



Evidence-based werken door arbeidsdeskundigen

Verslag van onderzoek naar kennisgebruik en
kennisbehoefte bij arbeidsdeskundigen,
handreikingen voor evidence-based werken



Inhoudsopgave

■	<u>Voorwoord</u>	3
■	<u>Inleiding</u>	5
■	<u>1 Het huidige kennisgebruik en hoe arbeidsdeskundigen vinden dat zij hierin worden gefaciliteerd</u>	7
■	<u>2 Stand van zaken kenniscyclus arbeidsdeskundige beroepsgroep en adviezen visitatiecommissie 2017</u>	11
■	<u>3 Randvoorwaarden voor kennis- en interventie-implementatie</u>	17
■	<u>4 Checklist borgen en verbeteren van evidence-based werken</u>	24
■	<u>5 Adviezen voor verbeteracties</u>	27

Auteur

Tjeerd Hulsman, programmadirecteur AKC

Voorwoord

We stellen met z'n allen steeds meer eisen aan mensen, ondernemingen en organisaties. De professionals in bijvoorbeeld de zorg en de sociale zekerheid zien hier dagelijks de effecten van. Veel bedrijven en organisaties hebben daarom in toenemende mate aandacht voor het verrijken van het werk en de dagelijkse beroepspraktijk met kennis en methodisch handelen. Dit is een continue ontwikkeling, waarin steeds weer nieuwe stappen worden gezet.

Dit speelt ook in jouw vak als arbeidsdeskundige. Klanten, werkgevers en stakeholders, zoals bedrijfsartsen, verzekeringsartsen en het ministerie van SZW, willen kunnen vertrouwen op arbeidsdeskundig handelen, dat is gebaseerd op actuele kennis en bewezen effectieve interventies.

Steeds vaker valt, ook in het arbeidsdeskundig vakjargon, de term 'evidence-based werken'. Dit is een manier van werken, waarbij op basis van drie verschillende kennisbronnen nieuwe methoden en werkwijzen worden ontwikkeld en geïntegreerd. Wat is hiervoor nodig?

- 1 Praktijk- en ervaringskennis van jou als arbeidsdeskundige.
- 2 Wetenschappelijke inzichten en daarop gebaseerde instrumenten en methoden, bijvoorbeeld van AKC.
- 3 Vragen, ervaringen en behoeften van cliënten.

Bij evidence-based werken is jouw praktijkervaring en arbeidsdeskundige kennis leidend. Daarom zijn NVVA en AKC eind 2018 en begin 2019 met alle arbeidsdeskundige disciplines (AOV/Letsel, AD11, UWV en Sociaal Domein) in gesprek gegaan. Zo hebben we bij ruim tweehonderd arbeidsdeskundigen, in interactieve sessies met adviesbureau 2KNOWHOW, informatie opgehaald over het huidige kennisgebruik door arbeidsdeskundigen in hun werkpraktijk. Dit leverde veel goede tips en inzichten op om jullie beroep beter te faciliteren voor het gebruik van kennis.

De volgende stap is om op basis van de bevindingen, samen met de beroepsgroep, een programma te starten gericht op het verbeteren van het gebruik van de beschikbare en de te ontwikkelen kennis. Hierbij gaan we op zoek naar antwoorden op vragen als:

- Hoe doe jij dat nu in jouw beroepspraktijk?
- Wat is de waarde van kennis en kennisontwikkeling en het gebruik daarvan in je beroepspraktijk?
- Hoe ga jij na of je over voldoende actuele ervaring en kennis beschikt om jouw opdrachten, adviezen, beoordelingen en begeleidingsondersteuning uit te voeren?

Alle aanleiding dus voor het AKC om samen met de NVVA een breed debat met de beroepsgroep te organiseren.

Dit AKC-cahier doet verslag van de bevindingen van de sessies met arbeidsdeskundigen uit de disciplines AOV/Letsel, AD11, UWV en Sociaal Domein. Ook komen er ervaringen met evidence-based werken in andere sectoren, bedrijven en de wetenschap aan bod. Tot slot doet dit cahier – ter overweging – suggesties voor acties om evidence-based werken binnen de arbeidsdeskundige beroepsgroep te stimuleren.

Het arbeidsdeskundig beroep is een mooi en heel nodig beroep met een professionele standaard, die kan worden verrijkt door het beter benutten van de elementen van evidence-based werken – praktijkkennis, cliëntervaringen en wetenschappelijke kennis. Voor het AKC, het kennisinstituut van, voor en door arbeidsdeskundigen, is dit een speerpunt voor de komende jaren. Doen jullie mee?!

Hans Spigt

Voorzitter bestuur AKC

Inleiding

NVVA en AKC hebben als doel de arbeidsdeskundigen te faciliteren en te stimuleren om kennis en methodisch handelen vaker in te zetten in hun werkpraktijk. In deze publicatie zijn de resultaten samengevat van het onderzoek naar het huidige kennisgebruik onder arbeidsdeskundigen.

Met dit onderzoek hebben we inzicht willen krijgen in de randvoorwaarden en stimulerende factoren voor evidence-based werken. Om dit inzicht te verdiepen zijn de volgende vragen geformuleerd:

- 1 Wat vinden arbeidsdeskundigen van de huidige facilitering van hun kennisgebruik en waar zouden ze mee geholpen kunnen zijn?
- 2 Wat is de stand van zaken van de kennisinfrastructuur en kenniscyclus van de arbeidsdeskundige beroepsgroep?
- 3 Wat zeggen experts en theorieën op het gebied van kennis- en interventie-implementatie over de voorwaarden voor kennisgebruik door professionals?
- 4 Wat kunnen wij leren van kennisgebruik en -implementatie bij andere organisaties?
- 5 Wat zijn, op basis van de bevindingen, adviezen aan de besturen van AKC, NVVA en SRA voor het verbeteren van kennisimplementatie en evidence-based werken?

Inhoud van dit verslag

In *hoofdstuk 1* beschrijven we op basis van het onderzoek onder tweehonderd arbeidsdeskundigen, met adviesbureau 2KNOWHOW, hoe arbeidsdeskundigen op dit moment tegen kennisgebruik aankijken, hoe zij kennis zelf inzetten, hoe zij vinden dat ze gefaciliteerd worden in het kennisgebruik en wat hun wensen zijn als het gaat om de ontsluiting van kennis voor de praktijk.

In *hoofdstuk 2* laten we de huidige kenniscontext van de beroepsgroep zien door te beschrijven hoe de kennisinfrastructuur in elkaar steekt, hoe de kenniscyclus van de arbeidsdeskundige beroepsgroep eruit ziet en wat de bevindingen en adviezen van de visitatiecommissie 2017 hierover zijn.

In *hoofdstuk 3* benoemen we onderliggende mechanismen bij evidence-based werken en geven we tips om dit te stimuleren. Dit doen we aan de hand van literatuuronderzoek, gesprekken met experts en praktijkvoorbeelden van andere organisaties.

In *hoofdstuk 4* vertalen we onze onderzoeksbevindingen uit hoofdstuk 1, 2 en 3 naar een gestructureerd stappenplan om tot evidence-based werken te komen.

In *hoofdstuk 5* bevelen we een aantal concrete acties aan op basis van de onderzoeksbevindingen. Daarbij ligt de focus op verspreiding van de evidence, adoptie van de waarde van evidence voor professioneel handelen, implementatie en gebruik van de evidence en de evaluatie van dat evidence-gebruik. Aan het slot van hoofdstuk 5 beschrijven we de stip op de horizon: wat is er anders eind 2024, als NVVA, SRA en AKC met (delen van) de aanbevelingen aan de slag zijn gegaan?

Meteen naar de acties of de stip op de horizon? Start dan bij hoofdstuk 5.

De essentie van evidence-based werken

De term evidence-based werken roept vaak een eenzijdig beeld op van het werken volgens wetenschappelijk bewezen methoden. Dat is niet wat evidence-based werken inhoudt. Evidence-based werken is breder; het houdt in dat de professional in zijn of haar handelen (in alle stappen van methodisch werken) drie verschillende kennisbronnen integreert, namelijk (zie figuur 1):¹

- 1 Praktijk- en ervaringskennis
- 2 Wetenschappelijke inzichten
- 3 Vragen, ervaringen en behoeften van cliënten



Figuur 1 Drie kennisbronnen ter ondersteuning van evidence-based werken (TNO/Movisie)

In dit rapport benaderen wij evidence-based werken vanuit deze brede definitie.

¹ Methodisch (samen)werken in het domein werk en inkomen. TNO rapport R18050 | 060.31517/01.03.01 3 © 2019 TNO Renske van der Zwet© 2018; Implementing evidence based practice in social work: a shared responsibility. Tranzo, Scientific Center for Care and Welfare, Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University, Tilburg, the Netherlands.

1 Het huidige kennisgebruik en hoe arbeidsdeskundigen vinden dat zij hierin worden gefaciliteerd

Adviesbureau 2KNOWHOW heeft onderzocht hoe arbeidsdeskundigen hun kennisgebruik zelf beleven. In zes sessies spraken zij met ruim tweehonderd leden van de verschillende werkvelden van de arbeidsdeskundigen (AOV/Letsel, AD11, UWV en Sociaal Domein). Daarnaast is er een sessie geweest met arbeidsdeskundigen in opleiding en/of arbeidsdeskundigen die nog niet zo actief zijn binnen de NVvA-platforms.² De centrale vraag daarbij was: *wat vinden arbeidsdeskundigen van de huidige facilitering van hun kennisgebruik en waar zouden ze mee geholpen zijn?* Via de volgende vragen kwam dit aan de orde.

1 Waaraan moeten kennisproducten voldoen? (wat moeten AKC en NVvA doen?)

- Groene boekjes (AKC-cahiers): als achtergrond oké, maar te algemeen om concreet toe te passen op een casus.
- Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek (AD-VC): heel leuk om aan mee te doen en de meest praktische vertaling en brug tussen wetenschap en praktijk.
- Interactieve cursus, opleiding, colleges samen met collega's.
- Compacte vormen van aan casuïstiek gekoppelde kennis.
- Minder informatiehandboeken en handelingsleidraden die generiek zijn voor verschillende casussen of een breder terrein.
- Online kennis. Deze moet:
 - 1 makkelijk vindbaar zijn;
 - 2 op één, logische plek staan;
 - 3 vindbaar zijn met simpele zoekleutels.
- Interactieve en liefst realtime oplossingen via collega's (chatbox om concrete antwoorden te krijgen).
- Compacte e-learning, webcast, podcast, chatbox.
- Bijeenkomsten & congressen (NVvA/AKC).
- Meer helderheid over het voordeel van het gebruik van de kennisproducten.
- Leidraden: te algemeen om concreet toe te passen op een casus.

2 Wat is voor jou van belang als voorwaarde voor kennisgebruik (wat is de impact van de organisatie, collega's, opleiders)?

- Tijd en aandacht voor kennisuitwisseling.
- Mentoren of experts die je realtime ondersteunen bij casuïstiek.
- Vertrouwen, veiligheid, open houding en kunnen sparren over kennisvragen.
- Tijd, ruimte, vertrouwen, steun en facilitering (werkgever/management).

² Met medewerking van Esther van de Pavert bij het onderzoek onder NVvA-leden

- Actuele nascholing (opleiders).
- Praktijkgerichte bijscholing op basis van evidence (opleiders).
- Passende vormgeving van betaalbare (na)scholing, wellicht abonnement (opleiders).
- Waardering voor kwaliteit en professionaliteit (die is er nu niet).
- Facilitering van casuïstiekbespreking met collega's.

3

Wat heb je verder nodig van AKC en NVvA?

- Duidelijkere presentatie van de kennis op de website (wat vind ik waar?).
- Simpelere zoekfuncties (hoe vind ik het?).
- Meer kennis vanuit de verschillende werkvelden.
- Onderhoud van actualiteit van kennis.
- Alerts bij belangrijke nieuwe kennis, maar dan wel op individuele behoeftes afgestemd.
- Meer profilering van het nut van kennisgebruik.

4

Hoe staat het met jouw bekendheid met de kennisproducten?

- Groene boekjes zijn bekend en velen hebben ze allemaal in de kast.
- Waar ze op de website zijn te downloaden, is minder bekend.
- Leidraden (online) zijn beperkt bekend.
- Dat leidraden gewenste beroepshandelingskaders bevatten, is niet algemeen bekend.
- Arbeidsdeskundigen beleven niet bewust dat leidraden die de ALV van de NVvA heeft aangenomen, beroepshandelingskaders zijn.
- De meeste online kennisproducten zijn slecht bekend (uitzondering Bibliotheek en AD-Game).
- Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek is beperkt bekend (maar wie het kent, is er enthousiast over).

5

Wat moet behouden blijven?

- De kennisontwikkeling voor het vak.
- Het vakblad als vakliteratuur.
- Het beschikbaar stellen van de kennis op een toegankelijke manier.

6

Wat werkt voor jou als arbeidsdeskundige wel?

- Vaktechnisch overleg.
- Mentor.
- Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek/casuïstiekbespreking.
- Onderlinge Toetsingsgroepen.
- Collegiaal overleg.
- Bijeenkomsten NVvA/AKC.
- Congressen NVvA/AKC.

7

Welke verbeteringen wens jij?

- Versterking van het kennisdeel in het vakblad.
- Vaker dit soort open gesprekken over kennisgebruik, persoonlijke ontwikkeling en vakontwikkeling (positieve feedback over sessies met ZKNOWHOW).
- Een inzichtelijker website als kennisbron.
- Simpele zoek sleutels om arbeidsdeskundige kennis te ontsluiten.
- Duidelijkere toegevoegde waarde van arbeidsdeskundige kennis.
- Meer energie voor gerichte cursussen over gebruik van instrumenten.
- Meer toegepaste instrumenten (voorbeeld beroepenbeschrijvingenbank).
- Beter onderling contact met collega's.
- Mentoren of experts die je realtime ondersteunen bij casuïstiek.
- Vertrouwen, veiligheid, open houding en kunnen sparren vanuit organisatie.
- Tijd, ruimte, vertrouwen, steun en facilitering (werkgever/management).
- Actuele nascholing (opleiders).
- Praktijkgerichte bijscholing op basis van evidence (opleiders).
- Betaalbare (na)scholing, wellicht abonnement (opleiders).
- Waardering voor kwaliteit en professionaliteit.
- Tijd en ruimte om casuïstiek te bespreken met collega's.
- Gebruik van kennisproducten AKC al in de basisopleiding.
- Een duidelijkere visie en facilitering vanuit de beroepsgroep voor het ontwikkelpad van de arbeidsdeskundige. Nu word je na de basisopleiding losgelaten (één arbeidsdeskundige in opleiding herkende hetzelfde fenomeen bij bijvoorbeeld loopbaancoaches en HRM'ers).

8

Wat vind je van de huidige vorm en kenmerken van de kennisproducten?

- Er is weinig specifiek gezegd over concrete verbeterpunten van de huidige kennisproducten.
- Er zijn geen voorbeelden genoemd voor concrete verbeterpunten voor bijvoorbeeld de Werkscan of Scan Werkvermogen Werkzoekenden, begeleidingsbehoefte, profileringsinstrumenten, Kennisbibliotheek Chronisch Werk(t) of Hulpmiddel vaststellen arbeidsbelasting.
- In algemene zin is de kanttekening van arbeidsdeskundigen bij de huidige kennisproducten: kennisontsluiting moet meer in relatie tot casuïstiek staan!

9

Hoe sta jij ten opzichte van kennisgebruik: wat wil jij met kennis bereiken? Wat kun jij zelf doen? Waar sta jij zelf?

- Koppelen kennisbehoefte aan de dagelijkse casuïstiek.
- Ontsluiten kennis die aansluit op de dagelijkse praktijk.
- Vakliteratuur (geen wetenschappelijke verhandeling).
- Compacte informatie die direct bruikbaar is bij de concrete vraag in een casus.
- Kant en klare oplossingen bij eigen casuïstiek, liefst realtime.
- Ziet collega's en mentoren als belangrijke kennisbron.
- Heeft een beperkte ambitie als het gaat om persoonlijke kennisontwikkeling.
- Is zoekende in het kader van de persoonlijke vakontwikkeling.

- Stelt niet vaak de vraag: beschik ik over de juiste en laatste kennis om mijn opdracht(en) uit te voeren?
- Zoekt niet actief naar methodisch op evidence steunend arbeidsdeskundig handelen, maar gebruikt de eigen praktijkervaring als referentiekader.
- Reflecteert beperkt op de kwaliteit van het eigen handelen of dat van collega's.
- Is beperkt geïnteresseerd in wetenschappelijk onderzoek en literatuur.
- Realiseert zich dat er wel meer tijd en aandacht naar de eigen vakontwikkeling zou moeten gaan, maar voelt nog weinig urgentie.

Behoeftte aan kennisdeling

Samenvattend geven de ruim tweehonderd arbeidsdeskundigen aan behoefte aan kennisdeling te hebben en deze vooral graag samen met collega's op te pakken. Met een mentor bij de start van de arbeidsdeskundige loopbaan vinden de arbeidsdeskundigen de kennisdeling goed en laagdrempelig geregeld.

Wegvallen laagdrempelige kennisinfrastructuur

Maar later in de loopbaan, als het zonder mentor moet, ervaren ze deze collegiale kennisinfrastructuur waar je gemakkelijk op kunt terugvallen, niet meer. Er is dan weinig geregeld, trainingen of opleidingen voor het gebruik en het leren kennen van de nieuwe kennisproducten en gerichte nascholing worden gemist. Het zoeken naar kennis op internet of op de website van arbeidsdeskundigen.nl wordt als niet gebruiksvriendelijk ervaren; datzelfde geldt voor de huidige kennisproducten en tools.

Onvoldoende op de hoogte

Arbeidsdeskundigen blijken onvoldoende op de hoogte van de beschikbare kennis en leidraden, vinden het zoeken naar kennis en handvatten niet toegankelijk en vinden de aangeboden kennisvormen niet praktisch genoeg voor de eigen casuïstiek. Opvallend is dat een groot deel van de arbeidsdeskundigen nog niet op de hoogte lijkt van het bestaan en het specifieke nut van de beschikbare tools en kennisproducten die AKC en NVvA hebben ontwikkeld.

Passieve zoekhouding

Er bestaat onder arbeidsdeskundigen een passieve zoekhouding naar kennis. Zij stellen zichzelf niet vaak de vragen 'Beschik ik over de juiste werkmethode?', 'Is mijn kennis up-to-date?' en 'Weet ik waar ik die kennis zou kunnen vinden?'. De analyses van google analytics naar het gebruik van arbeidsdeskundige kennisproducten ondersteunen dit beeld van het beperkte zoekgedrag naar en gebruik van de ontwikkelde kennis, handboeken, tools en leidraden. Arbeidsdeskundigen verwijzen in hun adviezen en rapportages niet standaard naar de methode, de kennis, de leidraad of het instrument dat ze voor de beeldvorming, oordeelvorming en besluitvorming hebben gebruikt.³

Opleiding en training ontbreekt

Arbeidsdeskundigen geven aan dat trainingen rond de vakuitoefening en de wijze van gebruik van de kennis of de tools, leidraden en scans wordt gemist.

³ Bij het opstellen van de Leidraden Jobcoach en Participatie en voor de Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek zijn binnen het AKC de afgelopen tien jaar vele arbeidsdeskundige rapportages bekeken.

2 Stand van zaken kenniscyclus arbeidsdeskundige beroepsgroep en adviezen visitatiecommissie 2017

De afgelopen jaren is er een nieuw fundament gelegd onder het arbeidsdeskundig vak. Zo is de kwaliteit van arbeidsdeskundigheid verder gereguleerd met de vernieuwde landelijke beroepsnorm, de nieuwe landelijke basisopleiding met een uniform landelijk examen, de nieuwe hercertificeringsafspraken van 2015, de bouw van een kennisinfrastructuur via het AKC sinds 2009, het maken van onder andere AKC-cahiers, leidraden en Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek en de start van AKC-colleges en kennisbijeenkomsten.

Verbinding met wetenschap Ook zijn er structurelere verbindingen gelegd vanuit het arbeidsdeskundig vak met de wetenschap, via de wetenschappelijke programmaraad en onder meer HAN-lector Shirley Oomens en bijzonder hoogleraar Ronald Blonk van Tilburg University.

Communicatiestructuur Met de website, de nieuwsbrief, het vakblad AD-visie, werkveldplatforms AD11, Letsel, UWV en Sociaal Domein, met de regionale bijeenkomsten en de verplichte Onderlinge Toetsing heeft de beroepsgroep een mooie communicatiestructuur opgebouwd. Er ligt kortom een mooie basisinfrastructuur voor kennisdeling, en daarmee het stimuleren van het kennisgebruik.

Beroepsnorm De arbeidsdeskundige beroepsgroep streeft vanuit de beroepsnorm naar een onafhankelijk oordeel, advies of begeleiding.⁴ De beroepsnorm van de arbeidsdeskundigen stelt daarover:

‘De arbeidsdeskundige maakt zijn eigen professionele afweging met goede professionele onderbouwing vanuit de gemeenschappelijke beroepskaders, vastgelegd in leidraden, handreikingen, werkwijzers, etc. De arbeidsdeskundige heeft oog voor de (soms tegenstrijdige) belangen van alle betrokken partijen en overziet de consequenties en effecten van de uitkomst van zijn oordeel, advies of begeleiding.’

Bron: Beroepsnorm arbeidsdeskundige, pagina 10

Van de arbeidsdeskundige wordt dus verwacht dat deze gemeenschappelijke beroepskaders, vastgelegd in leidraden, handreikingen, werkwijzers en cetera gebruikt.

⁴ Beroepsnorm arbeidsdeskundige. Vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering (ALV), pagina 10.

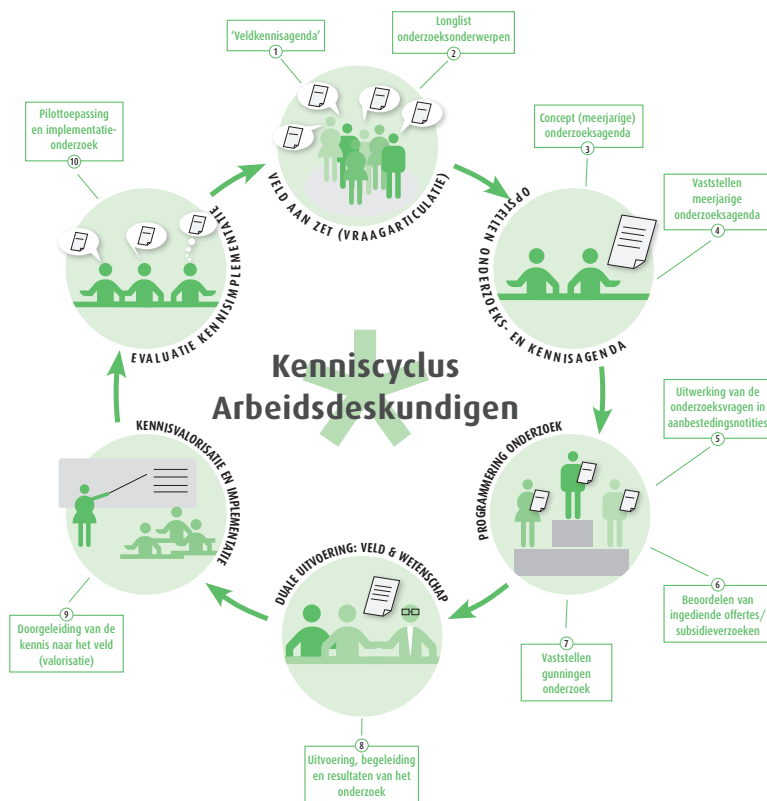
NVvA en AKC hebben hier de afgelopen jaren gezamenlijk leidraden, instrumenten en werkwijzers voor ontwikkeld. Daarbij is waar mogelijk aangesloten bij:

- 1 praktijk- en ervaringskennis;
- 2 wetenschappelijke inzichten;
- 3 vragen, ervaringen en behoeften van cliënten.

Daarmee heeft de beroepsgroep betere voorwaarden gecreëerd voor evidence-based werken. Net zoals bijvoorbeeld de bedrijfsartsen en verzekeringsartsen, streven de arbeidsdeskundigen naar een werkwijze die is gebaseerd op de stappen van methodisch werken en bewezen effectief handelen.

Kenniscyclus Arbeidsdeskundigen

In de jaren 2010-2018 hebben NVvA en AKC samen gewerkt aan de kennisvraag-articulatie, de aanbesteding van kennisonderzoeken, de begeleiding en uitvoering van kennisonderzoek door arbeidsdeskundigen en de ontwikkeling van kennis die aansluit bij de vragen uit de praktijk. Dit is vertaald, geoperationaliseerd en geborgd in de Kenniscyclus Arbeidsdeskundigen:



Figuur 2 Kenniscyclus Arbeidsdeskundigen

In het tweede AKC-visitatierapport van 2017 kreeg de beroepsgroep complimenten voor de invoering en hantering van de kenniscyclus.⁵

⁵ Eindrapport Visitatie AKC 2017, 12 februari 2018

Citaat visitatierapport 2017

‘Het AKC heeft een goed georganiseerde kenniscyclus, waarin de beroepsgroep actief is betrokken bij het formuleren en uitwerken van (onderzoeks)vragen. Er wordt gestreefd naar een goed evenwicht tussen inbreng vanuit de beroepspraktijk (arbeidsdeskundigen) en vanuit de wetenschap (onderzoekers, wetenschappers). De cyclus omvat tien stappen en is omschreven in het AKC-document “Werking en opbouw Kenniscyclus arbeidsdeskundige beroepsgroep”. Uit de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd, komt duidelijk naar voren dat de kenniscyclus van het AKC beter is dan bij menig ander kenniscentrum. (...) De visitatiecommissie pleit ervoor de vragen over toepasbaarheid en praktische bruikbaarheid zo vroeg mogelijk in de kenniscyclus aan de orde te stellen.’

Het doel van de kenniscyclus is ervoor te zorgen dat de wetenschap op een effectieve manier in verbinding komt te staan met het praktijkveld. De vragen uit de praktijk zijn leidend, de producten van de onderzoeken moeten bruikbaar zijn in de praktijk, kennisontwikkeling start niet voordat vastgesteld is hoe deze te ontsluiten zijn met oog voor de praktijk. NVvA en AKC hebben op die manier gewerkt aan betere voorwaarden voor het gebruik van kennis in het dagelijks handelen van arbeidsdeskundigen. De resultaten van het onderzoek onder de tweehonderd arbeidsdeskundigen laten zien dat het uiteindelijke doel – de aansluiting op de dagelijkse praktijk – in de beleving van de arbeidsdeskundigen nog niet is bereikt.

De analyse en adviezen van de visitatiecommissie 2017 De visitatiecommissie wijst de volgende mogelijke oorzaken aan voor het nog niet bereiken van dit doel. De oorzaken staan in willekeurige volgorde:

Citaat visitatierapport 2017

- ‘1 Niet alle arbeidsdeskundigen zijn even gedreven beroepsbeoefenaren. Zoals in elke beroepsgroep is er een voorhoede, een middengroep en een achterhoede. Het kost nu eenmaal enige moeite en tijd om kennis te nemen van nieuwe ontwikkelingen en inzichten; blijkbaar is niet iedere arbeidsdeskundige daartoe bereid. Wat hier waarschijnlijk ook meespeelt, is:
- a Een beroepsopvatting waarbij de eigen werkwijze centraal staat (“ik doe het al jaren zo”).
 - b De angst voor veronderstelde academisering van het beroep, alsmede strenge eisen aan de beoefenaren (certificering).’
- ‘2 Er zijn binnen de beroepsgroep verschillende specialisaties, bijvoorbeeld in arbeidsdeskundigen die claimbeoordeling doen en zij die zich met re-integratie bezighouden. De arbeidsdeskundigen geven aan dat het AKC vooral van nut is voor arbeidsdeskundigen die zich met re-integratie bezighouden. Voor arbeidsdeskundigen in de claimbeoordeling heeft het AKC minder toegevoegde waarde.’ (...)
- ‘3 De hoeveelheid informatie en de vorm daarvan. Het AKC heeft bijzonder veel publicaties en (web) dossiers. Daarom is het moeilijk om de informatie op waarde te schatten. Bovendien is er sprake van een grote mate van eenvormigheid in opmaak en uitstraling (“allemaal groene boekjes”). Samenvatting of duiding ontbreekt vaak, waardoor pas door de (vaak lijvige) publicaties te lezen een beeld kan ontstaan van hoe de informatie toepasbaar is in de eigen praktijk. Bovendien is er soms sprake van oudere producten, die wellicht beter verwijderd kunnen worden of een update nodig hebben.’

De visitatiecommissie geeft ook adviezen om de brug naar de praktijk te versterken:

Adviezen uit visitatierapport 2017

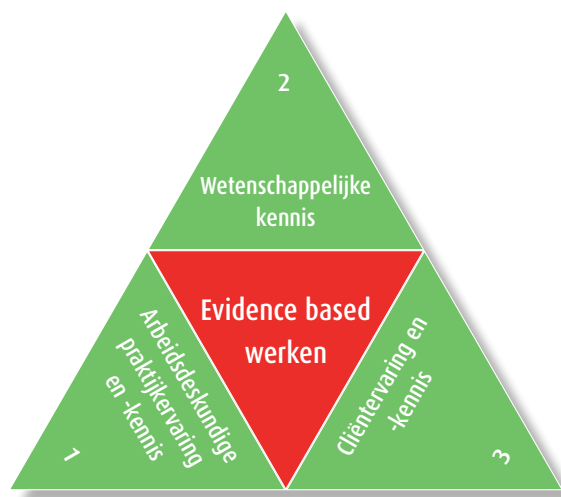
- Zorg voor een betere inbedding van de AKC-producten in opleiding en – al dan niet verplichte – nascholing.
- Stem producten beter af op de verschillende subgroepen in de beroepsgroep.
- Geef expliciet aan welk product (vooral) voor welke deelgroep van belang is. Hanteer daarbij een matrix die er als volgt uit zou kunnen zien:
 - Op de ene as: waar werkt de arbeidsdeskundige? (Verzekeraar, UWV, re-integratiebedrijf, zzp, etc.).
 - Op de andere as: wat doet de arbeidsdeskundige? (re-integratie, letselschade, claimbeoordeling, etc.).
 - In de cellen kan worden aangegeven welk deel van de AKC-kennis vooral van belang is.
 De matrix kan bovendien van dienst zijn om te beoordelen of het AKC alle arbeidsdeskundigen voldoende bedient (of dat dit door andere kenniscentra gebeurt).
- Zet de verschillende soorten publicaties/producten in een herkenbaarder vormgeving. Maak duidelijker waarom het de moeite waard is iets te lezen. Zowel via vormgeving en uitstraling (wat voor soort publicatie is dit?) als door dat expliciet aan te geven (duiding).
- Gebruik eventueel factsheets. Het voordeel daarvan:
 - Ze zijn compact.
 - De informatie staat in hapklare/behapbare brokken.
 - Er is goed aangegeven waarom de informatie belangrijk is.
- Let goed op de leesbaarheid van de rapporten en dergelijke, zorg dat ze uitnodigend zijn. Het is beter de producten via een specifieke mail aan te bieden in plaats van (alleen) via een algemene nieuwsbrief. Koppel Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek aan de AKC-producten.
- Geef AKC-trainingen, bijvoorbeeld naar aanleiding van een cahier of een ander AKC-product.
- Stem het werk beter af op disseminatie en pak een deel van de verantwoordelijkheid voor het goede gebruik.
- Gebruik AKC-producten in relevante hbo-opleidingen.
- Verplicht arbeidsdeskundigen via een puntensysteem om voor de voor hen relevante onderdelen – al naar gelang iemands specialisatie – kennis te nemen van AKC-producten, bijvoorbeeld via trainingen, workshops, leerbijeenkomsten en dergelijke. Koppel dit eventueel aan certificering.

De adviezen van de visitatiecommissies gaan over het gericht ontsluiten van de kennisproducten en het sturen op opleiding en training en daarmee het verzilveren van de waarde van de ontwikkelde en te ontwikkelen kennisproducten.

Reflectie

Arbeidsdeskundigen maken nu vooral gebruik van de kennis die zij hebben opgedaan in de basis- en vervolgopleidingen, trainingen (certificering) en uit eigen ervaring. Dit betreft met name de kennis in het linker benedendeel van Figuur 1 (zie volgende pagina). Die praktijkkennis is de afgelopen jaren gebundeld in verschillende op de gemeenschappelijke arbeidsdeskundige praktijk gebaseerde leidraden (Participatie, Jobcoach, Verzuim, Spoor 1 en 2, Voorzieningen) en tools.

Er is met de ICF-aanpak ook meer aandacht gekomen voor externe factoren, zoals de ervaringen, vragen en voorkeuren van cliënten en werkgevers. Daarmee wordt het kennisdeel rechtsonder van figuur 1 ook al beter geborgd dan voorheen.



Figuur 1 Drie kennisbronnen ter ondersteuning van evidence-based werken (TNO/Movisie)

Aan ondersteuning van evidence-based werken vanuit het bovenste deel van de piramide is gewerkt met het introduceren van de AKC-cahiers, tools als de Werkscan, de Scan Werkvermogen Werkzoekenden, de Game, de bibliotheek Chronisch Werk(t) en de Keuzetool Flexibele Arbeidsrelaties. Het gebruik van deze (wetenschappelijke) kennisproducten is nog beperkt gebleven, zo blijkt uit het onderzoek.

Praktischer vertalen

De arbeidsdeskundigen vragen een betere aansluiting en ontsluiting van die kennis bij hun dagelijkse praktijk. Pasklare antwoorden zouden ze daarbij zeer op prijs stellen. Aan de stap om een meer praktische vertaling van kennis naar praktische tools te maken, moet dus gewerkt worden. AKC en NVVA kunnen daar samen nog meer energie insteken. De ontwikkeling van de AD-Academie door de NVVA past daar naadloos bij. Aan de AKC-zijde kan extra actie gezet worden op het vertalen van AKC-cahiers en -onderzoek naar online zoektools, checklists, factsheets, korte casusbesprekingen, et cetera. De nieuwe online keuzetool Flexibele Arbeidsrelaties van juni 2019 is zo'n praktische vertaalslag van de onderzoeksresultaten in groen boekje AKC-cahier 22. De [tool](#) is via smartphone, tablet en pc te gebruiken.

Ruimte voor verbetering

De conclusie is dat de huidige basiskennisinfrastructuur beter en doelgerichter in te zetten is. Met de acties rond de AD-Academie en extra acties die gericht zijn op praktische tools, zal de beschikbare evidence beter zichtbaar en bereikbaar worden. Dat stimuleert het verbeteren van het kennisniveau – het buiten de praktijk van alledag staande deel van kennisverwerving. De vraag is of dit voldoende is om de basis-houding ten aanzien van het gebruik van de kennis en het evidence-based werken

zelf te laten groeien. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn gesprekken met experts gevoerd, is een literatuurstudie gedaan naar implementatie van kennisproducten en zijn andere organisaties bezocht. De opgedane inzichten staan in hoofdstuk 3.

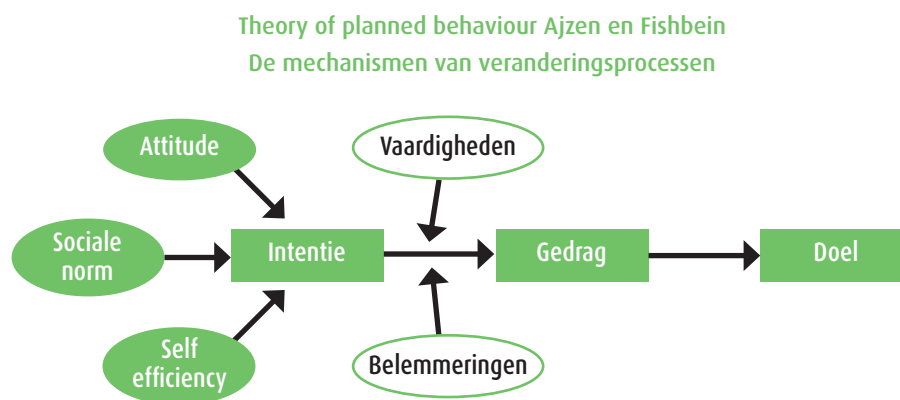
3 Randvoorwaarden voor kennis- en interventie-implementatie

De gesprekken met experts hebben geleid tot de bestudering van een aantal theorieën over en aanpakken van kennisimplementatie.⁶ De ervaringen van bedrijven met kennisgebruik hebben als inspiratiebron gefungeerd voor tips.⁷ De inzichten uit de theorie en de praktijk zijn samen te vatten in een aantal aspecten die in samenhang om actie vragen om zo tot meer evidence-based werken te komen. Hierbij gaat het om:

- 1 Missie, visie, doel en strategie van kennisgebruik.
- 2 De houding van de professional ten aanzien van het gebruik van evidence.
- 3 De betrokkenheid van de professional bij kennisontwikkeling en -ontsluiting.
- 4 Facilitering van de professional bij evidence-based werken in de dagelijkse praktijk.
- 5 Gericht stimuleren van evidence-based werken en de naleving hiervan.

De houding van de professional

De houding van de arbeidsdeskundige ten aanzien van evidence-based werken is een belangrijke randvoorwaarde voor het borgen ervan. Het gaat dan om het 'interne kenniskompas' van de professional. De theorie van gepland gedrag (*theory of planned behavior*, TPB) biedt een basis voor het begrijpen van de *drivers* om bepaald gedrag – zoals evidence-based werken – te omarmen en uit te voeren.⁸



Figuur 3 Theorie van gepland gedrag

⁶ De geraadpleegde experts zijn: dr. Astrid Hazelzet (TNO), dr. Renske van de Zwet (Movisie), drs. Anneke van der Giezen (KWI), drs. Gijsbert van Lomwel (UWV), Roland Blonk (hoogleraar Arbeidsdeskundigheid, TU) en Shirley Oomens (lector Arbeidsdeskundigheid, HAN).

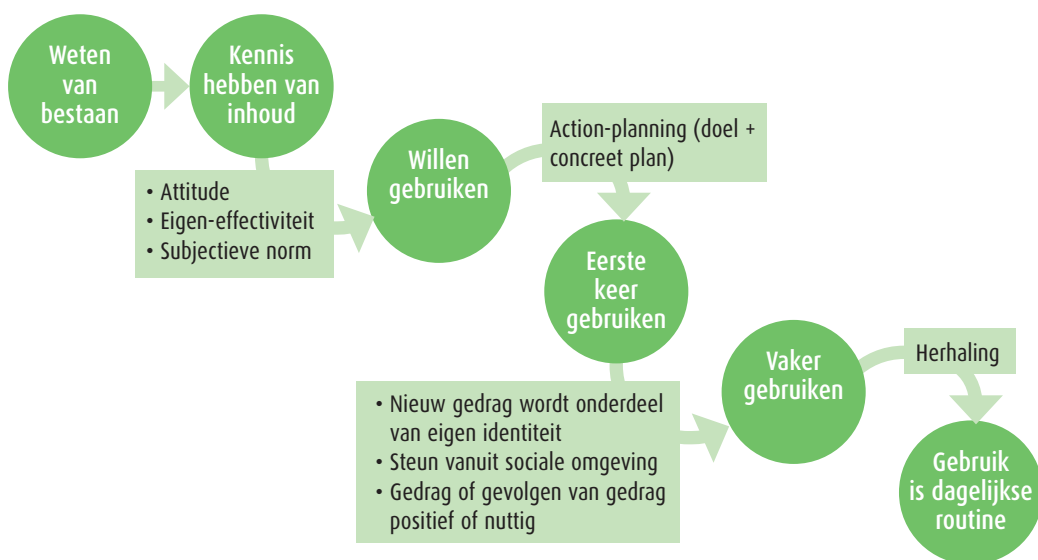
⁷ Er zijn gesprekken gevoerd met Philips Innovation en KPN Customerservices.

⁸ De theorie is opgesteld door Icek Ajzen, voortbordurend op de theorie van geredeneerd gedrag (*theory of reasoned action*, TRA) die Ajzen in 1975 ontwikkelde met Martin Fishbein.

De theorie van gepland gedrag stelt dat intentie de belangrijkste factor is voor gedrag. Intentie wordt gestuurd door drie factoren:

- 1 Het belang dat aan het gedrag wordt gehecht.
- 2 De druk vanuit de omgeving (de sociale norm).
- 3 De ingeschatte eigen vaardigheid om het gedrag effectief te vertonen.

Prof. dr. Roland Blonk, hoogleraar Arbeidsdeskundigheid aan Tilburg University, heeft de theorie van gepland gedrag in zijn oratie gebruikt als basis voor de ontwikkeling van de professionaliteit van de arbeidsdeskundige.⁹ Astrid Hazelzet (TNO) heeft de theorie vertaald in een aantal stappen om bestendig gebruik van kennis in de dagelijkse routine van een professional te borgen.



Figuur 4 Hazelzet, 2018, TNO

Toelichting model Hazelzet

Om evidence-based werken te stimuleren, moet de professional eerst weten dat de kennis er is. Er moet sprake zijn van gerichte verspreiding. Vervolgens moet de professional kennis nemen van de inhoud. Dit vraagt om een inspanning van de professional. Daarna komt het aan op de intentie om de kennis te gebruiken in de dagelijkse praktijk. Dit wordt ook wel adoptie genoemd. Om dit te bereiken moet het positieve belang om de kennis te gebruiken groot genoeg zijn. Randvoorwaarden hiervoor zijn druk van de omgeving en geloof in het hebben van de vaardigheden om evidence-based te werken. Vervolgens is het zaak dat de omgeving het gebruik van de kennis stimuleert, hier de juiste condities voor schept en het gebruik positief bejegend. Alleen dan wordt het kennisgebruik en het evidence-based werken vaker herhaald. En alleen dan wordt het onderdeel van de dagelijkse routine.

⁹ We zijn nog maar net begonnen. Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de Arbeidsdeskundigheid en Inclusieve Innovatie van Arbeid aan Tilburg University op 6 april 2018 door prof. dr. Roland W.B. Blonk.

Het model van Astrid Hazelzet maakt duidelijk dat professionals alle noodzakelijke stappen moeten doorlopen om nieuw gedrag, zoals evidence-based werken, te willen en kunnen omarmen.

Implementatie evidence-based werken

Het model voor het invoeren van vernieuwingen van Fleuren laat nog een andere component zien die belangrijk is voor de implementatie van methodischer en meer evidence-based handelen.¹⁰ Het rechterdeel van het model van Fleuren kwam al aan de orde in het hiervoor behandelde model van Astrid Hazelzet. Het linkerdeel biedt een ander aanknopingspunt voor de methodische aanpak van de implementatie van innovaties, zoals evidence-based werken. Dit deel van het model stelt dat al bij de start van de ontwikkeling van kennis, leidraden of instrumenten rekening moet worden gehouden met het wie, wat, waar en waarvoor van het kennisproduct.



Figuur 5 Model voor het invoeren van vernieuwingen (Fleuren, Wiefferink & Paulussen 2004, 2006)

Uit het model van Fleuren blijkt dat de mate van de verandering bepalend is voor de adoptiedrempel. Ook de ervaring en ingesloten routines bij een gebruiker hebben effect op de adoptie. De theorie van gepland gedrag laat zien dat een stimulerende omgeving nieuw gedrag helpt te beklijven en dat de normstelling door de omgeving ook van invloed is op het gebruik van nieuwe tools en werkwijzen.

Checklist voor ontwikkeling en implementatie van kennisproducten

De inzichten uit de twee hiervoor behandelde theorieën zijn vertaald in diverse checklists en stappenplannen. Een goed en praktisch voorbeeld hiervan is de checklist van Movisie.¹¹ Deze checklist is in dit onderzoek aangevuld met ervaringen van ZonMW, TNO en AKC. Dit heeft geleid tot een nieuwe checklist voor de ontwikkeling en implementatie van kennisproducten:

¹⁰ Model voor het invoeren van vernieuwingen (Fleuren, Wiefferink & Paulussen 2004, 2006)

¹¹ Toolkit implementatie. <https://www.movisie.nl/publicatie/toolkit-implementatie>

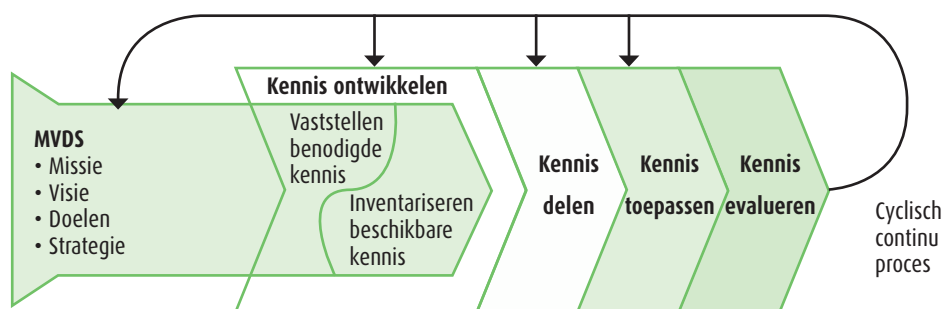
Checklist ontwikkeling en implementatie van kennisproducten

- 1 Zijn de gebruikers betrokken bij de ontwikkeling van het kennisproduct?
- 2 Kan de implementatie van het kennisproduct in kleine(re) stappen? Is de veranderstap te doseren?
- 3 Is er een goed verspreidingsplan?
- 4 Is duidelijk voor wie het kennisproduct is bedoeld?
- 5 Waarvoor wordt het kennisproduct gebruikt?
- 6 In welke praktijkcontext wordt het kennisproduct gebruikt?
- 7 Is het nut voor de toekomstige gebruiker zichtbaar? Is er informatie over voor- en nadelen van het gebruik van het kennisproduct?
- 8 Is het kennisproduct aan te passen aan de lokale praktijkcontext?
- 9 Zijn het ontwikkelde product en de eventuele andere ontwikkelde materialen gebruiksvriendelijk?
- 10 Is er training en scholing beschikbaar voor het gebruik van het kennisproduct?
- 11 Wordt er ondersteuning en coaching aangeboden op de werkvloer?
- 12 Zijn er steunende leercirkels of is er een steunende kenniscommunity?
- 13 Is er druk of vraag vanuit de omgeving naar het gebruik van het kennisproduct?
- 14 Wordt het gebruik gemonitord en geëvalueerd (kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbetering)?

Het gebruik van deze checklist kan NVvA en AKC helpen om nog scherper te zijn op de optimale condities voor de implementatie van kennisproducten.

Sturing op de naleving van evidence-based werken

Steeds meer organisaties en beroepsgroepen sturen op het gebruik van kennis om zo betere kwaliteit te leveren voor hun klanten en opdrachtgevers. Dit wordt ook wel kennismanagement genoemd. Kennismanagement richt zich op het in samenhang inrichten van alle deelprocessen van de kennismanagementwaardeketen (Kennismanagement Value Chain).¹²



Figuur 5 De kennismanagementwaardeketen

De kennismanagementwaardeketen geeft een duidelijk beeld van hoe kennisontwikkeling en kennisgebruik elkaar kunnen versterken. De onderdelen 'Inventariseren beschikbare kennis', 'Kennis ontwikkelen', 'Kennis delen', 'Kennis toepassen' en 'Kennis evalueren' zijn hiervoor al besproken. De onderdelen 'MVDS' (Missie, Visie, Doel en Strategie) en 'Vaststellen benodigde kennis' zijn tot nu toe onderbelicht gebleven.

¹² Kennismanagement: de praktijk. Prof. Dr. Mathieu Weggeman. Scriptum Schiedam, zesde druk 2008.

De vraag is wie er verantwoordelijk is voor de missie, de visie, het doel en de strategie van het kennisgebruik van arbeidsdeskundigen. En wie er verantwoordelijkheid draagt voor de evaluatie van het al dan niet bereiken van deze missie, visie, doel en strategie. Daarnaast benadrukt Weggeman dat kennistoepassing sterk wordt bepaald door drie factoren:

- 1 Weet ik van het bestaan van de informatie?
- 2 Kan ik de informatie betekenis geven via ervaring en vaardigheden?
- 3 Heb ik een houding om het te gaan gebruiken?

Dit sluit aan op de theorie van gepland gedrag.

Tips van Philips Innovation en KPN Customerservices

Gesprekken met Philips Innovation en KPN Customerservices hebben geleid tot een aantal tips voor kennisimplementatie.

Philips Innovation

Philips Innovation heeft een aanpak voor kennisdeling ontwikkeld met een duidelijk veranderdoel. Philips wilde zijn innovatiemedewerkers namelijk faciliteren bij het maken van offertes voor innovatieprojecten bij klanten. De aanpak van Philips bestond uit het delen van eerder uitgebrachte offertes via een goed toegankelijke databank. De aanpak werd een succes door:

- 1 Enthousiasme bij de leiding van de organisatie.
- 2 Een simpele WIKI-tegeltjesstructuur op de openingspagina van de databank.
- 3 Monitoring van het gebruik; gebruik is een gespreksonderwerp tussen manager en medewerker.
- 4 Goed scorende offertes werden van sterren voorzien.
- 5 Medewerkers die veel eigen offertes uploaden werden beloond.
- 6 Medewerkers met veel geüploadde en goede offertes werden benoemd tot expert op een deelgebied. Een klein team wees de experts aan.
- 7 Expert zijn leverde status op binnen de organisatie.
- 8 Het systeem werd voortdurend ontwikkeld op basis van feedback van gebruikers.
- 9 Nut en rendement van het gebruik waren snel zichtbaar in het eigen functioneren.

KPN Customerservices

KPN Customerservices zocht naar mogelijkheden om de kennisdeling binnen het domein 'Kennis over de klanten van KPN' te verbeteren. De organisatie heeft namelijk veel behoefte aan klantinformatie. Ook wil KPN Customerservices dat deze informatie op een goede manier beschikbaar komt. Samen met de medewerkers is ten eerste een probleemanalyse gemaakt:

- 1 Het opzoeken van klantinformatie was een probleem. Welke klantinformatie is beschikbaar? Waar staat het? Hoe weet ik dat er nieuwe informatie is? Voor wie is de informatie beschikbaar?

- 2 Het intranet werd geschikt geacht voor het delen van het laatste nieuws, voor persoonlijke ervaringen en eventueel voor het vindbaar maken van documenten.
- 3 De medewerkers wilden graag meerdere vormen van klantinformatie uitproberen. Variërend van een bibliotheek om documenten te delen, een sharepoint met schillen, icoontjes op de startpagina tot een goede zoekstructuur, onderling contact via fora en groepen en alerts als er nieuwe informatie beschikbaar was.

KPN kwam daarna met de volgende oplossing:

- 1 Stimuleren van het eigenaarschap van medewerkers met betrekking tot het delen van informatie. Hoe? Door een laagdrempelige interactieve bijdrage aan kennisdeling door middel van het uploaden van documenten.
- 2 Gerichte ondersteuning via een beheerdersfunctie bij de labeling van de informatie. Hoe? Door het benoemen van goede en inspirerende trefwoorden.
- 4 Aandacht voor het creëren van nieuwsgierigheid en inspiratie om kennis te delen en te vergaren. Hoe? Door leuke berichtjes over nieuwe informatie te delen. KPN bedacht ook dat elke presentatie een sheet moet bevatten met een kernboodschap en inspiratieve woorden op het gebied van het innovatieve kennisaspect. Deze sheet werd vervolgens rondgestuurd in de organisatie en kon worden geliket. Dit inspireerde medewerkers en maakte hen nieuwsgierig.
- 5 Medewerkers kunnen via een persoonlijk profiel aangeven op welke informatie ze geattendeerd wilde worden
- 6 Belonen van medewerkers/collega's die kennis delen. Hoe? Door middel van het geven van sterren of het toekennen van een expertpositie.

Basisbouwstenen voor kennisgebruik

De gesprekken met Philips en KPN Customerservices hebben vijf basisbouwstenen opgeleverd voor kennisgebruik:

- Maak duidelijk waar de kennis zit.
- Ontsluit de kennis van mensen door hun expertisevelden te duiden en vindbaar te maken.
- Zorg ervoor dat de doelgroepen toegang krijgen tot (individuele) kennisbron(nen).
- Werk aan saamhorigheid, gericht op het willen delen van kennis en het geven van antwoorden op vragen van collega's.
- Zorg voor open en vertrouwenwekkende relaties en voor een open en vertrouwenwekkende omgeving.

Reflectie

Het stimuleren van meer evidence-based werken vraagt om:

- het betrekken van arbeidsdeskundigen bij kennisontwikkeling;
- het op de praktijk laten aansluiten van kennisontsluiting;
- het bieden van een stimulerende omgeving om kennis te gebruiken.

Maar er is meer nodig! Het start met missie, visie, doel en strategie van kennisgebruik én de houding van de professional ten aanzien van professioneel gedrag in relatie tot kennisgebruik. Is dat eenmaal geregeld, dan kan de betrokkenheid van de professional bij kennisontwikkeling en -ontsluiting zeer stimulerend werken en zal een goede facilitering van de professional in de dagelijkse praktijk helpen om de kennis te blijven gebruiken. Wordt de kennis gebruikt, dan kan het blijven gebruiken ervan worden gestimuleerd met evaluatie en het bijsturen gericht op betere facilitering van het gebruik.

De arbeidsdeskundige beroepsnorm weerspiegelt de visie op de borging van evidence-based werken door arbeidsdeskundigen en de condities die onder andere hun werkgevers hiervoor kunnen bieden. Er kan met vereende krachten gerichtere aandacht komen van alle partijen voor de waardering van evidence-based werken door individuele arbeidsdeskundigen. Dit vraagt om actie van de beroepsgroep en (het management van) de organisaties waar arbeidsdeskundigen werken.

4 Checklist borgen en verbeteren van evidence-based werken

De in de vorige hoofdstukken benoemde inzichten uit de verschillende delen van het onderzoek vormen de basis voor een aantal aanbevelingen. Hierbij gaat het om visie en strategie, om mindset, houding en gedrag op individueel niveau, om de vorm van de implementatie van kennisproducten en om de voorwaarden voor kennisgebruik binnen organisaties. Om de samenhang van al deze punten te borgen, is een vertaling gemaakt naar een 'Checklist implementatie kennisgebruik arbeidsdeskundigen'. De aanbeveling is om de komende jaren vooral te investeren in **stap 1** en de **stap- pen 5 tot en met 9**. Hier is op de korte termijn de meeste winst te behalen.

Checklist implementatie kennisgebruik arbeidsdeskundigen¹³

Eigenaarschap van sturing op adoptie van kennisdeling en kennisgebruik

De beroepsgroep is samen met de individuele arbeidsdeskundige en de organisaties waar arbeidsdeskundigen werken verantwoordelijk voor de borging en adoptie van effectieve kennisdeling en kennisgebruik. Het AKC ondersteunt en adviseert gevraagd en ongevraagd.

Visie op kennisgebruik en evidence-based werken

Evidence-based werken – methodisch werken op basis van meerdere kennisbronnen – is de basis onder het arbeidsdeskundig vak. De basisopleiding tot arbeidsdeskundige borgt dat de startende arbeidsdeskundige professional de basis-skills heeft om evidence-based te kunnen werken. Door certificering, scholing, onderlinge toetsing en kennisdeling stuurt de beroepsgroep, samen met het AKC, op het onderhouden en ontwikkelen van deze skills en het in de praktijk toepassen hiervan.

NB. Bij de stappen hieronder wordt niet ingegaan op de uitvoering van de stappen door NVvA, SRA en AKC, de organisaties die de kennisinfrastructuur van de arbeidsdeskundige beroepsgroep vormen. De besturen van NVvA, SRA en AKC wordt gevraagd samen de werkverdeling toe te voegen.

STAP 1: Vraagarticulatie, vaststellen van de benodigde kennis en vaststellen van de kennis-gap

De beroepsgroep is verantwoordelijk voor de vraagarticulatie en voor het vaststellen van de benodigde kennis voor het arbeidsdeskundig vak. De kernvraag bij deze stap is steeds: wat is het praktijkprobleem, welke kennis is nodig, gaat de gevraagde kennis helpen om het praktijkprobleem op te lossen, in welke situaties, onder welke voorwaarden en door wie wordt de kennis vervolgens gebruikt? Daarna stellen arbeidsdeskundigen en wetenschap samen vast wat er al is aan kennis, welke kennis nieuw ontwikkeld moet worden en welke kennis moet worden ontsloten.

>>

¹³ De 'Checklist implementatie kennisgebruik arbeidsdeskundigen' is een concretisering van de 'Kenniscyclus Arbeidsdeskundigen'. NVvA, SRA en AKC wordt aanbevolen de 'Checklist implementatie kennisgebruik arbeidsdeskundigen' te integreren in de 'Kenniscyclus Arbeidsdeskundigen'.

STAP 2: Aanbesteden van de kennisontwikkelvragen

Arbeidsdeskundigen en wetenschap besteden samen het onderzoek aan. Daarbij worden de antwoorden op de vragen bij stap 1 vertaald in functionele praktijkspecificaties waaraan het eindproduct van het onderzoek moet voldoen.

STAP 3: Uitvoeren en begeleiden onderzoek

Arbeidsdeskundigen en wetenschap begeleiden de onderzoeken samen, met als doel het sturen op de gewenste functionele praktijkspecificaties, het tussentijds terugkoppelen van resultaten naar de beroepsgroep, het tijdig expliciteren van het nut van de nieuwe kennis, het adviseren van de onderzoekers over de koppeling van de resultaten naar de praktijk en het ontwikkelen van ambassadeurschap voor de verspreiding van de nieuwe kennis.

STAP 4: Vertaling, ontsluiting en beschikbaar stellen van de kennis

Voorafgaand aan het uitvoeren van het onderzoek worden afspraken gemaakt door wie en hoe de kennisontsluiting vorm gaat krijgen. Hierbij gaat het om de online en offline tools die worden ingezet om de kennis te gaan gebruiken.

STAP 5: Verspreiding

Tijdens het onderzoek of de ontwikkeling van kennisproducten wordt een verspreidingsplan opgesteld. Dit plan geeft duidelijkheid over voor wie en waarvoor de interventie is bedoeld, wanneer en hoe de kennis gebruikt gaat worden. De verspreidingsactiviteiten worden hierop aangepast.

STAP 6: Adoptie

Naast het verspreidingsplan wordt er een adoptieplan opgesteld dat de condities voor de adoptie van het kennisgebruik en evidence-based werken optimaliseert.

- In de arbeidsdeskundige (basis)opleiding en nascholing wordt aandacht besteed aan een professionele houding ten aanzien van de adoptie van methodisch en evidence-based werken.
- Gebruikers worden betrokken bij de ontwikkeling van methodisch handelen en de ontwikkeling van kennis.
- Het kennisgebruik van arbeidsdeskundigen wordt gemonitord met de PDCA-cyclus. Daarmee wordt gestimuleerd dat kennisgebruik positief wordt gewaardeerd en beloond door de beroepsgroep, opdrachtgevers en werkgevers van arbeidsdeskundigen.

STAP 7: Implementatie van het eerste gebruik

Het implementatieplan zorgt voor optimale condities voor de implementatie van het kennisgebruik.

- De implementatie gebeurt in stappen die op de situatie zijn aangepast.
- Het nut van de kennis en/of de methode is duidelijk en inzichtelijk, doordat er informatie is toegevoegd over de voor- en nadelen van het gebruik ervan.
- De kennis en/of de methode past bij de situatie waarin deze moet worden toegepast.
- De kennismaterialen zijn gebruiksvriendelijk.
- Training, scholing en coaching is dichtbij beschikbaar.

>>

STAP 8: Borging van het gebruik

Om het kennisgebruik te borgen, zijn de volgende onderdelen noodzakelijk:

- Ondersteuning en coaching bij het gebruik op de werkvloer – in de praktijk dus.
- Ondersteunende leercirkels of een steunende kenniscommunity voor het stellen van vragen over het gebruik van nieuwe kennis en kennisproducten.
- Normstelling door organisatie, beroepsgroep, klanten, overheid en financiers voor het gebruik van de nieuwe interventie of kennis.
- Monitoring en evaluatie van het gebruik en de kwaliteit van de kennis of de tool (kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbetering).

STAP 9: Evaluatie van het kennisgebruik en de kennisdeling

Om een lerende beroepsgroep of organisatie te zijn, is evaluatie van het bereiken van de doelen en de kwaliteit van het kennisgebruik en de kennisdeling noodzakelijk (PDCA-cyclus).

STAP 10: Check wat er bijgesteld moeten worden

De cyclus begint weer van vooraf aan.

5 Adviezen voor verbeteracties

Aanbevolen acties en verbeterpunten op basis van de onderzoeksbevindingen		
Stappen in de cyclus	Veranderdoel	Adviezen voor verbeteracties
<p>Eigenaarschap van sturing op adoptie van kennisdeling, kennisgebruik en evidence-based werken. Elke arbeidsdeskundige heeft de driehoek van evidence in zijn haarvaten en past deze driehoek op een intrinsiek gemotiveerde manier toe.</p>	<p>De individuele arbeidsdeskundige en de organisaties onderschrijven eigenaarschap van de driehoek van evidence.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Vraag de NVvA dit expliciet in de beroepsnorm te benoemen en deze visie actief uit te dragen. Vraag de NVvA de individuele arbeidsdeskundigen een uitspraak te laten doen over eigenaarschap van de driehoek van evidence. Vraag de NVvA de organisaties waar arbeidsdeskundigen werken dit uitgangspunt ook te onderschrijven. Vraag de NVvA te onderzoeken hoe eigenaarschap van de driehoek van evidence te integreren is in de certificeringseisen. Vraag de SRA het eigenaarschap van de driehoek van evidence te integreren in de registratie-eisen en de behandeling van tuchtzaken.
<p>Stap 1: Vraagarticulatie, vaststellen van de benodigde kennis en vaststellen van de kennis-gap</p>	<ul style="list-style-type: none"> Borgen dat het beschreven praktijkprobleem prioriteit heeft en de gevraagde kennis bijdraagt aan het bereiken van de oplossing voor het probleem. Het vaststellen van de kennis-gap is al belegd bij de programmaraad (PR). Hier kan wel meer aandacht voor worden gevraagd. 	<ul style="list-style-type: none"> Vraag de beroepsgroep bij elke kennisvraag te expliciteren: wie gaat de kennis gebruiken? Voor welke vraagstelling of opdrachten? In welke context? Waarom en in welke mate verwacht de praktijk dat het antwoord op de kennisvraag gaat bijdragen aan de oplossing? Vraag de PR de volgende vraag expliciet te beantwoorden bij het opnemen van een onderwerp in de kennisagenda en het aanbesteden van onderzoek: draagt de gevraagde kennis naar verwachting bij aan het beschreven praktijkvraagstuk? Bespreek de kennis-gap met de voorzitter en vicevoorzitter van de PR tijdens het jaargesprek en bij het AKC-bezoek aan de PR in november.
<p>Stap 2: Aanbesteden kennisontwikkelvragen</p>	<p>Is al belegd bij de PR. De functionele praktijkspecificaties waar het eindproduct van het onderzoek aan moet voldoen, kunnen wel worden aangescherpt.</p>	<p>Bespreek dit met de voorzitter en vicevoorzitter van de PR tijdens het jaargesprek en bij het AKC-bezoek aan de PR in november.</p>
<p>Stap 3: Uitvoeren en begeleiden onderzoek</p>	<p>Is al belegd bij de PR. De rol van de arbeidsdeskundigen kan worden aangescherpt om ervoor te zorgen dat de functionele praktijkspecificaties waar het eindproduct van het onderzoek aan moet voldoen ook worden gerealiseerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bespreek dit met de voorzitter en vicevoorzitter van de PR tijdens het jaargesprek en bij het AKC-bezoek aan de PR in november. Ontwikkel een training/e-learning voor arbeidsdeskundigen in onderzoeksbegeleidingscommissies.

Stap 4: Vertaling, ontsluiting en beschikbaar stellen van kennis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steun en faciliteer de Online-Academie van de NVvA. Zie hiervoor ook stap 7. ■ Vertaal de daarvoor geschikte AKC-cahiers en -onderzoeken in bondige online tools voor dagelijks gebruik. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Blijf de Online-Academie samen vormgeven en voldoe daarmee aan de vraag van de arbeidsdeskundigen om de kennis beter vindbaar te maken en het belang ervan scherper over het voetlicht te brengen. ■ Zet meer AKC-middelen in voor de verspreiding van nieuwe kennisproducten via de Online-Academie en het bouwen van online tools voor dagelijks gebruik.
Stap 5: Verspreiding	Voorzie al het nieuwe onderzoek dat wordt opgestart door het AKC van een verspreidingsplan.	Vraag het AKC samen met de opleiders een format voor een verspreidingsplan op te stellen en leg dit ter akkoord voor aan de beroepsgroep en de organisaties waar arbeidsdeskundigen werken.
Stap 6: Adoptie	De beroepsgroep spreekt arbeidsdeskundigen aan op het gebruik van kennis en de houding ten aanzien van evidence-based werken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neem in de basisopleiding een module op, gericht op een positieve professionele houding van kennisgebruik en evidence-based werken. Gebruik daarbij de driehoek van evidence. ■ Ontwikkel een nascholingsmodule voor een positieve professionele houding van kennisgebruik en evidence-based werken. Gebruik daarbij de evidence-driehoek. ■ Onderzoek samen met de OT-groepen welke rol onderlinge toetsing kan spelen bij de kennisdeling. ■ Zorg voor een voorhoede van ambassadeurs van evidence-based werken. Benader hiervoor o.a. de voorzitters van de OT-groepen. ■ Maak gebruik van de ervaring van KPN en Philips dat er aanjagers nodig zijn, net zoals monitoring van kennisgebruik om evidence-based werken te stimuleren. ■ Stel een set van stimulerings- en sturingsmaatregelen op voor meer en beter evidence-based werken. Bij de operationalisatie hiervan kan professionalisering van OT-groepen met de Toolkit Intervisie worden ingezet. ■ Maak gebruik van de gouden tip van KPN en Philips om concrete sturing op gedrag te organiseren rond kennisportals vanuit de besturen, voorhoedes, ambassadeurs, management en collega's. ■ Onderzoek of deelnemen aan kennisontwikkeling voor de hele beroepsgroep extra status/punten binnen de certificeringssystematiek kan opleveren. Het geven van extra waardering wordt zowel vanuit kennisimplementatieonderzoek als de praktijk getipt als effectief stimulerings- en nudging-middel.

		<ul style="list-style-type: none"> ■ Onderzoek of het advies van de visitatiecommissie te implementeren is: 'Via een puntensysteem "verplichten" van arbeidsdeskundigen om (voor hen relevante onderdelen, al naar gelang de specialisatie van de betreffende beroepsbeoefenaar) kennis te nemen van AKC-producten. Bijvoorbeeld via trainingen, workshops, leerbijeenkomsten e.d. Hier dient een koppeling met certificering te worden gemaakt.' ■ Onderzoek of bewezen evidence-based werken onderdeel kan worden van de certificering.
Stap 7: Implementatie van het gebruik	<ul style="list-style-type: none"> ■ De implementatie wordt ondersteund met een marketingcampagne en met een publicatie in de Online-Academie om het nut van de kennis of methode beter zichtbaar te maken. ■ Het AKC maakt een extra slag met elk nieuw kennisproduct om de kennismaterialen gebruiksvriendelijker te maken. ■ Training en scholing op het gebied van gebruik van de kennis is altijd beschikbaar. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vraag het AKC ervoor te zorgen dat elk kennisproduct op een aantrekkelijke manier informatie bevat over het nut en het voordeel van het gebruik van de nieuwe kennis. Dit kan via de Online-Academie worden gepubliceerd. ■ Vraag het AKC altijd een slag te maken met het onderzoekskennisproduct naar de overdracht, trainingsvormen en de vorm van de tools en instrumenten. ■ Draag zorg voor training, scholing en ondersteuning voor het gebruik van nieuwe kennis en tools.
Stap 8: Borging van het gebruik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Er is betere ondersteuning en coaching nodig voor het gebruik in de praktijk. ■ Het gebruik en de kwaliteit van de kennis of de tool wordt gemonitord en geëvalueerd en er wordt positieve en waarderende feedback gegeven (kwaliteitsbewaking en -verbetering). 	Start bij elk nieuw project een kenniscommunity of leg een koppeling met een bestaande kenniscommunity. De kenniscommunity faciliteert het onderlinge kennisdelen van arbeidsdeskundigen, de ondersteuning bij implementatie en blijft vraagbaak voor collega's.
Stap 9: Evaluatie van het kennisgebruik en de kennisdeling	De beroepsgroep stelt samen met de werkgevers van arbeidsdeskundigen per werkveld het beeld vast van de toename van evidence-based werken per 31-12-2021.	Reserveer bij elke nieuwe opdracht voor kennis of een kennisinstrument geld voor monitoring en evaluatie van het gebruik. Na zes maanden wordt aan de hand van de checklist geëvalueerd of de implementatie heeft plaatsgevonden, hoe deze is uitgevoerd en wat de effecten zijn.

Deze acties hebben een doel, een stip op de horizon: de zichtbare verandering van het kennisgebruik.

De stip op de horizon



Elke arbeidsdeskundige heeft de driehoek van evidence in zijn haarvaten en past deze driehoek op een intrinsiek gemotiveerde manier toe vanuit drie geïnternaliseerde overtuigingen:

- 1 De dienstverlening en maatschappelijke opdracht in mens, werk en inkomen leidt elke dag weer tot de beste resultaten. Elke arbeidsdeskundige stelt zich expliciet de vraag of hij beschikt over de noodzakelijke laatste stand der kennis en waar deze – indien nodig – te vinden is.
- 2 Omdat elke arbeidsdeskundige zijn werk telkens verbetert en leert door evidence-based te werken, wordt actief gewerkt aan kennis die aansluit op het soort werk dat de arbeidsdeskundige uitvoert en de toekomstige uitdagingen op het terrein van mens, werk en inkomen.
- 3 Het is leuk en inspirerend om op deze manier te werken, alleen en samen met collega-arbeidsdeskundigen.

Dit leidt ertoe dat de arbeidsdeskundige beroepsgroep eind 2024 binnen Nederland model staat voor de gezamenlijk ingeslagen route op weg naar zichtbaar meer kennisgebruik en evidence-based werken.

**Tot zover de bevindingen en aanbevelingen.
Nu zijn de besturen van NVvA, SRA en AKC aan zet.**



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum
Postbus 1058
3860 BB Nijkerk
(033) 247 34 57