

TNO-2026-17178 – 13 juli 2026

Hoe helpt een lerend netwerk de arbeidsre-integratie dienstverlening vernieuwen?

Een realistische evaluatie van de Community of Practice
Gewogen Maatwerk

Auteurs	Claudia Vrijhof & Noortje Pannenbakker
Rubricering verslag	TNO Public
Aantal pagina's	45 (excl. voor- en achterblad)
Aantal bijlagen	5

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© 2026 TNO

1 Management summary

Voor u ligt het resultaat van onderzoek naar de vraag hoe lerende netwerken, zoals de Community of Practice (CoP) *Gewogen Maatwerk*, bijdragen aan de ontwikkeling van de arbeidsre-integratie dienstverlening. Dit onderzoek is uitgevoerd door TNO en kon alleen tot stand komen dankzij de openheid en betrokkenheid van de geïnterviewde leden van de CoP vanuit gemeenten en uitvoeringsorganisaties.

1.1 Aanleiding en doel

Deze rapportage beschrijft een realistische evaluatie van de Community of Practice (CoP) *Gewogen Maatwerk*, een lerend netwerk waarin gemeenten, onderzoekers, Divosa, SAM en ervaringsdeskundigen samenwerken aan de vernieuwing van de arbeidsre-integratiedienstverlening. Aanleiding is de groeiende behoefte aan mensgerichte werkwijzen in het domein Werk en Inkomen, onder meer door de invoering van de Participatiewet in Balans, aanhoudende financiële druk en personeelstekorten. De aanpak *Gewogen Maatwerk* biedt hiervoor een relevant afwegingskader, maar de implementatie ervan vraagt om gezamenlijk leren, onderzoeken, experimenteren en vertalen naar de praktijk. Doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in hoe de CoP bijdraagt aan het verder brengen van *Gewogen Maatwerk*, wat daarin werkt, hoe dit werkt en onder welke omstandigheden.

1.2 Aanpak

De evaluatie is uitgevoerd als een Realist Evaluation in drie fasen, met verkennende werksessies en twee rondes groepsinterviews in vijf deelnemende gemeenten. Daarbij is een programmatheorie ontwikkeld en aangescherpt waarin contextfactoren, hulpbronnen, redeneringen en uitkomsten met elkaar in verband zijn gebracht. Deze aanpak maakt zichtbaar wat de CoP oplevert volgens haar leden, maar vooral ook hoe en onder welke omstandigheden die opbrengsten tot stand komen.

1.3 Belangrijkste bevindingen

De CoP voegt waarde toe als leer- en ontwikkelomgeving waarin verschillende perspectieven samenkomen, deelnemers van en met elkaar leren en vernieuwingen in de eigen praktijk kunnen beproeven. De belangrijkste opbrengst is het verder concretiseren, vertalen en toepassen van het gedachtegoed van *Gewogen Maatwerk* in uiteenlopende lokale contexten. Het gaat dus niet zozeer om de uniforme invoering van één vaste aanpak. Gemeenten ervaren daarbij vooral vooruitgang in het meer centraal stellen van de inwoner en het werken vanuit een positieve basishouding, en in beperktere mate het versterken van vakmanschapsontwikkeling en het hanteren van een lerende aanpak. Daarnaast draagt de CoP bij aan meer samenwerking, een sterker netwerk en onderlinge kennisuitwisseling tussen gemeenten.

Drie werkzame elementen komen consequent naar voren: kennisdeling vanuit verschillende perspectieven (praktijk- cliënten-onderzoek), regelmatige bijeenkomsten met gelijkgestemden en onderzoeken en experimenteren in de eigen praktijk. Deze elementen leiden echter alleen tot bredere opbrengsten wanneer ook de context op orde is. Randvoorwaarden zoals voldoende tijd, bestuurlijk en ambtelijk commitment, heldere doelen, samenhang tussen CoP en organisatieontwikkeling, een open houding, stabiliteit in deelname en zichtbaar leiderschap blijken cruciaal. Zonder deze voorwaarden blijft de opbrengst van deelname gemakkelijk steken op individueel niveau.

1.4 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek lijkt de lerende aanpak van de CoP een kansrijke werkwijze om *Gewogen Maatwerk* gezamenlijk verder te ontwikkelen en in de praktijk te brengen, mits de community doelgericht wordt doorontwikkeld. Voor een vervolgprogrammering ligt er een duidelijke opgave: de kracht van de CoP behouden, de organisatorische randvoorwaarden versterken en de opbrengsten zichtbaarder maken voor de professionals uit deelnemende gemeenten die niet actief zijn in de CoP en zichtbaarder voor de inwoners.

Voor de CoP als geheel betekent dit allereerst dat het kennisfundament van Gewogen Maatwerk verder moet worden herijkt en verduidelijkt, zodat voor deelnemers scherper wordt wat de kern van de aanpak is en hoe voortgang zichtbaar kan worden gemaakt. Daarnaast is het van belang de doorvertaling naar deelnemende organisaties expliciet als doel op te nemen en daarvoor niet alleen deelnemers zelf, maar ook contactpersonen, management en interne leerstructuren beter toe te rusten. Een vervolg vraagt bovendien om blijvende investering in regelmatige ontmoetingen, kennisdeling tussen praktijk, wetenschap en cliëntperspectief, en actieleren via onderzoeken, pilots en experimenten. Tot slot is het belangrijk om samenstelling, rollen, leiderschap en continuïteit van deelname scherper te organiseren, zodat de CoP ook in een volgende fase voldoende focus, stabiliteit en samenhang behoudt.

Voor gemeenten betekent dit concreet dat zij voldoende tijd, capaciteit en organisatorische ruimte vrijmaken voor zowel deelname aan de CoP als de vertaling van opbrengsten naar de eigen organisatie. Ook helpt het om intern vaste leerstructuren te organiseren, bijvoorbeeld in de vorm van een werk- of klankbordgroep, waarin inzichten uit de CoP worden besproken en verbonden aan lopende veranderopgaven. Deelnemers aan de CoP kunnen daarbij het best worden gepositioneerd als ambassadeurs die kennis actief delen en anderen meenemen in de beweging rond Gewogen Maatwerk. Belangrijk is bovendien dat Gewogen Maatwerk niet wordt neergezet als een losstaand traject, maar als een manier om bestaande ontwikkelingen in beleid en uitvoering te versterken en met elkaar te verbinden. Zo neemt de kans toe dat de meerwaarde van deelname niet beperkt blijft tot individuele professionals, maar ook zichtbaar wordt op het niveau van teams, organisaties en uiteindelijk de kwaliteit van de arbeidsre-integratiedienstverlening.

Inhoudsopgave

1	Management summary	3
1.1	Aanleiding en doel	3
1.2	Aanpak	3
1.3	Belangrijkste bevindingen	3
1.4	Aanbevelingen	4
2	Inleiding	6
2.1	Opgaven in Werk en Inkomen	6
2.2	Het concept Gewogen Maatwerk	6
2.3	Lerende netwerken	7
2.4	Doel van het onderzoek	7
3	Methode	9
3.1	Realist evaluation	9
3.2	De Community of Practice	10
3.3	Onderzoeksopzet	13
3.4	Steekproef	14
3.5	Data-analyse	15
4	Resultaten	16
4.1	Eerste aanzet programmatheorie	16
4.2	De programmatheorie	17
4.3	Model	22
5	Conclusie, reflectie en aanbevelingen	29
5.1	Hoe werkt de CoP Gewogen Maatwerk?	29
5.2	Betekenis voor lerende netwerken	30
5.3	Sterke kanten en aandachtspunten	30
5.4	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	31
5.5	Aanbevelingen voor de praktijk	31
6	Referenties	36

2 Inleiding

2.1 Opdraken in Werk en Inkomen

In het domein Werk en Inkomen is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het versterken van vakmanschap, het beter benutten van onderzoek in de praktijk en het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening. Dit gebeurt onder meer in reactie op de ervaren hardheid en complexiteit van de Participatiewet en in voorbereiding op de invoering van de Participatiewet in Balans [1], die per 1 januari 2026 (gedeeltelijk) in werking is getreden. Gemeenten staan voor de opgave om het vertrouwen in de uitvoering te herstellen en de menselijke maat (terug) te brengen in de dienstverlening (zie voor een overzicht van de verschillende opdraken de [toekomstverkenning werkdomein](#) uitgevoerd door SAM, TNO, VNG en Divosa).

Die opgave is des te urgenter door aanhoudende tekorten in de financiering van de Participatiewet [2] en toenemende personeelstekorten [3]. Juist in die context is behoefte aan werkwijzen die professionals ondersteunen om zorgvuldig af te wegen wat passend is voor een inwoner, zonder de uitvoerbaarheid uit het oog te verliezen. Het concept Gewogen Maatwerk biedt hiervoor een relevant perspectief. Deze benadering helpt professionals om systematischer, explicieter en meer vanuit de situatie van de inwoner keuzes te maken in de begeleiding naar werk en participatie.

2.2 Het concept Gewogen Maatwerk

Gewogen Maatwerk [4] biedt een afwegingskader voor professionals in de re-integratiebegeleiding. Het ondersteunt hen bij het maken van onderbouwde keuzes, zodat de begeleiding beter aansluit bij de persoonlijke behoeften, mogelijkheden en omstandigheden van werkzoekenden. Gewogen Maatwerk is daarmee geen vast protocol, maar een manier van werken die professionals helpt expliciet te onderbouwen waarom bepaalde ondersteuning op een bepaald moment passend is.

De aanpak bestaat uit drie centrale elementen. Ten eerste wordt het integratieve gedragsmodel (IGM) gebruikt om een goed beeld te krijgen van de persoonlijke, sociale en omgevingsfactoren van de werkzoekende en van factoren die van invloed zijn op de stap naar werk. Het IGM laat zien hoe motivatie, geloof in eigen kunnen, sociale invloed en vaardigheden samen gedrag bepalen. Ten tweede wordt gewerkt met leidende gedragsprincipes: fundamentele uitgangspunten die richting geven aan het handelen van professionals, zoals het aansluiten bij het gewenste toekomstperspectief van de cliënt. Ten derde wordt de voortgang gemonitord op de onderdelen van het Integratief Gedragsmodel de effecten van de interventie.

Meer weten over het theoretisch fundament van Gewogen Maatwerk?

Raadpleeg dan de informatie op de website van Divosa:

www.divosa.nl/projecten/community-practice-gewogen-maatwerk/theoretisch-fundament

2.3 Lerende netwerken

De invoering van Gewogen Maatwerk vraagt om meer dan het beschikbaar stellen van een nieuw concept of aanpak. Omdat deze vernieuwing raakt aan professioneel handelen, organisatieprocessen en de samenwerking met inwoners, is implementatie een gezamenlijk en iteratief leerproces. Een lerende aanpak ligt daarom voor de hand. In lerende netwerken werken professionals, beleidsmakers, onderzoekers en ervaringsdeskundigen samen aan het duiden van vraagstukken, het ontwikkelen van handelingsperspectieven en het beproeven daarvan in de praktijk. Daarmee nemen zowel de kwaliteit van de ontwikkelde oplossingen als de kans op toepassing en duurzame borging toe. Hoewel in het sociaal domein al vaker met lerende netwerken wordt gewerkt, is deze werkwijze in het domein Werk en Inkomen nog relatief nieuw.

De Community of Practice (CoP) Gewogen Maatwerk is een voorbeeld van zo'n lerend netwerk in het domein Werk en Inkomen. Binnen deze CoP werken gemeenten of gemeentelijke uitvoeringsorganisaties (vanaf nu gemeenten) samen met TNO, Tilburg University, Hogeschool Rotterdam, Divosa (een netwerk van leidinggevendenden in het sociaal domein) en SAM (beroepsvereniging voor uitvoerders in het publieke sociaal domein) aan de verdere uitwerking van Gewogen Maatwerk in de uitvoeringspraktijk ter verbetering van de re-integratie dienstverlening. Praktijkprofessionals, onderzoekers en ervaringsdeskundigen brengen daarin verschillende perspectieven samen om kennis te ontwikkelen, toepassingen te verkennen en ervaringen uit te wisselen (zie 2.2. voor meer informatie).

Bestaande kennis over het opzetten en begeleiden van lerende netwerken in het sociaal domein is samengebracht in het LISO-framework (Leernetwerken in het Sociaal Domein), ontwikkeld door TNO en Hogeschool Leiden. Onderzoek naar werkzame elementen van lerende netwerken wijst onder meer op het belang van een goed ingerichte kennisinfrastructuur, synergie in de samenwerking, actieleren, ruimte voor innovatie en vertrouwen in de opbrengsten [5-7]. Een scoping review naar organisatie-overstijgende lerende netwerken in het domein Werk en Inkomen laat zien dat deze elementen ook daar relevant zijn [8]. Binnen de CoP Gewogen Maatwerk is daarom gewerkt volgens de LISO-werkwijze, waarbij leernetwerktrekkers en procesbegeleiders verbonden aan TNO, Tilburg University en de Hogeschool Rotterdam zijn getraind en jaarlijks gezamenlijke reflectiebijeenkomsten hebben gevolgd.

Meer weten over de werkwijze van leernetwerken in het sociaal domein en de onderbouwing daarvan?

Raadpleeg dan de online tool en het LISO-handboek via: www.leernetwerken.tno.nl.

2.4 Doel van het onderzoek

Aangezien het werken met een lerend netwerk in het domein Werk en Inkomen nog relatief nieuw is, is onvoldoende bekend of en hoe een lerend netwerk bijdraagt aan het invoeren en verder brengen van vernieuwingen als Gewogen Maatwerk. In dit onderzoek is daarom onderzocht op welke manier de Community of Practice Gewogen Maatwerk bijdraagt aan het vertalen en uitwerken van Gewogen Maatwerk in verschillende gemeenten. Deze kennis

helpt lerende netwerken in Werk en Inkomen beter toe te passen en draagt daarmee bij aan de verdere professionalisering van het veld.

Het primaire doel van dit onderzoek was inzicht te krijgen in de manier waarop een CoP kan bijdragen aan het verder brengen van een vernieuwing als Gewogen Maatwerk in het domein Werk en Inkomen. Daarbij is ook gekeken in hoeverre de bevindingen aansluiten bij bestaande kennis over lerende netwerken in het sociaal domein en bij de uitgangspunten van de LISO-werkwijze. De inzichten uit dit onderzoek dragen daarmee ook bij aan de verdere ontwikkeling van het kennisfundament onder lerende aanpakken.

De centrale onderzoeksvraag luidt: Op welke manier draagt de CoP bij aan het vertalen en uitwerken van Gewogen Maatwerk in verschillende gemeenten? Oftewel; Wat werkt, hoe werkt dat en onder welke omstandigheden?

Een secundair doel was om de kwaliteit van de CoP tussentijds te versterken door inzichten en handvatten terug te koppelen aan de CoP en de deelnemende gemeenten. Daarmee beoogde het onderzoek niet alleen kennis op te leveren over de werking van de CoP, maar ook direct bij te dragen aan het verder brengen van Gewogen Maatwerk in de praktijk.

3 Methode

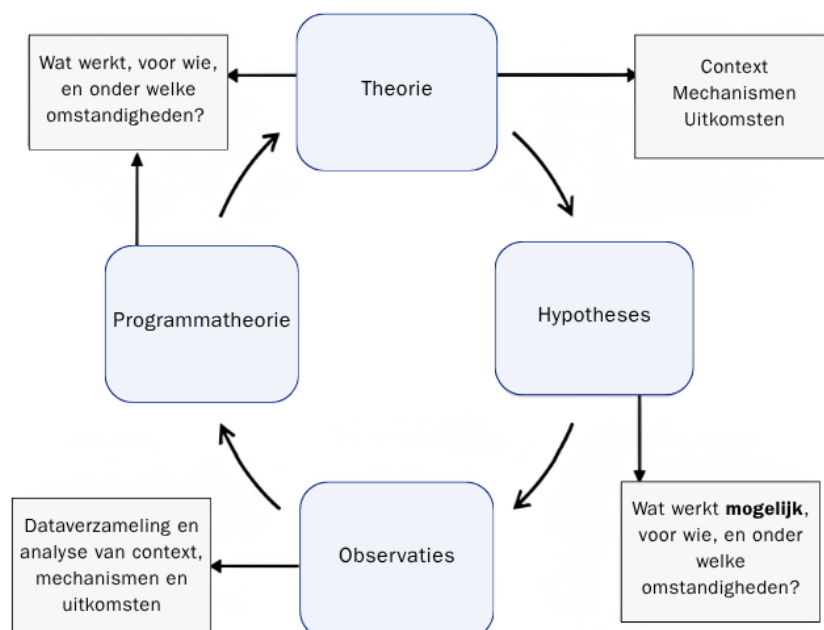
3.1 Realist evaluation

Om te begrijpen op welke manier de Community of Practice (CoP) bijdraagt aan het vertalen en uitwerken van Gewogen Maatwerk, wat werkt, hoe dit werkt, voor wie en onder welke omstandigheden, is een Realist Evaluation uitgevoerd [9, 10]. Voor zover ons bekend, is niet eerder een realistische evaluatie uitgevoerd naar de werking van een lerend netwerk. Deze aanpak levert zowel de gewenste praktische aanknopingspunten op voor de verdere versterking van de CoP Gewogen Maatwerk, als nieuwe wetenschappelijke inzichten in de werking van een lerende netwerken in het domein Werk en Inkomen, gebaseerd op de LISO-werkwijze.

Een realistische evaluatie is een theorie gestuurde onderzoeksmethode die goed past bij complexe interventies, zoals een CoP. Zoals weergegeven in Figuur 1 start deze methode met het bestuderen van relevante theorieën om vervolgens in samenwerking met relevante stakeholders eerste hypothesen te formuleren over hoe de interventie werkt. Daarbij wordt gekeken naar welke hulpbronnen een interventie biedt, onder welke omstandigheden deze worden ingezet, welke redeneringen of reacties zij oproepen bij deelnemers, en tot welke uitkomsten dat leidt. De hulpbron en de bijbehorende redeneringen vormen samen het werkzame mechanisme. Deze hypothesen over context, mechanismen en uitkomsten vormen een eerste aanzet voor de programmatheorie.

Figuur 1

De realistische evaluatie cyclus van Pawson en Tilley (1997).



Vervolgens worden deze hypothesen getoetst door gegevens te verzamelen en te analyseren over wat in de interventie wel of niet werkt, voor wie en in welke context. In dit onderzoek gebeurde dat met behulp van realist interviews [11]. Op basis van een eerste ronde groepsinterviews is de eerste aanzet voor de programmatheorie getoetst en aangescherpt, resulterend in een programmatheorie over de werking van de CoP. In een tweede ronde groepsinterviews werd meer zicht verkregen op de wisselwerking tussen contextuele factoren, mechanismen en uitkomsten zoals geïdentificeerd in de eerste ronde. Dit iteratieve proces resulteert in een beter onderbouwde programmatheorie en visueel model, waarin beschreven wordt wat in de interventie werkt, waarom en onder welke omstandigheden. Doorgaans wordt in een realistische evaluatie ook de vraag 'voor wie' de interventie werkt onderzocht. Deze vraag kan op basis van de resultaten niet worden beantwoord. Het huidige onderzoek was te beperkt om daar goed zicht op te krijgen.

3.2 De Community of Practice

In de Community of Practice (CoP) Gewogen Maatwerk buigen gemeenten zich samen met onderzoeks- en onderwijsinstellingen TNO, Tilburg University en de Hogeschool Rotterdam, en Divosa en SAM over de vraag hoe de re-integratie dienstverlening verbeterd kan worden. Ze werken hierbij vanuit het kennisfundament onder het concept Gewogen Maatwerk ontwikkeld door TNO en Tilburg University [4]. Praktijkprofessionals, onderzoekers en ervaringsdeskundigen zoeken in de CoP samen naar de beste en prettigste manier om mensen te begeleiden op zoek naar hun plek in de samenleving. De CoP Gewogen Maatwerk is in 2019 als community gestart en werkt vanaf 2022 in drie Thema-CoP's en één verbindende CoP. Deelnemende gemeenten vanaf dat punt zijn Amersfoort, Amsterdam, Arnhem, Den Haag, Tilburg, Werkzaam Rivierenland en Senzer.

Vanaf 2022 werken partners samen vanuit een vierjarige programmering, ontwikkeld binnen het door ZonMw gesubsidieerde project *Samen leren en ontwikkelen in de CoP Gewogen Maatwerk voor een evidence based praktijk; Bundeling van krachten van gemeenten, cliënten, wetenschap en opleidingspraktijk* (nummer: 10420012110017). De meeste partners leveren hiervoor cofinanciering; gemeenten doen dit in de vorm van een ledenbijdrage en een in-kindbijdrage. Binnen dit programma werkt de community aan de volgende hoofddoelen:

1. Het versterken van het werken volgens Gewogen Maatwerk, met als beoogd resultaat een betere dienstverlening aan werkzoekenden.
2. Het verkrijgen van inzicht in de vraag of een CoP een passende en effectieve manier is om de dienstverlening in het domein Werk en Inkomen te verbeteren.
3. Het ontwikkelen van best-practices voor duurzame samenwerking tussen klantmanagers, wetenschappers, cliënten en docenten van hogescholen, onder meer ten behoeve van een handreiking cliëntparticipatie voor gemeenten.
4. Het verder uitwerken van de aanpak Gewogen Maatwerk en het leren hoe klantmanagers deze aanpak gemakkelijker kunnen toepassen, onder meer via negen onderzoeksprojecten.
5. Het vertalen van de resultaten naar het handelen van huidige en toekomstige klantmanagers, onder andere door de ontwikkeling van drie onderwijsmodules.

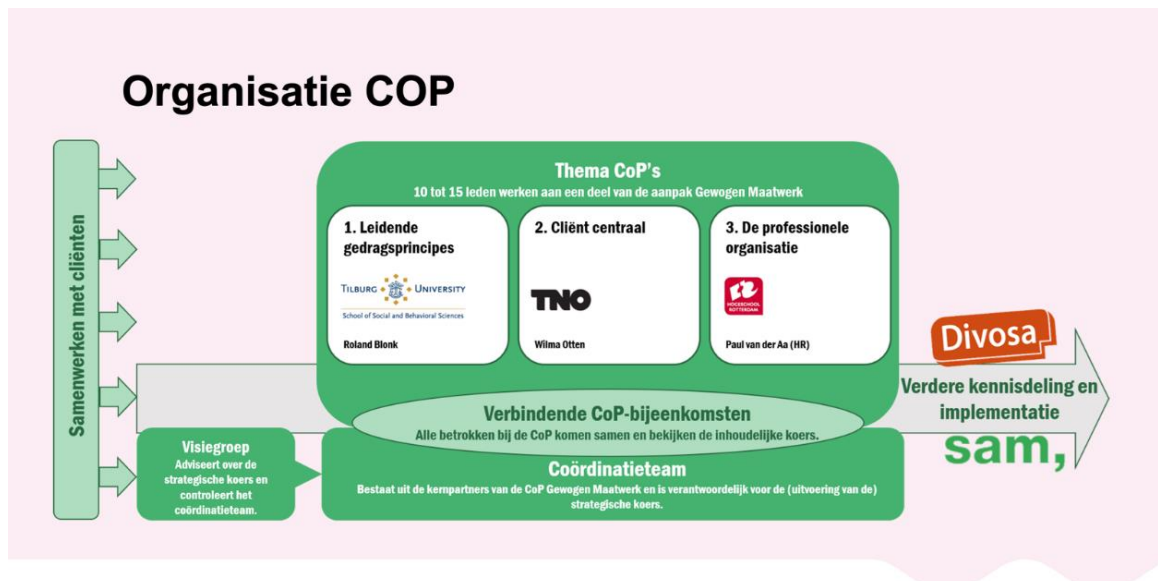
Meer weten over de leden van de Community of Practice en hun ervaringen?

Lees verder op de website van Divosa via:

www.divosa.nl/projecten/community-practice-gewogen-maatwerk

Figuur 2

Organogram van de Community of Practice Gewogen Maatwerk



Zoals beschreven in Figuur 2 zijn er binnen de CoP drie Thema-Cop's. De leden van deze Thema-CoP's komen ongeveer vier keer per jaar live bijeen om kennis te delen en ontwikkelen. Daarnaast zijn er twee keer per jaar thema-overstijgende bijeenkomsten; de Verbindende CoP. De CoP wordt aangestuurd door een coördinatieteam, bestaande uit de inhoudelijk projectleider van TNO, de drie Thema-CoP trekkers, de projectleider 'samenwerken met cliënten' verbonden aan SAM en de directeur en een communicatieadviseur van Divosa. Zij worden daarbij geadviseerd door de visiegroep die twee keer per jaar samen komt. Deze visiegroep bestaat uit bestuurders en managers verbonden aan de deelnemende gemeenten en in het laatste projectjaar ook cliënten. Het samenwerken met cliënten aan innovatie en verbetering van de dienstverlening is in het domein Werk en Inkomen nog relatief nieuw en vormt daarom een overkoepelend opdracht binnen de CoP. Daarnaast is er twee keer per jaar online een overleg tussen de coördinator en alle contactpersonen van gemeenten. Deze contactpersonen fungeren als eerste aanspreekpunt voor de coördinator en leernetwerktrekkers en dragen zorg voor de coördinatie van deelname vanuit de gemeente aan de Thema-CoP's en implementatie van de opgedane kennis en inzichten in de eigen gemeente.

Hoewel alle CoP's werken op basis van één kennisfundament, het concept Gewogen Maatwerk, heeft iedere Thema-CoP een eigen specifieke doelstelling waar aan gewerkt wordt, te weten:

- Client Centraal (CC): gericht op het (nog) meer afstemmen van de re-integratie dienstverlening op de ervaringen en behoeften van cliënten, oftewel 'het versterken van de positie van cliënten';
- Leidende Gedragsprincipes (LG): doel van deze Thema-CoP is inzicht te krijgen in de rol die bejegening en houding van de professional speelt bij de effectiviteit van de begeleiding en 'het werken a.d.h.v. leidende gedragsprincipes te versterken';
- Professionele Organisatie (PO): gericht op het (nog) meer ondersteunend maken van organisaties aan een professionele uitvoering, oftewel aan 'het versterken van vakmanschapsontwikkeling'.

Niet elke gemeente is in iedere Thema-CoP actief, hoewel dit bij start van de programmering wel de afspraak was. In Tabel 1 is hiervan een overzicht gegeven.

Tabel 1

Overzicht van deelnemende gemeente per thema CoP in jaar 2 en 4.

Gemeente	Deelname aan Thema-CoP's Jaar 2			Deelname aan Thema-CoP's Jaar 4		
	CC	LG	PO	CC	LG	PO
Amersfoort	X			X		X
Amsterdam	X	X	X	X	X	X
Arnhem	X	X	X	X	X	X
Den Haag	X		X		X	
Senzer		X		X	X	
Tilburg		X			X	
Werkzaam Rivierenland	X	X	X	X	X	X

CC = Cliënt Centraal, LG = Leidende Gedragsprincipes, PO = Professionele Organisatie

3.3 Onderzoeksopzet

In deze realistische evaluatie is in drie fasen toegewerkt naar een programmatheorie over en model van de werking van de CoP Gewogen Maatwerk:

Fase 1: Verkennen en opstellen van een eerste aanzet voor de programmatheorie

Fase 2: Toetsen en aanscherpen tot de programmatheorie

Fase 3: Verdiepen van de programmatheorie en komen tot een model

Het onderzoek is gemeld bij de Ethische Toetsingscommissie van TNO via de standard operational procedure voor onderzoek onder professionals.

Fase 1: Verkennen en opstellen van een eerste aanzet voor de programmatheorie

In de verkennende fase bestudeerden de onderzoekers de scoping review naar werkzame elementen van lerende netwerken in het domein Werk en Inkomen [8] en literatuur over het LISO-framework [5 -7] en Gewogen Maatwerk [4]. Daarnaast vonden drie online werksessies plaats om mogelijke uitkomsten, mechanismen en contextuele factoren te verkennen: eerst met de contactpersonen van de gemeenten, vervolgens met het coördinatieteam en daarna opnieuw met de contactpersonen. De werksessies zijn opgenomen, met behulp van NoScribe getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd. Op basis van deze opbrengsten is een eerste aanzet voor de programmatheorie ontwikkeld, waarin hypothesen zijn geformuleerd over de beoogde uitkomsten van de CoP, de werkzame mechanismen en enkele relevante contextuele factoren.

Meer weten over de werkzame elementen van Communities of Practice in het domein Werk en Inkomen?

Raadpleeg dan de factsheet van de scoping review op:
leernetwerken.tno.nl/liso-werkwijze/onderbouwing-publicaties/.

Fase 2: Toetsen en aanscherpen tot de programmatheorie

In de tweede fase is de eerste programmatheorie in de praktijk getoetst en aangescherpt met behulp van realist interviews. De groepsinterviews vonden plaats op locatie in de periode mei-juni 2024, aan het einde van het tweede programmajaar. Voor deze ronde is een interviewleidraad opgesteld [12] (Bijlage 1), die samen met twee praatplaten (Bijlage 2) de basis vormde voor de gesprekken.

In de groepsinterviews werd eerst met een gedachtenexperiment open informatie opgehaald over mogelijke werkzame mechanismen. Deelnemers werd gevraagd zich voor te stellen dat zij een CoP-bijeenkomst hadden bijgewoond en te beschrijven wat zij met de opgedane inzichten of energie deden nadat zij terugkeerden naar hun werkplek. Vervolgens zijn de vooraf geformuleerde hypothesen getoetst door steeds na te gaan in hoeverre deelnemers het geschetste beeld herkenden en welke aanvullingen zij hadden. Daarbij werd achtereenvolgens stilgestaan bij: (1) de beoogde uiteindelijke uitkomsten en voorliggende intermediaire uitkomsten; (2) de mechanismen, oftewel de hulpbronnen die de CoP biedt en de redeneringen die daardoor worden opgeroepen; en (3) contextuele factoren die bevorderend of belemmerend werken, oftewel voor wie en onder welke omstandigheden de CoP werkt. De focus in de groepsinterviews lag op de redeneringen en factoren in de context (zoals organisatorische omstandigheden, samenwerking, tijd, steun van management of cultuur) omdat daarover nog de minste informatie over was opgehaald in de voorgesprekken.

Ook deze interviews zijn opgenomen, met behulp van NoScribe getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd. Deze fase resulteerde in de programmatheorie over de werking van de CoP Gewogen Maatwerk.

Fase 3: Verdiepen van de programmatheorie en komen tot een model

In de derde fase is de initiële programmatheorie verder verdiept tot een model van de werking van de CoP. Voor deze fase is een tweede interviewleidraad opgesteld [12] (Bijlage 3), die samen met het visuele overzicht van de programmatheorie (Bijlage 4) en een praatplaat met kaartjes (Bijlage 5) de basis vormde voor de tweede ronde realist interviews. Deze interviews vonden plaats in de periode januari–maart 2026, aan het einde van het vierde en laatste projectjaar. Ook deze interviews werden op locatie afgenomen, opgenomen en getranscribeerd met behulp van NoScribe en vervolgens geanalyseerd.

In deze interviewronde vond eerst een korte toetsing plaats van de uitkomsten en onderliggende doelen. Voor alle doelen waaraan volgens de deelnemers was gewerkt en/of (gedeeltelijk) resultaten waren bereikt werd volgens nagegaan:

1. Wat de belangrijkste hulpbron was;
2. Welke belangrijkste redenering in gang werd gezet;
3. Welke contextuele factor dit proces het meest had bevorderd of belemmerd.

De hulpbronnen, redeneringen en contextuele factoren stonden beschreven op kaartjes die gedurende het interview op de praatplaat werden gelegd. Door de onderzoeker werd zoveel mogelijk (door)gevraagd naar ervaringen van deelnemers en concrete voorbeelden om het model te illustreren. Deze fase bood meer zicht op de onderlinge samenhang tussen context, mechanismen en uitkomsten en resulteerde in een model van de werking van de CoP bij het vertalen en uitwerken van Gewogen Maatwerk.

3.4 Steekproef

Alle gemeenten die in het tweede projectjaar deelnamen aan ten minste één Thema-CoP én aan het visiegroep- en contactpersonenoverleg, werden uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Dit betrof vijf van de zeven gemeenten betrokken bij het project: Amsterdam, Arnhem, Den Haag, Senzer en Werkzaam Rivierenland. Vanuit elk van deze gemeenten werden het visiegroep lid (bestuurlijk verantwoordelijke), de contactpersoon en één of twee deelnemers aan een thema-CoP uitgenodigd voor het interview, namelijk een (uitvoerend) professional en/of cliënt.

In alle interviews waren de contactpersoon (die allen deelnamen aan tenminste één Thema-CoP) en het visiegroep lid aanwezig en op één interview na ook minimaal één andere Thema-CoP deelnemer, zie Tabel 2. Het betrof veelal professionals (bijvoorbeeld klantmanagers, beleidsadviseurs of gedragsdeskundigen) en in enkele gevallen (ook) een cliënt. In totaal werden in de eerste ronde 17 leden van de CoP Gewogen Maatwerk geïnterviewd en in de tweede ronde 15 leden. In de eerste en tweede ronde namen veelal dezelfde mensen deel. Deelname aan het onderzoek was niet anoniem.

Tabel 2

Overzicht van (het aantal) aanwezigen per gemeente vanuit de verschillende perspectieven bij het realist interview in de eerste en tweede ronde

Gemeente	Deelname realist interview ronde 1				Deelname realist interview ronde 2			
	Contact persoon	Visie- groep lid	Thema- CoP deel- nemer: professi- onal	Thema- CoP deelne- mer: cliënt	Contact persoon	Visie- groep lid	Thema- CoP deel- nemer: professi- onal	Thema- CoP deel- nemer: cliënt
Amsterdam	X	X	X	X	X	X	X	
Arnhem	X	X	X	X	X	X	XX	
Den Haag	X	X	X		X	X		
Senzer	X	X	X		X	X	X	
Werkzaam Rivierenland	X	X		X	X	X		X

3.5 Data-analyse

De data opgehaald met de eerste ronde realist groepsinterviews werden geanalyseerd via open coderen in Microsoft Word en vervolgens met behulp van Excel. Allereerst zijn verschillende uitkomsten en voorliggende doelen, hulpbronnen en redeneringen en contextuele factoren geïdentificeerd op basis van de transcripten van de interviews. Op basis van een eerste analyse in Microsoft Word is een codeboom ontwikkeld in Excel. Vervolgens zijn uitspraken in de interviews geplaatst bij het betreffende (sub)thema in een Excel document per gemeente om deze te kunnen duiden en met quotes te kunnen illustreren. In de tweede ronde realist interviews is voortgebouwd op de codes zoals gedefinieerd in de eerste ronde. Deze zijn ingevoerd in Atlas.ti, een softwareprogramma voor de analyse van kwalitatieve data, waarna de transcripten van de interviews thematisch zijn geanalyseerd.

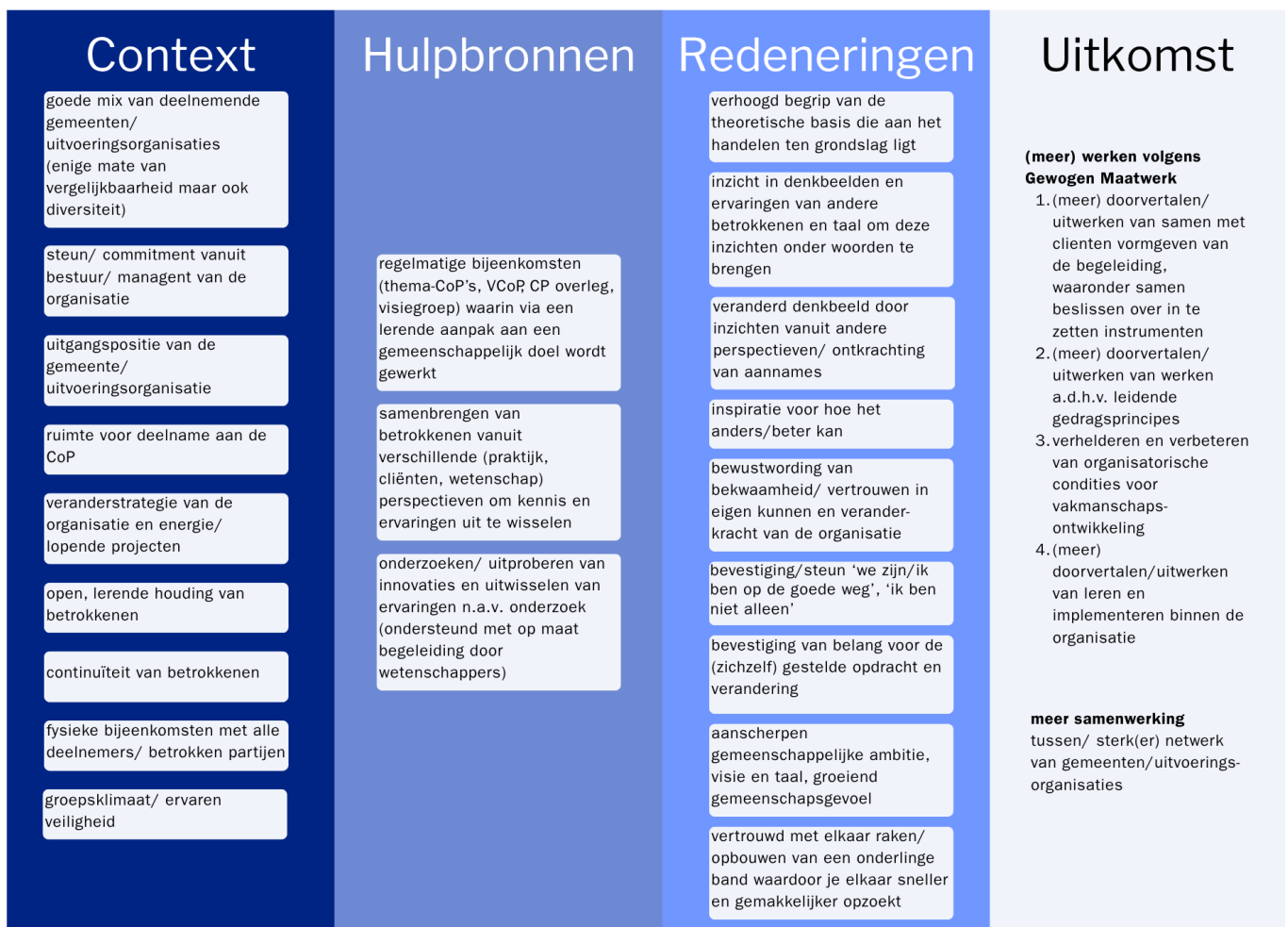
4 Resultaten

We bespreken in dit hoofdstuk de resultaten van de realist evaluation, uitgevoerd om beter te begrijpen hoe de Community of Practice (CoP) bijdraagt aan het vertalen en uitwerken van Gewogen Maatwerk. We geven de resultaten per fase van het onderzoek weer.

4.1 Eerste aanzet programmatheorie

Bij het verkennen en opstellen van de eerste programmatheorie is gekomen tot een opsomming van potentieel relevante contextfactoren, hulpbronnen, redeneringen en uitkomsten die die inzicht geven in de wijze waarop de CoP bijdraagt aan het vertalen en uitwerken van Gewogen Maatwerk (Figuur 3).

Figuur 3
Eerste aanzet voor de programmatheorie



De elementen die in de kolom 'uitkomsten' zijn opgenomen sluiten aan bij het theoretisch fundament van Gewogen Maatwerk en bij de doelen van de programmering van de CoP. De hulpbronnen weerspiegelen het gedachtengoed van de LISO-werkwijze en de manier waarop de Community is ingericht. De inzichten van de geïnterviewde contactpersonen en Thema-CoP-trekkers hadden met name betrekking op contextfactoren (zoals organisatorische omstandigheden, samenwerking, tijd, steun van management of cultuur) en redeneringen die onder de juiste omstandigheden worden getriggerd door de hulpbronnen in de CoP.

4.2 De programmatheorie

De eerste ronde realist interviews bevestigde de eerste aanzet voor de programmatheorie. Tegelijkertijd leverden deze interviews extra inzicht op in welke contextfactoren, hulpbronnen en redeneringen een rol spelen, en gaven een dieper begrip van hoe deze van invloed zijn (zie Figuur 4).

Figuur 4
De programmatheorie



We geven hieronder een omschrijvingen van de uitkomsten en verschillende contextfactoren, hulpbronnen en redeneringen. Deze zijn toegelicht met enkele quotes uit de interviews.

Uitkomsten

Deelname aan de CoP Gewogen Maatwerk leidt volgens de deelnemers tot:

1. Meer werken volgens Gewogen Maatwerk, of tenminste eerste stappen bij het doorvertalen en toepassen van het concept in de eigen gemeente.
2. Meer samenwerking en sterkere netwerken: gemeenten wisselen vaker kennis uit en versterken hun vakmanschap samen.

De eerste uitkomst kan duidelijk gelinkt worden aan het doel van de CoP Gewogen Maatwerk. Deze uitkomst wordt, zoals verondersteld op basis van de verkenning in fase 1, volgens de deelnemers (naar verwachting) gerealiseerd door binnen de Thema-CoP's en daarbuiten te werken aan:

- Het (meer) centraal stellen van de inwoner bij het vormgeven van de arbeidsre-integratie dienstverlening (doel van de Thema-CoP Client Centraal);
- Het werken vanuit een positieve basishouding naar inwoners (doel van de Thema-CoP Leidende Gedragsprincipes);
- De ondersteuning van het vakmanschap van medewerkers (doel van de Thema-CoP Professionele Organisatie);
- Het versterken van een lerende houding van medewerkers en organisaties.

De mate waarin deelnemers verandering ervaren ten aanzien van het werken volgens Gewogen Maatwerk in de eigen gemeente was in het tweede projectjaar vaak nog beperkt. De deelnemers hadden echter wel vertrouwen dat deelname op termijn zou kunnen leiden tot meer werken volgens Gewogen Maatwerk.

De tweede uitkomst, 'Meer samenwerking', was geen doel op zich van de CoP Gewogen Maatwerk maar werd wel ervaren als meerwaarde door de deelnemers.

"Wat ik ook echt heel erg leuk vind aan de CoP, is dat je ook veel breder kan overleggen; van oké, maar hoe gaat dat dan bij jullie en als je nou naar ons kijkt, hoe kijk je daar dan naar, wat kan je daar dan in, dus het brengt sowieso een sterk netwerk."

Uit de interviews kwam naar voren dat sommige deelnemende gemeenten ook graag zouden zien dat de CoP:

- De meerwaarde van het concept Gewogen Maatwerk bewijst door effecten aan te tonen van het werken volgens Gewogen Maatwerk;
- Zorg draagt voor landelijke verspreiding en implementatie van Gewogen Maatwerk;
- Bijdraagt aan de professionalisering van het beroep 'werkcoach'.

Contextuele factoren

Er konden globaal vier niveaus van contextuele factoren worden onderscheiden; factoren in de context van de CoP, de context van de gemeente, algemene factoren, en de bredere maatschappelijke context.

Factoren in de context van de CoP:

1. **Samenstelling:** Welke mensen en gemeenten zijn betrokken in de (Thema-)CoP. Het is helpend als er in het netwerk een mix aanwezig is van mensen met verschillende perspectieven en rollen, die voldoende vertegenwoordigd zijn. Over het algemeen is een evenwichtige omvang van perspectieven binnen het netwerk wenselijk. Daarnaast is het voor een gemeente helpend als in ieder geval een deel van de andere deelnemende gemeenten vergelijkbaar georganiseerd zijn.

2. **Duidelijke doelen en rollen:** Onduidelijkheid over het doel van de CoP of een specifieke groep daarbinnen werkt belemmerend. Als voorbeeld van dergelijke onduidelijkheid werd o.a. de visiegroep genoemd. Helderheid over de doelen en een gezamenlijk plan van aanpak, inclusief taken en verantwoordelijkheden van deelnemers, is essentieel om vooruitgang te boeken.

Factoren in de context van de gemeente:

1. **Steun en commitment:** Van belang is dat deelnemers zich vanuit alle lagen van de organisatie gesteund voelen ten aanzien van deelname aan de CoP en dat er commitment is om inzichten uit de CoP een plek te geven in de organisatie. Er moet steun zijn voor de beweging en veranderingen die daarvoor nodig zijn. Dit uit zich bijvoorbeeld in het uitspreken en onderschrijven van het belang van de gestelde doelen, het vastleggen daarvan in jaarplannen en de inzet van bijvoorbeeld bestuurders en managers om die doelen te behalen. Dit betekent ook het vrij maken van voldoende capaciteit, enerzijds voor deelname aan de CoP (door meerdere mensen) en anderzijds voor kennisdeling in de organisatie. Bijvoorbeeld door het aanstellen van een contactpersoon.
2. **Communicatie en leiderschapsstijl:** Het motiveert werknemers om op een andere manier te gaan werken, vernieuwingen uit te proberen of te implementeren, wanneer aansluiting gezocht wordt bij bestaande werkwijzen. Werknemers gaan sneller mee als zij een bestaande werkwijze kunnen versterken/verdiepen in plaats van iets nieuws of extra's te moeten gaan doen. Ook belangrijk volgens de deelnemers is het inbouwen van 'vier-momentjes', oftewel benadrukken welke stappen al gezet zijn, wat goed gaat en wat het oplevert, zonder voorbij te gaan aan het ongemak dat er aanvankelijk misschien is.
3. **Organisatiestructuur:** De mate waarin en snelheid waarmee het lukt om vernieuwingen door te voeren hangt volgens de deelnemers samen met de structuur van de organisatie. In een wat kleinere, platte organisatie zijn de lijnen korter en hoeft er met minder mensen afgestemd te worden dan in een grote organisatie met veel verschillende afdelingen. Bovendien is in de ene organisatie de dienstverlening rondom inkomen gescheiden van die rondom werk(participatie) waarbij in andere organisatie deze meer vervlochten is.
4. **Uitgangspositie:** De mate waarin het gedachtegoed van Gewogen Maatwerk en de bijbehorende termen al bekend zijn bij medewerkers aan het begin van het project, evenals de mate waarin er al gewerkt werd volgens (de principes van) Gewogen Maatwerk zijn van invloed. Als Gewogen Maatwerk nog relatief onbekend en nieuw is, kost het meer tijd om de gewenste veranderingen door te voeren dan als je al een stuk op weg bent.

Algemene factoren, oftewel factoren die zowel een rol spelen in de context van de CoP als in de context van de eigen gemeente:

1. **Tijd:** In de context van de CoP gaat het met name om tijd krijgen voor deelname, maar ook het tijd nemen voor het proces. Niet te snel willen gaan is een vereiste voor verdieping, je moet iets kunnen laten bezinken. Het kunnen nemen van voldoende tijd voor verdieping en reflectie blijkt in de praktijk uitdagend. In de context van gemeenten is het van belang werknemers tijd te gunnen om een leerproces door te maken ten aanzien van het werken volgens Gewogen Maatwerk en de tijd te nemen voor het gewenste veranderproces. Je moet niet te veel in één keer willen doen.
2. **Samenhang:** In de context van de CoP gaat het om de samenhang tussen de verschillende Thema-CoP's (qua gedachtegoed en resultaten) en de link tussen de doelen van de Thema-CoP's en het concept Gewogen Maatwerk. Deze link was voor deelnemers niet altijd even duidelijk. In de context van gemeenten is het helpend om (het gedachtegoed van) Gewogen Maatwerk en activiteiten in het kader van de CoP

te verbinden met lopende projecten en pilots in de gemeente en bijvoorbeeld ook interne opleidingen.

3. **Houding.** De houding van deelnemers in de CoP maar ook van werknemers in gemeenten is belangrijk om verandering te kunnen realiseren. Een open, nieuwsgierig houding en het durven tonen van kwetsbaarheid werkt bevorderend terwijl een gesloten, defensieve houding belemmerend werkt.
4. **Stabiliteit.** Zowel voor betrokkenen in de CoP als voor personeel van gemeenten geldt dat stabiliteit bevorderend werkt.

Factoren in de bredere, maatschappelijk context:

1. **Ontwikkelingen in politiek en wet- en regelgeving:** Ontwikkelingen op deze gebieden zijn bepalend voor de kijk op hoe de dienstverlening eruit zou moeten zien en financiële middelen die beschikbaar worden gesteld voor eventuele veranderingen. Als die ontwikkelingen aansluiten bij het gedachtegoed van Gewogen Maatwerk is dit helpend, zo niet, dan werkt dit belemmerend.

Hulpbronnen

1. **Bijeenkomsten met gelijkgestemden:** Het onderdeel uitmaken van een community van gelijkgestemden die regelmatige bijeenkomt en daarin gefaciliteerd wordt bleek daarnaast erg belangrijk. Ook hiervoor geldt dat dit niet alleen in de context van de CoP belangrijk is maar ook in de context van gemeenten. Voorbeelden zijn het oprichten van een interne werk-/klankbordgroep of het organiseren van lunchbijeenkomsten voor een vaste groep mensen. Deelnemers ervaren dat het heel waardevol is om samen te kunnen bespreken/brainstormen waar men staat, wat inzichten uit de CoP betekenen voor de eigen gemeente en welke stappen gezet kunnen worden.

"Dat helpt natuurlijk ook wel. Dat je deelneemt aan zo'n initiatief om met elkaar ook die stappen te maken. En om je daar ook steeds bewust van te zijn. Want anders kan het ook maar zo verzanden."

2. **Kennisdeling vanuit verschillende perspectieven:** Het aangereikt krijgen van kennis en ervaringen vanuit het cliëntperspectief, van verschillende praktijkprofessionals afkomstig uit diverse gemeenten en vanuit de wetenschap. Dit vindt in de eerste plaats in de CoP plaats, maar ook binnen de deelnemende gemeenten. De kennisdeling gebeurt met name in informele contacten maar ook via georganiseerde kennissessies of workshops door ambassadeurs/early adapters en door de verwerking van kennis in trainingen etc.

"De verbinding tussen de praktijk en ook het wetenschappelijk kader daarin. Om dat inderdaad ook goed bij elkaar te brengen. En de derde is ook inderdaad het perspectief van de klant zelf. ... Dat komt natuurlijk bij zo'n Community of Practice bij elkaar. En dat is wel heel interessant."

3. **Onderzoeken en experimenteren:** Uitgedaagd worden om onderzoek te doen en innovaties uit te proberen in de eigen gemeente, bijvoorbeeld via pilots, wordt als helpend ervaren. Mogelijk stimuleert de CoP deelnemers ook om anderen in de eigen gemeente aan te zetten tot onderzoeken en experimenteren.

“Juist de informatie die we opgehaald hebben vanuit de organisatie, en dingen proberen, doen. Dat levert meer op dan alleen maar het praten over.”

Redeneringen:

Deelnemers gaven aan dat deze hulpbronnen leiden tot verschillende gedachten en gevoelens, oftewel redeneringen, die verandering teweeg kunnen brengen. Deze redeneringen waren onder te brengen in vier categorieën, namelijk:

1. **Inzicht en inspiratie:** Deelnemers ervaren dat hun denkbeeld veranderd of verrijkt is door de deelname aan de CoP. Zij hebben meer inzicht in bijvoorbeeld het perspectief van cliënten en worden geïnspireerd door elkaar om dingen anders/beter te gaan doen.

“Toen die sketches [rollenspel door cliënten], daar werd ik wel echt bewust van gemaakt. Het maakte echt wel indruk. En dat komt voornamelijk omdat ik me dan echt bewust ben dat we de kandidaten moeten vragen hoe ze die dienstverlening ervaren. We zijn heel goed om allerlei oplossingen te bedenken waarvan we denken, oh dit zal beter zijn. Maar we doen nooit eigenlijk echt een goede check.”

2. **Herkenning en vertrouwen:** Deelnemers ervaren daarnaast bevestiging en versterkt vertrouwen door deelname aan de CoP als zij op de goede weg zijn en vinden herkenning bij elkaar en geruststelling in het feit dat andere deelnemers en gemeenten worstelen met dezelfde uitdagingen die zij ervaren.

“Juist dat stukje waarin we zoveel delen met die anderen. Dan vind ik aan de ene kant altijd heel fijn om te merken dat daar zoveel vergelijkbare problematiek speelt.”

3. **Motivatie en activatie:** Deelnemers merken daarnaast dat zij bevestigd worden in het belang van de zichzelf gestelde opdracht en gewenste veranderingen. De CoP motiveert en activeert betrokken om aan de gestelde doelen te werken.

“Het zet mij vooral aan, van wat heb ik te doen om te faciliteren in de organisatie.”

4. **Groeiend gemeenschapsgevoel:** De deelnemers voelen een sterkere connectie met andere betrokken waardoor zij elkaar sneller en gemakkelijker opzoeken.

“Het brengt sowieso een sterk netwerk, vind ik, dat je elkaar regelmatig ziet”

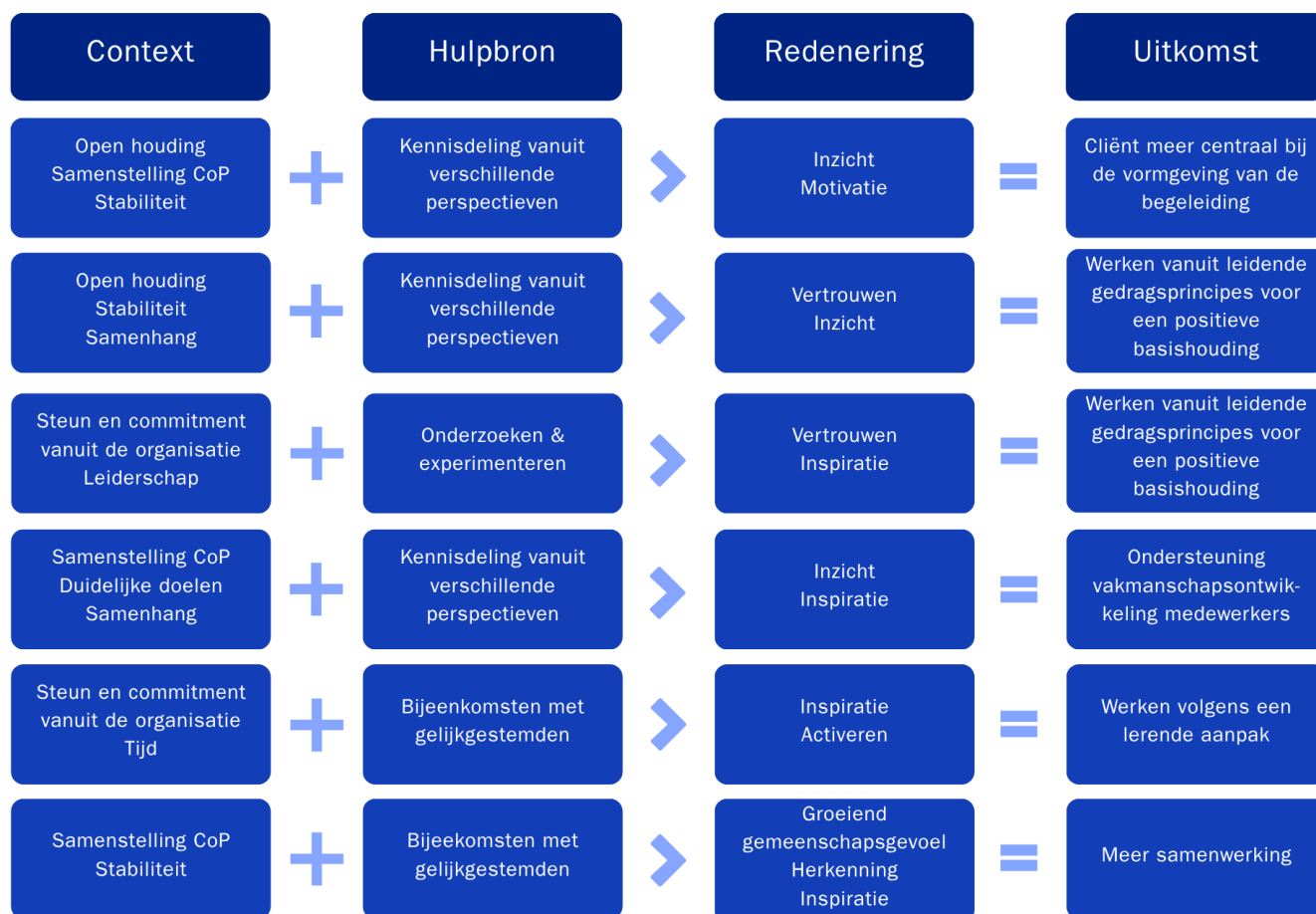
Na afronding van de tweede onderzoeksfase zijn, ter versterking van de CoP Gewogen Maatwerk en doorvertaling van Gewogen Maatwerk naar de gemeenten, de resultaten van de eerste ronde realist interviews gedeeld met de leden via presentaties binnen verschillende gremia van de CoP en een nieuwsbrief. Daarnaast zijn de bevindingen gedeeld via een artikel in *Sociaal Bestek* [13].

Lees de nieuwsbrief via de website van Divosa:
<https://copgewogenmaatwerk.createsend1.com/t/r-e-thmtrtk-l-p/>

4.3 Model

De tweede ronde realistische interviews richt zich op het begrijpen van de onderlinge verbanden tussen contextfactoren, hulpbronnen, redeneringen en uitkomsten. Zie voor een totaaloverzicht Figuur 5. We bespreken hieronder per uitkomst de verbanden en lichten deze toe met quotes uit de interviews.

Figuur 5
 Model 'Hoe werkt de CoP Gewogen Maatwerk'



Uitkomsten

De interviews bevestigden de twee centrale uitkomsten uit de initiële programmatheorie, hoewel het voor de deelnemers lastig bleek om te bepalen in hoeverre er door de betrokken organisaties/gemeenten nu meer gewerkt wordt volgens Gewogen Maatwerk. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat het nog onduidelijk was hoe Gewogen Maatwerk in de uitvoeringspraktijk vorm dient te krijgen.

“Ik vind het best ingewikkeld als we het hebben over Gewogen Maatwerk. Wat is dat dan precies? En wat is het voor ons en wat is het ook voor de ander?”

De betrokkenen hebben het concept allen op eigen wijze naar de eigen organisatie vertaald en daarvoor verschillende termen gebruikt. Dit maakt het uitwisselen en vergelijken van ervaringen, en daarmee het gezamenlijk leren, veel moeilijker.

“We zijn heel erg bezig geweest met z’n allen, ieder voor zich, te kijken, wat is nou Gewogen Maatwerk in onze context? En hoe doen we dat dan? En wat gaan we dan doen? En dan proberen we daar praktijkervaring mee op te bouwen. Stukjes daarvan worden gedeeld in de verschillende Thema-CoP’s. En soms ook in de verbindende CoP’s. Maar dat echte leren van elkaar, met elkaar. Nou, ik heb het idee dat het pas het laatste jaar echt op de agenda is komen staan.”

Wel ervaren alle gemeenten stappen te hebben gezet ten aanzien van één of meer van de intermediaire uitkomsten, ofwel de doelen waaraan gewerkt werd in de CoP om te komen tot meer Gewogen Maatwerk:

- Het (meer) centraal stellen van de inwoner bij het vormgeven van de begeleiding;
- Het werken vanuit een positieve basishouding naar inwoners;
- De ondersteuning van het vakmanschap van medewerkers;
- Het versterken van een lerende houding van medewerkers en organisaties.

De meeste gemeenten gaven aan dat er met name op de eerste twee bovenstaande punten stappen zijn gezet in de eigen gemeente aan de hand van inzichten en producten ontwikkeld in de Thema-CoP’s Cliënt Centraal en Leidende Gedragsprincipes. De Thema-CoP Professionele Organisatie die zich richt op de ondersteuning van het vakmanschap van medewerkers kwam volgens de deelnemers wat langzamer op gang en resulteert eigenlijk het afgelopen jaar in meer concrete kennis en producten. Voor wat betreft het versterken van een lerende houding was dit in de context van de CoP herkenbaar, maar heeft deelname volgens de meeste deelnemers niet per se geresulteerd in een (meer) lerende aanpak in de eigen gemeente.

Tot slot heeft deelname aan de CoP volgens alle betrokken gemeenten geresulteerd in versterkte samenwerking met andere deelnemende gemeenten. Gemeenten wisselen ook buiten de CoP kennis uit en versterken gezamenlijk hun vakmanschap. Dit gebeurt met name in één-op-één overleggen tussen gemeenten die qua structuur en grootte op elkaar lijken.

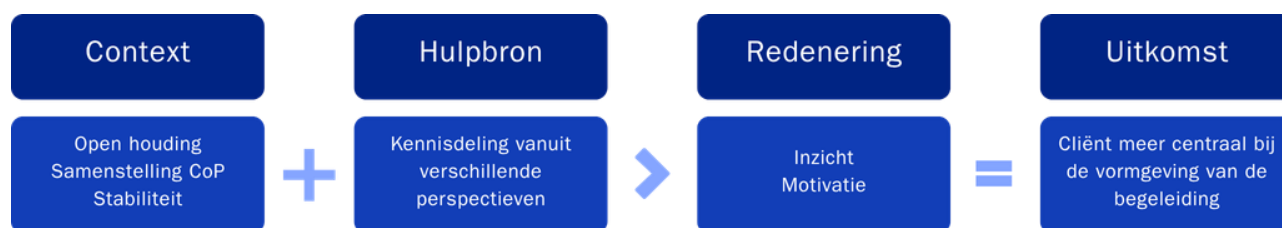
“Ik herken vooral het sterke netwerk. [...] Waarin je elkaar kunt vragen en denkt van, oh ja, maar wij gaan nu hiermee aan de slag, maar laat ik ook even bij [naam organisatie] vragen of laat ik even bij [naam organisatie] iets checken of in [naam organisatie]. Dus dat helpt wel heel erg vind ik.”

Verbanden per uitkomst

De Cliënt centraal

Figuur 6

Hoe gewerkt wordt aan het centraal stellen van cliënten



Uit de interviews bleek dat met name kennisdeling vanuit verschillende perspectieven heeft geholpen om de inwoner (meer) centraal te stellen bij het vormgeven van de dienstverlening. In vrijwel alle gemeenten werd deze hulpbron aangewezen als meest belangrijk ten aanzien van het bereiken van het gestelde doel. Het delen van ervaringen door cliënten heeft volgens de deelnemers in de eerste plaats geleid tot inzicht en een veranderd of verrijkt denkbeeld ten aanzien van de arbeidsre-integratie dienstverlening bijvoorbeeld.

“Ik vond in de Thema-CoP waar ik in zat, die samenwerking met de inwoners ook wel in de praktijk af en toe een eyeopener geven. Dat je als professionals dacht van, oh ja, het is allemaal duidelijk. En dan gaf een inwoner iets aan over bepaalde zinnen die geformuleerd waren. Waarbij je dan totaal niet bewust was van, hoe het ook over zou kunnen komen.”

Daarnaast werkt het delen van ervaringen door cliënten motiverend voor professionals om veranderingen in de dienstverlening door te voeren. Een belangrijke contextuele factor die maakt of gedeelde ervaringen van cliënten maar ook wetenschappers zorgen voor inzicht of motivatie is volgens de deelnemers een open houding.

Dat is, ik denk, in essentie, als je één van die dingen eruit moet halen, vooral een houdingskwestie. // [Onderzoeker] Dus dat je echt open staat voor dat andere perspectief? // Ja. En dan het voelen en ervaren. En dan uitvoeren, ja, precies.”

Andere factoren die genoemd werden, waren onder andere de samenstelling en stabiliteit binnen de CoP. Mensen moeten zich veilig voelen om persoonlijke ervaringen te kunnen delen en zich kwetsbaar op te stellen en dat gaat gemakkelijk als je elkaar hebt leren kennen.

“Ik denk, op het moment dat je daar een vaste groep hebt met dezelfde uitgangspunten, dat dat gewoon heel erg werkt.”

Werken vanuit een positieve basishouding

Ten aanzien van het werken volgens de leidende gedragsprincipes voor een positieve basishouding kwamen twee hulpbronnen naar voren.

Figuur 7a

Hoe gewerkt wordt aan een positieve basishouding



Ten eerste kennisdeling vanuit verschillende perspectieven. Dit versterkte bij de deelnemers het gevoel op de juiste weg te zijn en bood daarnaast inzicht.

“kijk die basishouding voor de effectieve begeleiding. Ja, wat is dat? ... Dat is natuurlijk wel mooi dat je bij de ervaringsdeskundigen kan vragen van, wat verwachten jullie nou in jullie gesprekken? En dan is dat voor hun de basishouding, dat je open bent, transparant bent, en dat je een luisterend oor hebt, en dat je serieus genomen wordt. Ja, dat dat kwam daar weer terug en bevestigt eigenlijk wel van, oh ja, dit is dus de basishouding.”

Ook hier werd houding en stabiliteit van deelnemers genoemd als belangrijke contextuele factor om te komen tot inzichten. Daarnaast werd het belang genoemd van duidelijke doelen en de samenhang tussen ontwikkelingen in de CoP en processen in de eigen gemeente.

“Gaandeweg is dat steeds meer bij elkaar gekomen. Dus onderdeel geworden van plannen, onderdeel geworden van een programma. Eerst in onze hele systematiek van werken, van jaarplannen, afdelingsplannen, teamplannen, noem maar op. ... Dat heeft denk ik wel het belangrijkste verschil gemaakt.”

Figuur 7b

Hoe gewerkt wordt aan een positieve basishouding



Een ander belangrijke hulpbron was volgens de deelnemers ‘onderzoeken en experimenteren’. Ook dat versterkte het vertrouwen dat men op de juiste weg is. Bovendien bieden projecten en pilots uitgevoerd in andere gemeenten inspiratie en raken medewerkers geïnspireerd om dingen anders aan te pakken. Zo veranderen medewerkers al doende hun werkwijze.

“Ook voor mij is dit dé weg om onze praktijk in te gaan. Dus eigen projecten, dat zijn voor deel experimenten, niet zozeer onderzoeken, maar veel meer. We gaan iets uitproberen.”

Belangrijk om te kunnen onderzoeken en experimenteren is steun en commitment vanuit de organisatie en bij de uitvoering van pilots in de eigen organisatie strakke aansturing daarvan.

Ondersteunen van vakmanschapsontwikkeling

Figuur 8

Hoe gewerkt wordt aan de vakmanschapsontwikkeling van medewerkers.



De interviews lieten een wat gemengd beeld zien ten aanzien van de belangrijkste hulpbron om vakmanschapsontwikkeling van medewerkers beter te ondersteunen vanuit organisaties. Het meest genoemd werd ‘kennisdeling vanuit verschillende perspectieven’ wat leidt tot inzicht en inspiratie. Daarbij werd aangegeven dat met name uitwisseling van ervaringen met professionals werkzaam bij andere organisaties/gemeenten als waardevol werd ervaren. ‘Bijeenkomsten met gelijkgestemden’ motiveren de deelnemers met dit thema aan de slag te gaan en helpen om duidelijk te krijgen met welke organisatie nadere uitwisseling nuttig is.

“Niet dat we die gekopieerd hebben, maar hebben we wel geleerd wat er in ieder geval bekend was over de [werkwijze in één van de deelnemende gemeenten]. Daar hebben we wel meegekeken naar hoe collega's dat doen, hoe [naam organisatie] ervaring had met uitrol van een integratief gedragsmodel. Ja. En niet zozeer dat we, we waren al overtuigd over het inzet van het integratief gedragsmodel, maar hoe doen ze dat dan precies?”

Daarnaast werd ook 'onderzoeken en experimenteren' genoemd. Samen al doende leren werkt motiverend voor de deelnemers van de CoP en is ook helpend om werknemers in eigen organisatie mee te krijgen. Daarbij is het voor betrokken medewerkers belangrijk dat er heldere kaders zijn; wat wordt er verwacht, wat moet je doen en wanneer doe je het goed?

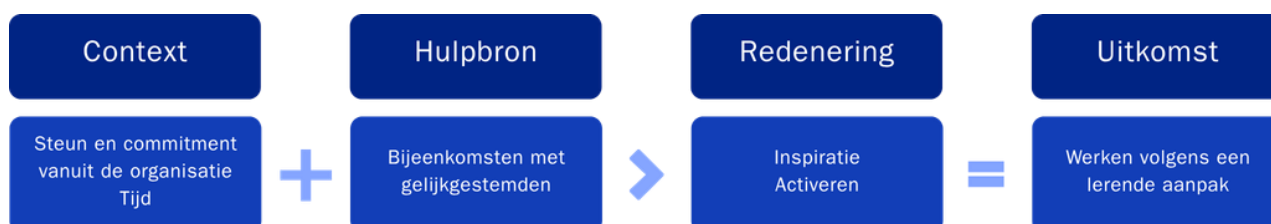
"Ik denk in de grotere professional groep, dat het gewoon helpt. Bij een gemeente gaan dingen gewoon best wel wat trager. Om gewoon wat te doen. En dan merken mensen dat het werkt. ... En als je van tevoren heel erg gaat vragen, wie wil dat allemaal doen? Ja, dan is het een beetje tammig. Maar als je het gewoon gaat doen, dan krijg je meer resultaat. Dus in plaats van vooraf heel erg overtuigen."

Overigens geldt dit ook voor de deelnemers aan de CoP die vaak onbekend zijn met het doen van onderzoek. Onderzoekers betrokken in de Thema-CoP's spelen een belangrijke rol in het begeleiden van de overige CoP leden bij het opzetten en uitvoeren van onderzoeken in de verschillende deelnemende gemeenten.

Een lerende aanpak

Figuur 9

Hoe gewerkt wordt aan een meer lerende aanpak



Belangrijk om een lerende aanpak te kunnen hanteren in de CoP maar ook in de eigen gemeente zijn 'bijeenkomsten met gelijkgestemden'. Een goed georganiseerde bijeenkomst inspireert en activeert deelnemers om aan de slag te gaan met opgedane inzichten.

In de eigen gemeente kun je dan denken aan het bijeenbrengen van alle mensen betrokken bij de verschillende Thema-CoP's om te bespreken hoe ontwikkelingen in de CoP zich verhouden tot die in de eigen gemeente en hoe inzichten uit de CoP een plek zouden kunnen krijgen in de dienstverlening. Maar ook het organiseren van lunchbijeenkomsten met het management of kennissessies bijvoorbeeld.

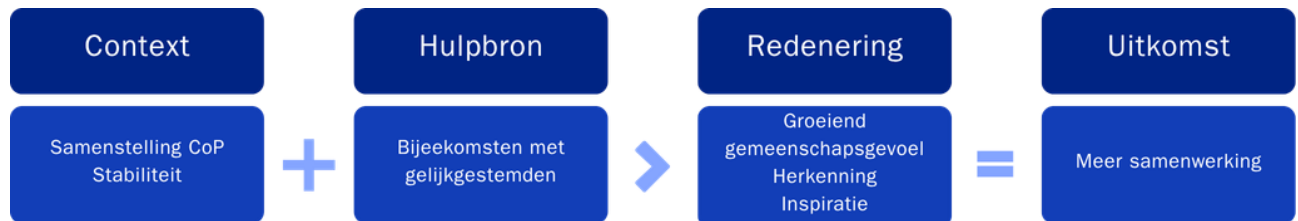
"En die lerende aanpak, voor mij is dat wat wel gebeurd is op een gegeven moment is toch een activerend aspect van werking van die bijeenkomsten. Niet helemaal in het begin hoor, overigens, maar dat is wat later. Maar dat heeft wel geholpen."

Belangrijk om een lerende aanpak te kunnen hanteren is steun en commitment vanuit de organisatie en tijd.

Meer samenwerking

Figuur 10

Hoe gewerkt wordt aan meer samenwerking



Om te komen tot meer samenwerking is het met name van belang regelmatig bijeen te komen met mensen die allen hetzelfde doel voor ogen hebben.

“Meer samenwerking, omdat dan bijeenkomsten met gelijkgestemden werden georganiseerd. Dus omdat we natuurlijk in Utrecht dan samenkomen en dat je dan andere mensen spreekt. Dus elkaar ook op die manier leert kennen, dat heeft geholpen.”

Elkaar regelmatig zien zorgt voor een groeiend gemeenschapsgevoel wat drempelverlagend werkt in het zoeken van contact.

“Omdat je elkaar regelmatig ziet, elkaar veel makkelijker bevraagt, even belt, even mailt.”

De regelmatige bijeenkomsten en uitwisseling die daar plaatsvindt leiden daarnaast tot herkenning en bieden inspiratie. Deelnemers ervaren dat zij veelal met dezelfde vragen worstelen en zoeken vanuit nieuwsgierigheid naar hoe anderen dingen aanpakken contact met elkaar.

“Maar ook wel dat je het belangrijk maakt als organisatie. Maar je moet zoveel keuzes maken en je kan echt ook tien andere dingen doen, zeg maar. En dat gebeurt ook omdat je ook invliegers krijgt of wat dan ook. Maar je moet met elkaar een sturing hebben van, nee, maar we vinden dit belangrijk. Dus je gaat ook naar de bijeenkomsten die er zijn of je hebt ook tijd en ruimte. Die krijg je ook of die moet je pakken, zeg maar, om dit te gaan doen.”

Belangrijke randvoorwaarde daarbij is de samenstelling van de CoP, het is fijn als er gemeenten en mensen betrokken zijn die vergelijkbaar zijn met de eigen gemeenten en deelnemers zelf. Daarnaast is stabiliteit van deelnemers van belang.

5 Conclusie, reflectie en aanbevelingen

In dit onderzoek is nagegaan in hoeverre en op welke manier een Community of Practice (CoP) kan bijdragen aan het vertalen en uitwerken van een vernieuwing als Gewogen Maatwerk in het domein Werk en Inkomen. Dit met het doel de werking van lerende netwerken in het domein Werk en Inkomen beter te begrijpen, verstevigen en daarmee bij te dragen aan de verdere professionalisering van het veld. Een bijkomend doel was om de kwaliteit van de CoP Gewogen Maatwerk tussentijds te versterken door inzichten en handvatten terug te koppelen aan de CoP en de deelnemende gemeenten. Op basis van de bevindingen kan worden geconcludeerd dat de CoP Gewogen Maatwerk vooral werkt wanneer zij functioneert als een goed gefaciliteerd lerend netwerk waarin verschillende perspectieven samenkomen, deelnemers zich verbonden voelen en gemeenten worden gestimuleerd om te experimenteren en vernieuwingen te vertalen naar de eigen lokale context. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste conclusies, plaatsen we de bevindingen in het licht van bestaande literatuur en formuleren we aanbevelingen voor een vervolg van de CoP Gewogen Maatwerk.

5.1 Hoe werkt de CoP Gewogen Maatwerk?

De realistische evaluatie van de CoP Gewogen Maatwerk laat zien dat dit lerende netwerk deelnemende gemeenten helpt om Gewogen Maatwerk verder te brengen in de praktijk. De opbrengst is niet zozeer zichtbaar in een uniforme invoering van één vaste aanpak, maar vooral in de vertaling van het gedachtegoed naar de context van gemeenten waarbij verschillen zichtbaar zijn in de toepassing en benaming van het concept Gewogen Maatwerk. Deze verschillen maken het lastig om de voortgang te beoordelen, resultaten te vergelijken en vast te stellen in hoeverre daadwerkelijk sprake is van meer werken volgens Gewogen Maatwerk. De gemeenten ervaren, bij deelname aan de betreffende Thema-CoP, dat zij stappen hebben gezet in het meer centraal stellen van de inwoner en in het werken vanuit een positieve basishouding. Ook zijn eerste veranderingen zichtbaar in het ondersteunen van de vakmanschapsontwikkeling van medewerkers en in het hanteren van een meer lerende aanpak. Daarmee is de CoP vooral van betekenis als leer- en ontwikkelomgeving die gemeenten ondersteunt bij het concreet maken, verder uitwerken en beproeven van Gewogen Maatwerk.

Deze opbrengsten komen niet vanzelf tot stand, maar hangen samen met een aantal werkzame elementen in de CoP.

1. Kennisdeling vanuit verschillende perspectieven

In de eerste plaats blijkt kennisdeling vanuit verschillende perspectieven een belangrijke motor achter de opbrengsten van de CoP. De community brengt kennis en ervaringen van cliënten, onderzoekers en andere praktijkorganisaties bijeen, en juist die combinatie wordt door deelnemers het meest gewaardeerd. Deze uitwisseling levert niet alleen nieuwe inzichten op, maar versterkt ook het vertrouwen, de inspiratie en de motivatie om anders te werken. Kennisdeling leidt daarbij vooral tot verandering wanneer deelnemers openstaan voor andere ervaringen en wanneer de verschillende perspectieven ook daadwerkelijk en stabiel vertegenwoordigd zijn.

2. Onderzoeken en experimenteren

In de tweede plaats stimuleert de CoP deelnemers om in de eigen gemeente onderzoek te doen en in de praktijk te experimenteren. Daardoor sluit de kennis die binnen de CoP wordt ontwikkeld aan bij de uitvoeringspraktijk en krijgt deze concreet vorm in de uitvoering. Professionals raken vooral in beweging door te doen: door nieuwe werkwijzen uit te proberen, te ervaren wat werkt en daarop verder te bouwen. Wanneer de opbrengsten van deze onderzoeken en experimenten vervolgens gezamenlijk worden besproken, werkt dat opnieuw versterkend. Deelnemers inspireren elkaar, scherpen hun aanpak aan en krijgen meer vertrouwen dat zij op de goede weg zijn. Voorwaarde is wel dat onderzoeken en experimenten goed worden begeleid en dat vanuit de organisatie voldoende steun, (bestuurlijk) commitment en duidelijke kaders worden geboden aan professionals die deelnemen aan pilots.

3. Regelmatige bijeenkomsten met gelijkgestemden

In de derde plaats dragen regelmatige bijeenkomsten met gelijkgestemden bij aan een meer lerende aanpak en aan meer samenwerking tussen deelnemers. Wanneer mensen elkaar voldoende vaak ontmoeten, de samenstelling van de groep stabiel is en de uitwisseling aansluit bij de vragen uit de eigen praktijk, groeit het gemeenschapsgevoel en ontstaan herkenning en inspiratie. Tegelijk laat het onderzoek zien dat ook factoren in de eigen gemeente bepalend zijn voor de opbrengst. Zonder tijd, bestuurlijk commitment en steun, verankering van doelen in beleid, heldere communicatie daarover en ruimte om te experimenteren, blijven de opbrengsten van de CoP gemakkelijk beperkt tot individuele inspiratie in plaats van bredere verandering in de deelnemende gemeenten.

5.2 Betekenis voor lerende netwerken

Deze bevindingen laten zien dat de CoP Gewogen Maatwerk als lerend netwerk resultaten boekt in het domein Werk en Inkomen. De community draagt niet alleen bij aan het verder brengen van Gewogen Maatwerk in de deelnemende gemeenten, maar ook aan meer samenwerking, kennisdeling en gezamenlijke reflectie tussen organisaties. Daarmee sluit dit onderzoek goed aan bij eerder onderzoek naar lerende netwerken in het sociaal domein en bij het LISO-framework [5-7]. De in dit onderzoek gevonden hulpbronnen – bijeenkomsten met gelijkgestemden, kennisdeling vanuit verschillende perspectieven en onderzoeken en experimenteren – vertonen duidelijke overlap met de kernelementen van de LISO-werkwijze, zoals een goede kennisinfrastructuur, synergie in samenwerking en actieleren. Ook de gevonden redeneringen, zoals inzicht, vertrouwen, motivatie en een groeiend gemeenschapsgevoel, passen bij het idee dat lerende netwerken niet alleen kennis overdragen, maar vooral condities scheppen waaronder deelnemers in beweging komen. Op basis daarvan ligt het in de rede te veronderstellen dat deze aanpak ook voor andere lerende netwerken in het domein Werk en Inkomen relevant en bruikbaar is. Wel is bij de inzet van dit type lerende netwerken van belang om de aanbevelingen uit dit rapport in acht te nemen.

5.3 Sterke kanten en aandachtspunten

Bij de interpretatie van de resultaten moet rekening worden gehouden met een aantal methodologische beperkingen. Van de zeven gemeenten betrokken in de CoP namen vijf gemeenten deel aan het huidige onderzoek. De overige twee gemeenten waren vanaf de start slechts in beperkte mate actief binnen de CoP en zijn daarom niet uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek. Vanuit de vijf deelnemende gemeenten is op een enkele uitzondering na in beide rondes gesproken met minimaal drie betrokkenen die verschillende perspectieven vertegenwoordigden. Het perspectief van uitvoerend professionals en cliënten

was daarbij minder vertegenwoordigd. Dat kwam onder andere door bijvoorbeeld agenda-uitdagingen. Daarnaast kregen we in de tweede ronde te maken met hogere eisen rondom de ethische toetsing voor deelname van cliënten aan onderzoek. Daarom hebben we ons moeten beperken tot cliënten die in dienst waren bij de betreffende organisaties. Idealiter hadden we in ieder gesprek betrokkenen vanuit de beide perspectieven betrokken om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. Een ander aandachtspunt is dat we in de resultaten de mate van betrokkenheid van de gemeenten in de CoP, oftewel aan welke Thema-CoP's is deelgenomen en hoeveel mensen per gemeente werden afgevaardigd, niet is meegewogen. Hoewel we idealiter nog vaker met de leden van de CoP en Thema-CoP trekkers en de overige leden van het coördinatieteam hadden gesproken is een sterke kant van dit onderzoek dat in twee rondes systematisch is gekeken naar contextuele factoren, mechanismen en uitkomsten en de samenhang daartussen. Daardoor is niet alleen zichtbaar wat de CoP oplevert, maar ook waarom en onder welke omstandigheden.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van onze ervaringen in het huidige onderzoek raden wij andere onderzoekers die een realistische evaluatie willen doen naar lerende netwerken zoals een CoP aan om vaker, kort cyclisch te evalueren met verschillende betrokkenen uit de deelnemende organisaties en ervaringsdeskundigen. Door (half)jaarlijks in gesprek te gaan met deelnemers kan er nog meer zicht worden verkregen op wat werkt, waarom en onder welke omstandigheden en ontstaat er ruimte om ook expliciet aandacht te besteden aan de vraag 'voor wie' het lerende netwerk werkt. Een vraag die overigens op meerdere manieren te stellen is en van te voren goed afgebakend dient te worden. Gaat het bijvoorbeeld om voor welk type deelnemer de CoP werkt (bijv. cliënt, uitvoerend professional, visiegroep etc), voor welk type organisatie (in dit geval de verschillende gemeenten) of in het geval van meerdere leernetwerken (Thema-CoP's) binnen het lerende netwerk, welk leernetwerk vooral werkt?

Om meer zicht te krijgen op de rol van en eventuele verschillen tussen leernetwerken binnen een CoP is het aan te bevelen eveneens herhaaldelijk in gesprek te gaan met de trekkers (en procesbegeleiders) van het leernetwerk [7]. Ook het interviewen van de coördinator/het coördinatieteam van een CoP draagt bij aan meer inzicht op bovenstaande zaken. Een realist evaluatie met een kort cyclische opzet heeft daarnaast als voordeel dat er op basis van de opgedane inzichten sneller kan worden bijgestuurd waardoor de werkwijze en samenwerking binnen een CoP verbeterd kan worden en de meerwaarde van deelname wordt vergroot.

5.5 Aanbevelingen voor de praktijk

Dit onderzoek laat zien dat deelnemers duidelijke meerwaarde ervaren van deelname aan de CoP Gewogen Maatwerk. De CoP biedt hen een waardevol netwerk voor kennisdeling en kennisontwikkeling met andere gemeenten in samenwerking met cliënten en wetenschappers. De leden ervaren met name de toevoeging van deze laatste twee perspectieven als waardevol en onderscheidend van andere netwerken en initiatieven waaraan zij deelnemen. Bovendien zijn er concrete stappen gezet in het verder brengen van Gewogen Maatwerk in de eigen praktijk. Tegelijkertijd maakt dit onderzoek ook duidelijk dat een vervolg alleen kansrijk is als de CoP doelgericht wordt doorontwikkeld. Een CoP is een relatief nieuwe manier van leren en samenwerken in het domein Werk en Inkomen en zoals alle nieuwe manieren van werken vraagt het vinden van de juiste manier tijd en aandacht. Met de uitvoering van dit project (gefinancierd door ZonMw) ligt er inmiddels echter een stevige basis om op voort te bouwen.

Met het oog op een verdere versterking van de CoP Gewogen Maatwerk formuleren we hieronder eerst enkele aanbevelingen voor de CoP als geheel, in eerste instantie voor het coördinatieteam en de visiegroep, en vervolgens voor de deelnemende gemeenten. Deze adviezen zijn gebaseerd op de onderbouwing van de LISO-werkwijze, de (impliciete) aanbevelingen van geïnterviewden en onze praktijkervaring binnen de CoP. We richten ons daarbij vooral op adviezen die gericht zijn op het beter benutten van de hulpbronnen en versterken van contextuele factoren die bepalend zijn gebleken voor de werking van de CoP en dus direct toepasbaar zijn in een eventuele vervolprogrammering.

Aanbevelingen voor de Community of Practice

- *Herijk en verrijk het kennisfundament Gewogen Maatwerk.*

Integreer de opgedane inzichten en ontwikkelde werkwijzen in de Thema-CoP's en tijdens andere ontmoetingen in een nieuw, verstevigd kennisfundament dat duidelijkheid schept voor de deelnemers over wat Gewogen Maatwerk is en hoe dit toegepast kan worden in de praktijk. Dit helpt de verdere invoering en ontwikkeling van het concept en om voortgang inzichtelijk te maken. Een uitdaging hierbij is dat de ontwikkelaar van Gewogen Maatwerk met pensioen is gegaan. Juist een dergelijk inhoudelijk hoeder met gezag legt een stevige basis onder de CoP. Duidelijkheid wie deze rol vervult, is voor een vervolprogrammering daarom cruciaal.

- *Bewaak dat deelname aan de CoP waardevol blijft en waardevoller wordt*

Een Community of Practice is vooral waardevol wanneer de tijdsinvestering zich zichtbaar vertaalt in opbrengsten voor zowel de leden zelf als hun organisatie. Geïnterviewde leden ervaren die meerwaarde duidelijk voor zichzelf, en dit onderzoek laat zien waar die meerwaarde precies in schuilt. Voor een vervolprogrammering is het raadzaam om deze elementen te behouden. Uit de literatuur blijkt daarnaast dat de waarde van een CoP groter wordt wanneer de opbrengsten ook voor de deelnemende organisaties zichtbaar zijn. Leden hebben hierin zelf een verantwoordelijkheid; de CoP moet dit wel faciliteren. In de huidige programmering is al ervaring opgedaan met het organiseren van die doorvertaling, onder meer via de implementatiefunctionaris (contactpersoon) soms ondersteund door een intern lerend netwerk. Zo heeft Amsterdam een interne CoP ingericht en wordt in Arnhem ieder kwartaal een lunchbijeenkomst georganiseerd tussen deelnemers aan de CoP en het management. Tegelijkertijd werden deze initiatieven beperkt toegerust met tijd en middelen, mede doordat dit binnen de huidige programmering geen expliciet doel was. Ook vanuit de wetenschap is nog onvoldoende bekend welke organisatievorm hiervoor het meest efficiënt en effectief is. Het is raadzaam om de doorvertaling van Gewogen Maatwerk naar de eigen organisatie in een volgende programmering expliciet als doel op te nemen, zodat Gewogen Maatwerk verder aan kracht kan winnen.

- *Blijf regelmatig bijeenkomsten organiseren met gelijkgestemden*

Regelmatig bij elkaar komen met gelijkgestemden is essentieel om samenwerking ten aanzien van de gestelde doelen te bereiken en basisvoorwaarde voor kennisdeling en kennisontwikkeling. Tijdens bijeenkomsten groeit de synergie tussen leden vaak door een vaste groep deelnemers, ruimte voor verschillende perspectieven en een veilige leeromgeving waarin open uitwisseling mogelijk is. Wanneer deelnemers samen richting geven aan het proces en zich gezien voelen in hun bijdrage, versterkt dit het eigenaarschap en de betrokkenheid. Inspirerende werkvormen en erkenning van ieders inbreng dragen bij aan een sterk groepsgevoel en effectieve samenwerking. Ondersteuning vanuit organisaties helpt om deelname daadwerkelijk te laten landen in de praktijk. Tegelijkertijd kan een passende digitale kennisinfrastructuur de uitwisseling en voortgang tussen bijeenkomsten verder verdiepen en bestendigen.

- *Blijf structureel kennisdeling vanuit praktijk, wetenschap en cliëntperspectief stimuleren en bewaak daarbij de gelijkwaardigheid tussen deze perspectieven.*

Juist deze combinatie blijkt een belangrijke motor voor inzicht en inspiratie en daarmee verandering. In een goed lopende Community of Practice rouleert het leiderschap over sessies, inhoudelijke thema's en ontwikkellijnen. In de huidige programmering was dit leiderschap met name belegd bij wetenschappers en Divosa als vertegenwoordiger van het perspectief van gemeenten, ook omdat bij het ontwerpen van de programmering cliënten nog niet betrokken waren. De afgelopen vier jaar is hard gewerkt om cliënten aan tafel te krijgen en te laten meebeslissen. Hierin zijn mooie stappen gezet. Bij (het ontwerp van) een volgende programmering staan de cliënten klaar om deze rol te vervullen. Het verhoogt de kwaliteit van het leren, samenwerken en versterkt de kwaliteit van de arbeidsre-integratie om cliënten deze gelijkwaardige rol te laten vervullen.

- *Gebruik onderzoeken, pilots en andere vormen van actieleren nadrukkelijk*

Onderzoeken, pilots en andere vormen van actieleren vormen binnen lerende aanpakken een essentieel mechanisme om leren en veranderen met elkaar te verbinden. Ook in deze CoP fungeerden deze experimenten als schakel tussen de verschillende Thema-CoP's en het overkoepelende doel om meer te gaan werken volgens Gewogen Maatwerk. Juist door toepassingen gezamenlijk te verkennen, in de praktijk te beproeven en de opbrengsten vervolgens samen te bespreken, wordt Gewogen Maatwerk concreet en handelingsgericht. Veranker onderzoeken en andere vormen van actieleren daarom structureel in de werkwijze van een vervolprogrammering.

- *Evalueer de samenstelling van de CoP en scherp de samenwerkingsafspraken aan*

Verschillende contextfactoren zijn van belang om de CoP goed te laten functioneren. In de eerste plaats vraagt dit om een hernieuwde afweging van de samenstelling van de CoP: welke deelnemers sluiten aan bij het vraagstuk, brengen relevante perspectieven in en willen leren en samenwerken om te onderzoeken hoe de re-integratie dienstverlening verbeterd kan worden vanuit het kennisfundament Gewogen Maatwerk? Het is raadzaam dit van tijd tot tijd te evalueren en de samenstelling aan te passen waar nodig. Daarnaast vraagt deelname om passende randvoorwaarden, zowel binnen de CoP als in de deelnemende gemeenten. Denk daarbij aan voldoende tijd, steun en commitment, maar ook aan zichtbaar leiderschap dat richting geeft, verwachtingen managet, voortgang bewaakt en het belang van de CoP actief onderstreept. Helderheid bij alle deelnemers over doelen en rollen vooraf is cruciaal. Een tweede aandachtspunt is continuïteit in deelname. Wanneer deelnemers gedurende langere tijd betrokken blijven, leren zij elkaar beter kennen, kan vertrouwen groeien en wordt uitwisseling buiten de bijeenkomsten om gemakkelijker. Een stabiele kern van deelnemers vergroot daarmee de kans op verdieping en duurzame samenwerking. Een nieuwe programmering biedt een goed moment om hierover scherpe afspraken te maken en deze vast te leggen in de samenwerkingsovereenkomst van de CoP.

Praktische handvatten?

Raadpleeg dan de overzichten van werkvormen op de online tool van de LISO-werkwijze: www.leernetwerken.tno.nl/tips-tools/werkvormen-kernelementen/

Aanbevelingen voor gemeenten

- *Ga staan voor de CoP en haar doelen*

Commitment vanuit de organisatie ten aanzien van deelname aan de CoP en haar doelen is cruciaal voor het slagen van de CoP, omdat het essentiële randvoorwaarden zoals tijd, middelen, mandaat en ruimte voor implementatie waarborgt. Medewerkers moeten voelen dat er belang wordt gehecht aan deelname aan de CoP en dat de gemeente gemotiveerd is om kennis en inzichten die daar worden opgedaan een plek te geven in de eigen praktijk. Vanuit de kennis over lerende aanpakken weten we dat het daarbij belangrijk is dat dit commitment niet alleen bestuurlijk wordt uitgesproken, maar ook zichtbaar wordt in actieve opvolging binnen de gemeente. Dat betekent dat doelen van de CoP niet alleen worden opgenomen in bijvoorbeeld jaarplannen, maar ook periodiek worden besproken, verbonden aan interne leerstructuren en vertaald naar concrete verwachtingen en acties voor betrokken teams en medewerkers. Zo wordt deelname aan de CoP onderdeel van een breder leer- en veranderproces in de organisatie.

- *Zorg voor samenhang tussen ontwikkelingen in de CoP en de eigen organisatie*

De CoP is een vehikel om professionals meer te laten werken volgens Gewogen Maatwerk. De doorvertaling en verdere uitwerking daarvan in de eigen gemeente vragen echter om tijd en volgehouden inzet. Om dit proces zo efficiënt mogelijk te doorlopen, is het raadzaam om onderzoeken, pilots en experimenten uit de CoP te verbinden met lopende projecten, teamplannen, opleidingen en verandertrajecten binnen de gemeente. Organiseer daarnaast bewust de verbinding tussen betrokken medewerkers, zodat opbrengsten periodiek kunnen worden gedeeld, gedeeld en vertaald naar de eigen praktijk. Zo ontstaat meer samenhang en neemt de kans toe dat inzichten uit de CoP daadwerkelijk doorwerken in beleid en uitvoering.

- *Biedt medewerkers tijd, ruimte en steun*

Maak voldoende tijd, capaciteit en organisatorische ruimte vrij voor zowel deelname aan de CoP als voor het doorvertalen en toepassen van opgedane kennis en inzichten in de eigen organisatie. Het laten landen van kennis en inzichten in de eigen gemeente is zoals gezegd vaak een proces van de lange adem. Het is van groot belang dat deelnemers zich gesteund voelen in hun leerproces door de organisatie en dat medewerkers ruimte krijgen voor experimenteren, pilots en gezamenlijk leren in de praktijk. Zorg daarbij voor duidelijke kaders, passende begeleiding en bestuurlijke rugdekking, zodat medewerkers kunnen uitproberen, bijstellen en ook van minder geslaagde ervaringen kunnen leren. Zonder deze randvoorwaarden blijft de opbrengst van deelname al snel beperkt tot het individuele niveau.

- *Zorg voor de juiste afgevaardigden*

Denk goed na over welke mensen vanuit de gemeente deelnemen aan de CoP. Vanuit de wetenschappelijke onderbouwing van lerende aanpakken weten we dat betrokkenheid bij of passie voor het vraagstuk een belangrijk selectie criterium is. Daarnaast helpt het wanneer deelnemers de gekozen werkwijze, zoals samenwerken vanuit verschillende perspectieven en ruimte voor experimenten, als waardevol zien. Daarmee ontstaat een goede basis voor openheid, nieuwsgierigheid, positieve betrokkenheid en een lerende aanpak. Onze indruk is dat het merendeel van de huidige deelnemers deze houding onderschrijft; het is belangrijk om dat in een eventuele vervolgprogrammering vast te houden.

- *Investeer in interne leerstructuren en ambassadeurs*

Organiseer intern een vaste leerstructuur, bijvoorbeeld in de vorm van een werk-, leer- of klankbordgroep, waarin deelnemers aan de CoP regelmatig met collega's reflecteren op nieuwe inzichten, lopende ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de eigen praktijk. Samen kan worden nagedacht hoe eventueel gewenste verandering kunnen worden bereikt. Daarnaast is het van belang deelnemers van de CoP te stimuleren om als ambassadeur op te treden in de eigen organisatie en opgedane kennis actief te delen, zowel informeel als via georganiseerde sessies. Betrek daarbij waar mogelijk meerdere perspectieven, waaronder uitvoering, beleid, management, cliëntperspectief en onderzoekers.

- *Communicatie en Leiderschap*

Om medewerkers mee te krijgen in de gewenste veranderingen is het van belang Gewogen Maatwerk te positioneren als een manier om bestaande bewegingen in de organisatie te versterken en beter met elkaar te verbinden en niet als iets nieuws. Dit vergroot herkenning en verkleint weerstand. Organiseer daarnaast ruimte voor gezamenlijke reflectie en gesprek, zodat medewerkers kunnen duiden wat deze beweging in hun eigen praktijk betekent en hoe deze aansluit bij wat zij al doen. Maak daarbij gebruik van de collega's actief in de CoP die collega's meenemen in de verandering en de vertaling naar de werkvloer ondersteunen. Bij het doorvoeren van veranderingen moet helder zijn wat er van medewerkers wordt verlangd, waarom dit zo is en hoe beoordeeld wordt of aan de verwachtingen wordt voldaan.

6 Referenties

1. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2023). Programmaplan Participatiewet in Balans. Geraadpleegd via: https://open.overheid.nl/documenten/7a065a41-28cb-45e8-b71e-390603d64c59/file%22%20/t%20%22_blank
2. Berenschot (2021). Beschikbare en benodigde financiële middelen voor de Participatiewet. Geraadpleegd via: <https://www.berenschot.nl/media/knsh32rk/berenschot-beschikbare-en-benodigde-financi%C3%ABle-middelen-participatiewet.pdf>
3. Divosa (2023). Uitvoering sociaal domein staat op knappen. Geraadpleegd via: <https://www.divosa.nl/nieuws/uitvoering-sociaal-domein-staat-op-knappen>
4. Boermans, S., van de Logt, J., & Blonk, R. (2020). Gewogen Maatwerk: Onderzoek naar de implementatie van een interventie om methodisch handelen te bevorderen. TNO, Leiden. Geraadpleegd via: <https://publications.tno.nl/publication/34637306/3BRFKh/TNO-2020-R11492.pdf>
5. Pannebakker, N. & Wildeman, I. (2021). Factsheet leren en implementeren: doorbouwen op onderzoek vanuit de praktijk. Geraadpleegd via: [TNO Infolder](#)
6. Wildeman, I. & Pannebakker, N. (2023). Een Delphi-studie naar het LISO framework: Een aanvulling van uitgangspunten en werkzame elementen bij het werken in organisatie-overstijgende leernetwerken. Geraadpleegd via: [Een delphi-studie ter aanvulling van de uitgangspunten en werkzame elementen mbt het LISO-framework](#)
7. Pannebakker, N., Kuiper, C., & Concalves-Prins, R. (2025). Het LISO Handboek: Verbeter samen het sociaal domein met leernetwerken volgens de LISO-werkwijze. Leiden: TNO. Geraadpleegd via: <https://leernetwerken.tno.nl/tips-tools/handboek/>
8. Pannebakker, N. & Wildeman, I. (2023). Factsheet: Samen leren en innoveren in het domein van werk en inkomen. Geraadpleegd via: [Scoping-Review-Samen-leren-en-innoveren-in-het-domein-Werk-Inkomen.pdf](#)
9. Haggeng-Mohammed, M. (2020). Een kleine introductie tot Realistisch evalueren. *Sociaal Bestek* (82) 3.
10. Pawson & Tilley, 1997. *Realistic Evaluation*. SAGE Publications Ltd.
11. The RAMESES II Project. (2017). The Realist Interview. Geraadpleegd via: https://www.ramesesproject.org/Standards_and_Training_materials.php
12. Westhorp, G. & Manzano, A. (2017). *Realist Evaluation Interviewing - A 'Starter Set' of Questions*. The RAMESES II Project. Geraadpleegd via: https://www.ramesesproject.org/Standards_and_Training_materials.php
13. Vrijhof, C.I., Pannebakker, N., & Vooijs, M. (2025). Samen leren in het domein van werk en inkomen - hoe doe je dat?. *Sociaal Bestek*, 87(5).
14. Wong, G., Westhorp, G., Manzano, A., Grenhalgh, J., Jagosh, J., & Greenhalgh, T. (2016). RAMESES II reporting standards for realist evaluations. *BMC Medicine*, 14, 96. <https://doi.org/10.1186/s12916-016-0643-1>

Bijlage 1

Interviewleidraad Ronde 1

Introductie en huishoudelijke mededelingen (15 min)

- Introductie:
 - Aanleiding en doel brede TNO onderzoek
 - Hoewel we enthousiast zijn over de CoP, en we zien dat het werkt als in een impuls geeft aan gebruik GM in de gemeenten; weten we niet goed hoe dat komt. Dat willen we beter begrijpen; en natuurlijk benutten in onze CoP!
 - Kort noemen vragenlijst kwaliteit sessies thema CoPs en verspreiding-sessies SAM en Divosa
 - Werken aan open en vertrouwelijke sfeer:
 - Benoemen: gelijkwaardigheid tussen wetenschap en ervaringen geïnterviewden;
 - Benoemen: 'er zijn geen goede foute antwoorden'
 - Benoemen: verschillen in inzichten tussen de 3 rollen van de geïnterviewden logisch, verhelderend en verrijkend.
 - Schets verloop interview
- Voorstelrondje (kent iedereen elkaar? + intro van jezelf)
- Toestemming opnemen & bespreken wat we met de resultaten gaan doen; Om later de informatie goed te kunnen verwerken wordt het interview opgenomen. De opname wordt verwijderd na verslaglegging van het interview. Gaan Jullie hiermee akkoord?

Punten waarvoor we toestemming nodig / een bevestigend antwoord nodig hebben:

- Heb je de informatie over het onderzoek gelezen en begrijp je de informatie?
- Heb je je vragen over het onderzoek kunnen stellen?
- Heb je genoeg tijd gehad om te beslissen of je toestemming wil geven voor het onderzoek?
- Ben je op de hoogte dat deelname aan het onderzoek geheel vrijwillig is en dat je op elk moment kan stoppen zonder te zeggen waarom?
- Geef je toestemming voor de verwerking van jouw antwoorden over jezelf?
- Geef je toestemming voor het bewaren van jouw antwoorden?

Bespreken wat we met de resultaten gaan doen:

- Bijdrage is **niet** anoniem
 - Resultaten worden op gemeentelijk niveau gedeeld in CoP (dus niet op persoonsniveau, maar wel perspectief/rol)
 - Eventuele uitingen naar buiten pseudo-geanonimiseerd
- Start gesprek

Interview

1. Vraagstelling

Met ons onderzoek willen we inzicht krijgen in de rol van de CoP bij het verder brengen van vernieuwingen als Gewogen Maatwerk in jouw gemeente/organisatie. Het doel is om antwoorden te vinden op de vragen; WAT in de CoP werkt bij het vertalen en uitwerken van Gewogen Maatwerk? HOE werkt dit? En voor wie/onder welke omstandigheden?

We hebben in voorgesprekken met de contactpersonen en het coördinatieteam en op basis van eigen observaties en literatuuronderzoek al enkele ideeën hierover die ik later in het gesprek aan jullie zal voorleggen en wil checken. We denken al een redelijk goed beeld te hebben van WAT in de CoP werkt, en deels ook al hoe en willen vandaag daarom met name ingaan op het stukje voor wie en onder welke omstandigheden.

2. Gedachtenexperiment (5 a 10 min):

- Stel; je bent bij een sessie van de CoP geweest; Thema-CoP, verbindende CoP, visiegroep, contactpersonenoverleg of andere informelere sessies
- je hebt nieuwe inzichten of energie opgedaan om GM te vertalen/uit te werken in jouw werk/organisatie:
 - evt. voorbeeld visiegroep: hoe ver andere gemeenten zijn in het vertalen/uitwerken van GM. En waar organisaties tegenaan lopen hierbij.
 - evt. voorbeeld themagroep: welke leidende gedragsprincipes anderen hanteren/ hoe je meer samen met cliënten kunt beslissen/hoe je je werknemers kunt ondersteunen in hun werk
 - evt. voorbeeld contactpersonen overleg: hoe andere gemeenten die vertaal/uitwerkslag vorm geven
- Ga na bij jezelf: wat heb je met die inzichten of energie gedaan toen je weer terugkwam op kantoor? Kan iets kleins of iets omvangrijks zijn. Heb je het aan andere collega's verteld? heb je iets georganiseerd? verdiept in achtergrondinformatie? iets uit geprobeerd?

3. Delen van de hypothesen; doorlopend checken of men dit volgt

- a. **Check van de uitkomsten:** in de voorgesprekken hebben we onder ander opgehaald wat de belangrijkste uitkomsten zijn voor de CoP Gewogen maatwerk > waar werken we eigenlijk aan, wat levert het ons op?

We werken aan (meer) werken volgens GM; dat doen we door

- 1.(meer) doorvertalen/ uitwerken van samen met cliënten vormgeven van de begeleiding, waaronder samen beslissen over in te zetten instrumenten
2. (meer) doorvertalen/ uitwerken van werken a.d.h.v. leidende gedragsprincipes
3. verhelderen en verbeteren van organisatorische condities voor vakmanschaps-ontwikkeling
4. (meer) doorvertalen/uitwerken van leren en implementeren binnen de organisatie

Een andere belangrijke uitkomst die genoemd wordt is meer samenwerking tussen/sterk(er) netwerk van organisaties/gemeenten

- Zien jullie dit ook zo, missen we nog iets?

PRAATPLAAT Uitkomst 1 en vervolgens 2 INTRODUCEREN (context leeg)

- a. **De resources:** WAT biedt de CoP dat bijdraagt aan het behalen van deze uitkomst? <Noem de hulpbronnen a.d.h.v. de praatplaat>

Korte check: herkenbaar, missen we nog iets? Doen we in de CoP nog andere dingen die voor jou van belang zijn om meer te werken volgens GM DANWEL meer samen te werken en een sterker netwerk op te bouwen?

b. **De reasonings:** HOE werkt het? Wat brengt het bij jou teweeg dat helpt bij het behalen van deze uitkomst? <Noem de redeneringen a.d.h.v. de praatplaat>

Wat uitgebreidere check: herkenbaar, missen we nog iets? Zie je nog andere manieren waarop de CoP jou aanzet om GM meer te vertalen/ toe te passen in je werk/ jouw gemeente DANWEL meer samen te werken en een sterker netwerk op te bouwen?

c. **De context:** voor wie en onder welke omstandigheden werkt het wel of juist minder?

Hier willen we met name bij stil staan: hoe werkt het bij jou en in jouw gemeente? Laten we eens een van de voorbeelden in het rijtje HOE kiezen (in combinatie met WAT?); welke spreekt jullie het meeste aan? Wat is helpend en niet helpend bij jezelf en in jouw directe omgeving, dat kan zijn de omgeving van de CoP maar met name ook jouw gemeente/organisatie.

Kritisch doorvragen naar niveau 'als...; dan...-statements'

Bijlage 2

Praatplaat 1a voor gebruik in de eerste ronde realist interviews

Hoe brengt de CoP Gewogen Maatwerk verder in jullie gemeente?

CONTEXT	WAT	HOE	UITKOMST
open, lerende houding van betrokkenen groepsklimaat/ervaren veiligheid continuïteit van betrokkenen Ruimte voor deelname aan de CoP Steun/commitment vanuit bestuur/management van de organisatie Veranderstrategie van de organisatie en energie/lopende projecten Uitgangspositie van de gemeente/uitvoeringsorganisatie	Samenbrengen van betrokkenen vanuit verschillende (praktijk, cliënten, wetenschap) perspectieven om kennis en ervaringen uit te wisselen Regelmatige bijeenkomsten (thema-CoP's, VCoP, CP overleg, visiegroep) waarin via een lerende aanpak aan een gemeenschappelijk doel wordt gewerkt Onderzoeken/uitproberen van innovaties en uitwisselen van ervaringen n.a.v. onderzoek (ondersteund met op maat begeleiding door wetenschappers)	inzicht in denkbeelden en ervaringen van andere betrokkenen en taal om deze inzichten onder woorden te brengen Veranderd denkbeeld door inzichten vanuit andere perspectieven/ontkrachting van aannames Verhoogd begrip van de theoretische basis die aan het handelen ten grondslag ligt Bevestiging van belang voor de (zichzelf) gestelde opdracht en verandering Bevestiging/steun 'we zijn/ik ben op de goede weg', 'ik ben niet alleen' Bewustwording van bekwaamheid/vertrouwen in eigen kunnen en veranderkracht van de organisatie Inspiratie voor hoe het anders/beter kan	(Meer) werken volgens Gewogen Maatwerk 1.(meer) doorvertalen/ uitwerken van samen met cliënten vormgeven van de begeleiding, waaronder samen beslissen over in te zetten instrumenten 2. (meer) doorvertalen/ uitwerken van werken a.d.h.v. leidende gedragsprincipes 3. verhelderen en verbeteren van organisatorische condities voor vakmanschaps-ontwikkeling 4. (meer) doorvertalen/uitwerken van leren en implementeren binnen de organisatie

Hoe brengt de CoP Gewogen Maatwerk verder in jullie gemeente?



Bijlage 3

Interviewleidraad Ronde 2

Introductie en toestemming (10 min)

Voorstelrondje (kent iedereen elkaar? + intro van jezelf)

Introductie:

- Aanleiding en doel brede TNO onderzoek
 - Met dit onderzoek willen we beter begrijpen hoe de CoP een impuls geeft aan het gebruik van GM in de gemeenten. In 2024 hebben we hierover al een keer met elkaar over gesproken en vandaag willen we de bevindingen van toen verder uitdiepen en waar nodig aanvullen. De inzichten die we met dit onderzoek opdoen benutten we in de CoP en delen we met anderen die vernieuwingen willen realiseren in het domein van Werk & Inkomen.
 - Naast deze interviews hebben we ook vragenlijsten afgenomen om de kwaliteit van de Thema-CoP bijeenkomsten te monitoren.
 - Benoemen wat er met resultaten gedaan wordt naast wetenschappelijke doel (meet begrip hoe een cop werkt): Op basis van de uitkomsten schrijven we een advies voor de CoP over het vervolg, dat kan worden toegepast indien gekozen wordt voor een vervolg op basis van de LISO-werkwijze.
- Werken aan open en vertrouwelijke sfeer:
 - Benoemen: gelijkwaardigheid tussen wetenschap en ervaringen geïnterviewden;
 - Benoemen: 'er zijn geen goede foute antwoorden'
 - Benoemen: verschillen in inzichten tussen de rollen van de geïnterviewden logisch, verhelderend en verrijkend.

Toestemming uitvragen; Om later de informatie goed te kunnen verwerken wordt het interview opgenomen. De opname wordt verwijderd na verslaglegging van het interview. Gaan jullie hiermee akkoord?

Er volgen nog een aantal andere punten waarvoor ik van jullie een bevestigend antwoord nodig heb om door te kunnen gaan.

- Heb je de informatie over het onderzoek gelezen en begrijp je de informatie?
- Heb je je vragen over het onderzoek kunnen stellen?
- Heb je genoeg tijd gehad om te beslissen of je toestemming wil geven voor het onderzoek?
- Ben je op de hoogte dat deelname aan het onderzoek geheel vrijwillig is en dat je op elk moment kan stoppen zonder te zeggen waarom?
- Geef je toestemming voor de verwerking van jouw antwoorden over jezelf?
 - Resultaten worden op gemeentelijk niveau gedeeld in CoP (dus niet op persoonsniveau, maar wel perspectief/rol)
 - Bijdrage is daarmee herleidbaar, niet anoniem
 - Eventuele uitingen naar buiten pseudo-geanonimiseerd
- Geef je toestemming voor het bewaren van jouw antwoorden?

Interview

1. Toelichten van de centrale vraag

Met ons onderzoek willen we inzicht krijgen in de rol van de CoP bij het verder brengen van Gewogen Maatwerk in de deelnemende gemeente/organisatie en het komen tot meer samenwerking. Het doel is om antwoorden te vinden op de vragen; WAT daarbij werkt (oftewel wat hulpbronnen zijn), HOE dit werkt (oftewel de gevoelens en gedachten die teweeg worden gebracht), en de OMSTANDIGHEDEN die daarvoor nodig zijn. We hebben vanuit de eerste ronde al best wat ideeën hierover die ik zometeen aan jullie zal voorleggen en wil checken. Waar nodig passen we deze aan of breiden we deze uit als er nog iets gemist wordt. Waar we met name stil bij stil willen staan zijn de onderlinge relaties tussen de hulpbronnen, redeneringen, omstandigheden en uitkomsten

2. Delen inzichten initiële programmatheorie aan de hand van de visualisatie; doorlopend checken of men dit volgt

- a. **Check van de uitkomsten:** in de eerste ronde hebben we onder ander opgehaald wat de uitkomsten van de CoP Gewogen Maatwerk (zouden moeten) zijn, oftewel waar wordt aan gewerkt?

TERWIJL ONDERSTAANDE WORDT UITGELEGD KAARTJES OP DE PLAAT NEERLEGGEN

In lijn met de Thema-CoP's was dat het beter ondersteunen van de vakmanschaps-ontwikkeling van medewerkers, het werken vanuit een basishouding die bijdraagt aan effectieve begeleiding en meer samen met cliënten vormgeven van de begeleiding. Daarnaast werd ook het toepassen van een lerende aanpak genoemd. Dit met het uiteindelijke doel meer te gaan werken volgens Gewogen Maatwerk. Een onverwachte uitkomst die werd benoemd was meer samenwerking tussen gemeenten buiten de CoP om. Daarbij is onze aanname dat alle 4 de doelen gelinkt zijn aan de uiteindelijke uitkomst 'Meer werken volgens Gewogen Maatwerk' en dat het toepassen van een lerende aanpak mogelijk heeft bijgedragen aan het realiseren van meer samenwerking.

Waar ik benieuwd naar ben is:

- 1. of jullie dit ook zo zien, of dat jullie daarover andere ideeën hebben?
- 2. of er wat jullie betreft nog andere onverwachte uitkomsten zijn die we nu nog niet hebben beschreven? Dit kunnen positieve uitkomsten zijn maar ook negatieve.
- 3. Aan welke doelen en uitkomsten jullie hebben gewerkt?

DE KAARTJES VAN DE DOELEN EN UITKOMSTEN WAARAAN NIET IS GEWERKT WORDEN WEGGENOMEN

- b. **Check van de hulpbronnen, gedachten/gevoelens en omstandigheden:** Kort doorlopen/toelichten van de hulpbronnen, gedachten/gevoelens en omstandigheden a.d.h.v. de visual (Zie bijlage 2). Telkens checken: herkenbaar, missen we nog iets?
- c. **Verbindingen leggen:** Jullie hebben allerlei ervaringen met wat wel en niet werkt, vanuit jullie eigen perspectief. Ik wil jullie uitnodigen om die ervaringen met mij te delen. Wat maakt dat de gestelde doelen en gehoopte uitkomsten juist wel bereikt zijn of juist niet?

Per doel/uitkomst die voor de betreffende gemeente/organisatie van toepassing is een **CMO configuratie laten opstellen** > als deze hulpbron wordt ingezet, leidt dat onder deze omstandigheid tot de volgende gedachten/gevoelens die bijdraagt aan het behalen van dit doel of dat juist belemmert. We zijn op zoek naar 'als dit dan dat' uitspraken, een soort 'treintjes'. We lopen telkens de volgende vragen na:

Inzoomen op ieder doel/uitkomst en daar de bewoording op aanpassen:

1. WAT biedt de CoP dat bijdraagt aan het behalen van deze uitkomst? Kies de belangrijkste hulpbron. KAARTJE WORDT OP DE PLAAT GELEGD IN DE BETREFFENDE RIJ
2. HOE werkt het? Welke gevoelens of gedachten brengt deze hulpbron teweeg dat helpt bij het behalen van deze uitkomst? Kies de belangrijkste gedachten/gevoelens. KAARTJE WORDT OP DE PLAAT GELEGD IN DE BETREFFENDE RIJ
3. Welke omstandigheid heeft geholpen om dit teweeg te brengen of juist tegengehouden? Kies de belangrijkste. KAARTJE WORDT OP DE PLAAT GELEGD IN DE BETREFFENDE RIJ

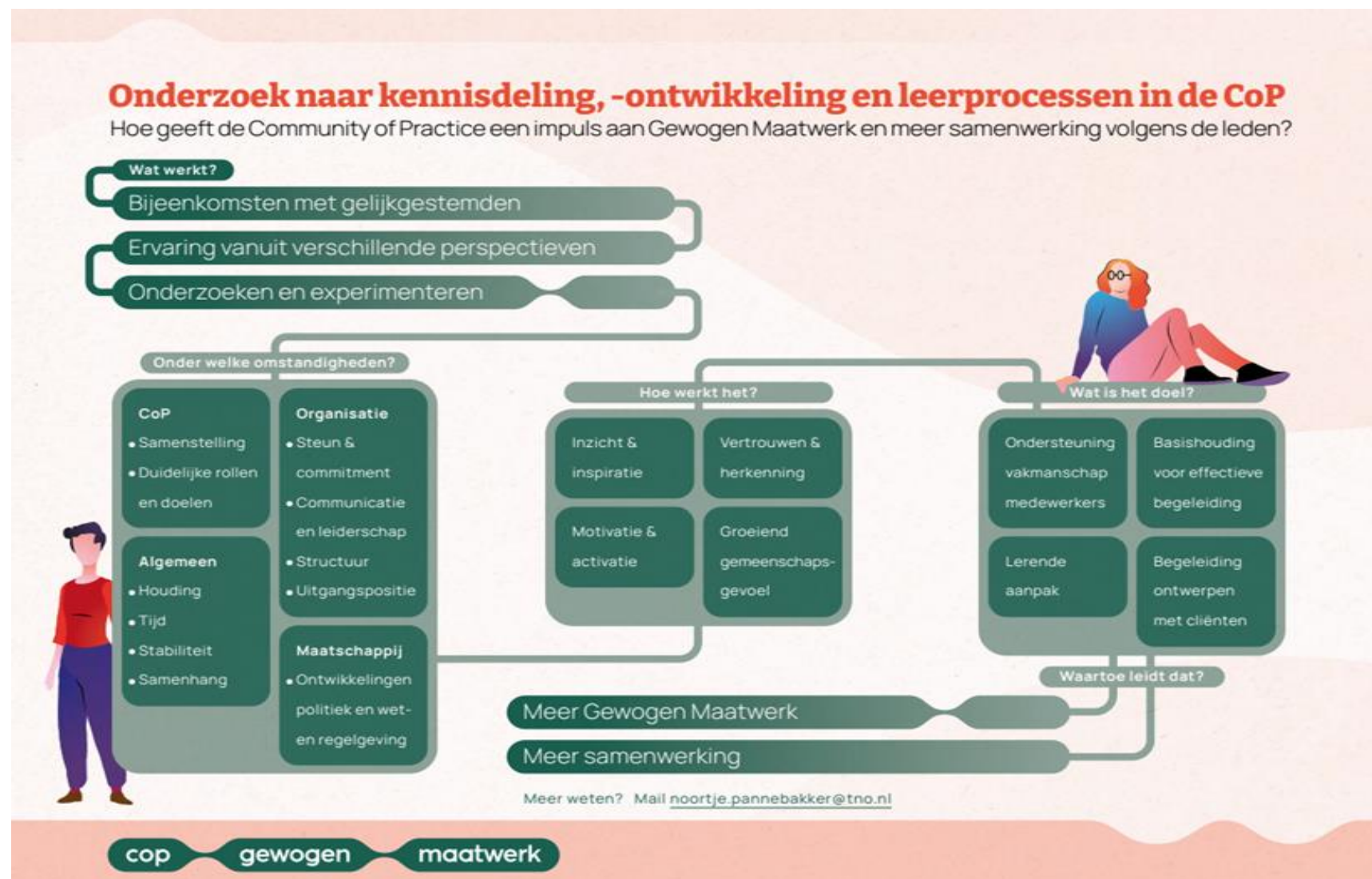
Vraag in het gesprek vaak 'geef een concreet voorbeeld waaruit dat blijkt', 'wat is de laatste keer dat je dit treintje zo hebt zien werken', 'wat in de bijeenkomsten is precies gelinkt aan het verkrijgen van inspiratie en inzicht' (of een ander voorbeeld)?

- d. **Inzoomen op één van de CMO's:** Ik wil graag op een van deze 'als dit dan dat' treintjes inzoomen, welke is springt er voor jullie uit? Waar willen jullie meer over te vertellen?
 - Kun je concrete voorbeelden geven in je eigen woorden van hoe dit treintje zichtbaar werd? Kun je daar meer woorden aan geven? Wat gebeurde er in de Thema-CoP/verbindende CoP/het onderzoek? Wat bracht het precies teweeg? Reflecteer eens op de omstandigheden?
 - Wat als je het omdraait? Zowel positief als negatief, welke omstandigheid speelt een rol?

Kritisch doorvragen naar niveau 'als...; dan...-statements'

Bijlage 4

Visualisatie van de initiële programma theorie zoals gebruikt in de tweede ronde realist interviews



Bijlage 5

Voorbeeld van een gelegde praatplaat zoals gebruikt in de tweede ronde realist interviews

