft toegevoegde waarde op praktijkervaringen.	<i>Als onderzoeker kan je er meer op afstand naar kijken, uitzoomen, en daarna de stap terug maken, naar de vertaling naar de praktijk</i>

3.8 De relevantie van praktijkkennis

Zoals we in de vorige paragraaf aangaven, zetten gespreksdeelnemers de waarde van wetenschappelijke kennis vaak tegenover de waarde van praktijkkennis. De relevantie van praktijkkennis was dan ook het zevende issue dat wij uit de gesprekken haalden. De volgende tabel geeft hiervan een nadere illustratie en bevestigt de ervaren afstand van wetenschappelijke kennis tot de uitvoeringspraktijk.

(Gemeente)

Gemeente	Perspectief	Citaten
Management	Praktijkkennis betekent ook kennis van en aansluiten bij behoeften van cliënten	
Uitvoering	Praktijkkennis is gefundeerd in de dagelijkse realiteit en complexiteit	<i>Kennis is maar kennis', deel van kennis is omstreden en er spelen allerlei spanningen in de uitvoering waar je vooral mee moet leren omgaan. Voeding vanuit de praktijk is heel belangrijk, evenals het ontwikkelen van creatieve oplossingen.</i>

(SZW)

Perspectief	Citaten
Het is belangrijk praktijkkennis te valideren.	<i>Praktijkkennis is mooi, maar hoe valide is die praktijkkennis?</i>

(Kennisinstelling)

Perspectief	Citaten
Het schermen van klantmanagers met praktijk-kennis boven wetenschappelijke kennis wordt als lastig ervaren.	<i>Ik erger mij eraan wanneer praktijk- en ervaringskennis wordt neergezet als 'zo gaat en werkt het', terwijl wij als onderzoeker zien dat het soms net anders gaat.</i>
Ervaringskennis heeft zijn beperkingen.	<i>klantmanagers denken dat ze het wel goed weten, maar dat blijkt niet altijd zo te zijn.</i>
Klantmanagers houden wetenschappelijk bewezen kennis vaak af en leunen enkel op hun praktijkkennis.	<i>Klantmanagers hebben veel praktijkkennis, dat horen en zien wij ook in de gesprekken met hun. Maar als het gaat om het meest effectieve traject, dan hebben zij voor mijn gevoel vaak moeite met afstand nemen. Dan zeggen ze: 'Maar dit is geen gemiddeld persoon'.</i>

3.9 De systeemrol van SZW

Het achtste en laatste issue dat in de gesprekken relevant bleek te zijn, betreft de invulling van de systeemrol door het ministerie van SZW. Voor veel stakeholders bleek SZW 'ver weg'. Anderen ervoeren de wet- en regelgeving vanuit SZW soms als belemmerend. Ook gaven zij aan incongruentie tussen SZW en VWS te ervaren in wijze van sturen en de scope van de doelstellingen met betrekking tot het gedecentraliseerde sociale domein. Deelnemers beschreven de rol van SZW meer als sturend dan als faciliterend, terwijl zij op het thema kennisontwikkeling liever een meer faciliterende rol zouden zien. SZW, als onderwerp van dit issue, ervoer juist dat gemeenten veel ruimte krijgen en hebben, wat tot spanningen kan leiden met de landelijke politieke beleidsverantwoordelijken voor re-integratiebeleid.



(Gemeente)

Gemeente	Perspectief
Management	Het is duidelijker geworden dat ministerie ook wil faciliteren en niet alleen wil reguleren
	Ministerie beïnvloedt voorwaarden waaronder gemeenten kunnen leren
Bestuur	Verkokering bij ministerie(s) hindert de gemeenten

(UWV)

UWV	Perspectief
Management	Ministerie staat ver van de praktijk af

(SZW)

Perspectief	Citaten
Gemeenten hebben veel ruimte, maar regelen zelf veel dicht	<i>Wij geven jullie (gemeenten) maximale ruimte, waarom pakken jullie die niet?</i>
SZW stuurt alleen op werk, maar gemeenten hebben in het sociaal domein ook andere doelen (zie doelen)	<i>Er zijn veel meer prikkels voor gemeenten dan wij ons bewust zijn.</i>
SZW en VWS sturen verschillende signalen naar gemeenten	<i>Ik besef me steeds meer de verschillen tussen SZW en VWS, en dat leidt tot een dubbel verhaal richting gemeenten. SZW kijkt vooral naar de beroepsbevolking, VWS naar de hele bevolking, VWS heeft een heel brede opvatting van participatie inclusief vrijwilligerswerk en mantelzorg, voor SZW gaat het vooral om betaald werk en stijgen op de p-ladder. Gemeenten proberen daar één verhaal van te maken in de eigen uitvoering</i>
Veel sturingsdrang in termen van doelen en aanpakken in SZW-kolom	<i>Wij sturen op effectieve uitvoering van de sociale zekerheid. Ik wil veel meer gaan sturen dat gemeenten investeren in vakmanschap. Waar we als SZW ook last van hebben: aansturing op lager niveau, in gemeenten, sluit soms niet aan bij waar wij vanuit het ministerie op sturen. UWV is iets stuurbaarder voor ons, maar met eigen agenda. Beleidswens verwatert naar de uitvoering.</i>
De uitvoering bij gemeenten en UWV is complex	<i>We overschatten onszelf. Uitvoering is toch complexer dan ik dacht</i>

(Kennisinstelling)

Perspectief	Citaten
SZW kan een bijdrage leveren aan het meest relevante onderzoek op de meest effectieve manier laten uitvoeren.	<i>SZW kan meer faciliteren en stimuleren (of garant staan voor eventueel verlies) om bepaald relevant onderzoek uit te laten voeren dat voor gemeentes niet perse aantrekkelijk is. Zo'n MW programma is heel goed, dat eist dat praktijk betrokken wordt.</i>
Het is belangrijk en passend dat SZW de gemeenten alle ruimte laat.	<i>SZW moet de decentralisatie gedachte niet loslaten en dus gemeenten meer met rust laten. Het is contraproductief als je als SZW aan gemeenten veel oplegt.</i>

4 Beschouwing en aandachtspunten voor het vervolg

4.1 Inleiding



Een relevante algemene opbrengst van de gevoerde gesprekken is naar onze mening dat de discussie rondom het gebruik van (onderzoeks-)kennis beter in kaart is gebracht. De gesprekken maken duidelijk dat in het relatief complexe systeem waarbinnen aan re-integratie wordt gewerkt, verschillende issues spelen die van invloed zijn op de wijze waarop betrokkenen aankijken tegen ontwikkeling en gebruik van kennis. Het besef van deze verschillen is van belang bij vervolggesprekken rondom het organiseren van leerprocessen op verschillende niveaus.

In deze sectie geven we ons eigen perspectief op deze issues. Hieruit kunnen ingrediënten en gespreksonderwerpen geëxtraheerd worden om op lokaal niveau en in landelijke gremia het gesprek over re-integratiekennis mee voort te zetten. Tot slot geven we concrete tips op maat voor de verschillende groepen stakeholders en gaan daarbij kort in op ieders bijdrage aan de verdere ontwikkeling van een (meer) kennis gedreven re-integratieveld en het gesprek daarover.

Nota Bene vooraf: Het zou goed kunnen dat het lezen van dit hoofdstuk ongemak veroorzaakt of onbevredigend is. We houden de vaagheid, meervoudigheid en complexiteit namelijk in stand, omdat die er nu eenmaal is. Het weg willen bewegen hiervan, is volgens ons een groter probleem, dan het bestaan hiervan.

4.2 Is diversiteit in perspectieven een probleem?

Eén van de factoren die bijdragen aan het bestaan van de gevonden verschillende perspectieven, betreft de wijze waarop verantwoordelijkheden tussen de verschillende stakeholders op centraal en decentraal niveau zijn georganiseerd. Verschillen hangen samen met de *governance* en systeemrichting van re-integratiebeleid. Het vraagstuk van gebruik van kennis uit onderzoek is daardoor breder dan de vraag hoe kennis wordt geproduceerd en al dan niet verspreid. Het gaat ook om de vraag welke kennis wordt ontwikkeld, wie dit bepaalt, voor wie deze kennis van belang is gezien zijn of haar rol in het totale systeem en wie dit belang voelt.

Diversiteit in perspectieven is begrijpelijk aangezien stakeholders elk hun eigen belangen, verantwoordelijkheden en dagelijkse realiteit hebben en van daaruit kijken en spreken.

Diversiteit in perspectieven is tevens begrijpelijk in een *governance* context van politieke decentralisatie van de bijstand en WMO. Uiteraard verklaart decentralisatie niet alles, want bij UWV als landelijke organisatie spelen tot op zekere hoogte vergelijkbare issues en perspectiefverschillen als bij gemeenten. Die spitsen zich dan toe op een verschil in perspectief tussen management en uitvoering.

Diversiteit in de uitvoering is te verwachten als gevolg van een discours dat uitvoerders aanspreekt als professionals die eigen ruimte nodig hebben om maatwerk te kunnen bieden. Bovendien is er veel onderzoek dat laat zien dat publieke dienstverlening die is gebaseerd op interacties tussen uitvoerders en burgers, altijd ruimte laat voor eigen afwegingen en beslissingen. Ook is diversiteit in de uitvoering het gevolg van een nog beperkt, algemeen geaccepteerd kennisfundament, op basis waarvan met gezag kan worden gesteld: zo moet je in bepaalde situaties wel re-integreren en zo (liever) niet. De vraag is ook of zo'n kennisfundament er zou moeten, dan wel gaat komen, gezien de variatie in doelgroepen, beleidskeuzes, lokale context en arbeidsmarkten.

Diversiteit in perspectieven en uitvoering is gegeven deze context dus onontkoombaar, maar is deze variatie ook een probleem? Is het bijvoorbeeld een probleem dat uitvoerders onderling of uitvoerders en SZW om begrijpelijke redenen verschillend kunnen aankijken tegen de relevantie van bepaalde onderzoeksinzichten voor hun werk?

Aan deze vraag zijn wij niet direct toegekomen tijdens het traject en het lijkt ons raadzaam om daarover wel verder het gesprek te voeren. Daarbij zou preciezer gekeken kunnen worden welke aspecten van aangetroffen diversiteit wel of niet 'een probleem' zijn, waarom dan precies en voor wie. Ook hier zullen de antwoorden per stakeholder waarschijnlijk verschillen. Een belangrijk perspectief dat hier naar ons idee (en dat van verschillende deelnemers aan de sessies) dan alsnog bij betrokken zou moeten worden, betreft het perspectief van cliënten cq. burgers op wie het beleid zich richt. In hoeverre is hun belang gediend bij verschillende perspectieven op het gebruik van kennis en verbetering van re-integratie?

Waar we ons in dit traject wel op gericht hebben, is het onderzoeken en erkennen van de verschillende perspectieven die er zijn. Als probleemanalyse die daaruit voortkomt, kunnen we stellen dat de bespeurde neiging om deze verschillen te negeren en daarmee langs elkaar heen te praten het probleem is. Om die reden besteden we in dit verslag ook geen aandacht aan de gevonden *common ground*. Hoewel op een hoog abstractieniveau op sommige punten een gemeenschappelijke grond te formuleren is, kiezen wij er in dit verslag voor weg te blijven van te makkelijke overbrugging van de verschillen. In plaats daarvan, breken wij een lans voor het eerst en vooral onder ogen zien en erkennen van de verschillen die er zijn en de functie hiervan om vandaaruit te onderzoeken hoe men hiermee om kan en wil gaan.

4.3 Nota bene's

Het faciliteren van gesprekken tussen stakeholders heeft naar onze mening de perspectieven op een ingewikkeld vraagstuk verder verhelderd en tot wat groter wederzijds begrip geleid. Maar het vraagstuk is hiermee uiteraard niet 'opgelost' of afgedaan. Wij vinden het zinvol om deze gesprekken over verschillende perspectieven op ontwikkeling en gebruik van kennis te vervolgen op landelijk en op lokaal niveau. Hieronder geven wij een aantal aandachtspunten mee om rekening mee te houden bij een dergelijk vervolg.

Patroonherhaling

SZW lijkt ondanks de decentralisatie te neigen naar het aansturen van gemeenten en soms naar het daarmee overnemen van verantwoordelijkheid. Datzelfde patroon zien wij binnen de gemeenten tussen gemeentelijke managers en uitvoerders. En mogelijk treedt dit patroon ook op tussen uitvoerders en klanten. Ook tussen onderzoekers en uitvoerders constateren we een patroon, dat zich herhaalt in de relatie uitvoerder-klant. Onderzoekers praten veelal over uitvoerders en vinden iets over wat zij zouden moeten doen. Uitvoerders praten op hun beurt over hun klanten en vinden iets over wat zij zouden moeten doen. Nog een ander voorbeeld van patroonherhaling betreft het verschil tussen contextueel en casuïstisch taalgebruik: onderzoekers praten vanuit context en theorie, uitvoerders vanuit casussen en praktijk. Uitvoerders praten op hun beurt in contacten met hun klanten vanuit theorie en instrumenten, terwijl dan de klanten praten vanuit hun eigen

praktijkcasuïstiek. Het is interessant om, wanneer deze patronen belemmerend zijn, te verkennen wie in staat is en wat er nodig is om dergelijke patronen te doorbreken.

Taal als thema en diagnosemiddel

In het hele traject bleek taal een thema te zijn. Vanaf het begin van deze opdracht viel op dat er veel woorden nodig zijn om met elkaar in gesprek te zijn over het leren van kennis in het re-integratiedomein. Aan het gebruik van bepaalde taal, kunnen we op zichzelf betekenis ontleen. Taal met veel komma's, verhullende woorden en lange zinnen heeft een functie. Dergelijke vage, komma-tueuze taal maakt compromissen mogelijk. Het streven naar punten-taal, stelligheid en eenduidigheid (door eenduidige definities) is in dat licht ook niet gewenst. Bepaald (onbewust) taalgebruik is tevens een uitingsvorm van de eigen gerichtheid en belangen.

Die willen we erkennen en boven tafel houden. Daarom achten wij het waardevol om dicht bij de woorden van de ander te blijven en daarop door te vragen en niet te snel te veronderstellen dat je hetzelfde bedoelt. Het is in dat licht belangrijk dat een ieder spreekt vanuit de eigen positie en visie en vandaaruit de andere perspectieven verkent. (ik+ ik + ik, in plaats van: 'wij').

Professional of uitvoerder?

In de gesprekken en ook in dit verslag, gebruiken we de begrippen professional en uitvoerder door elkaar heen. Dit is soms verwarrend, maar tevens kenmerkend voor hoe meervoudig de realiteit is. In *professional* klinkt het streven door naar vakbekwame professionals die eigen ruimte hebben en die optimaal en effectief kennis benutten op basis van de expertise van henzelf en hun beroepsgroep. In *uitvoerder* klinkt de praktijk door van bestuurders en managers die bepalen en regels voorschrijven en uitvoerders die simpelweg uitvoeren. Uit de gesprekken blijkt dat deze begrippen verwijzen naar twee werkelijkheden en rationaliteiten die naast elkaar bestaan. Wat daarbij opvalt, is dat in het re-integratieveld vooral de overheid probeert professionaliteit te bevorderen, maar daarbij wel stevig wil sturen op wat die professionaliteit precies zou moeten inhouden. Dit kan ontwikkeling van het reflectieve en lerende vermogen van de professionals zelf en een eigen beroepsethiek onbewust belemmeren.

Verschil mag er zijn

Ons is opgevallen dat het niet eenvoudig is om over verschillen te (blijven) praten. Een 'natuurlijke' neiging lijkt te zijn om *common ground* te veronderstellen of hiernaar te zoeken en daarmee mogelijke bestaande verschillen te negeren en spanningen of problemen uit de weg te gaan. Daarmee wordt de goede sfeer bewaakt, maar bestaat een groot risico van (onbewust) langs elkaar heen praten. De vraag is dan of er echt stappen vooruit kunnen worden gezet. Door verschillen bewust te verkennen en niet als potentiële bron van conflicten te zien, maar als functioneel of als begrijpelijk gevolg van de wijze waarop het veld is georganiseerd en functioneert, kan met behoud van sfeer het gesprek over de achtergrond en de al dan niet gewenste gevolgen van deze verschillen worden gevoerd. Dit lijkt ons van belang om op verschillende niveaus stappen te kunnen zetten rondom ontwikkeling en gebruik van kennis in het re-integratieveld.

Gedeelde nieuwsgierigheid

De *tone of voice* in discussies over ontwikkeling en gebruik van kennis uit onderzoek is naar ons idee van belang. De complexiteit van de uitvoering, het bestaan van verschillende perspectieven, en onzekerheden rondom beschikbare kennis uit onderzoek, maken dat een onderzoekende, nieuwsgierige houding voor alle stakeholders de beste kansen biedt om in gesprek te komen, te blijven en vooruitgang te boeken. 'Gedeelde nieuwsgierigheid' zou een goede aanjager voor verder onderzoek kunnen zijn en *en passant* discussies over 'implementatie' of 'overdracht' van kennis minder relevant maken. Met het bevredigen van nieuwsgierigheid vinden kennisontwikkeling en 'overdracht' immers organisch plaats. De uitdaging voor het formuleren van nieuwe onderzoeksagenda's wordt dan om nieuwsgierigheid van stakeholders te mobiliseren en daaromheen onderzoek te agenderen. Bij 'gedeelde nieuwsgierigheid' als uitgangspunt, horen ook gelijkwaardige relaties in de driehoek uitvoering, onderzoek en beleid, waarin in dialoog keuzes worden gemaakt en ieders perspectief wordt gehoord en meegenomen.



Het begint bij motivatie: willen in plaats van moeten leren

Wij willen verder suggereren om uitvoerders, indien mogelijk ondersteund door hun beroepsorganisaties, een grotere eigen ruimte en verantwoordelijkheid te geven rondom de invulling van leerprocessen ten behoeve van effectieve re-integratie. Veel van de verhalen die we nu hoorden gingen over de vraag waarom uitvoerders allerlei mooie onderzoeksuitkomsten niet 'tot zich willen nemen'. Omgekeerd putten sommige uitvoerders zich uit in verklaringen waarom zij kennis niet kunnen en willen toepassen in hun specifieke uitvoeringspraktijk. Tegelijkertijd hoorden we ook voorbeelden waar dit veel minder een probleem was, namelijk in situaties waarin uitvoerders zelf de agenda voor hun leer- en onderzoeksproces bepaalden. Daarbij is het ter discussie stellen van bestaande aanpakken die op gespannen voet staan met wetenschappelijke inzichten zeker mogelijk. Voorbeelden die tijdens de sessies werden gegeven, maken aannemelijk dat een meer langdurige betrokkenheid van onderzoekers bij uitvoeringspraktijken hierbij behulpzaam kan zijn. Onderzoeksmethodologieën voor praktijkgericht onderzoek die vooral in het HBO ontwikkeld en toegepast worden kunnen hierbij van grote waarde zijn. Andere voorbeelden gaven aan dat bij de start van dergelijke onderzoeks- en leerprocessen professionals in eerste instantie moeten worden geprikkeld om over hun vak na te denken en te leren reflecteren. De uitkomst daarvan kan zijn inzicht in wat zij willen leren. Dit kan vervolgens een startpunt zijn voor gezamenlijk praktijkgericht onderzoek.

De juiste prikkels organiseren

Voorwaarden voor een lerende organisatie bleken een terugkerend en naar ons idee reëel punt te zijn tijdens de gesprekken. Uitvoerders zitten veelal in een realiteit die gestuurd wordt door de drukte en waan van alledag, hoge caseloads en verwachtingen vanuit bestuur en management die op gespannen voet kunnen staan met een ideaal van *evidence-based* werken en het leren daarover. Belangrijke voorwaarden voor een lerende organisatie zijn: leren reflecteren, tijd organiseren voor reflectie, feedback loops organiseren op basis van voortschrijdend inzicht in eigen en onderzoeksresultaten, kennis uit onderzoek toegankelijk maken, voldoende middelen hebben om effectief te kunnen werken, enz. Voor de meeste van deze punten geldt dat dit primair de verantwoordelijkheid is van het management van de uitvoeringsorganisaties in het veld. Interessant is om te verkennen hoe ook andere stakeholders in het systeem kunnen bijdragen aan het bevorderen van lerende organisaties in het re-integratieveld. Mogelijke vragen daarbij zijn: wat en wie is mogelijk onbewust belemmerend voor het leren? En wat of wie is juist stimulerend? Hoe kunnen we meer van dat stimulerende en minder van dat belemmerende realiseren? Wie kan daarin wat doen?

Eerst begrijpen, dan begrepen worden

Opvallend was het verschil in taalgebruik door uitvoerders, managers, staf en onderzoekers. Uitvoerders praten over hun praktijk in termen van ervaringen met concrete, individuele burgers in vaak complexe situaties, en vanuit hun ervaring met managers en bestuurders die meer of minder *evidence-based* sturen op hun manier van werken. Zij spreken de taal van casuïstiek. De overige stakeholders praten meer abstract, over generaliseerbare kennis, algemene patronen en inzichten die juist van de praktijk die uitvoerders kennen zijn ontdaan. Uiteraard gaan beide perspectieven over eenzelfde werkelijkheid, maar zij duiden op een verschil in focus en het is raadzaam om hiermee meer rekening bij te houden bij discussies over het al dan niet relevant zijn of maken van bepaalde onderzoeksinzichten. Een belangrijk uitgangspunt daarbij kan zijn: eerst begrijpen, dan begrepen worden.

Bredere scope hanteren

De verschillende perspectieven op doelen en doelgroepen van het werk van uitvoerders verdienen een centralere plek in de verdere discussie, in relatie tot de vraag welke professional voor het bereiken van verschillende doelen nodig is. Een deel van de spraakverwarring lijkt vooral in het gemeentelijke domein te ontstaan omdat uitvoerders andere doelen, doelgroepen en takenpakketten kunnen hebben dan de interventies waar onderzoek zich op richt. In gemeenten speelt steeds nadrukkelijker de vraag welke andere participatiedoelen dan betaald werk kunnen bijdragen aan individueel welzijn, gezondheid en andere maatschappelijke opbrengsten. Het beperken van de discussie over onderzoek en professionaliteit tot doelgroepen die een reële en grote kans op werk hebben kan voor gemeenten te beperkend zijn. Concreet is er echter tot op heden vooral veel onderzoek gedaan naar re-integratie van relatief kansrijke groepen die ondersteuning bij solliciteren en vinden van werk nodig hebben: de *evidence-base* voor dat aspect van het werk is redelijk stevig te noemen. Maar een groot deel van de gemeentelijke doelgroep kampt met andere problemen naast werkloosheid en heeft (mogelijk) andersoortige 'interventies' nodig om stappen vooruit te kunnen zetten en die stappen zijn mogelijk andere dan betaald werk vinden. Het is goed denkbaar dat een uitvoerder die deze complexere groepen moet activeren een andersoortige professionele bagage nodig heeft dan wat via onderzoek tot nu toe is ontwikkeld.

SZW: de balans tussen sturen en faciliteren

Vanaf het begin van deze opdracht viel op dat SZW een verantwoordelijkheid voelt voor het verbeteren van het leren van gemeenten en UWV. SZW is van oudsher een wetgevingsdepartement, dat de kaders stelde, de verantwoordelijkheid droeg en aan stakeholders vertelde wat zij moesten doen. In de huidige tijd, waarin veel verantwoordelijkheden gedecentraliseerd zijn en er door de overheid meer en meer gewerkt wordt in netwerken, is een gevarieerder palet aan manieren van samenwerken met stakeholders aan de orde.

SZW heeft, net als alle departementen, te maken met de landelijke politiek. Hoewel de landelijke politiek als stakeholder afwezig was in de gesprekken, betreft dit een stakeholder die eigen belangen en perspectieven heeft ten aanzien van ontwikkeling en gebruik van kennis over re-integratie: het waarborgen van doelmatigheid van beleid, zorgdragen voor verantwoording over budgetten en inzicht geven in kosteneffectiviteit van het beleid. Het dienen van dit belang kan op gespannen voet staan met het willen faciliteren van decentrale behoeften en ontwikkelingen in gemeenten en UWV.

Het vinden van een goede balans tussen sturen en faciliteren op het dossier van kennisontwikkeling en verbetering van re-integratie vraagt naar onze mening aandacht. Onze suggestie is om nader te bekijken hoe deze verschillende rollen en belangen het beste bediend kunnen worden en hoe op het eerste gezicht misschien tegenstrijdige perspectieven op landelijk en lokaal niveau beter met elkaar kunnen worden verbonden.

4.4 Tips en adviezen op maat

In deze laatste paragraaf vertalen we de voorgaande beschouwing door naar een aantal (aanvullende) concrete tips en adviezen op maat voor de verschillende stakeholders.

SZW: handelingsperspectieven intern en richting andere stakeholders

- Vervolg intern het gesprek over passende rolinvulling, rolbewustzijn en de balans tussen sturen en faciliteren;
- erken de spanning tussen enerzijds beperkte investeringen in kennis en kwaliteit en anderzijds willen sturen op ontwikkeling van kwaliteit en effectiviteit;
- benadruk op hoog bestuurlijk niveau het belang van lerende organisaties en lerende praktijk en de functies van onderzoek in leerprocessen;
- analyseer en verander waar nodig het eigen taalgebruik richting stakeholders in relatie tot de passende eigen rol;
- erken lokale ruimte en verschillen;
- continueer en intensiveer waar mogelijk de faciliterende rol richting stakeholders en neem daarin als gelijkwaardige partner deel;
- laat het belang van verantwoording richting landelijke politiek meer doorklinken naar andere stakeholders;
- stimuleer nieuwsgierigheid bij alle stakeholders en geef zelf het goede voorbeeld.

Gemeenten en UWV: organiseren van leren en onderzoeken

We bundelen de tips voor UWV en gemeenten, vanuit de gedachte dat de vraagstukken bij beide stakeholders weliswaar niet precies gelijk zijn, maar voldoende overeenkomsten hebben voor gedeelde tips.

- Bespreek intern de organisatorische voorwaarden die leren bevorderen of juist afremmen;
- betrek uitvoerders bij de vraagarticulatie rondom onderzoek;
- organiseer het doorleven van onderzoeksuitkomsten in relatie tot de eigen uitvoeringspraktijk;
- betrek cliënten bij het leren van (effectiviteits-)onderzoek naar re-integratiedienstverlening en onderliggende werkzame mechanismen;
- bespreek redenen om geen gebruik te maken van onderzoeksuitkomsten, inclusief organisatorische keuzes die hierbij een rol kunnen spelen;
- wissel uit met andere gemeenten en UWV;
- bevorder verbindingen tussen de verschillende niveaus die zich bezighouden met leerprocessen en kennis;
- stimuleer nieuwsgierigheid bij alle stakeholders en geef zelf het goede voorbeeld.

Kennisinstellingen: aansluiten bij de logica en context van de (gemeentelijke) uitvoering

- Zoek vanuit onderzoek aansluiting bij de dynamiek van de gemeentelijke transformatie, lokale praktijken en processen;
- toon begrip voor de complexiteit en logica van de uitvoering;
- sluit aan bij en stimuleer lokale leerprocessen, als het kan voor langere tijd;
- erken verschil in perspectieven en expliciteer vanuit welk perspectief je onderzoek doet;
- denk mee en adviseer over de toepassing van gegeneraliseerde kennis in de contextrijke, op individuen gerichte uitvoering;
- betrek uitvoerders en cliënten bij onderzoeksagendering;
- ondersteun het valideren of ontkrachten van praktijkkennis en -ervaring;
- stimuleer nieuwsgierigheid bij alle stakeholders en geef zelf het goede voorbeeld.

5 Bijlagen

5.1 Gebruikte *wordcloud* en werkwijze om het gesprek te starten

- Professioneel handelen
- Leren als individuele professional
- Leren als organisatie
- Continu verbeteren
- Leren van en met collega's
- Professionaliseren
- Reflecteren
- Effectief re-integreren
- *Evidence-based* werken
- Verantwoorden
- Methodisch werken
- Effectief (laten) uitvoeren van beleid
- Beleidsdoelen halen
- Organisatiedoelen realiseren
- Mensen aan het werk helpen
- Wetenschappelijke kennis benutten
- Praktijkkennis benutten
- Integraal werken
- Kennis implementeren
-? (vul zelf in)

Vragen om het gesprek over perspectiefverschillen te starten:

- Welke 2 woorden associeer jij het meest met het gebruik van kennis om de praktijk van re-integratie verder te kunnen verbeteren?
- Welke 2 woorden associeer jij het minst met het gebruik van kennis om de praktijk van re-integratie verder te kunnen verbeteren?

In gemengd samengestelde subgroepen verwoordt iedere deelnemer zijn of haar perspectief aan de hand van deze *wordcloud* en vragen. Andere deelnemers mogen alleen verhelderende vragen stellen. In een volgende ronde wordt discussie gevoerd over de verschillen (en overeenkomsten) die naar voren zijn gekomen.

5.2 Grafisch verslag eerste twee stakeholdersessies

