



# Evaluatie van Kennis- platform Integratie & Samenleving

Projectnummer P0179

Onderzoek in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Auteurs: Lennart de Ruig en Jildou Talman m.m.v. Noortje Hippert, Mirjam Engelen en Marjolein Sax

© 1 maart 2021 | De Beleidsonderzoekers | [www.beleidsonderzoekers.nl](http://www.beleidsonderzoekers.nl)

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

# Inhoud

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>1.</b> | <b>Inleiding</b>   | <b>5</b>   |
| 1.1       | Achtergrond en aanleiding  | 5          |
| 1.2       | Doel en centrale vraagstelling van de evaluatie                                  | 6          |
| 1.3       | Evaluatiekader en deelvragen   | 7          |
| 1.4       | Onderzoeksverantwoording   | 10         |
| 1.5       | Begrippenlijst voor dit rapport  | 17         |
| 1.6       | Leeswijzer   | 19         |
| <b>2.</b> | <b>Programmaontwikkeling</b>   | <b>20</b>  |
| 2.1       | Programmaontwikkeling zoals beoogd   | 20         |
| 2.2       | Feitelijke programmaontwikkeling   | 33         |
| 2.3       | Waardering van stakeholders van het ontwikkelingsproces                          | 38         |
| 2.4       | Beoordeling van de programmaontwikkeling   | 43         |
| <b>3.</b> | <b>Programma-uitvoering</b>  | <b>45</b>  |
| 3.1       | Inleiding  | 45         |
| 3.2       | Programma-uitvoering zoals beoogd  | 46         |
| 3.3       | Feitelijke programma-uitvoering  | 53         |
| 3.4       | Waardering van stakeholders van de uitvoering                                    | 61         |
| 3.5       | Beoordeling van de programma-uitvoering  | 66         |
| <b>4.</b> | <b>Opbrengsten van KIS</b>   | <b>68</b>  |
| 4.1       | Inleiding  | 68         |
| 4.2       | De feitelijke opbrengsten van KIS  | 69         |
| 4.3       | Bereik en bekendheid van KIS   | 75         |
| 4.4       | Waardering van stakeholders van kennisproducten, functies en KIS in het algemeen | 88         |
| 4.5       | Beoordeling van de programmaopbrengsten  | 102        |
| <b>5.</b> | <b>Doeltreffendheid en doelmatigheid van KIS</b>                                 | <b>105</b> |
| 5.1       | Inleiding  | 105        |
| 5.2       | Doeltreffendheid   | 106        |
| 5.3       | Doelmatigheid  | 118        |
| 5.4       | Beoordeling doeltreffendheid en doelmatigheid                                    | 121        |
| <b>6.</b> | <b>Kennisbehoefte van stakeholders</b>   | <b>124</b> |
| 6.1       | Inleiding  | 124        |
| 6.2       | Kennisbehoefte: visie op kennisfunctie   | 125        |
| 6.3       | Kennisbehoefte: thematisch   | 129        |
| 6.4       | Kennisbehoefte: producten  | 132        |
| 6.5       | Beoordeling van de aansluiting van het programma bij de kennisbehoefte           | 134        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>7.</b> | <b>Hoofdconclusie en aanbevelingen</b> | <b>135</b> |
| 7.1       | Inleiding                              | 135        |
| 7.2       | Programmaontwikkeling                  | 137        |
| 7.3       | Programma-uitvoering                   | 138        |
| 7.4       | Programmaopbrengsten                   | 139        |
| 7.5       | Doeltreffendheid                       | 141        |
| 7.6       | Doelmatigheid                          | 142        |
| 7.7       | Aanbevelingen                          | 142        |



# Inleiding

***Dit rapport presenteert de resultaten van de evaluatie van Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS). KIS wordt gesubsidieerd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Het rapport heeft tot doel de subsidieverstrekker en de subsidieontvanger te informeren over de uitvoering, opbrengsten, doeltreffendheid en doelmatigheid van het kennisplatform en tevens handvatten te geven voor eventuele aanscherping of evolutie van de kennisfunctie op het terrein van samenleving en integratie.***

## **1.1 Achtergrond en aanleiding**

Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS) is in 2015 opgericht om integratievraagstukken van overheden, sectororganisaties, maatschappelijke organisaties en professionals te voorzien van een stevige kennisbasis. KIS wil bijdragen aan een pluriforme en stabiele samenleving door 'geobjectieerde ondersteuning te bieden aan de keuzes die moeten worden gemaakt'.<sup>1</sup> KIS is gepositioneerd als een onafhankelijk kennisplatform dat subsidie ontvangt van het ministerie

---

<sup>1</sup> KIS (2017). Impact in integratie. Meerjarenbeleidsplan 2018-2021 Kennisplatform Integratie & Samenleving.

van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en wordt uitgevoerd door het Verwey-Jonker Instituut (als penvoerder) en Movisie. KIS werkt op basis van een meerjarenbeleidsplan en stelt jaarlijks een werkplan op.

In 2017 is KIS geëvalueerd.<sup>2</sup> Uit deze tussentijdse evaluatie bleek dat KIS binnen de gegeven voorwaarden (met name het beschikbare budget en de samenwerkingsafspraken met SZW) in het algemeen de juiste dingen gedaan had en deze dingen ook op een toereikende wijze gedaan had. Tegelijkertijd concludeerden de evaluatoren dat er behoefte was aan verdere doorontwikkeling van het platform, waarbij een breed palet aan aanbevelingen gedaan werden. Deze aanbevelingen zijn in drie categorieën samen te vatten.

- Positie van KIS: blijf inzetten op de onafhankelijke positie van het platform, versterk de identiteit ervan en zorg voor meer bekendheid van KIS en zijn producten.
- Werkrelaties van KIS: versterk de netwerken en relaties met verschillende relevante partijen, waaronder verschillende departementen, gemeenten, bedrijfsleven en wetenschap.
- Werkinhoud van KIS: leg meer focus op praktijk- en implementatiekennis en het toegankelijk maken van kennis aan de stakeholders, waaronder professionals en gemeenten, en verbreed daarbij de aandacht naar het vraagstuk van sociale cohesie.

In 2021 loopt de huidige subsidieperiode voor KIS af. Het ministerie van SZW wil in 2021 besluiten over de (eventuele) continuering van het kennisplatform en de vorm daarvan. Daartoe heeft het ministerie van SZW De Beleidsonderzoekers opdracht gegeven om het kennisplatform te evalueren.

## 1.2 Doel en centrale vraagstelling van de evaluatie

Het doel van de evaluatie van KIS is tweeledig.

1. Het beoordelen van de ontwikkeling, uitvoering en opbrengsten van het programma dat KIS uitvoert, evenals de doeltreffendheid en de doelmatigheid. De focus in deze evaluatie ligt op de verbeteringen die KIS heeft aangebracht naar aanleiding van de tussentijdse evaluatie uit de tweede helft van 2017. De periode 2018 tot en met 2020 staat dus centraal.
2. Het geven van handvatten voor eventuele aanscherping of evolutie van de kennisfunctie op het terrein van samenleving en integratie.

Dit leidt tot de volgende centrale vraagstelling voor het onderzoek:

---

<sup>2</sup> Berkhout, B., Louwes, K., Wismans, J., & Zwaveling, E. (2017). Evaluatie Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS). Berenschot Groep B.V.: Utrecht.

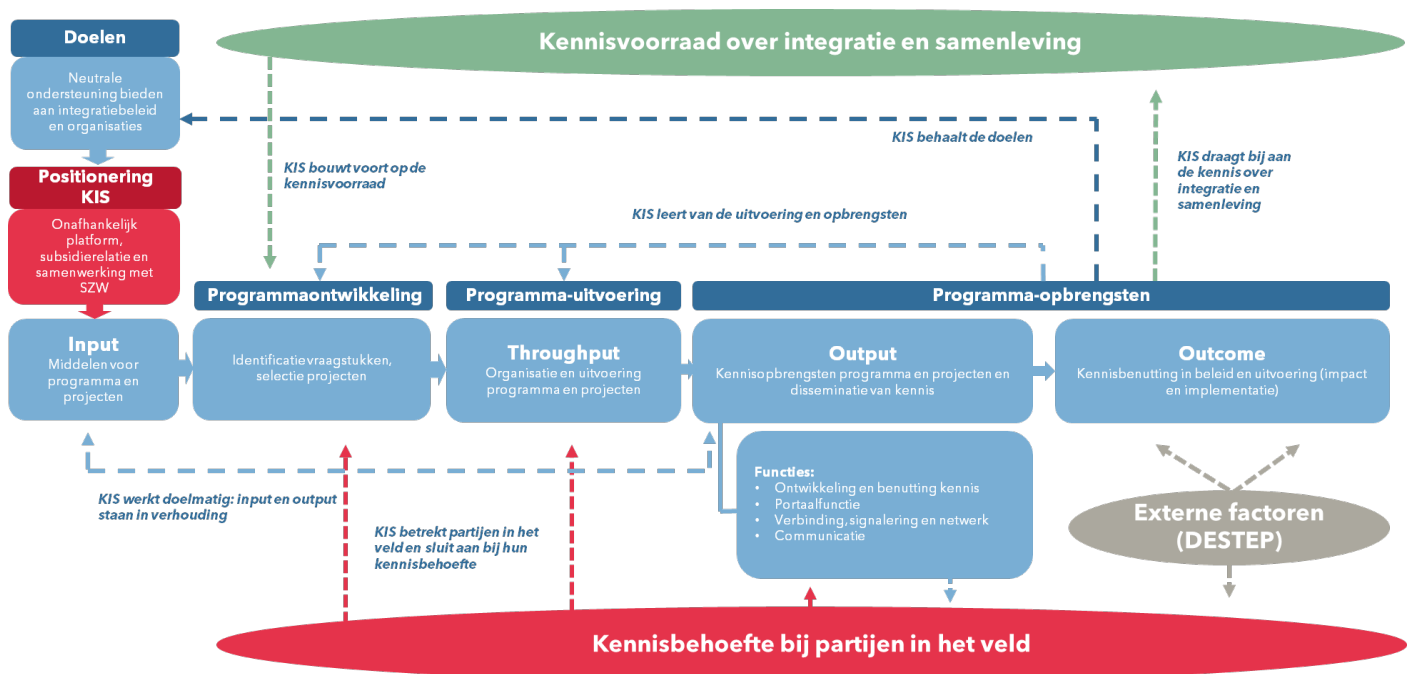
**Heeft KIS de juiste dingen gedaan (programmaontwikkeling), de juiste dingen goed gedaan (programma-uitvoering) en de vooraf gestelde doelen op een doelmatige wijze bereikt (doeltreffendheid en doelmatigheid)? Welke handvatten zijn te geven voor eventuele aanscherping of evolutie van de kennisfunctie op het terrein van samenleving en integratie?**

### 1.3 Evaluatiekader en deelvragen

#### 1.3.1 Evaluatiekader

Het 'payback framework' van Buxton en Hanney<sup>3</sup> is als evaluatiekader gebruikt om een vertaling te maken van centrale onderzoeksvraag naar deelvragen en het leggen van verbanden. Dit analysemodel is in de jaren negentig in Groot-Brittannië is ontwikkeld om de impact of 'payback' van toegepast gezondheidsonderzoek te meten. Het model is daarna in vele andere contexten gebruikt.<sup>4</sup>

Figuur 1.1 Evaluatiekader gebaseerd op het Payback Framework



<sup>3</sup> Buxton M, Hanney S (1996). How can payback from health services research be assessed? Journal of Health Services Research and Policy 1996;1:35-43. Donovan, Claire & Hanney, Stephen. (2011). The 'Payback Framework' explained. Research Evaluation. 20. 181-183.

<sup>4</sup> O.a. Nason et al. (2007). Policy and practice impacts of research funded by the Economic and Social Research Council. A case study of the Future of Work programme, supporting data. Rand Europe: Cambridge.

We lichten de elementen van het evaluatiekader toe.

Het **doel** van KIS zoals beschreven in het meerjarenbeleidsplan is neutrale ondersteuning te bieden aan het integratiebeleid van de overheid en publieke en private organisaties. Het programma wil hiermee bijdragen aan een pluriforme en stabiele samenleving. In het meerjarenbeleidsplan is deze doelstelling door KIS als volgt geoperationaliseerd: 'Uiteindelijk wil het kennisplatform afgerekend worden op het bereiken van de beoogde doelgroepen, tevredenheid van betrokkenen en de impact en implementatie van kennis rond integratievraagstukken'. Vanuit dit doel is voor een bepaalde **positionering** van KIS gekozen: als een onafhankelijk kennisplatform dat een subsidierelatie met SZW onderhoudt. De subsidie van SZW resulteert in de middelen waarmee KIS zijn programma en projecten kan uitvoeren, de **input**.

De volgende stappen van het model geven de kennisproductie weer. De eerste stap daarin is de **programmaontwikkeling**, waarbij KIS in samenwerking met SZW en organisaties op het terrein van integratie en samenleving relevante vraagstukken identificeert en selecteert welke projecten uitgevoerd gaan worden. De volgende stap is de **programma-uitvoering** waarbij keuzes gemaakt moeten worden rond organisatie, methodologie en samenwerking met externen. De uitvoering van het programma resulteert in **programma-opbrengsten**. Daarbij identificeren we meerdere niveaus. Het eerste niveau is de concrete **output**, de kennisproducten en de disseminatie van kennis richting partijen in het veld: rapporten, beleidsateliers, bijeenkomsten, handreikingen. Het tweede niveau is de **outcome**: de gebruikswaarde en het daadwerkelijke gebruik van de kennisproducten van KIS in beleid en uitvoering en de invloed op beleid en uitvoering, door KIS genoemd: impact en implementatie.<sup>5</sup> Het derde niveau is de maatschappelijke **impact**: de invloed van KIS op de pluriformiteit en stabiliteit van de samenleving. Dit niveau is niet in het evaluatiekader opgenomen, omdat KIS op dit niveau geen opdracht heeft gekregen en geen doelstelling heeft geformuleerd. In het evaluatiekader is tevens weergegeven dat ook **externe factoren** invloed hebben op de outcome en impact. Dit zijn de DESTEP-factoren: demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke factoren.

Naast de kennisproductie door KIS zelf hebben we in de evaluatie ook gekeken naar de 'buitenwereld' en naar de relaties tussen de elementen van het evaluatiekader.

- Bovenaan in het model staat de **kennisvoorraad** over integratie en samenleving. KIS put uit de bestaande kennisvoorraad, zoals de kennis die geproduceerd wordt door universiteiten en hogescholen, maar draagt ook bij aan deze kennisvoorraad. Bovendien beoogt KIS als platform de bestaande kennisvoorraad richting partijen in het veld te verspreiden.
- Onderaan het model staat de **kennisbehoefte** van partijen in het veld. KIS speelt als het goed is in op de kennisbehoefte van partijen in het veld en betreft hen bij de programmaontwikkeling en -uitvoering.
- Een belangrijke relatie is ook die tussen het doel en de programma-opbrengsten. Het gaat hier om doelbereik en **doeltreffendheid**: als het goed is, behaalt KIS de vooraf gestelde doelen en is de outcome toe te schrijven aan KIS.

---

<sup>5</sup> Met 'impact' bedoelt KIS de kennisbenutting in beleid. Met 'implementatie' de kennisbenutting in de uitvoeringspraktijk.



- Vervolgens bestaat er een relatie tussen de input enerzijds en de output, outcome en impact anderzijds. Dit heet **doelmatigheid**. Als het goed is staan de opbrengsten van KIS in een goede verhouding tot de ingezette middelen. KIS levert 'waar voor zijn geld'.
- Ten slotte bestaan er wederzijdse relaties tussen de programmaontwikkeling, -uitvoering en -opbrengsten. Idealiter leert KIS van de uitvoering en opbrengsten en resulteert dit in verbeteringen.

### 1.3.2 Deelvragen

Op basis van de elementen van het evaluatiekader en de twee doelen van de evaluatie hebben we zeventien deelvragen geformuleerd.

#### Programmaontwikkeling en programma-uitvoering

1. Op welke wijze betreft KIS stakeholders bij de totstandkoming van het programma en de uitvoering ervan, hoe oordelen de stakeholders hierover?
2. Doet KIS de juiste dingen? Met andere woorden: sluiten het programma en de kennisproducten aan bij de kennisbehoefte van partijen in het veld?
3. Doet KIS de dingen goed? Met andere woorden: hoe is de uitvoering verlopen, in hoeverre is gedaan wat gedaan moest worden volgens afspraken, wat is niet gelukt en waardoor?
4. Hoe is de verhouding tussen de subsidieverlener (SZW) en subsidieontvanger (Verwey-Jonker Instituut en Movisie) te omschrijven, welke zaken lopen daarbij goed, en op welke onderdelen is verbetering mogelijk? Hier aandacht voor:
  - a. de constatering dat SZW zowel de subsidieverlener als stakeholder is
  - b. de verhouding tussen de Expertise-unit Sociale Stabiliteit en KIS en de samenwerking tussen KIS en ESS op het thema sociale spanningen
  - c. de specifieke afspraken over de samenwerking tussen SZW en KIS, en de beknopte interne tussenevaluatie daarvan van begin 2019.

#### Programmaopbrengsten

##### Output

5. In hoeverre is KIS erin geslaagd om nieuwe ontwikkelingen in een vroeg stadium te signaleren en te agenderen, en in hoeverre sluiten de rapporten en andere bijdragen van KIS aan op de actualiteit?
6. In hoeverre is KIS erin geslaagd om te voorzien in de behoefte aan kennis over integratievraagstukken van de beoogde stakeholders?
7. In hoeverre zijn de centrale vraagstukken uit het meerjarenprogramma en werkprogramma's beantwoord?

##### Outcome

8. In hoeverre geniet KIS bekendheid onder de relevante stakeholders en in hoeverre en op welke wijze weten de stakeholders KIS te vinden? Welke rol spelen de portaalfunctie, de website of andere producten en kanalen hierin?

9. Hoe waarderen de stakeholders KIS en de verschillende producten en functies van KIS, in hoeverre biedt KIS hun toegevoegde waarde en concrete handelingsperspectieven? In hoeverre heeft KIS "evidence based" werken beter mogelijk gemaakt?
10. In hoeverre kan KIS als een gezaghebbend instituut gezien worden?
11. Hoe kan de maatschappelijke impact van de werkzaamheden van KIS omschreven worden?

#### Doeltreffendheid

12. In hoeverre zijn de centrale vraagstukken uit het meerjarenprogramma en werkprogramma's beantwoord en tot welke resultaten heeft dit geleid, zowel in termen van output als outcome?
13. In hoeverre zijn de afspraken n.a.v. de vorige evaluatie opgevolgd en tot welke resultaten heeft dit geleid, zowel in termen van output (producten) als outcome (de verder liggende doelen die KIS volgens de opdrachtformulering heeft)?

#### Doelmatigheid

14. In hoeverre heeft KIS haar werkzaamheden doelmatig uitgevoerd, oftewel hoe verhouden de gerealiseerde output en outcome zich tot het geïnvesteerde budget?

#### Aanscherping of evolutie van de kennisfunctie

15. Hoe ziet het veld van stakeholders er momenteel uit? Welke partijen zou het kennisplatform idealiter moeten bedienen? En wat zijn hun wensen en behoeften voor de periode na 2021, betreffende zowel de functies van het kennisplatform als de inhoudelijke focus?
16. Wat zou de rol/functie van kennis na 2021 moeten zijn in het integratiedomein? Aan welke kennisproducten/informatie hebben de verschillende stakeholders na 2021 behoefte en hoe zouden deze binnen het integratiedomein beschikbaar moeten komen?
17. Wat betekenen de antwoorden op bovenstaande vragen voor de invulling, belegging en uitvoering van de kennisfunctie op het terrein integratie en samenleving?

## 1.4 Onderzoeksverantwoording

### 1.4.1 Begeleidingscommissie

De evaluatie is begeleid door een commissie bestaande uit Nathalie Harrems (ministerie van SZW, voorzitter)<sup>6</sup>, Siniša Bokšić (ministerie van SZW), Marianne Vorthoren (zelfstandig adviseur), Anneke Boven (Divosa), Jaco Dagevos (SCP/ Erasmus Universiteit Rotterdam), Peter Scholten (Erasmus Universiteit Rotterdam) en Ronald Derks (gemeente Delft). De commissie is vier keer (online) bijeengekomen om de opzet, voortgang, tussentijdse resultaten en het conceptrapport te bespreken en becommentariëren.

---

<sup>6</sup> Tijdens het eerste overleg was Suzanne Hafidi voorzitter (SZW).

### 1.4.2 Documentstudie

Bij de uitvoering van de evaluatie zijn de diverse documenten bestudeerd die zijn aangeleverd door het ministerie van SZW. Ook zijn documenten geanalyseerd die op de website van KIS beschikbaar worden gesteld. Belangrijke documenten zijn het Meerjarenbeleidsplan 2018-2021, de jaarlijkse werkplannen van KIS, verslagen van (directie)vergaderingen tussen SZW en KIS, jaarberichten op de website van KIS, brieven van de Minister van SZW aan de Tweede Kamer over KIS, interne leidraden van SZW en KIS en voortgangsrapportages op het gebied van financiën en communicatie. Deze documenten hebben voornamelijk inzicht gegeven in de programmaontwikkeling en -uitvoering en in de feitelijke opbrengsten van het programma.

### 1.4.3 Interviews

Bij een selectie van sleutelinformanten binnen SZW en KIS hebben we semigestructureerde interviews afgenomen. Het gaat allereerst om een selectie van medewerkers van SZW die zicht hebben op de samenwerking met KIS en/of die gebruik maken van de kennisopbrengsten van KIS. De selectie is gemaakt door de accounthouder KIS van SZW waarbij ons verzoek was een dwarsdoorsnede van medewerkers van SZW te selecteren. Geïnterviewd zijn de directeur en accounthouder KIS van SZW en enkele beleidsmedewerkers die ervaring hebben met de samenwerking met KIS, waaronder drie van de Expertise-unit Sociale Stabiliteit. In totaal zijn negen personen van het ministerie van SZW gesproken. Bij KIS hebben we gesproken met personen die vanuit hun functie een overzicht hebben over het functioneren van KIS. Geïnterviewd zijn de directeuren, programmacoördinatoren, het communicatieteam en de coördinator van het portaal. Vanuit KIS hebben zeven personen aan de interviews deelgenomen. De interviews met SZW en KIS hebben met name informatie opgeleverd over de ervaringen met de programmaontwikkeling en -uitvoering. Ook hebben de gesprekspartners ideeën met ons gedeeld over verbeteringen in de ontwikkeling, uitvoering en opbrengsten van het programma.

Naast de gesprekspartners binnen SZW en KIS hebben we bij 24 personen, die 21 verschillende organisaties vertegenwoordigen, semigestructureerde interviews afgenomen. Deze groep noemen we externe stakeholders. Bij de selectie van externe stakeholders hebben we geprobeerd een zo breed mogelijke afspiegeling verkrijgen van het terrein waarop KIS actief is. Daarbij hebben we gelet op variëteit in type organisatie (gemeente, Rijk, hogeschool, migrantenzelforganisatie<sup>7</sup>, etc.), functie (beleid, uitvoering, bestuur) en betrokkenheid bij KIS (meer/minder intensief betrokken bij de programmaontwikkeling of -uitvoering). Hiertoe zijn eerst in overleg met KIS, SZW en de begeleidingscommissie van de evaluatie tien externe stakeholders geselecteerd die als zeer betekenisvol worden gezien voor de kennisfunctie op het terrein van integratie en samenleving. Vervolgens is een selectie gemaakt van respondenten die in de enquête (zie volgende sectie) hebben aangegeven bereid te zijn om geïnterviewd te worden.

In de onderstaande tabel staan de organisaties waarbij een interview heeft plaatsgevonden.

---

<sup>7</sup> Bij gebrek aan een betere term hanteren we in dit rapport consequent de term migrantenzelforganisaties. Hieronder valt echter een grote diversiteit aan organisaties met een grote diversiteit aan doelstellingen, werkwijzen, klant-/doelgroepen en achtergronden. Wat deze migrantenzelforganisaties met elkaar gemeen hebben, is dat zij een groep mensen met een migratieachtergrond vertegenwoordigen, zoals migrantenouderen, Eritrese vrouwen, Latijns-Amerikaanse immigranten, Poolse gastarbeiders of Syrische vluchtelingen.

Tabel 1.1 Geïnterviewde stakeholders

| Sector  | Vertegenwoordigers geïnterviewd van:  |
|---|---|
| Gemeenten (en gemeentelijke belangenorganisaties) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heerlen</li> <li>• Oude IJsselstreek</li> <li>• Rotterdam</li> <li>• Utrecht</li> <li>• Venlo</li> <li>• Divosa</li> <li>• VNG</li> </ul>  |
| Zorg en welzijn                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GGD Noord- en Oost-Gelderland</li> <li>• Omnia Zorg</li> <li>• Pharos</li> </ul>   |
| Bedrijfsleven (werkgevers en werknemers)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• FNV</li> </ul>   |
| Migranten(zelf)organisaties en -netwerken         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hart voor Ziel</li> <li>• NOOM (NetNetwerk van Organisaties van Oudere Migranten)</li> <li>• Stichting ykeallo</li> <li>• Stichting Union Cultural</li> </ul>                      |
| Rijk (niet zijnde SZW)                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerie van J&amp;V</li> </ul>  |
| Maatschappelijke organisaties                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• VluchtelingenWerk Nederland</li> <li>• Tumba: anti-discriminatie Noord-Nederland</li> </ul>  |
| Onderwijs, onderzoek en advies                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichting School en Veiligheid</li> <li>• Haagse Hogeschool: Lectoraat Jeugdhulp in Transformatie</li> <li>• Hogeschool Utrecht: Lectoraat Organiseren van Waardig Werk</li> </ul> |

De gesprekken met stakeholders gaven inzicht in de context van waaruit stakeholders gebruikmaken van kennis over integratie en samenleving, hun kennisbehoefte, de mate waarin de kennisproducten van KIS benut zijn, hun waardering van KIS en hun visie op de toekomst van de kennisfunctie op het terrein van integratie en samenleving.

#### 1.4.4 Enquête

De enquête is bedoeld om een breed inzicht te krijgen in de waardering van externe stakeholders van KIS voor (de kennisproducten van) KIS, hun wensen en behoeften en de kennisbenutting (outcome). Hiervoor hebben we een modulaire vragenlijst ontwikkeld bestaande uit zeven vraagblokken en 66 vragen.

Idealiter hadden we de enquête verstuurd naar alle externe stakeholders van KIS. Het veld waarin KIS opereert is door KIS of de subsidieverstrekker echter niet precies afgebakend en er is ook geen steekproefkader waaruit we kunnen putten. De groep externe stakeholders van KIS is daarvoor te divers.

De enquête is per e-mail verstuurd naar drie groepen:

- Lijst A. 93 contactpersonen van organisaties die door KIS zijn aangemerkt als belangrijke stakeholders en die geen nieuwsbrief ontvangen.
- Lijst B. 11.464 personen die nieuwsbriefabonnee zijn van KIS (ontdubbeld met lijst A en C).
- Lijst C. 964 contacten van de directie Samenleving en Integratie van het ministerie van SZW (ontdubbeld met lijst A en B).

Alle e-mailadressen eindigend op @kis.nl, @verwey-jonker.nl, @movisie.nl en @minszw.nl zijn van deze lijsten verwijderd. Daarmee hebben we alleen *externe* stakeholders getroffen. De enquête is dus verstuurd naar personen die bij KIS en/of SZW in beeld zijn. Dit leidt tot een zekere kleurigheid van de uitkomsten omdat de bekendheid van KIS en wellicht ook het gebruik van kennisproducten in deze groep hoger zal liggen dan in het totale werkveld van KIS. Bij de bespreking van de resultaten in het vervolg van dit rapport vermelden we deze kanttekeningen.

**Tabel 1.2** geeft een overzicht van de respons op de enquête. In totaal zijn 12.524 e-mails verzonden (bruto steekproef). De initiële non-respons lag vrij hoog: 554 e-mails zijn (waarschijnlijk) niet aangekomen of gelezen omdat e-mailadressen niet meer in gebruik waren of omdat we een *out-of-office* melding kregen waarin bijvoorbeeld stond dat de persoon met pensioen was of een andere baan had. Dit speelde voornamelijk bij lijst C. Verder hebben 34 mensen zich telefonisch afgemeld voor de enquête. De netto steekproef omvat daarmee 11.936 e-mails. Na twee rappels is de vragenlijst uiteindelijk geheel of gedeeltelijk ingevuld door 1.841 personen (respons). Dit is 15 procent van de netto steekproef.

**Tabel 1.2** Respons op de enquête

| Lijst              | Bruto steekproef | Initiële non-respons | Netto steekproef | Respons | % van netto steekproef |
|--------------------|------------------|----------------------|------------------|---------|------------------------|
| A. KIS aanvullend  | 94               | 9                    | 85               | 24      | 28%                    |
| B. KIS nieuwsbrief | 11.465           | 268                  | 11.197           | 1.736   | 16%                    |
| C. SZW             | 965              | 311                  | 654              | 81      | 12%                    |
| Totaal             | 12.524           | 588                  | 11.936           | 1.841   | 15%                    |

Een deel van de respondenten is na het eerste blok vragen afgehaakt. Respondenten die de vragenlijst tot en met het vierde vragenblok volledig hebben ingevuld beschouwen we als volledige respons (1.841). Het aantal volledig ingevulde vragenlijsten bedraagt 1.707. Dat is 14 procent uitgaande van 11.936 gearriveerde e-mails.

We hebben een aantal analyses uitgevoerd om meer zicht te krijgen op de representativiteit en kwaliteit van respons. Uit deze analyses dat een groot deel van de steekproef bestaat uit personen die geïnteresseerd lijken te zijn in informatie van KIS (en nieuwsbriefabonnee zijn geworden), maar daar niet actief van gebruik maken voor hun professionele werkzaamheden of helemaal niet (meer) werkzaam zijn. Dit leiden wij allereerst af uit het gegeven dat 42% van de e-mailadressen van de steekproef bestaat uit privé e-mailadressen (eindigend op bijvoorbeeld

@gmail.com; @hotmail.com; @live.com). Op de tweede plaats leiden we het af uit de open antwoorden die respondenten hebben gegeven op de enquête. Daaruit ontstaat de indruk dat een aanzienlijk deel van de steekproef onvoldoende bekend is met KIS en zijn kennisproducten om een onderbouwd oordeel te kunnen geven. Een greep uit de reacties:

*“Ik heb te weinig ervaring om deze enquête goed in te vullen. Sinds kort ben ik met pensioen. Ik lees graag de nieuwsbrief.”*

*“Ik heb vaak ‘weet niet’ ingevuld, omdat ik nooit tijd heb om de nieuwsbrief te lezen en op de website te kijken (door de waan van de dag en het feit dat dit geen thema is waar ik in mijn dagelijks werk veel mee te maken heb).”*

*“Ik ben net niet goed genoeg ingevoerd om alle vragen goed te kunnen invullen.”*

*“Ik kon geen goede beoordeling geven, omdat ik mij onvoldoende geïnformeerd heb over deze organisatie.”*

Op de derde plaats leiden we het af uit item non-respons; het aandeel respondenten dat ‘weet niet’ heeft geantwoord op een vraag. Het percentage ‘weet ik niet’ bedraagt 13% tot en met 52% bij de vragen waar respondenten een oordeel moesten geven over de thema’s en kennisproducten van KIS. Respondenten die vaak ‘weet niet’ antwoorden, zijn (vanzelfsprekend) ook minder bekend met de kennisproducten van KIS dan respondenten die weinig antwoorden met ‘weet niet’. Bij de berekende percentages in dit rapport is de antwoordoptie ‘weet niet’ niet meegenomen.

We hebben ook gekeken naar de organisaties waar respondenten werkzaam zijn en deze vergeleken met het steekproefbestand voor de enquête. Dit hebben we alleen kunnen doen voor de sectoren die door KIS in het nieuwsbrievenbestand, of in de andere bestanden op basis van het e-mailadres, op dezelfde wijze zijn in te delen in de sectoren zoals wij die in onze enquête hebben onderscheiden. Dit geldt voor: gemeenten, zorg en welzijn, koepel- en maatschappelijke organisaties, onderzoek, kennis en advies, hogeschool en universiteit, Rijksoverheid. In de onderstaande tabel is de respons vergeleken met het steekproefbestand.

|   | % in steekproefbestand | % in respons |
|---|------------------------|--------------|
| Gemeente                                | 20%                    | 14%          |
| Zorg en welzijn                         | 13%                    | 14%          |
| Koepel- en maatschappelijke organisatie | 11%                    | 12%          |
| Onderzoek, kennis en advies             | 3%                     | 7%           |
| Hogeschool en universiteit              | 3%                     | 6%           |
| Rijk                                    | 6%                     | 4%           |
| Anders                                  | 43%                    | 43%          |

Uit deze vergelijking blijkt dat de respons een redelijk goede afspiegeling vormt van de steekproef. Vooral gemeenten zijn wat ondervertegenwoordigd in de respons, terwijl kennis- en adviesinstellingen, onderzoeks- en adviesbureaus en hogescholen en universiteiten oververtegenwoordigd zijn. We hebben echter geen weging toegepast omdat we niet zeker weten in hoeverre het steekproefbestand ook een goede afspiegeling is van de populatie van KIS.

Om de beoordeling van KIS door respondenten in perspectief te plaatsen, hadden we de enquêteresultaten het liefst vergeleken met de resultaten van andere evaluatiestudies waarbij enquêtes zijn uitgezet onder kennisgebruikers. Wij zijn echter geen Nederlandse studies tegengekomen waarin een kennisprogramma of kennisorganisatie is geëvalueerd en in een enquête enigszins vergelijkbare vragen zijn gesteld aan kennisgebruikers.

#### 1.4.5 Casestudies

Ter verdieping op de enquête zijn acht casestudies uitgevoerd. In een case staat een kennisproduct van KIS centraal, waarbij het traject is gereconstrueerd dat het product heeft doorlopen: van identificatie van het vraagstuk tot de invloed op beleid en uitvoering. Voor iedere casus zijn de onderstaande onderzoeksactiviteiten uitgevoerd.

- Analyse van het kennisproduct en het projectdossier, zoals de projectbeschrijving in het werkplan.
- Interviews met betrokkenen. We hebben semigestructureerde interviews uitgevoerd met de betrokken projectleider en/of medewerker(s) van KIS, indien aanwezig een samenwerkingspartner en een of meer kennisgebruikers - voor zover er kennisgebruikers in beeld waren bij KIS of de samenwerkingspartner. Aan de orde kwamen opvattingen over de relevantie en uitvoering van het project, de betrokkenheid van stakeholders, de gebruikswaarde van de kennisproducten en de aanwijzingen voor de impact en implementatie van de kennis uit het project.

De selectie van cases is in overleg met KIS en de begeleidingscommissie gemaakt. Selectiecriteria waren:

- Diversiteit in thema's van KIS.
- Diversiteit in functies van KIS. Dit selectie criterium is echter losgelaten omdat kennisproducten niet duidelijk zijn te koppelen aan de verschillende functies van KIS. Bijna alle kennisproducten - behalve portaalprojecten - komen voort uit de functie Ontwikkeling en benutting van wetenschappelijk verantwoorde kennis. Andere functies van KIS resulteren meestal niet in separate kennisproducten. Wel hebben we in de selectie van cases een portaalproject opgenomen om deze te kunnen vergelijken met de andere projecten.
- Ingeschatte impact. Aan KIS is gevraagd om cases te selecteren die variëren in de ingeschatte impact: van hoog tot laag. Dit maakt het mogelijk om zowel factoren te identificeren die bevorderend zijn als factoren die belemmerend zijn voor impact en implementatie van kennis.

Tabel 1.3 geeft een overzicht van de onderzochte cases.

Tabel 1.3 Kenmerken van de onderzochte casussen

| Naam casus                                       | Thema's                                  | Type project                     | Ingeschatte impact | Geïnterviewden  |
|--|--|----------------------------------|--------------------|---|
| Monitor Arbeidstoeleiding Statushouders          | Nieuwe Migratie                          | Ontwikkeling en benutting kennis | Hoog               | Medewerker KIS (2)<br>Samenwerkingspartner (1)<br>Kennisgebruiker (2) |
| Duurzame arbeidsparticipatie                     | Nieuwe Migratie                          | Ontwikkeling en benutting kennis | Middel             | Medewerker KIS (1)<br>Samenwerkingspartner (1)                        |
| Aanpak stagediscriminatie in het mbo             | Arbeidsmarkt<br>Onderwijs                | Ontwikkeling en benutting kennis | Middel             | Medewerker KIS (2)<br>Samenwerkingspartner (1)<br>Kennisgebruiker (1) |
| Wat werkt voor verminderen arbeidsdiscriminatie? | Arbeidsmarkt                             | Ontwikkeling en benutting kennis | Hoog               | Medewerker KIS (2)<br>Kennisgebruiker (2)                             |
| Ervaren discriminatie onder zelfstandigen        | Arbeidsmarkt                             | Ontwikkeling en benutting kennis | Laag               | Medewerker KIS (1)<br>Samenwerkingspartner (1)                        |
| Diversiteitskader wijkteams                      | Intercultureel Vakmanschap               | Ontwikkeling en benutting kennis | Middel             | Medewerker KIS (1)<br>Samenwerkingspartner (1)<br>Kennisgebruiker (1) |
| Polarisatie in niet-stedelijke gebieden          | Sociale Stabieleit<br>Jeugd en Opvoeding | Ontwikkeling en benutting kennis | Middel             | Medewerker KIS (2)<br>Samenwerkingspartner (1)<br>Kennisgebruiker (2) |
| Niet jouw schuld!                                | Jeugd en Opvoeding<br>Zelfbeschikking    | Portaal                          | Middel             | Medewerker KIS (1)<br>Samenwerkingspartner (1)<br>Kennisgebruiker (2) |

In drie cases is het niet gelukt om zowel een samenwerkingspartner als een kennisgebruiker te spreken. Redenen hiervoor zijn afwezigheid van samenwerkingspartners, het ontbreken van (zicht op) kennisgebruikers bij KIS of non-respons. We hebben de conclusies per casus altijd gebaseerd op een confrontatie van informatie uit meerdere bronnen. De ervaringen van kennisgebruikers en/of samenwerkingspartners hebben wij daarbij een groot gewicht gegeven, omdat zij uit 'eerste hand' kunnen vertellen hoe zij de gebruikswaarde of impact van een kennisproduct hebben ervaren.

#### 1.4.6 Validatieworkshops

Als afsluitende onderzoeksactiviteit zijn twee validatieworkshops georganiseerd. Hierin zijn de voorlopige conclusies en aanbevelingen voorgelegd ter toetsing en reflectie. De uitvoering van de validatieworkshops is anders verlopen dan gepland. De bedoeling was eerst een gezamen-



lijke workshop te organiseren met KIS en SZW. Om agendatechnische redenen was dit niet mogelijk en zijn separate workshops met KIS en SZW uitgevoerd.<sup>8</sup> Vervolgens zou een workshop uitgevoerd worden met stakeholders van KIS. Dit is om twee redenen niet gelukt. Veel stakeholders hadden in de geplande periode tussen half december en begin januari geen tijd om deel te nemen. Daarnaast zeiden sommige stakeholders dat zij weinig hadden toe te voegen aan hun eerdere antwoorden in de interviews, cases en/of enquête. Wij hebben daarom in aanvulling op de oorspronkelijk geplande 20 interviews met stakeholders (zie boven) een aantal extra interviews uitgevoerd om vooral te vragen naar de verbetermogelijkheden die stakeholders zien voor KIS.

#### 1.4.7 Analyse

Op het verzamelde materiaal hebben we een overkoepelende analyse uitgevoerd. Daarbij hebben we de data thematisch ingedeeld met behulp van het evaluatiekader. Voor het trekken van conclusies hebben we datatriangulatie toegepast. Dat wil zeggen dat we onze uitspraken baseren op meerdere bronnen.

## 1.5 Begrippenlijst voor dit rapport

- **Associate Members.** Stakeholders en experts uit uiteenlopende domeinen in de samenleving die structureel deelnemen aan de KIS-community.
- **Communicatiefunctie.** De activiteiten van KIS die specifiek bedoeld zijn om meer bekendheid aan het programma KIS en de kennisproducten van KIS te geven. KIS heeft een apart communicatieteam om te adviseren over communicatieplannen. Voor een deel voert het communicatieteam de plannen ook zelf uit, vooral waar het programmabrede communicatie betreft;
- **Doelgroepen.** KIS wil door middel van kennisverspreiding en het stimuleren van kennisbenutting door stakeholders bijdragen aan de integratie en inclusie van doelgroepen, zoals vluchtelingen, arbeidsmigranten, religieuze minderheden en LHBTI.
- **Doelmatigheid.** De verhouding tussen de input (middelen) en de output (opbrengsten).
- **Doeltreffendheid.** De mate waarin KIS impact heeft op beleid en ondersteunend is aan professionele praktijken.
- **Externe stakeholders.** De organisaties en personen die baat zouden kunnen hebben bij de kennis van KIS en niet werkzaam zijn bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- **Geïnterviewde stakeholders.** De 24 stakeholders die wij voor deze evaluatie geïnterviewd hebben.
- **Kennisgebruikers.** Stakeholders die de kennis van KIS direct in de uitvoering en ontwikkeling van hun (vrijwilligers)werk zouden kunnen gebruiken. Denk bijvoorbeeld aan gemeentelijke beleidsadviseurs, de politie, zorgprofessionals, de wetenschap en jongerenwerkers.

---

<sup>8</sup> Deelnemers aan de workshop met SZW waren: afdelingshoofd verantwoordelijk voor KIS, accounthouder KIS, onderzoekscoördinator Senl. Deelnemers aan de workshop met KIS waren: directeur Verwey-Jonker Instituut, directeur Movisie, programmacoördinator KIS vanuit Verwey-Jonker, programmacoördinator KIS vanuit Movisie.

- **KIS-community.** De groep externe stakeholders en experts met wie KIS structureel in contact staat. Deze experts houden KIS op de hoogte van ontwikkelingen in hun respectievelijke sectoren; in ruil daarvoor biedt KIS hun een platform. Ten tijde van het schrijven van dit evaluatierapport zitten er tien experts in de KIS-community<sup>9</sup>.
- **Ontwikkeling en benutting van wetenschappelijk verantwoorde kennis** (korteheidshalve verwijzen wij hier in de rest van het rapport naar als Ontwikkeling en benutting van kennis). Onder de noemer van deze functie voert KIS de individuele onderzoeksprojecten uit, waarin kennis ontwikkeld en vervolgens vertaald wordt naar een vorm die door kennisgebruikers te implementeren is.
- **Portaalcommissie.** De commissie die oordeelt of aanvragen voor portaalprojecten uitgevoerd mogen en kunnen worden. Dat doen ze grofweg op basis van de maatschappelijke relevantie van de portaalvragen en de beschikbaarheid van flexibel budget. De portaalcommissie bestaat uit medewerkers van KIS, beleidsmedewerkers van SZW en externe stakeholders.
- **Portaalfunctie.** Onder de Portaalfunctie vallen de vraagbaakfunctie, waarbinnen KIS op maat vragen beantwoordt, en de kennismakelaarfunctie, waarbij KIS bemiddelt tussen kennisvragers en kennisleveranciers.
- **Programmaleiding en coördinatie, samenwerking en programmaontwikkeling.** Onder deze functie valt met name de coördinering met subsidieverstrekker SZW en de interne coördinering van KIS. Daarbij horen de taakverdeling vooraf, het toezicht op de uitvoering tijdens projecten, en de controle van gepubliceerde stukken achteraf.
- **Programmaontwikkeling.** In dit evaluatierapport verstaan we hieronder de ontwikkeling van de jaarlijkse *werkplannen* en alle activiteiten die met dat doeleinde worden georganiseerd. De ontwikkeling van specifieke projectplannen en het meerjarenbeleidsplan vallen buiten de scope van dit rapport.
- **Programmaopbrengsten.** De opbrengsten van het programma, ook wel 'beleidsprestaties' of 'output' genoemd. Het gaat hierbij om de geleverde producten en diensten van KIS. Denk aan publicaties, workshops, journalistieke artikelen op de website en beantwoording van vragen van stakeholder.
- **Programma-uitvoering.** De uitvoering van de jaarlijkse werkplannen. De plannen, en daarmee de programma-uitvoering, vallen onder te verdelen in de vijf functies van KIS.
- **Raad van Advies.** De groep externe stakeholders/experts die toezicht houden op de uitvoering van de KIS-functies en die in grote lijnen adviseren over het vergroten van de maatschappelijke impact van de kennisproducten van KIS. Ten tijde van het schrijven van dit evaluatierapport zitten er zeven experts in de Raad van Advies<sup>10</sup>.
- **Respondenten.** Contactpersonen van KIS en SZW of nieuwsbriefabonnees van KIS die onze enquête hebben ingevuld. Dat waren er 1.841.
- **Samenwerkingspartners.** Stakeholders die KIS middelen (bijv. contactgegevens van uitvoerders of presentatiemogelijkheden) kunnen bieden en aan wie KIS op enige wijze iets teruggeeft (bijv. het beantwoorden van een vraag die in een sector leeft of één of meerdere links op de website van KIS). Zij functioneren vaak als intermediair in de interactie met kennisgebruikers. Soms kan een samenwerkingspartner de kennis van KIS in zijn/haar eigen

<sup>9</sup> <https://www.kis.nl/leden-van-de-kis-community>

<sup>10</sup> <https://www.kis.nl/raad-van-advies>

werk direct toepassen, meestal is daar echter geen sprake van omdat de samenwerkingspartner een overkoepelende functie heeft. Denk daarbij aan Divosa, VNG, Pharos of BVjong.

- **Stakeholders.** Organisaties en personen die baat zouden kunnen hebben bij de kennis van KIS.
- **Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling.** Om een zo groot mogelijk draagvlak voor zijn kennisproducten te creëren, is het nodig dat KIS gevoelig blijft voor onderzoekvragen en -behoeften in de samenleving. Hoe breder het netwerk, hoe beter KIS zicht kan houden op de bestaande beleids- en praktijkvragen. Binnen deze functies geeft KIS concreet vorm aan deze 'antennes' door middel van uiteenlopende activiteiten. Vaak worden de activiteiten ook aangegrepen om ontwikkelde kennis te verspreiden.
- **Werkveld en wetenschap.** Beide zijn stakeholders van KIS, maar er is een onderscheid te maken naar de manier waarop zij de kennis van KIS kunnen gebruiken. Het werkveld benut KIS in de ontwikkeling en uitvoering van beleid en in de vormgeving van contact met doelgroepen. De wetenschap (bijv. universiteiten, hogescholen en andere kennisinstituten) heeft een wederkerige relatie met KIS, in de zin dat onderzoekers kunnen verwijzen naar de kennis die KIS oplevert en KIS in zijn publicaties verwijst naar onderzoek dat door wetenschappelijke instituties wordt opgeleverd.

## 1.6 Leeswijzer

De hoofdstukken van dit rapport behandelen de verschillende elementen van het evaluatiekader. Ieder hoofdstuk sluiten we af met een evaluatieve beoordeling. Daarin geven wij ook antwoord op de deelvragen van de evaluatie. In hoofdstuk 2 komen de doelen en positionering van het kennisplatform aan bod alsmede de ingezette middelen en wijze waarop het kennisplatform het programma ontwikkelt. Hoofdstuk 3 gaat in op de wijze waarop KIS uitvoering geeft aan het programma. In hoofdstuk 4 beschrijven en beoordelen we de opbrengsten van het programma. Hoofdstuk 5 geeft inzicht in de doeltreffendheid en doelmatigheid van het kennisplatform. Hoofdstuk 6 beschrijft de kennisbehoefte van stakeholders en bevat tevens een beoordeling van de aansluiting van KIS daarop. Het zevende en laatste hoofdstuk bevat de conclusies en aanbevelingen en beantwoordt de centrale vraag van de evaluatie.



# Programmaontwikkeling

***In dit hoofdstuk evalueren wij de programmaontwikkeling. De programmaontwikkeling is de eerste stap in de concretisering van de functies en doelstellingen van KIS. Allereerst beschrijven we deze beoogde functies en doelstellingen (2.1). Daarna gaan we na hoe KIS in de afgelopen jaren specifiek de programmaontwikkeling heeft ingevuld aan de hand van de feitelijke activiteiten (2.2). Vervolgens beschrijven we de tendensen in de waardering van de programmaontwikkeling: vinden de betrokkenen dat KIS de goede dingen doet in het ontwikkelingsproces? (2.3). We sluiten het hoofdstuk af met een beoordeling van de programmaontwikkeling (2.4).***

## **2.1 Programmaontwikkeling zoals beoogd**

Elk jaar geeft KIS door middel van het werkplan opnieuw vorm aan de functies en doelstellingen van het programma KIS. In dit hoofdstuk bespreken we hoe de jaarlijkse werkplannen tot stand komen en welke overwegingen KIS bij die totstandkoming heeft. Een van die overwegingen van KIS is hoe en welke behoeften van stakeholders meegenomen worden in de werkplannen.

Deze paragraaf is met name gebaseerd op documentatie van KIS en SZW. Denk daarbij aan Kamerbrieven, de voorverkenning van ABDTOPConsult, de tussentijdse evaluatie van KIS en de financiële rapportages. Af en toe maken we ook gebruik van interviewgegevens, maar alleen wanneer het afspraken betreft tussen de directies van SZW, Movisie en Verwey-Jonker. Wat de directieuren over KIS zeggen, beschouwen wij als leidend.

### 2.1.1 Aanleiding

In 2015 werd Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS) opgericht. KIS is een van de twee instanties die in dat jaar werden opgezet door het ministerie van SZW, bijna gelijktijdig met de Expertise-unit Sociale Stabiliteit. De combinatie van instanties moest voldoen aan de kennisbehoeften van SZW op het integratiedomein. Deze behoeften werden begin 2014 door een onafhankelijke verkenner geïnterpreteerd, namelijk ABDTOPConsult.<sup>11</sup> Uit deze verkenning kwam naar voren dat SZW behoefte had aan een flexibele, vraaggerichte kennismakelaar die bestaande kennis deskundig bij elkaar kon brengen en op korte termijn nieuwe kennis kon ophalen. Een breed netwerk was daarbij essentieel. Terwijl KIS bestaande kennis verbindt en nieuwe kennis ophaalt, levert ESS specifieke adviezen, met name aan gemeenten, over de thema's sociale stabiliteit en radicalisering. Daarbij kan ESS terugrijpen op kennis die KIS publiceert.

Op het moment van deze inventarisatie bestond reeds Instituut FORUM, dat opgericht was in 1997. FORUM specialiseerde zich in het bijeenbrengen van kennis op het terrein van multiculturele vraagstukken en het omzetten van deze kennis in praktisch toepasbare methoden en producten. FORUM werd in de uitvoering van projecten onder andere gesubsidieerd door SZW.

In 2014 was besloten om de subsidie aan FORUM stop te zetten. Directe aanleiding daarvoor was het oordeel dat FORUM niet de rol(len) kon vervullen waaraan SZW op dat moment behoefte had en die uit de verkenning naar voren waren gekomen. FORUM kon zich, volgens belanghebbenden, niet tijdig en in voldoende mate verder ontwikkelen tot kwalitatief hoogwaardige, flexibele kennismakelaar.<sup>12</sup> Per 1 januari 2015 werd FORUM vervroegd opgeheven.

Het gat dat FORUM achterliet, moest gevuld worden, daarbij aansluitend op de behoeften van het veld. In het advies van ABDTOPConsult werd gesproken over Platform31 en Movisie als mogelijke kennisinstituten die aan de behoeften zouden kunnen voldoen. Hoewel de verkenner het Verwey-Jonker Instituut niet noemde in het advies, droeg de voormalige Raad van Toezicht van FORUM deze partij wel aan als kandidaat-kennisinstituut. Onder andere deze drie kennisinstituten werden uitgenodigd voor verkennende gesprekken met SZW. Verwey-Jonker en Movisie zijn uiteindelijk geselecteerd om uitvoering te geven aan de gevraagde rol van flexibele kennismakelaar. Een klein aantal ex-medewerkers van FORUM is ook aangebleven om bij te dragen aan de nieuwe kennisrol.

### 2.1.2 Doelen van KIS

Een eerste vorm van de doelen van het Kennisplatform werd vastgelegd in het advies van ABDTOPConsult. Daarbij dient wel bedacht te worden dat deze doelen voor een deel overgenomen zijn door de Expertise-unit Sociale Stabiliteit. De twee instanties werden specifiek opgericht om toepassingsgerichte kennis op te halen. Dat zouden ze doen door middel van agendering, sig-

<sup>11</sup> Wouters, A. (2014). Verkenning SZW-kennisvraag op het integratiedomein. ABDTOPConsult: Den Haag.

<sup>12</sup> Kamerstuk 32824 nr. 63, gepubliceerd op 18-06-2014

nalering en duiding van opkomende vraagstukken en ontwikkeling van interventies en methodieken.<sup>13</sup> Van de evidence base die zo opgebouwd werd, zouden zowel SZW als de professionals in het sociaal domein moeten (kunnen) profiteren. Op deze manier zou onderzoek uiteindelijk moeten bijdragen aan de kwaliteit van een zeer diverse Nederlandse samenleving, door middel van bewustwording, gedragsverandering en het op gang brengen van verbeterprocessen.

KIS zelf wil bijdragen aan landelijk, regionaal en lokaal integratiebeleid dat in het teken staat van *'het besturen van verschillen'*. De premisse is: Nederland is een multicultureel land en zal dat ook blijven. *'Uitgangspunt van onderhavig programma is dat KIS wil bijdragen aan de rationalisering van het beleid [op basis van] de pijlers van de Nederlandse rechtsstaat ...'*. KIS wil *'geobjectiverde ondersteuning te bieden aan de keuzes die moeten worden gemaakt'* en *'neutrale ondersteuning te kunnen bieden aan het integratiebeleid van de overheid en de organisaties'*.

ABDTOPConsult stelde specifiek vast: er is behoefte aan een partij die een liaisonrol kan vervullen tussen beleid, 'harde' wetenschap en het werkveld. Aan de ene kant moet expertise uit het veld opgehaald worden als input voor regionaal of landelijk beleid. Maar er was volgens ABDTOPConsult ook behoefte aan een vertaling van harde kennis naar tips en tricks voor professionals. De professionals in kwestie waren destijds en zijn nog altijd veelal werkzaam op gemeentelijk niveau. Een breed en divers netwerk waarmee structureel contact gehouden wordt, zowel om kennis op te halen als kennis te dissemineren, is een belangrijke tool voor KIS.

KIS wil niet enkel en alleen kennis produceren, maar deze ook naar kennisgebruikers toe brengen. Zo wil KIS assisteren bij de diagnose van problematiek en de behandeling ervan.<sup>14</sup> In algemenere zin beoogt KIS de benutting van de eigen kennis, maar ook van kennis van andere kennisinstellingen in de praktijk te bevorderen. Dat doet KIS door producten te leveren die een sterke focus op implementatie hebben, waaronder handreikingen, factsheets, workshops en online modules. Het kan ook voorkomen dat KIS alleen de vertaalslag maakt van de wetenschap naar het werkveld, zonder zélf kennis te ontwikkelen. Wat betreft de afgelopen drie jaren geeft KIS specifiek aan: *'Uiteindelijk wil het kennisplatform afgerekend worden op het bereiken van de beoogde doelgroepen, tevredenheid van betrokkenen en de impact en implementatie van kennis rond integratievraagstukken.'*<sup>15</sup>

Wat betreft onderwerpen focust KIS zich vooral op vraagstukken die (nog) niet door anderen worden opgepakt, om dubbelingen te voorkomen en kennislacunes te vullen.

<sup>13</sup> Wouters, A. (2014). Verkenning SZW-kennisvraag op het integratiedomein. ABDTOPConsult: Den Haag, p. 7.

<sup>14</sup> Werkplan 2020, p. 7.

<sup>15</sup> Steketee, M. J. (2017). Meerjarenbeleidsplan. *Kennisplatform Integratie & Samenleving*, Utrecht.

### 2.1.3 Positionering

Kennisplatform Integratie & Samenleving is formeel een programma van het ministerie van SZW, uitgevoerd door de twee kennisinstituten.<sup>16</sup> Binnen het programma KIS nemen deze twee instituten de rol van flexibele, praktijkgerichte kennismakelaar op zich.<sup>17</sup> Daaraan was, volgens de verkenning in 2014, immers behoefte bij SZW en andere stakeholders. Kennisproducten gepubliceerd binnen het programma KIS zijn geschreven voor professionals en/of gebaseerd op individuele, lokale en collectieve kennis.

SZW is subsidieverstrekker. KIS kan mede-gesubsidieerd worden door externe organisaties, bijvoorbeeld binnen portaalprojecten. In de relatie met KIS is SZW duidelijk hoofdfinancier. SZW draagt daarnaast ook politieke verantwoordelijkheid voor het programma KIS. SZW houdt daarom nauwkeurig toezicht op de programmaontwikkeling, programma-uitvoering en opbrengsten van KIS, waaronder rapporten, artikelen en persberichten.

Het programma KIS bestaat parallel aan de Expertise-unit Sociale Stabiliteit (ESS), ook onderdeel van het ministerie van SZW. De ESS is intern bij SZW belegd, terwijl het programma KIS extern gepositioneerd is. Dat betekent dat ESS uitgevoerd wordt door beleidsadviseurs, terwijl het programma KIS voor het grootste deel uitgevoerd wordt door onafhankelijke onderzoekers. ESS biedt ondersteuning aan specifieke cliënten, met name gemeenten. Bij de ESS produceert men geen nieuwe kennis zoals bij KIS wel het geval is, maar wordt eerder een vertaalslag van bestaand onderzoek naar de (gemeente-specifieke) praktijk gemaakt. De ESS kan daarvoor onderzoek van KIS als input gebruiken en daarom onderhouden ze nauwe banden, vooral op het thema Sociale Stabiliteit.<sup>18</sup>

### 2.1.4 Financiële afspraken

Het programma KIS wordt gesubsidieerd door SZW onder de voorwaarden dat aan de kaderwet SZW-subsidies, kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS, en algemene wet bestuursrecht wordt voldaan. Daarnaast hebben de uitvoerders van KIS een meldingsplicht, namelijk over feiten en omstandigheden die effect kunnen hebben op (de verstrekking van) de subsidie. Er moet daarnaast ook om de zoveel tijd een activiteitenverslag en een financieel verslag ingediend worden, waarin KIS ook in moet gaan op de verschillen tussen voorgenomen activiteiten en beoogde resultaten. Een accountant stelt het financieel verslag op. SZW schiet 80 procent van de subsidie voor aan het begin van het kalenderjaar en kent 20 procent toe aan het einde van het jaar.<sup>19</sup> KIS staat daarnaast open voor cofinanciering vanuit het veld; soms wordt er wat aangevuld op portaalprojecten, maar dat is zelden een grote bijdrage.<sup>20</sup>

<sup>16</sup> KIS is in officiële termen een programma en geen uitvoerende partij. Formuleringen als 'KIS heeft in de afgelopen jaren X gedaan' zijn dus niet geheel accuraat. Movisie en het Verwey-Jonker Instituut zijn immers de uitvoerende partijen. Toch schrijven wij in de verdere tekst ter bevordering van de leesbaarheid over KIS als uitvoerende partij.

<sup>17</sup> Al wordt naar deze rol niet expliciet meer verwezen in het meest recente meerjarenbeleidsplan, zie: Steketee, M. J. (2017). Meerjarenbeleidsplan. *Kennisplatform Integratie & Samenleving*, Utrecht.

<sup>18</sup> Leidraad voor de samenwerking SZW en KIS, 2015

<sup>19</sup> Afspraken samenwerking KIS SenI versie 5 juni 2015

<sup>20</sup> Interview met medewerker KIS

In het jaar 2014 startte het programma KIS op met een subsidie van €245.000 vanuit SZW. Tussen 2015 en 2017 is de subsidie vanuit SZW vertienvoudigd om ook uitvoering te geven aan de doelstellingen en plannen. De hoogte van de subsidie is gedurende die drie jaren stabiel gebleven op 2,45 miljoen euro.<sup>21</sup> Sinds 2018 is de subsidie aan KIS flexibeler geweest: het bedrag dat volgens de begroting in de werkplannen benodigd was, werd door het departement ook exact toegekend. Het subsidiebedrag is sinds 2018 telkens hoger geweest dan het oorspronkelijke bedrag van 2,45 miljoen. Er is ook jaarlijks een toename te zien (zie [Tabel 2.1](#)).

*Tabel 2.1 Subsidiebedrag per jaar*

|              | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Subsidie SZW | 2.450.000 | 2.585.019 | 2.620.019 | 2.770.019 |

*Bronnen: voor 2017: eerste evaluatie van KIS, voor 2018-2020: toekenningsbrieven van SZW voor subsidieaanvragen KIS.*

Er is bewust voor gekozen om de subsidie als één *lump sum* uit te betalen aan KIS, in plaats van per voltooid project. Dit moet de onafhankelijkheid van KIS op financieel niveau borgen: het platform bepaalt zélf welke taken er met deze subsidie uitgevoerd worden. Echter moet een uitgewerkt werkplan – in combinatie met een gedetailleerde begroting – wel eerst goedkeuring van SZW krijgen voordat de gehele subsidie uitgekeerd wordt.

Er is een flexibel budget speciaal voor de uitvoering van een deel van de Portaalfunctie. Daarnaast wordt ook wel verwezen als ‘flexbudget’ of ‘portaalbudget’. Het flexbudget wordt ook jaarlijks als *lump sum* door de directie Senl aan KIS uitbetaald, apart van de totale subsidie voor het programma. KIS moet periodiek verantwoording bij SZW afleggen over alle projecten, maar hoeft per portaalproject geen toestemming van SZW te vragen. Terwijl de hoogte van de totale subsidie in de afgelopen jaren iets is toegenomen is het flexibele budget van KIS ongeveer gelijk gebleven. Dat flexbudget was in 2018 €330.000, in 2019 €300.000 en in 2020 ook €300.000 (met €30.000 beschikbare cofinanciering voor portaalprojecten aangevraagd door SZW).

De subsidie wordt door het ministerie uitbetaald aan het Verwey-Jonker Instituut. Movisie ontvangt via Verwey-Jonker de subsidie voor alle aan KIS gerelateerde projectactiviteiten en declareert zijn KIS-specifieke kosten dus bij Verwey-Jonker. Officieel is 70 procent van het totale budget bestemd voor Verwey-Jonker en 30 procent voor Movisie. In de begroting worden projectkosten uitgesplitst naar uren voor Verwey-Jonker, uren voor Movisie en materiële kosten. Die materiële kosten worden afwisselend bij Verwey-Jonker en Movisie in rekening gebracht. In [Tabel 2.2](#) staat beschreven hoe de kosten per jaar verdeeld zijn.

<sup>21</sup> Berkhout, B., Louwes, K., Wismans, J., & Zwaveling, E. (2017). Evaluatie Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS). Berenschot Groep B.V.: Utrecht.



Tabel 2.2 Begrote kosten uitgesplitst naar organisatie, per jaar

|  | Totale subsidie | Totale uurkosten VJI | Percentage van totaal | Totale uurkosten Movisie | Percentage van totaal | Materiële kosten (wisselend voor VJI of Movisie) |
|--|-----------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--|
| <b>2018</b><br>(het flexbudget van 330k werd nog apart gedeclareerd) | 2.585.019       | 1.176.955            | 46%                   | 762.264                  | 29%                   | 315.800  |
| <b>2019</b>  | 2.620.019       | 1.388.774            | 53%                   | 896.428                  | 34%                   | 334.817  |
| <b>2020</b>  | 2.770.019       | 1.551.720            | 56%                   | 852.017                  | 31%                   | 366.282  |

Bron: financiële kwartaalrapportages 2018 t/m 2020.

### 2.1.5 Functies van KIS

Met behulp van de subsidie van SZW vervult KIS vijf kernfuncties. De exacte inhoud, maar ook de naam van de functies, verandert door de jaren heen. Het aantal functies is wel altijd hetzelfde geweest, maar inmiddels staan onderzoek en implementatie niet meer los van elkaar en is er meer ruimte ontstaan voor verschillende vormen van communicatie. In het werkplan van 2020 noemt KIS deze functies:

- Ontwikkeling en benutting van wetenschappelijk verantwoorde kennis (korthedshalve verwijzen wij hier in de rest van het rapport naar als Ontwikkeling en benutting van kennis);  
*Onder de noemer van deze functie voert KIS de individuele projecten uit, waarin kennis ontwikkeld wordt en vervolgens vertaald naar een vorm die door kennisgebruikers te implementeren is. De thema's van KIS (zie paragraaf 2.2.2) hebben alle betrekking op deze functie. Om te bepalen welke kennislacunes nog door KIS opgevuld dienen te worden, wordt gebruikgemaakt van de kennislemniscaat.*
- Portaalfunctie;  
*Deze functie bestaat al sinds de oprichting van KIS. De Portaalfunctie is bedoeld om stakeholders kennis op maat te leveren. Onder de Portaalfunctie vallen de vraagbaakfunctie, waarbinnen KIS op maat vragen beantwoordt, en de kennismakelaarfunctie, waarbij KIS bemiddelt tussen kennisvragers en kennisleveranciers.*
- Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling;  
*Om een zo groot mogelijk draagvlak voor zijn kennisproducten te creëren, is het nodig dat KIS gevoelig blijft voor onderzoeksvragen en -behoeften in de samenleving. Hoe breder het netwerk, hoe beter KIS zicht kan houden op de bestaande beleids- en praktijkvragen. Binnen deze functies geeft KIS concreet vorm aan deze 'antennes' door middel van*

*uiteenlopende activiteiten. Vaak worden de activiteiten ook aangegrepen om ontwikkelde kennis te verspreiden.*

- Communicatie;  
*De Communicatiefunctie is specifiek bedoeld om meer bekendheid van het programma KIS en de kennisproducten van KIS te genereren. KIS heeft een apart communicatieteam om te adviseren over communicatieplannen. Voor een deel voert het communicatieteam de plannen ook zelf uit, vooral waar het programmabrede communicatie betreft.*
- Programmaleiding en coördinatie, samenwerking en programmaontwikkeling.  
*Onder deze functie valt met name de coördinatie met subsidieverstrekker SZW en de interne coördinatie van KIS. Daarbij horen de taakverdeling vooraf, het toezicht op de uitvoering tijdens projecten en de controle van gepubliceerde stukken achteraf.*

### 2.1.6 Programmaontwikkeling in de planning

Tot nu toe heeft KIS tweemaal een meerjarenbeleidsplan opgesteld, waarin de doelen voor de komende jaren uiteen worden gezet. Aan de hand van het meerjarenplan maakt KIS de eerste vertaalslag van de maatschappelijke doelstelling en positionering van KIS naar concretere plannen. Het meest recente meerjarenbeleidsplan beslaat de jaren 2018-2021.

Er bestonden twee redenen voor het opstellen van dit laatste meerjarenbeleidsplan. Allereerst liep het eerste meerjarenplan af in 2017. Er moest een nieuw plan komen. Ten tweede vond de eerste evaluatie van KIS in 2017 plaats, zoals afgesproken drie jaar na het oprichten van het platform. De resultaten van de evaluatie zijn, zoals overeengekomen tijdens de interne overleggen rondom de eerste evaluatie, verwerkt in het meerjarenplan.

In het algemeen neemt KIS zich voor om (nog) meer impact te hebben voor een inclusieve samenleving. Wat de programmaontwikkeling betreft streeft KIS de volgende doelstellingen na:

- Meer samenwerking met partijen en netwerken die als intermediair op kunnen treden, onder andere om input uit de externe stakeholders aan KIS te leveren;
- Meer afstemming met andere ministeries, ook financieel;
- Meer inzet op gemeenten en hun beleid;
- Bevordering van institutioneel beleid in het kader van diversiteit van organisaties;
- Opschalen van de communicatie, onder meer door de beschikbare middelen voor de Communicatiefunctie én het communicatieteam aan te passen.<sup>22</sup>

De doelstellingen die KIS in de meerjarenplannen samenvat, worden vervolgens concreet uitgewerkt in de jaarlijkse werkplannen van KIS. In de drie werkplannen die op het meerjarenbeleidsplan volgden, refereert KIS ook aan de bovengenoemde algemene doelstellingen. In [Tabel 2.3](#) zetten we uiteen wat per jaar genoemd wordt met betrekking tot de doelen uit het meerjarenplan.

<sup>22</sup> In de eerste evaluatie werd ook aangeraden om te blijven waken voor de onafhankelijkheid van KIS van het ministerie van SZW. Deze aanbeveling is niet vertaald naar een doelstelling in het meerjarenbeleidsplan. Dit is wellicht te danken aan de constatering van de evaluatoren dat er ook destijds al stappen gezet waren rondom deze onafhankelijkheid, los van de evaluatie.

Tabel 2.3 Concretisering van de algemene meerjarendoelstellingen per werkplan

| Doelstelling in het meerjarenbeleidsplan   | Uitwerking in het werkplan van 2018   | Uitwerking in het werkplan van 2019  | Uitwerking in het werkplan van 2020   |
|--|---|--|---|
| Meer samenwerking met partijen en netwerken die als intermediair op kunnen treden, onder andere om input van de externe stakeholders aan KIS te leveren. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vier thematische en/of regionale kennisateliers, waar mogelijk aansluitend bij initiatieven in het veld;</li> <li>• Inzet op deelname aan strategisch belangrijke expertmeetings, conferenties, lezingen, workshops en netwerken zoals de G32 of Integraal Werken in de Wijk;</li> <li>• Meer naar buiten treden in de media;</li> <li>• Actief communiceren buiten de projecten om over het programma KIS, o.a. via bestaande netwerken en overkoepelende organisaties;</li> <li>• Tijdens contactmomenten benaderen van organisaties die een groot bereik hebben onder doelgroepen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vier thematische en/of regionale kennisateliers, waar mogelijk aansluitend bij initiatieven in het veld;</li> <li>• Inzet op deelname aan strategisch belangrijke expertmeetings, conferenties, lezingen, workshops en netwerken zoals de G40;</li> <li>• Meer naar buiten treden in de media;</li> <li>• Actief communiceren buiten de projecten om over het programma KIS, o.a. via bestaande netwerken en overkoepelende organisaties;</li> <li>• Overname van het Platform Eer &amp; Vrijheid van SZW.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdens de jaarbijeenkomst wordt meer ruimte geboden voor presentaties van samenwerkingspartners;</li> <li>• Drie thematische en/of regionale kennisateliers, waar mogelijk aansluitend bij initiatieven in het veld;</li> <li>• Inzet op deelname aan strategisch belangrijke expertmeetings, conferenties, lezingen, workshops en netwerken zoals de G40;</li> <li>• Aanhouden Platform Eer &amp; Vrijheid.</li> </ul> |
| Meer afstemming met andere ministeries, ook financieel.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking met het ministerie van OCW op twee projecten;</li> <li>• Een lid van de Raad van Advies is werkzaam bij het ministerie van OCW;</li> <li>• Een lid van de Raad van Advies is werkzaam bij het College voor de Rechten van de Mens (VWS).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking met het ministerie van OCW op drie projecten;</li> <li>• Samenwerking met het ministerie van J&amp;V op één project;</li> <li>• Samenwerking met het ministerie van VWS op twee projecten;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliciete inzet op uitbreiding van netwerk met andere departementen;</li> <li>• Samenwerking met het ministerie van OCW op twee projecten;</li> <li>• Samenwerking met het ministerie van VWS op twee projecten;</li> <li>• Samenwerking met het ministerie van V&amp;J op één project;</li> </ul>  |

| Doelstelling in het meerjarenbeleidsplan   | Uitwerking in het werkplan van 2018   | Uitwerking in het werkplan van 2019  | Uitwerking in het werkplan van 2020  |
|--|---|--|--|
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een lid van de Raad van Advies is werkzaam bij het ministerie van OCW;</li> <li>• Een lid van de Raad van Advies is werkzaam bij het College voor de Rechten van de Mens (VWS).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een lid van de Raad van Advies is werkzaam bij het ministerie van OCW;</li> <li>• Een lid van de Raad van Advies is werkzaam bij het College voor de Rechten van de Mens (VWS).</li> </ul>                        |
| Meer inzet op gemeenten en hun beleid.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerichte communicatie om de Portaalfunctie bij ambtenaren bekender te maken;</li> <li>• Inzet op het met kennis ondersteunen van lokale of regionale afspraken over omgaan met diversiteit;</li> <li>• Groot aantal projecten (binnen alle vier de thema's) in samenwerking met en/of gericht op gemeenten, waaronder de Buurtmonitor en de monitoren Arbeidstoeleiding;</li> <li>• Een lid van de Raad van Advies is werkzaam bij de gemeente Amsterdam.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groot aantal projecten (binnen alle vier de thema's) in samenwerking met en/of gericht op gemeenten, waaronder de Buurtmonitor en de monitor gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding vluchtelingen;</li> <li>• Een lid van de Raad van Advies is werkzaam bij de gemeente Amsterdam.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groot aantal projecten (binnen vijf van de zeven thema's) in samenwerking met en/of gericht op gemeenten, waaronder de Buurtmonitor en de monitor gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding vluchtelingen.</li> </ul> |
| Bevordering van institutioneel beleid in het kader van diversiteit van organisaties. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Twee projectplannen gericht op organisaties die om moeten gaan met ideologische diversiteit;</li> <li>• Eén projectplan over diversiteitsbeleid bij werving en selectie door organisaties;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eén projectplan over de omgang met culturele diversiteit op pabo's.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eén projectplan over de verschillende aanpakken van arbeidsmarkt-discriminatie, zoals naming &amp; faming en priming.</li> </ul>  |

| Doelstelling in het meerjarenbeleidsplan  | Uitwerking in het werkplan van 2018   | Uitwerking in het werkplan van 2019   | Uitwerking in het werkplan van 2020   |
|---|---|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eén projectplan over de omgang met culturele diversiteit op pabo's.</li> </ul>   |   |   |
| Opschalen van de communicatie, onder meer door de beschikbare middelen voor de Communicatiefunctie én het communicatieteam aan te passen. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meer naar buiten treden in de media;</li> <li>Communicatie over de expertise van KIS via de kanalen van andere partijen;</li> <li>Overwegen van een tijdschrift op het terrein van integratie;</li> <li>Actievere inzet op genereren van bekendheid en/of impact binnen geplande projecten en portaalprojecten d.m.v. een project-specifiek communicatieplan;</li> <li>Communicatie over de antwoorden op kleine en middelgrote portaalvragen;</li> <li>Actief opzoeken van doelgroepen, ook aansluitend op bestaande contactmomenten;</li> <li>Benaderen van organisaties die een groot bereik hebben onder doelgroepen;</li> <li>Zelf reageren op actualiteiten (met eigen expertisen of onderzoek als basis) of anderen vragen via de kanalen van KIS te reageren;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meer naar buiten treden in de media (free publicity);</li> <li>Communicatie over de expertise van KIS via de kanalen van andere partijen;</li> <li>Wisselende content op de vernieuwde website (artikelen, blogs, Q&amp;A's);</li> <li>Actievere inzet op genereren van bekendheid en/of impact binnen geplande projecten en portaalprojecten d.m.v. een project-specifiek communicatieplan;</li> <li>Waar mogelijk in samenwerking met de KIS-community nadenken over te bereiken doelgroepen;</li> <li>Communicatieafdeling vanaf het begin van elk project geïnformeerd;</li> <li>Kansen voor communicatie gedurende de hele looptijd van het project pakken;</li> <li>Communicatie over de antwoorden op kleine en middelgrote portaalvragen;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meer naar buiten treden in de media (free publicity);</li> <li>Communicatie over de expertise van KIS via de kanalen van andere partijen;</li> <li>Focus op KIS als programma en op de overstijgende thema's i.p.v. op projecten;</li> <li>Middelen opsparen om innovatieve mediavormen op te zetten;</li> <li>Actievere inzet op genereren van bekendheid en/of impact binnen geplande projecten en portaalprojecten d.m.v. een project-specifiek communicatieplan;</li> <li>Communicatie over de antwoorden op kleine en middelgrote portaalvragen;</li> <li>Communicatie over kennisateliers en behoefte aan actuele informatie;</li> <li>Nieuwe website gebruiken om meer toegespitst te monitoren en behoeften te bepalen;</li> </ul> |

| Doelstelling in het meerjarenbeleidsplan | Uitwerking in het werkplan van 2018  | Uitwerking in het werkplan van 2019  | Uitwerking in het werkplan van 2020  |
|--|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een update van de website, zodat deze meer aansluit op de doelgroepen;</li> <li>• Alleen nog het logo van KIS gebruiken, niet meer die van VJI of Movisie;</li> <li>• Bij elke lezing van de onderzoekers ook een korte presentatie over KIS;</li> <li>• Nadenken over herkenbare naam voor het portaal;</li> <li>• Nadenken over impact genereren rondom al afgeronde projecten;</li> <li>• Uitbreiding van het communicatieteam.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie over kennisateliers en behoefte aan actuele informatie;</li> <li>• Nieuwe website gebruiken om meer toegespitst te monitoren en behoeften te bepalen;</li> <li>• Alleen nog het logo van KIS gebruiken, niet meer die van VJI of Movisie;</li> <li>• Bij elke lezing van de onderzoekers ook een korte presentatie over KIS;</li> <li>• Portaalfunctie van KIS onder de aandacht brengen middels interne en externe kanalen;</li> <li>• Nadenken over impact genereren rondom al afgeronde projecten;</li> <li>• Freelance specialisten om invulling te geven aan de content op de website.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleen nog het logo van KIS gebruiken, niet meer die van VJI of Movisie;</li> <li>• Bij elke lezing van de onderzoekers ook een korte presentatie over KIS;</li> <li>• Portaalfunctie van KIS onder de aandacht brengen middels interne en externe kanalen;</li> <li>• Nadenken over impact genereren rondom al afgeronde projecten.</li> </ul> |

Bron: werkplannen 2018 t/m 2020.

Verwijzingen naar de vijf doelstellingen in het meerjarenbeleidsplan 2018-2021 zien we over het algemeen vooral terug in het eerste werkplan dat daarop volgde in 2018. Alleen de samenwerking met andere ministeries kwam in hogere mate van de grond in de jaren daarop, in 2019 en 2020. Verder is de doelstelling rondom communicatie relatief breed geformuleerd in het meerjarenbeleidsplan. Deze doelstelling levert ieder jaar weer een zeer uitgebreide en concrete uitwerking in het werkplan op, namelijk in de vorm van het communicatieplan. Wel is het zo dat veel doelstellingen rondom communicatie per jaar veel overlap vertonen. Over de jaren heen zijn er kleine nuanceverschillen te vinden (bijvoorbeeld de website die in 2018 vernieuwd werd en waarvan KIS in 2019 en 2020 de vruchten plukt), maar de meeste doelstellingen zijn elk jaar hetzelfde.

### 2.1.7 Rollen in de programmaontwikkeling

Bij de ontwikkeling van de werkplannen zijn rollen weggelegd voor de medewerkers van KIS, voor medewerkers van SZW en ook voor stakeholders van buiten SZW. De stakeholders die niet aan het subsidiërende ministerie verbonden zijn, noemen we overkoepelend *externe stakeholders*. De inhoud van de rollen zijn anders bij de ontwikkeling van de werkplannen dan bij de ontwikkeling van specifieke portaalprojecten.

### 2.1.8 De werkplannen

In het werkplan zet KIS de voornemens voor het komende jaar uiteen. Die betreffen alle vijf de functies van KIS, maar het grootste deel van de werkplannen van KIS wordt beslagen door projectplannen voor de functie Ontwikkeling en benutting van kennis. Per project beschrijft KIS de aanleiding, doelstelling, de relevante stakeholders, het onderzoekplan, een communicatieplan, de op te leveren resultaten, een inschatting van de impact, de planning en een begroting. De geselecteerde projecten komen voort uit een ontwikkelingstraject dat ongeveer een halfjaar vóór het begin van het betreffende jaar op gang komt. In het werkplan staan ook plannen voor de functie Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling en voor de Communicatiefunctie. De plannen voor de Portaalfunctie en voor de functie Programmaleiding en coördinatie, samenwerking en programmaontwikkeling zijn relatief beperkt.

Projectplannen in het werkplan komen voort uit een langdurige uitwisseling van ideeën tussen KIS en de stakeholders van KIS, waaronder ook SZW. De ontwikkeling van het werkplan voor een jaar start rond juni van het voorgaande jaar: het hele proces neemt ongeveer zes maanden in beslag. Allereerst bespreken KIS en de stakeholders wat relevante vraagstukken zouden kunnen zijn. Dat doen ze door middel van jaarbijeenkomsten, gesprekken met de Raad van Advies, kennisateliers en klankbordgroepen. Stakeholders kunnen daar naar eigen inzien aanschuiven en aan KIS voorleggen aan welke kennis zij behoefte hebben. KIS benadert stakeholders ook actief door middel van een consultatieronde. Tijdens deze ronde spreken de onderzoekers van KIS de stakeholders in een één-op-één setting. KIS neemt aan de hand van dit soort ontwikkelingsactiviteiten de behoeften van de externe stakeholders over in een lijst van mogelijke onderwerpen. Van de beleidsmedewerkers van SZW wordt ook verwacht dat zij al nagedacht hebben over mogelijk relevante onderwerpen.

Op basis van alle input van de stakeholders levert KIS vervolgens een voorstel met projecten aan SZW. Daarop worden de medewerkers van SZW geacht te reageren, soms per e-mail en soms

tijdens een fysieke bijeenkomst. Op elk thema komen een aantal medewerkers van SZW en KIS bijeen om te overleggen over projecten die geschrapt moeten worden of juist toegevoegd moeten worden. Na alle reacties in overweging te hebben genomen, levert KIS een definitief plan waarop alleen de directeuren van SZW, Verwey-Jonker en Movisie nog invloed kunnen uitoefenen. Dat definitieve plan staat aan de basis van het jaarlijkse werkplan.

### 2.1.9 Portaalprojecten (Portaalfunctie)

Portaalprojecten vormen een aparte categorie. Deze vallen immers onder de Portaalfunctie van KIS en niet onder de functie Ontwikkeling en benutting van kennis. Ze worden dus ook apart begroot. Voor portaalprojecten het flexibele budget aangeboord. Dat flexibele budget spendeert KIS gedurende het jaar gespendeerd aan kleinschalig onderzoek binnen de Portaalfunctie naar actuele ontwikkelingen in de samenleving. In het werkplan staan nog geen concrete plannen voor portaalprojecten, omdat die plannen gedurende een jaar flexibel ontwikkeld worden. Ook qua planning zijn portaalprojecten flexibel: een portaalproject kan voorbij het einde van het jaar lopen, waardoor portaalbudgetten van meerdere jaren aangeboord worden voor één project. Dat gebeurt bijvoorbeeld als vraagstellers pas laat in het jaar een portaalvraag indienen die tot een aanvraag bij de portaalcommissie leidt. Individuele portaalprojecten variëren in kosten, maar per jaar staat het totale budget voor portaalprojecten vast. In 2020 was dat bijvoorbeeld €300.000.<sup>23</sup>

Portaalprojecten worden los van het werkplan ontwikkeld; om die reden is de jaarlijkse invulling van de Portaalfunctie in de werkplannen nog weinig geconcretiseerd. Tijdens het hele jaar kunnen stakeholders vragen indienen bij de vraagbaak van KIS. Medewerkers van SZW doen dat zo min mogelijk, zodat er voldoende ruimte blijft voor externe stakeholders. Van vragen beoordeelt KIS of het om een 'eenduidige vraag'<sup>24</sup>, 'vraag met uitzoekwerk' of 'complexe vraag' gaat. Complexe vragen kunnen tot portaalprojecten leiden. Een aangewezen onderzoeker van KIS vult eerst namens de vraagsteller van een complexe vraag een portaalformulier in, waarin hij of zij kort de aanleiding, toegevoegde waarde en planning van een project schetst. De onderzoeker dient dit formulier in bij de portaalcommissie. In de portaalcommissie zitten zowel medewerkers van KIS als externe leden, waaronder medewerkers van SZW. Voor goedkeuring van een portaal-idee is het belangrijk dat het ingediende idee voldoende draagkracht in de samenleving heeft en een kennislacune vult (oftewel: de vraag mag nog niet eerder door een andere kennisinstantie beantwoord zijn). Zowel 'vaste' medewerkers van KIS als de 'flexibele schil' van andere onderzoekers van Verwey-Jonker of Movisie kunnen portaalprojecten uitvoeren.

<sup>23</sup> Overigens bestaat de Portaalfunctie van KIS niet uitputtend uit het uitvoeren van portaalprojecten. Ook de werkzaamheden van de portaalcommissie en het beantwoorden van korte (doorverwijs)vragen vallen onder deze functie.

<sup>24</sup> Dit zijn vragen waarop KIS een eenvoudig, kort antwoord kan geven.



## 2.2 Feitelijke programmaontwikkeling

### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- KIS heeft de afgelopen drie jaren verscheidene nieuwe tools ontwikkeld om behoeften van de externe stakeholders op te halen. Daaronder vallen bijvoorbeeld de Raad van Advies, nieuwe klankbordgroepen en de KIS-community. Ook besteedt KIS een steeds groter deel van het budget aan de kernfuncties die raken aan programmaontwikkeling.
- De KIS-community is bedoeld om contact met belangrijke stakeholders een meer structurele en wederkerige vorm te geven. In 2020 zijn daarvoor de eerste Associate Members geworven. Het is KIS nog niet gelukt om met alle belangrijke stakeholders zulk structureel contact te onderhouden.
- Stakeholders hebben door middel van de ontwikkelingsactiviteiten bij kunnen dragen aan de programmaontwikkeling van KIS. Er bestaan wel individuele verschillen: stakeholders bij SZW hebben structureel een rol in de programmaontwikkeling, terwijl externe stakeholders niet altijd hun behoeften kunnen inbrengen.
- KIS leunt voor de programmaontwikkeling voor een groot deel op de netwerken van zijn individuele medewerkers. Er is nog geen analyse uitgevoerd om deze netwerken bijeen te brengen.

De informatie in de komende paragraaf is afkomstig uit documentatie van KIS en SZW (bijv. werkplannen, de website van KIS) en enkele interviews met medewerkers van KIS en met stakeholders over de feitelijke gang van zaken rondom de programmaontwikkeling.

### 2.2.1 Ontwikkeling van de werkplannen in de praktijk

In de onderhandelingen over de invulling van het werkplan met SZW vertegenwoordigt KIS de externe stakeholders. De behoeften van externe stakeholders moeten daarom voldoende achterhaald worden door middel van 'programmaontwikkelingsactiviteiten' die aan die onderhandelingen vooraf gaan.

Waar KIS ooit begon met de programmaontwikkeling door middel van jaarbijeenkomsten en kennissateliers (om de behoeften van stakeholders op te halen), wordt het palet aan ontwikkelingsactiviteiten steeds gevarieerder. Zo heeft KIS meer gerichte klankbordgroepen opgezet, de consultatieronde verbreed en een Raad van Advies opgezet. De meest recente tool is de KIS-community (zie [Tabel 2.4](#) voor de ontwikkelingsactiviteiten over de jaren heen). Elke ontwikkelingsactiviteit heeft ook steeds meer een eigen functie. Zo richt de Raad van Advies zich op de overkoepelende functies en doelstellingen van KIS, terwijl de Associate Members die deelnemen aan de KIS-community over specifieke onderzoeken en thema's adviseren. Ook wordt per activiteit de doelgroep steeds duidelijker: aan de Raad van Advies hebben bijvoorbeeld alleen experts deelgenomen die niet aan het ministerie verbonden zijn, terwijl de medewerkers van SZW invloed kunnen uitoefenen op specifieke projecten als dedicated contactpersoon bij het ministerie.

Tabel 2.4 Programmaontwikkelingsactiviteiten van KIS met (o.a.) als doel om behoeften in te winnen.<sup>25</sup>

|             | Benen-<br>op-tafel-<br>sessies | Jaarbij-<br>eenkom-<br>sten   | Kennisateliers  | Klankbord-<br>groepen                               | KIS-com-<br>munity   | Consulta-<br>tieronde      | Raad van<br>Advies             |
|-------------|--------------------------------|---|---|---|--|----------------------------|--------------------------------|
| <b>2018</b> | 0                              | 1 (200 deelnemers, maar meer aanmeldingen)                                    | 4 over de volgende onderwerpen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seksuele moraal in diversiteitsperspectief</li> <li>• Religie in het publieke domein</li> <li>• Beeldvorming over integratie en diversiteit</li> <li>• Communicatie tussen sociale diensten en bijstandsccliënten met een migratieachtergrond</li> </ul> | 4 gepland, binnen de vier thema's van het programma | n.v.t.   | 43 gesprekken, 60 personen | 11 leden                       |
| <b>2019</b> | 0                              | 1 (circa 300 deelnemers) over 'Religie: geloven in een seculiere samenleving' | 3 over de volgende onderwerpen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuw inburgeringsstelsel</li> <li>• Eenzaamheid bij migrantenouderen</li> <li>• Kinderen van EU-arbeidsmigranten</li> </ul>   | 1 gepland, rondom het thema Sociale Spanningen      | 2 verkennende bijeenkomsten met experts + Platform Eer en Vrijheid | Meer dan 40 gesprekken     | 9 leden                        |
| <b>2020</b> | 1                              | 1 online talkshow (met ruimte)  | 3 gepland   | 1 gepland, rondom het                               | Werving van 25 Associate Members                                   | 20 gesprekken gepland      | 7 leden (aantal doorgestroomd) |

<sup>25</sup> De plannen voor ontwikkelingsactiviteiten worden allereerst genoemd in een werkplan. Soms wordt naar de uitvoering van deze ontwikkelingsactiviteiten terugverwezen in het werkplan van het jaar daarop, soms is er bewijs voor de uitvoering van de plannen te vinden op de website van KIS. Maar het komt ook voor dat in de documenten van KIS niet terug te vinden is of een geplande activiteit daadwerkelijk uitgevoerd is. Cellen met dat soort activiteiten hebben we in deze tabel donker gemarkeerd. Zo kent de rij met ontwikkelingsactiviteiten in 2020 veel donkere cellen, omdat het werkplan van 2021 ten tijde van het schrijven van dit evaluatierapport nog niet beschikbaar was. Daardoor hebben we veel plannen voor het jaar 2020 nog niet kunnen verifiëren.

| Benen-<br>op-tafel-<br>sessies | Jaarbij-<br>eenkom-<br>sten                                     | Kennisateliers | Klankbord-<br>groepen               | KIS-com-<br>munity  | Consulta-<br>tieronde | Raad van<br>Advies                               |
|--------------------------------|---|----------------|-------------------------------------|---|-----------------------|--|
|                                | voor chat-<br>vragen)<br>over 'Inclu-<br>sief lokaal<br>beleid' |                | thema Soci-<br>ale Stabili-<br>teit | voor de<br>KIS-com-<br>munity ge-<br>pland<br>+<br>Platform<br>Eer en Vrij-<br>heid |                       | naar KIS-<br>community,<br>nieuwe<br>voorzitter) |

*Bronnen: werkplannen 2018 t/m 2020 en website KIS.*

Dat KIS zich meer is gaan richten op communicatie en verbinding (om input voor de programmaontwikkeling op te halen én om voor projecten draagvlak te creëren<sup>26</sup>), is ook zichtbaar in de begrotingen over de jaren heen (zie hoofdstuk 5).

KIS heeft door middel van deze ontwikkelingsactiviteiten in de afgelopen jaren ingezet op een breed, structureel netwerk dat betrokken is bij de programmaontwikkeling. Dat netwerk bestaat uit zowel beleidsmedewerkers van SZW als externe stakeholders. KIS spreekt bij de algemene consultatieronde altijd partijen als VluchtelingenWerk, VNG en Divosa. De onderzoekers van KIS nemen ook regelmatig contact op met Tûmba, het discriminatiemeldpunt in Noord-Nederland, en Stichting School & Veiligheid. Ook bûiten de consultatieronde onderhouden de onderzoekers van KIS soms contact met de stakeholders in het kader van wederkerige kennisuitwisseling.

Sinds 2020 heeft KIS ook de mogelijkheid om concreet vorm te geven aan het eigen netwerk door middel van de KIS-community, waar experts deelnemen onder de noemer Associate Members. De doelstellingen die rondom de KIS-community opgetekend stonden in de werkplannen sinds 2018, zijn door KIS sinds begin 2019 ook uitgevoerd. De KIS-community is het meest recente instrument. De KIS-community is voor een groot deel gebaseerd op het netwerk van Associate Members van Movisie. Met de Associate Members van de KIS-community wordt gedurende het jaar vaker overlegd. De informatie-uitwisseling met deze stakeholders is wederkerig, dus niet exclusief gericht op programmaontwikkeling. De Associate Members bieden KIS periodiek eerstehands inzicht in actuele ontwikkelingen in hun respectievelijke sectoren rondom de KIS-thema's, terwijl KIS hun publiciteit biedt: zij mogen artikelen publiceren op de website van KIS of spreken tijdens jaarbijeenkomsten en kennisateliers. De KIS-community valt onder de functie Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling. Een medewerker van FNV is bijvoorbeeld door KIS gevraagd om als Associate Member deel te nemen aan de KIS-community.

<sup>26</sup> De communicatieactiviteiten van KIS kennen meestal één of meerdere van de volgende drie doelstellingen:

1. Informatie ophalen om mee te nemen in de programmaontwikkeling
2. Ervoor zorgen dat kennisproducten het werkveld bereiken (kennisdisseminatie)
3. Partijen met elkaar in contact brengen, waarbij KIS functioneert als platform

Via een of meerdere ontwikkelingsactiviteiten van KIS hebben bepaalde externe stakeholders ook expliciet invloed gehad op de programmering van KIS. Dit geven de onderzoekers van KIS of de stakeholders tijdens de interviews aan, of deze stakeholders worden bij name genoemd in de werkplannen. Voorbeelden van externe stakeholders die betrokken zijn geweest bij het ontwikkelen van een project, zijn de volgende:

- VluchtelingenWerk en Divosa bij de Monitor Arbeidstoeleiding Vluchtelingen;
- NOOM heeft bij KIS aangekaart dat een lijst van cultureel specifieke zorginstellingen verouderd was; in samenwerking is die lijst geactualiseerd;
- De VNG is structureel sparring partner van KIS, vooral als beide partijen tot doel hebben om medewerkers (zowel beleidsmedewerkers als bestuurders) in gemeenten inhoudelijk te informeren.

De invloed van de medewerkers van SZW op de projecten is minder goed te traceren, omdat er veel overleg plaatsvindt tussen KIS en SZW rondom de werkplanning. Ook wordt bij elk project (ook portaalprojecten) een contactpersoon bij SZW aangewezen, al kan die persoon alleen wijzigingen voorstellen maar nooit doorvoeren. Kortweg zou daarom gezegd kunnen worden dat de stem van SZW doorklinkt in elk project op de werkplanning.

Welke externe stakeholders KIS spreekt in een consultatiegesprek, hangt voor een groot deel af van de individuele netwerken van de onderzoekers van KIS. Elke onderzoeker draagt een eigen netwerk bij. Zo kan één onderzoeker meer contacten onder migranten(zelf)organisaties hebben en een ander meer onder gemeenten. Er bestaat geen overkoepelende lijst van het totale netwerk van KIS; de optelsom van netwerken is nog niet gemaakt. KIS laat weten dat het in de vijf jaar sinds de oprichting van het platform nog geen stakeholder- of netwerkanalyse heeft gedaan.

Er zijn stakeholders die KIS graag aan het netwerk zou willen toevoegen (voor een jaarlijks consultatiegesprek of in de KIS-community), maar waar het contact nog niet tot stand is gekomen. In 2020 heeft KIS bijvoorbeeld een poging gewaagd om een lijntje uit te zetten richting het ministerie van Justitie en Veiligheid. Eind 2020 heeft een gesprek plaatsgevonden tussen KIS en dit departement. Er zijn ook organisaties buiten de Rijksoverheid waarmee het voor KIS lastig is gebleken om contact te krijgen, zoals ook UWV. Daar lukt het KIS bijvoorbeeld niet om de juiste contactpersoon te identificeren, terwijl de organisatie zelf niet of nauwelijks initiatief tot toename neemt.

## 2.2.2 Indeling van de KIS-thema's

De thema's van KIS hebben voor het grootste deel betrekking op de projecten van KIS die onder de functie Ontwikkeling en benutting van kennis vallen. KIS hanteerde gedurende het grootste deel van zijn bestaan, van 2014/2015 tot eind 2019, vier thema's. Dat waren de volgende:

- Nieuwe Migratie;
- Sociale Stabiliteit;
- Inclusie en Toegankelijkheid;
- Participatie.

In 2020 bracht KIS meer specificering aan binnen de laatste twee thema's en ging het kennisplatform verder met een totaal van zeven thema's. In 2020 zijn dat de volgende thema's geweest:

- Nieuwe Migratie (is behouden);
- Sociale Stabiliteit (is behouden);
- Intercultureel Vakmanschap (is nieuw);
- Onderwijs (is nieuw);
- Arbeidsmarkt (is nieuw);
- Jeugd en Opvoeding (is nieuw);
- Emancipatie en Zelfbeschikking (is nieuw).

De exacte invulling van de KIS-thema's verschilt per jaar. De inhoudelijke focus in de samenleving verschuift regelmatig. Op dat soort maatschappelijke verschuivingen kan KIS inspelen door middel van de invulling van de werkplannen. Zo gaat het thema Sociale Stabiliteit in de afgelopen jaren in steeds hogere mate over onderwerpen als polarisatie, rechtsextremisme en discriminatie. Ook de nationaliteiten en culturele/religieuze groepen die onder Nieuwe Migratie vallen, veranderen afhankelijk van wereldwijde migratiestromen. In 2020 startte KIS onder dit thema bijvoorbeeld een project over EU-arbeidsmigranten, die voorheen niet expliciet aan bod waren gekomen onder Nieuwe Migratie.

Overigens hanteert KIS op zijn eigen website een andere indeling van projecten. Deze indeling is laagdrempeliger, flexibeler en wordt gedurende een jaar uitgebreid wanneer een nieuw of oud thema (weer) actueel wordt. Deze indeling van thema's is volgens de communicatieplannen van 2018-2020 meer gericht op de eindgebruikers van kennis. Op het moment van schrijven van dit rapport zijn dit de dossiers volgens welke de website van KIS ingedeeld is:

- Coronadossier
- Dossier vluchtelingen
- Dossier discriminatie
- Dossier polarisatie en verbinding
- Dossier intercultureel vakmanschap (het eerste dossier dat overeenkomt met de 'onderliggende' thema-indeling van KIS)
- Dossier diversiteitsbeleid
- Dossier zelfbeschikking (het tweede dossier dat overeenkomt met de 'onderliggende' thema-indeling van KIS)
- Dossier kinderen en jongeren
- Dossier ouderen
- Dossier integratie- en inburgeringsbeleid
- Dossier religie
- Dossier werk
- Dossier Europese arbeidsmigranten
- Dossier onderwijs (het derde dossier dat overeenkomt met de 'onderliggende' thema-indeling van KIS)
- Dossier stagediscriminatie
- Dossier Roma en Sinti

## 2.3 Waardering van stakeholders van het ontwikkelingsproces

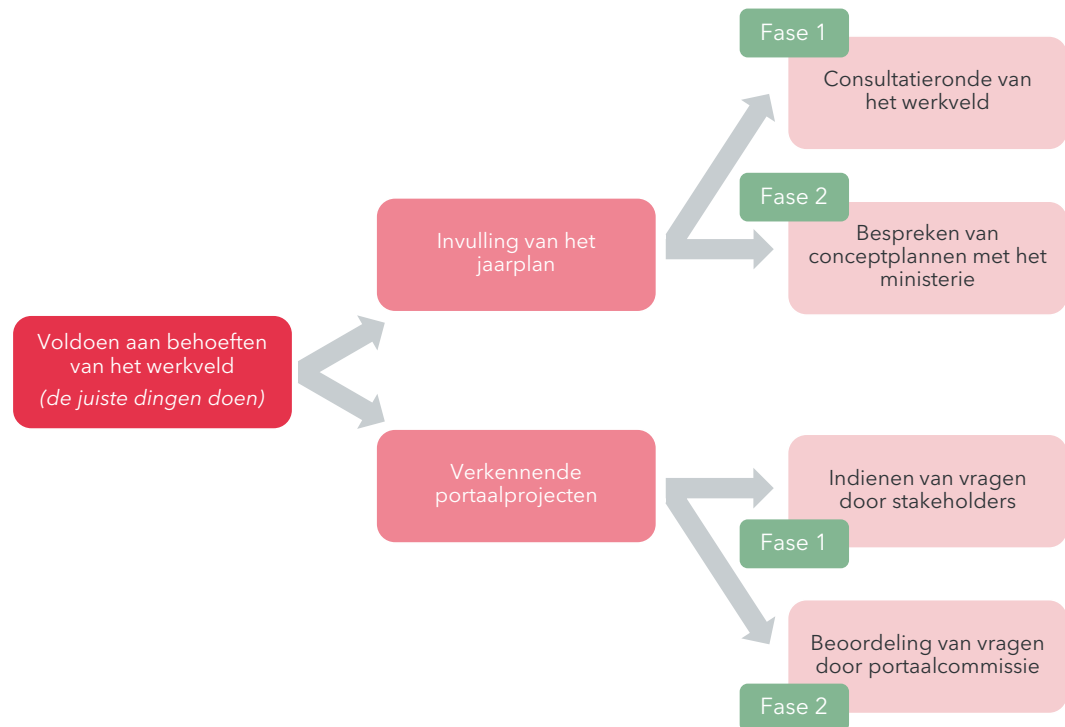
### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- Stakeholders oordelen verschillend over de consultatieronde van KIS. Sommige stakeholders ervaren het contact met de medewerkers van KIS als erg laagdrempelig en voelen zich door KIS gehoord in hun behoeften. Andere stakeholders laten KIS wel weten wat zij nodig denken te hebben, maar missen vanuit KIS terugkoppeling over wat er al dan niet met hun vragen gebeurt. Weer andere stakeholders grijpen niet de mogelijkheid aan om hun vragen tijdens de consultatieronde te stellen, omdat zij niet op de hoogte zijn van de ontwikkelingsactiviteiten of die om uiteenlopende redenen missen.
- Tijdens de jaarbijeenkomsten kan KIS zowel eigen kennis zenden als behoeften uit het veld ophalen. De stakeholders die uitgenodigd worden voor deze jaarbijeenkomsten, vinden deze nog op onhandige tijdstippen of locaties plaatsvinden. Er is behoefte aan meer regio-specifieke bijeenkomsten, met bijpassende locaties en sprekers.
- KIS en SZW hebben in de afgelopen drie jaren de ontwikkeling van de jaarlijkse werkplannen gestroomlijnd. Toch ervaren met name sommige medewerkers van SZW het proces nog als intensief en enigszins verbrokkeld, met name als zij ad hoc om reacties op documenten van KIS worden gevraagd.
- SZW speelt een grote rol in de programmaontwikkeling, omdat het voor KIS belangrijk is om producten op te leveren die voor het ministerie relevant zijn. Daarbij blijft KIS wel waken voor de onafhankelijkheid. Het platform neemt uiteindelijk autonoom besluiten over de programmaontwikkeling.
- KIS vindt het lastig om een balans te vinden tussen voldoen aan de actuele kennisbehoeften van SZW en toch continuïteit in de werkplannen te vinden. Om verscheidene redenen denkt KIS baat te hebben bij doorlopende lijnen in projecten.
- Het portaal is nog niet erg bekend bij externe stakeholders. De beleidsmedewerkers van SZW kennen het portaal van KIS wel, maar proberen zoveel mogelijk hun vragen via het werkplan op de kaart te krijgen.
- Het totale portaalbudget is beperkt. De beleidsmedewerkers van SZW zijn zich daarvan bewust, maar externe stakeholders zijn dat niet of in mindere mate.

Zoals eerder besproken beantwoordt KIS op twee manieren aan de behoeften van stakeholders: door middel van de invulling van het werkplan en door middel van verkennende portaalprojecten, die gedurende het jaar flexibel opgestart kunnen worden. De ontwikkeling van het werkplan bestaat dan weer uit twee fasen: het ophalen van vragen in het veld en het samenstellen van het definitieve werkplan in samenwerking met SZW. Soortgelijke fasen zijn te onderscheiden in de programmaontwikkeling door middel van portaalprojecten: allereerst wordt de vraag ingediend (in tegenstelling tot de consultatieronde speelt KIS hierin zelden een actieve rol) en dan wordt de relevantie van deze vraag bepaald door de portaalcommissie. In de portaalcommissie

zitten zowel medewerkers van KIS als medewerkers van SZW en externe stakeholders.<sup>27</sup> In **Figuur 2.1** is schematisch weergegeven in welke stadia de programmaontwikkeling uiteenvalt.

**Figuur 2.1** Schematische weergave van de programmaontwikkeling van KIS



De percepties van de stakeholders betreffen de twee verschillende wijzen van programmaontwikkeling. We bespreken hieronder de waardering van de twee fasen van de werkplanontwikkeling én de waardering van de Portaalfunctie.

Deze paragraaf bevat onze analyse van de interviews die wij afnamen onder stakeholders van KIS, inclusief de medewerkers van SZW. Als een punt meerdere malen terugkwam tijdens de interviews, hebben we dat in deze paragraaf opgenomen. We maken in deze paragraaf nog geen selectie van punten, maar weergeven simpelweg het oordeel van stakeholders weer. Het kan dus zijn dat zaken die hier genoemd worden, niet terugkomen in onze algemene beoordeling en/of aanbevelingen, bijvoorbeeld als het oordeel of de behoeften van de stakeholders volgens ons niet passen binnen de voorwaarden van KIS of als wij een probleem niet zien als iets wat op enige wijze op te lossen is.

### 2.3.1 Waardering van de consultatieronde

Over het algemeen zijn de directies van SZW, Movisie en Verwey-Jonker tevreden over de ontwikkelingen die KIS in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt wat betreft de consultatieronde.

<sup>27</sup> Er is geen openbare lijst van leden van de portaalcommissie beschikbaar.

Die wordt volgens hen steeds breder uitgezet en er worden elk jaar iets meer stakeholders benaderd.

Inderdaad zijn er stakeholders die elk jaar gesproken worden en die daar erg tevreden over zijn.<sup>28</sup> Het komt vaak voor dat een stakeholder één onderzoeker van KIS erg goed kent, namelijk de projectleider of themacoördinator die zich bij KIS bezighoudt met het voor de stakeholder meest relevante thema. Stakeholders laten zich tijdens de interviews erg positief uit over 'hun eigen onderzoeker'. Via deze onderzoekers weten de stakeholders KIS goed te vinden als zij behoeften en/of onderzoekvragen hebben. De consultatie verloopt dan in zekere zin bijna informeel; onderzoeker en stakeholder nemen contact met elkaar op als dat noodzakelijk lijkt, en niet alleen op een gepland eenmalig moment. De lijntjes zijn in zo'n geval kort. Dat ervaren de externe stakeholders als erg prettig.

Dat soort één-op-één contact mag wat de door ons gesproken stakeholders betreft regelmatig tot stand komen, daar hebben beide partijen volgens hen het meeste baat bij. De stakeholders van KIS vinden dat de onderlinge afstemming tussen KIS en de externe stakeholders nog wel wat steviger mag. Over het algemeen speelt KIS volgens hen al goed in op de activiteiten van het nabije netwerk, maar het kan nog beter.

De stakeholders die niet op zo'n persoonlijke basis contact hebben met KIS (en voor wie KIS niet door een enkele 'ambassadeur' vertegenwoordigd wordt), zijn wat kritischer over de consultatieronde. Met hen wordt eenmalig contact gelegd of zij brengen hun behoeften in tijdens de eerder genoemde ontwikkelingsactiviteiten, bijvoorbeeld jaarbijeenkomsten of kennisateliërs. Deze stakeholders zitten wel in het netwerk van KIS, maar er is minder structureel contact, bijvoorbeeld één keer per jaar of minder. Een regelmatig terugkerend punt van kritiek is – wellicht te wijten aan het tekort aan contact – dat KIS te weinig terugkoppelt naar stakeholders over wat er gebeurt met input die opgehaald wordt tijdens de ontwikkelingsactiviteiten. De stakeholders leveren onderwerpen en onderzoekvragen, maar weten soms niet wat er met hun bijdrage gedaan wordt. Of ze zien wel dat er een project uitgevoerd wordt door KIS (bijvoorbeeld via de nieuwsbrief), maar er wordt naderhand niet gevraagd of hun vragen daarmee beantwoord zijn. Deze stakeholders ervaren dat als een gemis.

Over jaarbijeenkomsten en kennisateliërs hebben stakeholders ook een aantal opmerkingen. Allereerst wordt een aantal keer aangegeven dat dat er te weinig zijn (bijvoorbeeld maar één jaarbijeenkomst per jaar) en dat er behoefte is aan meer mogelijkheden om onderwerpen in te brengen bij KIS. Contactmomenten die KIS organiseert, vinden volgens stakeholders soms op onhandige tijdstippen of locaties plaats. Uit de antwoorden op de enquête blijkt dat de respondenten graag contactmomenten in andere regio's dan de Randstad zou zien, waar ook experts uit de betreffende regio uitgenodigd worden. Experts uit de betreffende regio hebben, meer

---

<sup>28</sup> Het is niet duidelijk hoeveel stakeholders dit zijn. KIS geeft in werkplannen aan dat elk jaar ongeveer 40 stakeholders gesproken worden, maar we weten niet of dat elk jaar 40 nieuwe stakeholders zijn, telkens dezelfde 40, of een mate van overlap daar tussenin. We baseren ons in deze paragraaf alleen op de uitspraken van geïnterviewde stakeholders, onder wie er dus een aantal zijn met wie KIS structureel contact op lijkt te nemen. Dat waren er naar schatting vijf van de gesproken 21, maar het is soms lastig om te bepalen of het om structureel contact gaat of contact specifiek over één project.



dan de *usual suspects* (bijv. experts uit de Randstad), zicht op wat er in hun regio gebeurt en waar behoefte aan is.

Ten slotte komt ook het signaal naar voren dat KIS tijdens ontwikkelingsactiviteiten te veel optreedt als toehoorder en te weinig als moderator. Met andere woorden: een aantal stakeholders vindt KIS bij bijeenkomsten soms te weinig kritisch. Zij zien dat KIS voornamelijk ideeën van sprekers aanhoort, maar geen weerwoord geeft. Wellicht is dit te verklaren doordat KIS bij dit soort activiteiten eerder behoeften inventariseert dan behoeften verwerpt. Dat is voor stakeholders niet altijd een duidelijke doelstelling. Zij lijken vooral op contactmomenten af te komen om van elkaar te leren. Bij de ontwikkeling van het werkplan is voor de stakeholders daarom niet altijd duidelijk hoe de prioritering van projecten tot stand komt.

### 2.3.2 Waardering van de besprekingen met het ministerie

Een groot deel van het ontwikkelingsproces van het werkplan wordt ingenomen door overleg met SZW. Nadat KIS de behoeften van de externe stakeholders heeft opgehaald, wordt een voorstel voor het komende werkplan voorgelegd aan de beleidsmedewerkers van SZW.

Uit de tussentijdse evaluatie van KIS kwam naar voren dat de afstemming tussen SZW en KIS veel uren van KIS vergde. KIS heeft daarom een specifieke functie vormgegeven om invulling te kunnen geven aan het overleg met SZW (waaronder de communicatie over de programmaontwikkeling). Tevens proberen SZW en KIS om het proces efficiënter in te richten. Uit de directieverslagen blijkt dat de directeuren van SZW, Verwey-Jonker en Movisie tevreden zijn over die efficiëntieslagen. Vooral de medewerkers van KIS constateren dat de planning van de besprekingen duidelijker is geworden en dat de programmaontwikkeling wat minder tijd in beslag neemt. Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd met medewerkers van SZW maken wij op dat zij desondanks vinden dat de besprekingen van het concept-werkplan nog steeds veel tijd en inspanning vergen. Er wordt jaarlijks een planning rondgestuurd onder medewerkers van SZW over de belangrijke mijlpalen van de programmaontwikkeling. Toch vinden sommige SZW'ers het lastig dat zij op meerdere (voor hen soms onvoorspelbare) momenten gedurende het jaar ad hoc-verzoeken ontvangen om zo snel mogelijk een reactie te geven op nieuwe versies van de werkplannen. Die staan ofwel niet in de planning gemarkeerd, ofwel zij hebben de planning niet dusdanig 'vers in het geheugen' dat zij deze verzoeken van tevoren zien aankomen. Ook horen we dat sommige medewerkers van SZW om logistieke redenen<sup>29</sup> niet altijd worden uitgenodigd voor bijeenkomsten over de concept-werkplannen, waardoor zij enige afstand tot het proces ervaren.

In de besprekingen met SZW over de jaarlijkse werkplannen bewaakt KIS zijn onafhankelijke positie. We zien dat KIS niet alle wensen van SZW honoreert en dat KIS eigenstandige keuzes maakt, bijvoorbeeld door eerst een verkenning uit te voeren wanneer KIS twijfelt over de wenselijkheid of haalbaarheid van de beantwoording van een bepaalde kennisvraag van SZW. Tegelijk is het voor KIS belangrijk dat projecten aansluiten op de kennisbehoefte van het ministerie SZW.

---

<sup>29</sup> Er wordt door de teamleiders van SZW elk jaar een selectie van beleidsmedewerkers gemaakt die de bijeenkomsten bijwonen. Het uitnodigen van alle beleidsmedewerkers is, gezien het grote totale aantal, niet mogelijk. De teamleiders moeten dus een keuze maken.

Als resultaten bruikbaar zijn voor het ministerie, verzekert KIS zich in ieder geval van (enige) impact via SZW-beleid. Een aantal geïnterviewden noemt SZW ook wel ‘de belangrijkste stakeholder’ van KIS, door de combinatie van rollen: subsidieverstreker, politiek verantwoordelijke én stakeholder. De besprekingen met SZW worden daarom door iedereen als onmisbaar beschouwd. We constateren dat KIS *nabijheid* zoekt zonder aan *onafhankelijkheid* in te boeten.

De consultatieronde en de besprekingen met het ministerie van SZW leiden ertoe dat er ieder jaar te veel kennisvragen zijn om allemaal te beantwoorden. Hoewel dat als gevolg heeft dat er een aantal vragen wordt overgeslagen, constateren we dat KIS wel zoveel mogelijk vragen tegelijkertijd in het werkplan probeert op te nemen. Het kennisplatform probeert aan zoveel mogelijk behoeften tegelijkertijd tegemoet te komen. Dit leidt tot een zekere versnippering van de projecten; de werkplannen staan vol met relatief kleinschalige projecten die weinig onderlinge samenhang kennen, allemaal tegemoetkomend aan één of een klein aantal vragen. Uit de interviews blijkt dat KIS in de komende jaren een grotere samenhang in de werkplannen wil realiseren. Dit wil KIS bereiken door enkele grote vraagstukken te identificeren voor een meerjarenbeleidsplan. Die grote vraagstukken vormen vervolgens de basis voor specifieke kennisvragen in jaarlijkse werkplannen, om meer continuïteit en diepgang te behalen. Tevens wil KIS vanaf het werkplan 2021 gaan werken met een kleiner aantal ‘grote projecten’, zodat er meer tijd is om onderwerpen uit te diepen en er meer mogelijkheden zijn om elk onderzoeksproject op te volgen met een uitgebreid implementatietraject. De uitdaging voor KIS zal zijn om voldoende ruimte in de programmering open te laten voor actuele vraagstukken. Uit de interviews met medewerkers van SZW maken wij namelijk op dat zij hieraan behoefte denken te blijven hebben.

### 2.3.3 Waardering van het portaal

Na de besprekingen tussen KIS en SZW ligt het werkplan vast. Maar het portaal biedt toch nog ruimte voor kleine, verkennende projecten buiten het werkplan om. Stakeholders kunnen hun vragen indienen via het portaal op de website van KIS of via de e-mailadressen van de onderzoekers van KIS.

Bij het ministerie proberen beleidsmedewerkers over het algemeen om het aantal vragen dat zij bij het portaal indienen beperkt te houden. Er is geen vast maximum waaraan de SZW'ers zich dienen te houden, voor zover wij kunnen bepalen horen de beleidsmedewerkers alleen via-via welke collega's vragen ingediend hebben bij het portaal. De beleidsmedewerkers geven aan dat zij hun vragen liever tijdens de werkplanbesprekingen indienen of direct aan de onderzoekers stellen (of uitbesteden aan commerciële partijen). Beleidsmedewerkers van SZW zijn zich ook, meer dan externe stakeholders, bewust van de beperkte omvang van het flexibele budget van KIS. Zij weten dat dit tegen het einde van het jaar opraakt. Daarom zijn zij terughoudend met het indienen van portaalvragen, ook al passen deze vragen wel goed bij de expertise van KIS.

Uit de interviews blijkt voor ons dat de meeste externe stakeholders niet op de hoogte zijn van het portaal. Het komt ook voor dat zij het portaal wel kennen, maar dat zij niet zeker weten of het portaal ook voor hen bedoeld is. Geïnterviewden die wij wijzen op het bestaan van het portaal, laten wel weten dat zij hiervan gebruik zouden maken als zij op enig moment onbeantwoorde onderzoeksvragen hadden. Zij hebben er geen bezwaar tegen om eventuele onderzoeksvragen bij KIS neer te leggen.

## 2.4 Beoordeling van de programmaontwikkeling

In deze paragraaf leggen wij alle hierboven besproken feitelijke en subjectieve informatie naast elkaar om zo tot een slotconclusie te komen. Het betreft hier het onderbouwde oordeel van de onderzoekers.

Naar aanleiding van de eerste evaluatie van KIS uit 2017 heeft het platform duidelijke stappen gezet in de aanscherping van de programmaontwikkeling. Door KIS zijn nieuwe instrumenten ontwikkeld om de onderzoekbehoefte van stakeholders op te halen, zoals de Raad van Advies, de thematische klankbordgroepen en de KIS-community. We signaleren dat deze 'gereedschapskist' KIS een vrij breed inzicht geeft in de kennisbehoefte. Wij zien weinig nieuwe mogelijkheden om een nog breder inzicht in de kennisbehoefte van stakeholders te krijgen, behalve door te voldoen aan de wens naar méér contactmomenten. Dat leidt ons tot de conclusie dat het een adequate keuze is dat jaarlijks meer budget uitgaat naar de ontwikkelingsactiviteiten, zoals aangekondigd werd in het meerjarenbeleidsplan 2018-2021. KIS is zich ervan bewust dat het brede scala aan ontwikkelingsactiviteiten meer mogelijke kennisvragen oplevert, waarbij het overzicht en de samenhang verloren dreigen te gaan. Voor 2021 wil het platform hiermee rekening houden door zich meer op projecten te richten die over de jaargrenzen heen lopen.

Daarnaast was het een voornemen van KIS om het eigen netwerk uit te breiden. Door middel van een groot netwerk van stakeholders kan KIS goed op de hoogte blijven van actuele kennisbehoefte en kan het kennisplatform zorgdragen voor draagvlak voor zijn projecten. Uit de evaluatie blijkt dat KIS gewerkt heeft aan het uitbouwen van eigen netwerk, bijvoorbeeld door dit meer structureel vorm te geven door middel van de KIS-community. We constateren dat KIS nog een stap kan zetten in het betrekken van een brede afspiegeling van de stakeholders bij de programmaontwikkeling, omdat meer invloed van externe stakeholders wel aansluit bij de aanleiding voor het oprichten en de doelstellingen van KIS. De meeste stakeholders (zowel geïnterviewde partijen als respondenten op de enquête) zeggen dat zij niet op de hoogte zijn van de ontwikkelingsactiviteiten van KIS of dat zij deze hebben moeten missen. Ook is maar een klein aantal van de geïnterviewde stakeholders<sup>30</sup> op de hoogte van het portaal van KIS. Bij KIS ontbreekt het bovendien aan een systematisch overzicht van stakeholders en het eigen netwerk daarin. Het netwerk van KIS hangt sterk aan individuele medewerkers.

Het ministerie van SZW, waaronder de Expertise-unit Sociale Stabiliteit (ESS), wordt structureel nauw betrokken bij de programmaontwikkeling. Zodra KIS de behoeften van externe stakeholders heeft opgehaald (de ESS valt hier ook onder, omdat deze unit dicht op de uitvoering rondom het thema Sociale Stabiliteit zit), volgt er een intensief en langdurig proces van overleg om die behoeften om te zetten in concrete projectplannen. SZW wordt gedurende het jaar meerdere malen gevraagd om feedback op de conceptplannen, zoals dat onderling afgesproken is. KIS neemt uiteindelijk naar eigen inzicht besluiten over de werkplannen, maar pas nadat er uitgebreid overlegd is met de betrokken medewerkers van SZW. Het uiteindelijke werkplan moet immers goedgekeurd worden door de directeur van SenI, voordat het definitief gemaakt wordt. De samenwerking tussen SZW en KIS rond de programmaontwikkeling is in de afgelopen

<sup>30</sup> Naar de bekendheid van het portaal hebben wij in de enquête niet gevraagd, enkel of een respondent al dan niet vragen bij het portaal heeft ingediend.

jaren efficiënter geworden, al blijft het totstandkomingsproces tijdrovend en intensief volgens veel medewerkers van KIS en SZW. Over het algemeen zijn deze medewerkers tevreden over de programmaontwikkeling. Wij signaleren dat KIS op dit vlak een lerende organisatie is.

Uit onze evaluatie komt naar voren dat er een zekere disbalans bestaat tussen de stevige invloed die SZW als stakeholder heeft op de programmaontwikkeling van KIS en de invloed van externe stakeholders. Het ministerie van SZW heeft relatief veel inspraak in de selectie van onderwerpen die in het werkplan terechtkomen, terwijl de uitvoering en het trekken van conclusies volledig aan KIS gelaten wordt (zie ook hoofdstuk 3). KIS besteedt veel tijd aan besprekingen met de beleidsmedewerkers van SZW over het werkplan. In deze besprekingen vertegenwoordigt KIS de behoeften van de externe stakeholders, terwijl deze externe stakeholders geen conceptplannen meer onder ogen krijgen. Op papier staat beschreven hoe de besprekingen tussen SZW en KIS moeten verlopen, maar er bestaat geen equivalent voor overige stakeholders. Wij zien hierin een mogelijkheid tot een grotere rol van de externe stakeholders bij de programmaontwikkeling.

Al met al stellen we vast dat KIS veel goede dingen doet rondom de programmaontwikkeling. We signaleren verbeteringen sinds de vorige evaluatie en zien dat deze groei zeker nog niet afgevlakt is: uit de initiatieven die KIS heeft voor verbetering van het werkplan voor 2021 blijkt dat KIS zich lerend blijft opstellen. In deze beoordeling hebben we nog twee mogelijke richtingen voor verbetering aangewezen, waardoor KIS volgens ons in nog hogere mate zijn kernfuncties kan vervullen. Die verbetermogelijkheden zitten allereerst in de balans tussen ontwikkelingsactiviteiten waarbij alleen SZW betrokken wordt en die waarbij ook externe stakeholders betrokken worden, en vervolgens in de diversiteit van en in het overzicht over het netwerk van externe stakeholders bij wie KIS de behoeften inventariseert. Concreet advies daarover geven wij in H7.



# Programma- uitvoering

***In dit hoofdstuk evalueren wij de wijze waarop KIS het programma uitvoert. Daarmee bedoelen wij de werkplannen die KIS elk jaar ontwikkelt. Na de inleiding beschrijven wij hoe de programma-uitvoering op papier beschreven staat (3.2). Daarna zetten wij uiteen hoe de programma-uitvoering er in de afgelopen jaren feitelijk uit heeft gezien (3.3). Vervolgens beschrijven wij hoe tevreden de stakeholders zijn met de uitvoering van de werkplannen van KIS (3.4). Ten slotte sluiten wij dit hoofdstuk af met een oordeel over de programma-uitvoering, waarbij we alle beschreven informatie in overweging nemen (3.5).***

## **3.1 Inleiding**

Nadat het jaarlijkse werkplan door KIS is opgesteld, wordt dat gedurende het jaar uitgevoerd door de medewerkers van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie. In dit hoofdstuk bespreken we hoe de uitvoering op papier beschreven staat en er vervolgens in de praktijk uitziet. Dat doen we aan de hand van de functies van KIS (waarvan de indeling in het vorige hoofdstuk besproken is) en de thema's van KIS (ook in het vorige hoofdstuk besproken). Ook hebben we aandacht voor de samenwerking tussen de twee kennisinstututen bij de uitvoering en de coördinering met de Expertise-unit Sociale Stabiliteit.

### 3.1.1 Begrippenlijst voor dit hoofdstuk

- **Contactpersoon.** De term die SZW in de leidraden voor samenwerking met KIS gebruikt om te verwijzen naar de beleidsmedewerker van SZW die aangewezen wordt om mee te denken en advies te geven over een specifiek project. Voor elk project wordt één contactpersoon bij SZW aangewezen.
- **Directie van KIS.** Formeel heeft KIS geen eigen directie omdat het een programma is. Maar de directeuren van SZW, Movisie en Verwey-Jonker zijn wel eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het programma KIS.
- **Directieoverleg.** Dit is een halfjaarlijkse samenkomst van de directeuren, waarbij in algemene zin wordt overlegd over het functioneren van KIS. Ze doen dat onder meer door te verwijzen naar kwartaaloverleggen.
- **Kwartaaloverleg.** Dit is een driemaandelijks samenkomst van de programmaleiders/-coördinatoren van KIS en de accountmanager van SZW waarbij men ingaat op de voortgang van specifieke projecten van KIS en hoe eventuele knelpunten daarin opgelost kunnen worden.
- **Programmaleider/-coördinator.** Dit zijn aangewezen personen bij Movisie en Verwey-Jonker die coördineren binnen hun eigen kennisinstituut, tussen de kennisinstellingen en met het ministerie. Zij begeleiden de onderzoekers van KIS bij de programmaontwikkeling en -uitvoering.
- **Projectleider.** De senior onderzoeker van KIS die het overzicht bewaart over de uitvoering van een specifiek project. Veelal worden de projectplannen niet alleen door de projectleider, maar ook door andere onderzoekers uitgevoerd. De projectleider kan ook themacoördinator zijn.
- **Themacoördinator.** De senior onderzoeker van KIS die op basis van de opgehaalde behoeften uit het veld bijdraagt aan de jaarlijkse projectvoorstellen. De themacoördinator zorgt ook voor samenhang (maar geen overlap) tussen de projecten. Tijdens de ontwikkeling van het werkplan stelt de themacoördinator het plan voor de projecten binnen zijn/haar specifieke thema op. Ook is hij of zij aanwezig bij de thematische overleggen met SZW, waarbij het eerste voorstel besproken wordt. Themacoördinatoren zijn 'ambassadeurs' van hun thema.

## 3.2 Programma-uitvoering zoals beoogd

De informatie in deze paragraaf is gebaseerd op de documentatie van SZW en KIS (bijv. Kamerbrieven, verslagen van werkoverleg, werkplannen) en op enkele interviews met sleutelfiguren bij KIS.

### 3.2.1 Organisatie van KIS

Zoals eerder besproken bestaat KIS uit het Verwey-Jonker Instituut en Movisie. Verwey-Jonker neemt de rol van penvoerder op zich en is ook verantwoordelijk voor financiën. Verwey-Jonker is – naast voor de coördinatie – vooral verantwoordelijk voor het invullen van de onderzoeksfunctie, terwijl Movisie zich eerder op toepassing van de kennis richt.

KIS bestaat, formeel gezien, uit een vaste kern en een flexibele schil: er zijn onderzoekers die specifiek aangehaald worden voor bepaalde projecten en onderzoekers die op meer structurele basis (maar nooit fulltime) 'voor KIS' werken.

Aan het hoofd van het platform staan de twee directeuren van Movisie en Verwey-Jonker, die zo nu en dan de rol van projectadviseur of -leider op zich nemen. De directeuren zijn eindverantwoordelijk voor het KIS-programma, maar zij zijn in naam geen directeur van KIS (omdat het om een kennisplatform/een programma en niet een kennisinstituut gaat). De directeuren van Movisie en Verwey-Jonker nemen structureel deel aan het directieoverleg met SZW. Bij het opstellen van het jaarlijks werkplan is het aan de directeuren om het plan definitief te maken.

Daarnaast heeft elk kennisinstituut een eigen programmaleider/-coördinator. Zij coördineren binnen hun kennisinstituut, tussen de kennisinstellingen en met het ministerie. De onderzoekers van KIS begeleiden zij bij de programmaontwikkeling en -uitvoering. Bij elk kwartaaloverleg zijn de programmaleiders aanwezig.

Overkoepelend werkt bij elke organisatie een medewerker kwaliteitscontrole, die toeziet op de wetenschappelijke kwaliteit van de kennisproducten. Ook heeft KIS een klein team van communicatieadviseurs die zich specifiek inzetten voor de kennisarticulatie en -verspreiding.

Verder werkt op elk thema van KIS een themacoördinator die op basis van de opgehaalde behoeften uit het veld bijdraagt aan de jaarlijkse projectvoorstellen. De themacoördinator kan zowel bij Movisie of bij Verwey-Jonker werkzaam zijn, afhankelijk van wie de meeste expertise en meeste affiniteit met het thema heeft. De themacoördinator zorgt ook voor samenhang (maar geen overlap) tussen de projecten. Tijdens de ontwikkeling van het werkplan stelt de themacoördinator het plan voor de projecten binnen zijn/haar specifieke thema op. Ook is hij of zij aanwezig bij de thematische overleggen met SZW, waarbij het eerste voorstel besproken wordt. Binnen elk individueel project is vervolgens een projectleider en (een team van) onderzoeker(s) actief.

Bij SZW is de directeur van de directie Samenleving en Integratie (SenI) verantwoordelijk voor het programma KIS. Er is bij SZW ook een accounthouder KIS die nauwer betrokken is bij de subsidieverlening, programmaontwikkeling en -uitvoering van het platform. Bij elk project van KIS wordt/worden ten slotte één of meerdere contactperso(oo)n(en) aangewezen bij SZW (niet alleen bij de directie SenI, maar ook erbuiten), met wie gedurende het hele project regelmatig contact opgenomen wordt over de stand van zaken. Ook voor portaalprojecten wordt een contactpersoon bij SZW aangewezen. Contactpersonen nemen in principe een adviserende rol in, maar de onderzoekers van KIS wegen uiteindelijk af of zij advies van SZW op zullen volgen.

### **3.2.2 Programma-uitvoering in de planning**

Wat betreft de programma-uitvoering werd door KIS ook het een en ander voorgenomen in het meerjarenbeleidsplan 2018-2021. In het algemeen nam KIS zich voor om meer impact te behalen. Doelstellingen in het meerjarenbeleidsplan die betrekking hebben op de programma-uitvoering zijn de volgende:

- Meer samenwerking met partijen en netwerken die als intermediair op kunnen treden, dan wel om input van externe stakeholders aan KIS te leveren, dan wel om producten van KIS onder externe stakeholders te verspreiden;
- Doorwerken en benutting van kennis via creatieve productvormen en bijeenkomsten, ook op te nemen in de projectplannen;
- Opschalen van de communicatie, onder meer door de beschikbare middelen voor de Communicatiefunctie én het communicatieteam aan te passen.

Deze drie doelstellingen rondom de programma-uitvoering kwamen op de volgende manieren terug in de drie werkplannen die volgden op het meerjarenbeleidsplan 2018-2021:



Tabel 3.1 Concretisering van de algemene meerjarendoelstellingen per werkplan

| Doelstelling in het meerjarenbeleidsplan  | Uitwerking in het werkplan van 2018   | Uitwerking in het werkplan van 2019  | Uitwerking in het werkplan van 2020   |
|---|---|--|---|
| <p>Meer samenwerking met partijen en netwerken die als intermediair op kunnen treden, onder andere om input van de externe stakeholders aan KIS te leveren.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vier thematische en/of regionale kennisateliers, waar mogelijk aansluitend bij initiatieven in het veld;</li> <li>• Inzet op deelname aan strategisch belangrijke expertmeetings, conferenties, lezingen, workshops en netwerken zoals de G32 of Integraal Werken in de Wijk;</li> <li>• Meer naar buiten treden in de media;</li> <li>• Actief communiceren buiten de projecten om over het programma KIS, o.a. via bestaande netwerken en overkoepelende organisaties;</li> <li>• Tijdens contactmomenten benaderen van organisaties die een groot bereik hebben onder doelgroepen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vier thematische en/of regionale kennisateliers, waar mogelijk aansluitend bij initiatieven in het veld;</li> <li>• Inzet op deelname aan strategisch belangrijke expertmeetings, conferenties, lezingen, workshops en netwerken zoals de G40;</li> <li>• Meer naar buiten treden in de media;</li> <li>• Actief communiceren buiten de projecten om over het programma KIS, o.a. via bestaande netwerken en overkoepelende organisaties;</li> <li>• Overname van het Platform Eer &amp; Vrijheid van SZW.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdens de jaarbijeenkomst wordt meer ruimte geboden voor presentaties van samenwerkingspartners;</li> <li>• Drie thematische en/of regionale kennisateliers, waar mogelijk aansluitend bij initiatieven in het veld;</li> <li>• Inzet op deelname aan strategisch belangrijke expertmeetings, conferenties, lezingen, workshops en netwerken zoals de G40;</li> <li>• Aanhouden Platform Eer &amp; Vrijheid.</li> </ul> |
| <p>Doorwerken en benutting van kennis via creatieve productvormen en bijeenkomsten, ook op te nemen in de projectplannen.</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie over de expertise van KIS via de kanalen van andere partijen;</li> <li>• Overwegen van een tijdschrift op het terrein van integratie;</li> <li>• Actief opzoeken van doelgroepen, ook aansluitend op bestaande contactmomenten;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie over de expertise van KIS via de kanalen van andere partijen;</li> <li>• Actief opzoeken van doelgroepen, ook aansluitend op bestaande contactmomenten;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie over de expertise van KIS via de kanalen van andere partijen;</li> <li>• Actief opzoeken van doelgroepen, ook aansluitend op bestaande contactmomenten;</li> </ul>  |

| Doelstelling in het meerjarenbeleidsplan   | Uitwerking in het werkplan van 2018  | Uitwerking in het werkplan van 2019  | Uitwerking in het werkplan van 2020   |
|--|--|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelf reageren op actualiteiten (met eigen expertisen of onderzoek als basis) of anderen vragen via de kanalen van KIS te reageren.</li> <li>• Creatieve presentatievormen, zoals infographics, powerpoints, webinars en animaties;</li> <li>• Wisselende content op de vernieuwde website (artikelen, blogs, Q&amp;A's);</li> <li>• In het communicatieteam iemand aannemen om ondersteuning te bieden bij het ontwikkelen van online middelen;</li> <li>• Drie projecten met infographic gepland;</li> <li>• Twee projecten met animatie gepland.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatieve presentatievormen, zoals infographics, animaties, powerpoints en explainer video's;</li> <li>• Wisselende content op de vernieuwde website (artikelen, blogs, Q&amp;A's);</li> <li>• Twee projecten met infographic gepland.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatieve presentatievormen, zoals infographics, animaties, podcasts, webinars en explainer video's;</li> <li>• Middelen opsparen om innovatieve mediavormen op te zetten;</li> <li>• Vijf projecten met infographic gepland;</li> <li>• Drie projecten met animatie gepland;</li> <li>• Eén project met podcast gepland.</li> </ul> |
| <p>Opschalen van de communicatie, onder meer door de beschikbare middelen voor de Communicatiefunctie én het communicatieteam aan te passen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer naar buiten treden in de media;</li> <li>• Communicatie over de expertise van KIS via de kanalen van andere partijen;</li> <li>• Overwegen van een tijdschrift op het terrein van integratie;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer naar buiten treden in de media (free publicity);</li> <li>• Communicatie over de expertise van KIS via de kanalen van andere partijen;</li> <li>• Wisselende content op de vernieuwde website (artikelen, blogs, Q&amp;A's);</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer naar buiten treden in de media (free publicity);</li> <li>• Communicatie over de expertise van KIS via de kanalen van andere partijen;</li> <li>• Focus op KIS als programma en op de overstijgende thema's i.p.v. op projecten;</li> </ul>   |

| Doelstelling in het meerjarenbeleidsplan | Uitwerking in het werkplan van 2018   | Uitwerking in het werkplan van 2019  | Uitwerking in het werkplan van 2020  |
|--|---|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actievere inzet op genereren van bekendheid en/of impact binnen geplande projecten en portaalprojecten d.m.v. een project-specifiek communicatieplan;</li> <li>• Communicatie over de antwoorden op kleine en middelgrote portaalvragen;</li> <li>• Actief opzoeken van doelgroepen, ook aansluitend op bestaande contactmomenten;</li> <li>• Benaderen van organisaties die een groot bereik hebben onder doelgroepen;</li> <li>• Zelf reageren op actualiteiten (met eigen expertisen of onderzoek als basis) of anderen vragen via de kanalen van KIS te reageren;</li> <li>• Een update van de website, zodat deze meer aansluit op de doelgroepen;</li> <li>• Alleen nog het logo van KIS gebruiken, niet meer die van VJI of Movisie;</li> <li>• Bij elke lezing van de onderzoekers ook een korte presentatie over KIS;</li> <li>• Nadenken over herkenbare naam voor het portaal;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actievere inzet op genereren van bekendheid en/of impact binnen geplande projecten en portaalprojecten d.m.v. een project-specifiek communicatieplan;</li> <li>• Waar mogelijk in samenwerking met de KIS-community nadenken over te bereiken doelgroepen;</li> <li>• Communicatieafdeling vanaf het begin van elk project geïnformeerd;</li> <li>• Kansen voor communicatie gedurende de hele looptijd van het project pakken;</li> <li>• Communicatie over de antwoorden op kleine en middelgrote portaalvragen;</li> <li>• Communicatie over kennisateliers en behoefte aan actuele informatie;</li> <li>• Actief opzoeken van doelgroepen, ook aansluitend op bestaande contactmomenten;</li> <li>• Nieuwe website gebruiken om meer toegespitst te monitoren en behoeften te bepalen;</li> <li>• Alleen nog het logo van KIS gebruiken, niet meer die van VJI of Movisie;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Middelen opsparen om innovatieve mediavormen op te zetten;</li> <li>• Actievere inzet op genereren van bekendheid en/of impact binnen geplande projecten en portaalprojecten d.m.v. een project-specifiek communicatieplan;</li> <li>• Communicatie over de antwoorden op kleine en middelgrote portaalvragen;</li> <li>• Communicatie over kennisateliers en behoefte aan actuele informatie;</li> <li>• Actief opzoeken van doelgroepen, ook aansluitend op bestaande contactmomenten;</li> <li>• Nieuwe website gebruiken om meer toegespitst te monitoren en behoeften te bepalen;</li> <li>• Alleen nog het logo van KIS gebruiken, niet meer die van VJI of Movisie;</li> <li>• Bij elke lezing van de onderzoekers ook een korte presentatie over KIS;</li> <li>• Portaalfunctie van KIS onder de aandacht brengen middels interne en externe kanalen;</li> <li>• Nadenken over impact genereren rondom al afgeronde projecten.</li> </ul> |

| Doelstelling in het meerjarenbeleidsplan | Uitwerking in het werkplan van 2018  | Uitwerking in het werkplan van 2019  | Uitwerking in het werkplan van 2020 |
|--|--|--|-------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadenken over impact genereren rondom al afgeronde projecten;</li> <li>• Uitbreiding van het communicatieteam.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij elke lezing van de onderzoekers ook een korte presentatie over KIS;</li> <li>• Portaalfunctie van KIS onder de aandacht brengen middels interne en externe kanalen;</li> <li>• Nadenken over impact genereren rondom al afgeronde projecten;</li> <li>• Freelance specialisten om invulling te geven aan de content op de website.</li> </ul> |                                     |

Bron: werkplannen 2018 t/m 2020.

Bij het naast elkaar leggen van de werkplannen blijkt in de eerste instantie dat de doelstellingen van het meerjarenbeleidsplan niet uit het oog verloren zijn door KIS. De doelstellingen rondom de programma-uitvoering zijn in elk werkplan in detail uitgewerkt, met name rond communicatie. Wat betreft de communicatievormen hebben wij ook geteld in hoeverre de voorbeelden van 'creatieve werkvormen' genoemd door het communicatieteam, daadwerkelijk voorkwamen binnen de plannen voor de onderzoeksfunctie. In 2020 lijken vooral infographics een vrij reguliere kennisvorm te zijn geworden. De website biedt ook steeds meer mogelijkheden voor creatieve productvormen, waar het communicatieteam aandacht voor blijft vragen. Zoals ook eerder vermeld blijven de communicatieplannen per jaar voor een groot deel hetzelfde.

### 3.3 Feitelijke programma-uitvoering

#### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- Functie A of 'Ontwikkeling en benutting van wetenschappelijk verantwoorde kennis' is de hoofdfunctie van KIS waar de meeste middelen naar uitgaan. Vóór de eerste evaluatie van KIS was deze functie nog opgesplitst in een onderzoeks- en analysefunctie en een impact- en implementatiefunctie. De uitvoering van deze functies lag voornamelijk bij Verwey-Jonker respectievelijk Movisie. Sinds 2018 werken de twee organisaties op het merendeel van projecten samen en bestaat elk project uit een onderzoeks- en analysefase en een impact- en implementatiefase. Het aantal projecten waarop wordt samengewerkt is sinds 2018 aanzienlijk toegenomen.
- Het portaal wordt steeds populairder. De portaalcommissie is daarom steeds efficiënter ingericht, zonder in te boeten aan diversiteit van de leden van de portaalcommissie.
- De functies C, D en E hebben in de laatste drie jaren meer aandacht gekregen. Vooral onder de functie Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling komen steeds meer activiteiten te vallen met ieder een eigen rol en doelgroep. Het communicatieteam voor de functie Communicatie is uitgebreid en maakt ieder jaar een uitgebreid programmabreed communicatieplan, naast een specifiek communicatieplan voor elk project in het werkplan. Voor de samenwerking met SZW is functie E vormgegeven. Functie E is geconcretiseerd aan de hand van een aantal leidraden voor de samenwerking.
- Binnen de functie Ontwikkeling en benutting van kennis bestonden tot voor 2020 vier thema's. In het werkplan van 2020 zijn de projecten in plaats daarvan uitgesplitst naar zeven thema's. Deze nieuwe thema's moeten meer ruimte bieden voor specialisering en diepgang.
- ESS, waaronder Platform JEP, produceert praktijkgerichte kennis over het thema Sociale Stabiliteit en schurkt daardoor tegen het onderzoek van KIS aan. De vorm van kennisproducten bij ESS verschilt erg van die van KIS, maar ESS kan de kennis van KIS wel aangrijpen in de eigen publicaties. Er wordt daarom veel over en weer gecommuniceerd: welke kennis heeft ESS nodig en kan KIS leveren?; hoe kan ESS bijdragen aan de kennisdisseminatie van KIS? Terwijl beleidsmedewerkers van SZW sommige jaren wel en sommige jaren niet betrokken worden bij de projecten van KIS, worden de medewerkers van ESS dat altijd.

In deze paragraaf baseren we ons op de documentatie van KIS (bijv. Kamerbrieven, werkplannen, financiële verslagen) en op interviews met enkele medewerkers van KIS en van ESS over de feitelijke gang van zaken.

### 3.3.1 Uitvoering van de functies

In de werkplannen schrijft KIS over de vijf functies. In het werkplan wordt van sommige functies min of meer een definitie gegeven, zonder naar specifieke plannen te verwijzen. Binnen andere functies beschrijven de werkplannen wel degelijk concrete plannen, al zijn deze soms hetzelfde als in het voorgaande jaar. In hoeverre KIS deze doelstellingen vervolgens uitgevoerd heeft, moet vooral blijken uit de interviews en uit de verslagen van de overleggen. Ook beschrijft KIS in zijn jaarberichten hoeveel mensen bereikt zijn via de website en sociale media, maar deze concrete programmaopbrengsten beschrijven wij in het volgende hoofdstuk.

#### A. Ontwikkeling en benutting van wetenschappelijk verantwoorde kennis

Een grote verandering sinds de vorige evaluatie van KIS is dat twee functies samen zijn genomen. Voorheen waren dat de onderzoeks- en analysefunctie (vooral uitgevoerd door Verwey-Jonker) en de impact- en implementatiefunctie (vooral uitgevoerd door Movisie, maar ook vaak in samenwerking met Verwey-Jonker). Sinds 2018 bestaat elk project uit een onderzoeks- en analysefase en een impact- en implementatiefase, soms binnen hetzelfde jaar en soms verspreid over meerdere jaren. Als KIS nieuwe kennis verzamelt en publiceert, wordt altijd nagedacht hoe deze kennis ook naar de praktijk vertaald en geïmplementeerd kan worden. Dat blijkt ook uit de casuonderzoeken die wij uitgevoerd hebben. De projecten waarin nog geen implementatieactiviteiten hebben plaatsgevonden, kunnen veelal op een vervolg in de komende jaren rekenen waarbij hier specifieke uren voor worden ingecalculleerd. Zo moet nieuwe kennis die in de jaren 2018 t/m 2020 is ontwikkeld niet onbenut blijven.

De projectplannen zijn een uitwerking van deze kernfunctie. Terwijl de projectplannen elk jaar anders zijn, heeft KIS gedurende de afgelopen drie jaren geen overkoepelende wijzigingen aangebracht binnen dit thema. De functie wordt telkens op dezelfde manier uitgevoerd. De uitvoering van de projectplannen wordt in de volgende paragraaf besproken.

#### B. Portaalfunctie

Sinds 2018 maakt KIS binnen de Portaalfunctie een splitsing naar de vraagbaakfunctie en de functie van kennismakelaar. KIS is in hogere mate de rol van platform gaan vervullen door middel van die kennismakelaarfunctie, waarbij het platform kan schakelen tussen kennisvragers en kennisleveranciers.

De portaalcommissie is sinds 2018 ook uitgebreid met externe deskundigen. Waar het om kleine en middelgrote vragen gaat, besluit de coördinator van de portaalcommissie alleen of er antwoord gegeven wordt. Daarmee kan KIS efficiënter werken. Alleen bij complexe vragen wordt de voltallige portaalcommissie betrokken. Het is niet duidelijk uit welke leden de portaalcommissie bestaat.

Uit de werkplannen en uit de resultaten van de Portaalfunctie (zie hoofdstuk 4) blijkt dat deze functie populairder wordt bij externe stakeholders. Er komen meer vragen, waaronder complexe vragen, binnen. Daarom is besloten om een deel van het flexibele budget te reserveren voor het

tweede halfjaar, zodat gedurende het hele jaar portaalprojecten opgestart kunnen worden (in het tweede halfjaar, zo toont de ervaring aan, wat minder dan in het eerste halfjaar). Daaruit blijkt dat KIS gestructureerder omgaat met het flexibele budget.

### C. Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling

De plannen binnen deze functie zijn in elk werkplan erg concreet weergegeven. De volgende voornemens zijn door KIS uitgevoerd:

- Ieder jaar organiseert KIS **een jaarbijeenkomst** voor 200 tot 300 deelnemers waarin KIS en de ontwikkelde kennis worden gepresenteerd en partijen in het KIS-domein worden samengebracht. Deze jaarbijeenkomst heeft ieder jaar plaatsgevonden; in 2020 was de jaarbijeenkomst online vanwege de coronapandemie.
- Ieder jaar organiseert KIS **twee tot vijf thematische en/of regionale kennisateliers**. In 2020 vonden twee kennisateliers online plaats.
- In 2019 is KIS gestart met een **KIS-community**. Dit is een netwerk van ervaren professionals die zich bezighouden met maatschappelijke vraagstukken waarbij zij hun speciale expertise op het gebied van inclusie, integratie en samenleven inzetten. In 2019 hebben twee bijeenkomsten met de KIS-community plaatsgevonden. In 2020 is het streven om een community van 25 personen te hebben.
- KIS-medewerkers zijn **aanwezig** bij strategisch belangrijke expertmeetings, conferenties, lezingen, workshops en in de media. Hoe vaak dat gebeurt, is niet bekend.
- Jaarlijks voeren KIS-medewerkers ruim veertig **netwerk- en consultatiegesprekken** om een beeld te krijgen van belangrijke maatschappelijke thema's en trends. In 2020 lag het aantal gesprekken op twintig omdat ook binnen de KIS-community gesprekken gevoerd gaan worden.
- In 2017 is een **Raad van Advies** ingesteld van gezaghebbende personen die meedenken over de ontwikkeling van de kennisfunctie en kennisbehoefte in de samenleving. De Raad komt maximaal twee keer per jaar bijeen.
- Vanaf 2019 vervult Hans Boutellier de **KIS-leerstoel 'Polarisatie en veerkracht'**. De leerstoel wordt in eerste instantie gevestigd voor een periode van twee jaar.
- Vanaf 2020 begint KIS met een **online platformfunctie** waarin de meest relevante publicaties van kennispartners via kis.nl zullen worden ontsloten. Hiertoe heeft KIS in 2019 gesprekken gevoerd met onder meer NJI en Pharos. De platformfunctie heeft nog niet geresulteerd in het ontsluiten van publicaties van kennispartners.
- Vanaf 2020 staat de **Buurtmonitor Integratie** online, inmiddels KIS wijkmonitor geheten (<https://www.buurtintegratie.nl/>). Deze monitor biedt cijfers over diversiteit, integratie, participatie en kansengelijkheid. De monitor maakt het mogelijk wijken en gemeenten te vergelijken en trends te volgen.

In brede zin nam KIS zich in 2018 voor om het netwerk uit te breiden met sectoren die voorheen nog minder goed bereikt werden. Voorbeelden daarvan zijn, volgens het meerjarenbeleidsplan, de sectoren onderwijs en arbeidsmarkt. Omdat KIS geen stakeholderanalyse heeft uitgevoerd, is niet vast te stellen in hoeverre de voorheen minder goed bereikte doelgroepen inmiddels beter bereikt worden door KIS. De bekendheid van KIS bij de verschillende sectoren bespreken wij in hoofdstuk 4.

## D. Communicatie

De doelstellingen wat betreft communicatie worden ieder jaar uitgewerkt in de vorm van een communicatieplan. Het communicatieteam van KIS heeft gedurende de afgelopen drie jaren steeds meer uren toegewezen gekregen. Er zijn ook meer functies aan toegevoegd.

Allereerst heeft het communicatieteam, met behulp van freelance experts, de website van KIS vernieuwd. Daardoor is er meer ruimte gekomen voor precieze monitoring en het plaatsen van creatieve productvormen. Ook is de website ingericht met het oog gericht op de verschillende typen kennisgebruikers van KIS. Vooral gemeenten hebben een centrale plek gekregen in de communicatiestrategie van KIS.

Daarnaast ontwikkelen de onderzoekers van KIS inmiddels voor elk project een specifiek communicatie- en implementatieplan. De onderzoekers en het communicatieteam bedenken vaak een gefaseerd plan: voor standaardcommunicatie en voor intensieve communicatie. In 2018 was er ook nog een tussenspoor, maar dat is inmiddels geschrapt.

Ook zou er meer gecommuniceerd gaan worden over de Portaalfunctie. Uit de kwartaalrapportages van KIS is niet op te maken of dit ook gebeurd is. Wel vermeldt het communicatieteam naar eigen zeggen de Portaalfunctie wanneer ze maar kunnen tijdens presentaties en bijeenkomsten. Zoals hierboven genoemd komen er elk jaar meer vragen binnen bij het portaal. KIS heeft de portaalcommissie en het flexibele budget in de afgelopen jaren om efficiënter om te gaan met het grote aantal vragen. De communicatie over de Portaalfunctie lijkt dus vruchten af te werpen voor het kennisplatform.

Ten slotte zou KIS een explicieter eigen identiteit krijgen. Bijvoorbeeld door alle onderzoekers van KIS een eigen KIS-adres toe te wijzen (@kis.nl) en door alleen nog het logo van KIS op de kennisproducten van KIS te zetten, zonder daarbij te verwijzen naar de kennisinstituten. Dat is gebeurd: op de website van KIS wordt alleen nog maar naar de @kis-adressen verwezen. Het Verwey-Jonker Instituut en Movisie worden alleen nog maar op het achterblad van elke publicatie genoemd. KIS had al een eigen telefoonnummer en heeft dat ook aangehouden. Sowieso heeft KIS meer gecommuniceerd over het programma KIS in het algemeen (d.w.z. programma-brede communicatie, waarvoor ook ieder jaar een plan wordt opgesteld), naast de communicatie over specifieke projecten.

## E. Programmaleiding en coördinatie, samenwerking en programmaontwikkeling

Onder deze functie vallen alle activiteiten rond het organiseren van het programma en de samenwerking met SZW. Hoe deze samenwerking precies ingericht is, staat vastgelegd in de leidraden voor de samenwerking tussen SZW en KIS. Elke versie van de leidraad bouwt voort op de vorige versie. De samenwerking tussen SZW en KIS vindt plaats aan de hand van de volgende concrete activiteiten:

- **Directieoverleggen**, waarin de directeuren in algemene zin het functioneren van KIS bespreken. Ze doen dat onder meer door te verwijzen naar kwartaaloverleggen;
- Bij **kwartaaloverleggen** gaan de coördinatoren van KIS en de accountmanager van SZW in op de voortgang van specifieke projecten van KIS en hoe eventuele knelpunten daarin opgelost kunnen worden;



- Binnen elk project vindt tussen de contactpersoon van SZW en de projectleider bij KIS **projectspecifieke communicatie** plaats, ofwel face-to-face, ofwel telefonisch, ofwel per e-mail. Die begint zodra het werkplan goedgekeurd wordt en loopt in principe af als het projectplan in zijn geheel uitgevoerd is door KIS, inclusief de communicatie over de resultaten achteraf;
- **Benen-op-tafelsessies**, waarbij in algemene zin ontwikkelingen in het veld worden besproken door de directeuren van SZW en KIS en coördinatoren van KIS (dit gebeurt sporadisch).

Onder deze functie valt ook de interne kwaliteitscontrole door de medewerkers kwaliteitscontrole van Movisie en Verwey-Jonker. Zij houden de wetenschappelijke kwaliteit van de kennisproducten in de gaten. Daarnaast zijn de medewerkers kwaliteitscontrole ook scherper gaan kijken naar mogelijkheden voor impact en implementatie binnen elk gepubliceerd kennisproduct. In 2020 is er een strategisch adviseur Impact & Implementatie aangesteld bij Verwey-Jonker, zo blijkt uit de begroting.

Ook de samenwerking tussen Movisie en Verwey-Jonker valt onder deze functie. Daar houden onder andere de coördinatoren zicht op. De samenwerking tussen de kennisinstellingen verloopt, zo blijkt ook verderop in dit hoofdstuk, steeds beter. Er staan in de werkplannen geen specifieke doelstellingen wat deze samenwerking betreft.

### Samenhang tussen de functies

Uit de begrotingen van KIS komt naar voren dat het zwaartepunt in de afgelopen drie jaren geleidelijk verschoven is van functie A (Ontwikkeling en benutting van wetenschappelijk verantwoorde kennis) naar functies C, D en E. Het overleg met het ministerie, maar met name de steeds uitgebreidere communicatie met het steeds bredere werkveld, vergt nu meer tijd dan in de opstartjaren van KIS. Voor het contact met stakeholders bestaan nog dezelfde twee functies, waarnaar elk jaar een hoger percentage van het budget uitgaat dan het jaar ervoor. Voor het contact met SZW is drie jaar geleden een hele nieuwe functie ingericht, namelijk de functie 'Programmaleiding en coördinatie, samenwerking en programmaontwikkeling'. Bij de eerste evaluatie werd al genoemd dat het contact met SZW erg omvangrijk was geworden. Voorheen werd het contact met SZW nog ondergebracht onder de andere functies. De stroomlijning van de samenwerking met SZW heeft wellicht het aantal uren binnen de nieuwe functie beperkt gehouden, maar de noodzaak voor het apart begroten van alle afstemmingsactiviteiten blijft bestaan.

Nog altijd wordt het grootste deel van de subsidie van SZW door KIS besteed aan de onderzoeksfunctie. In 2020 ging het om ongeveer de helft van het beschikbare budget. Inmiddels is functie D, in 2020 de Communicatiefunctie geheten, de tweede functie die de meeste inspanning van KIS vereist, maar het communicatieteam steekt hier minder dan de helft van de uren in die de onderzoekers aan de onderzoeksfunctie besteden.

Een verschil met de eerste drie jaren van KIS is dat de vijf kernfuncties steeds meer in elkaar overlopen. Zo zijn alle vijf functies ingevuld om zo goed mogelijk aan de behoeften van de stakeholders te voldoen door middel van nieuwe KIS-projecten. En terwijl de Communicatiefunctie apart genoemd wordt, loopt communicatie ook door de andere vier functies heen. Zo wordt ook voor elk project in de werkplanning én voor elk portaalproject een apart communicatieplan geschreven. Activiteiten van KIS worden in het werkplan onder meerdere functies genoemd. Zo

noemt KIS de KIS-community in het werkplan van 2020 als activiteit onder de functie 'Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling' én onder de functie 'Programmaleiding en coördinatie, samenwerking en programmaontwikkeling'.

Het onderscheid tussen de vijf functies is nog wel zichtbaar in de begroting in de werkplannen. Voor Functie D is een apart team aangesteld van communicatieadviseurs, waardoor deze functie wat betreft de personele invulling relatief losstaat van de andere vier functies. Dat geldt ook voor Functie E: deze wordt uitgevoerd door speciaal daarvoor aangestelde programmaleiders, controleurs en coördinatoren. De onderzoekers van KIS voeren de overige drie functies uit en doen dat veelal parallel aan elkaar zonder zich te beperken tot één van de drie. Ze halen binnen hun projecten kennis op uit de samenleving, ze netwerken, ze tasten behoeften voor nieuwe project-ideeën af en ze communiceren over de resultaten van hun projecten en over het werk van KIS.

Soms kunnen de functies ook verbonden worden aan het werk dat de onderzoekers uitvoeren in naam van hun kennisinstututen. Zo voeren zij meerdere onderzoeksprojecten uit die thematisch met elkaar samenhangen - sommige binnen en sommige buiten het programma KIS - waardoor een literatuurstudie maar één keer hoeft plaats te vinden. Of hun onderzoek voor KIS levert netwerkcontacten op die bij kunnen dragen aan onderzoek bij hun kennisinstituut. Zo ervaren de medewerkers van KIS niet alleen samenhang tussen de verschillende functies van KIS, maar ook tussen het werk voor hun kennisinstituut en hun werk voor KIS. Dat is voordelig voor zowel KIS als voor de kennisinstututen. Als er voldoende overlap bestaat tussen werkzaamheden, kan er op uren bespaard worden.

### 3.3.2 Uitvoering van de KIS-thema's

Sinds 2020 behandelt KIS zeven in plaats van negen thema's. Dat is voor het brede publiek van KIS niet zichtbaar (noch op de website, noch in de kennisproducten van KIS), maar komt wel naar voren op het niveau van de interne coördinatie bij KIS en van de communicatie met SZW.

In [Tabel 3.2](#) zetten wij uiteen hoeveel projecten er bij KIS uitgevoerd zijn per thema. De jaren 2017 t/m 2019 baseren wij daarbij op de jaarberichten van KIS. Over het jaar 2020 is ten tijde van deze evaluatie nog geen jaarbericht verschenen. Daarom hebben wij de projecten van KIS gedurende het jaar 2020 afgeleid aan de interne financiële rapportage die KIS per kwartaal opmaakt voor SZW.

Tabel 3.2 Aantal uitgevoerde projecten per thema, uitgesplitst naar jaren

|                             | Totaal uitgevoerd              | Nieuwe Migratie | Sociale Stabiliteit | Inclusie & Toegankelijkheid | Participatie | Intercultureel vakmanschap | Onderwijs                     | Arbeidsmarkt | Jeugd en opvoeding | Emancipatie en zelfbeschikking |
|-----------------------------|--------------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------------|--------------|----------------------------|-------------------------------|--------------|--------------------|--------------------------------|
| <b>2015</b> <sup>31</sup>   | <b>29</b><br>(± 7,3 per thema) | 5               | 6                   | 7                           | 11           | n.v.t.                     | n.v.t.                        | n.v.t.       | n.v.t.             | n.v.t.                         |
| <b>2016</b>                 | <b>28</b><br>(± 7,0 per thema) | 7               | 5                   | 7                           | 9            | n.v.t.                     | n.v.t.                        | n.v.t.       | n.v.t.             | n.v.t.                         |
| <b>2017</b><br>(19 gepland) | <b>19</b><br>(± 4,8 per thema) | 4               | 4                   | 6                           | 5            | n.v.t.                     | n.v.t.                        | n.v.t.       | n.v.t.             | n.v.t.                         |
| <b>2018</b><br>(17 gepland) | <b>19</b><br>(± 4,8 per thema) | 4               | 3                   | 5                           | 7            | n.v.t.                     | n.v.t.                        | n.v.t.       | n.v.t.             | n.v.t.                         |
| <b>2019</b><br>(27 gepland) | <b>27</b><br>(± 6,8 per thema) | 4               | 5                   | 10                          | 8            | n.v.t.                     | n.v.t.                        | n.v.t.       | n.v.t.             | n.v.t.                         |
| <b>2020</b><br>(24 gepland) | <b>24</b><br>(± 3,4 per thema) | 5               | 4                   | n.v.t.                      | n.v.t.       | 4                          | 3<br>(1 project is stopgezet) | 3            | 3                  | 2                              |

Bronnen: voor 2015 t/m 2017: eerste evaluatie KIS, voor 2017 t/m 2020: financiële kwartaalrapportages 2018 t/m 2020.

Met de toename van het aantal thema's is het aantal uitgevoerde projecten stabiel gebleven. Alleen in 2018 werden er minder projecten uitgevoerd. Het aantal projecten per thema was rond de 7 tot in 2019 en halveerde door de uitbreiding van het aantal thema's naar 3,4. Onder elk thema vallen ongeveer evenveel projecten: de inzet van KIS lijkt gelijkmatig verdeeld over de zeven thema's, met wat meer inspanning op het thema Nieuwe Migratie. Dat thema is enkel in 2020 wat drukker bezet, in de voorgaande jaren was het juist een relatief klein thema.

### 3.3.3 Organisatie van KIS

Bij KIS werken eind 2019 volgens het jaarbericht op de website 43 mensen. In 2019 was dat ook 43; in 2018 40. Het team dat voor KIS werkt, is dus vooral in de opstartjaren van KIS tot stand gekomen en de afgelopen jaren niet veel groter meer geworden. Een onderzoeker kan de transitie maken van onderzoeker die eenmalig een project voor KIS uitvoert naar een onderzoeker die structureel voor KIS werkt. Dat wordt door de kennisinstututen bepaald.

Oorspronkelijk zijn Movisie en Verwey-Jonker bij het programma KIS betrokken om daar complementaire rollen in uit te voeren. De onderzoeks- en analysefunctie was vooral aan Verwey-Jonker, terwijl de impact- en implementatiefunctie vooral bij Movisie belegd was. Inmiddels zijn

<sup>31</sup> Bron voor de eerste drie jaren: Berkhout, B., Louwes, K., Wismans, J., & Zwaveling, E. (2017). Evaluatie Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS). Berenschot Groep B.V.: Utrecht.

die twee functies samengenomen. Ook de samenwerking tussen Verwey-Jonker en Movisie loopt daardoor anders. Projecten worden niet meer bij het ene of andere kennisinstituut belegd, maar bij beide. Veelal lijkt het nog altijd zo te zijn dat Verwey-Jonker de kennis ophaalt uit de samenleving, terwijl Movisie de resultaten vertaalt naar concrete handvatten en communiceert naar stakeholders. Zo kan het zijn dat Verwey-Jonker binnen een project in de eerste instantie onderzoeksactiviteiten uitvoert en dat Movisie het project in een latere fase overneemt. Maar ook die scheidslijn binnen projecten komt te vervallen. Volgens de medewerkers van KIS zijn de rollen inmiddels over het algemeen minder strikt verdeeld.

*Tabel 3.3 Verdeling van projecten over de kennisinstellingen, uitgesplitst naar jaar*

|                           | Totaal    | VJI | Movisie | Beide |
|---------------------------|-----------|-----|---------|-------|
| <b>2015</b> <sup>32</sup> | <b>29</b> | 18  | 11      | 0     |
| <b>2016</b>               | <b>28</b> | 16  | 9       | 3     |
| <b>2017</b>               | <b>19</b> | 8   | 4       | 7     |
| <b>2018</b>               | <b>19</b> | 4   | 0       | 15    |
| <b>2019</b>               | <b>27</b> | 5   | 2       | 20    |
| <b>2020</b>               | <b>24</b> | 6   | 3       | 15    |

*Bron: voor 2015 t/m 2017: eerste evaluatie KIS, voor 2018 t/m 2020: financiële kwartaalrapportages 2018 t/m 2020.*

Uit **Tabel 3.3** komt naar voren dat samenwerking tussen de instituten inderdaad is toegenomen sinds 2018. In de opstartperiode van KIS waren samenwerkingsprojecten een zeldzaamheid (toen de onderzoeks- en analysefunctie en impact- en implementatiefunctie nog gescheiden waren), terwijl samenwerkingsprojecten nu de meerderheid uitmaken. Portaalprojecten worden meestal wel door een van de twee kennisinstellingen uitgevoerd.

Terwijl in de begroting de uren nog apart bij Movisie of Verwey-Jonker begroot worden, is de scheidslijn tussen de twee instituten richting de buitenwereld in principe onzichtbaar geworden. Kijkt men nu immers naar de publicaties op de website, dan is ook niet meteen vast te stellen welke auteurs voor welk kennisinstituut werken. In de rapporten wordt niet langer expliciet verwezen naar Movisie of Verwey-Jonker. Van sommige projectleiders is bij de stakeholders wel bekend bij welk kennisinstituut zij werken. Dan is het onderscheid tussen de twee instituten wat duidelijker en verdwijnt ook het onderscheid tussen kennisinstituut en KIS soms.

In de afgelopen drie jaren hebben bij Verwey-Jonker wat belangrijke wisselingen van de wacht plaatsgevonden. De vorige directeur van Verwey-Jonker, Hans Boutellier, is teruggetreden als directeur en vervult nu de eerder besproken KIS-leerstoel 'Polarisatie en veerkracht' aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Prof. dr. Boutellier zit tegenwoordig niet meer bij de benen-op-tafelsessies en directieoverleggen en schreef sinds eind 2018 geen bericht aan de minister meer. Hij

<sup>32</sup> Bron voor de eerste drie jaren: Berkhout, B., Louwes, K., Wismans, J., & Zwaveling, E. (2017). Evaluatie Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS). Berenschot Groep B.V.: Utrecht.

functioneert nu formeel als wetenschappelijk adviseur van het Verwey-Jonker Instituut. Daarmee kan KIS in zekere zin vasthouden aan het netwerk en de zichtbaarheid van de oud-directeur. Inmiddels heeft een nieuwe directeur zijn plaats ingenomen.

### 3.3.4 Samenwerking met ESS

Er bestaat overlap tussen de onderwerpen die KIS onderzoekt en die de Expertise-unit Sociale Stabiliteit (ESS) aankaart. Uiteraard ontmoeten de twee partijen elkaar met name op het thema Sociale Stabiliteit. Sinds de eerste evaluatie is bij de ESS ook het Platform Jeugd preventie Extremisme en Polarisatie (Platform JEP) ontwikkeld. Platform JEP raakt niet alleen aan het KIS-thema Sociale Stabiliteit, maar ook aan Jeugd en onderwijs. ESS en Platform JEP doen zelden eigen onderzoek, maar besteden dat meestal uit. Vanuit ESS en/of Platform JEP geven zij bijvoorbeeld onderzoekopdrachten aan instituten als Movisie, maar het komt ook voor dat de beleidsmedewerkers portaalvragen indienen bij KIS. De medewerkers van ESS en Platform JEP zijn zich bewust van de limiet aan het portaalbudget.

Om te voorkomen dat de ESS en/of Platform JEP vraagstukken laat onderzoeken waar KIS zich ook al op heeft gericht, is het noodzakelijk gebleken om regelmatig contact te onderhouden. Dat gebeurt op zowel projectniveau als overkoepelend (bijv. in de vorm van een externe kwaliteitscoördinator). Beleidsmedewerkers van ESS en Platform JEP zijn bijvoorbeeld aanwezig bij kennisateliers en jaarbijeenkomsten en zitten in de portaalcommissie. De ESS en Platform JEP worden ook regelmatig gesproken tijdens de consultatieronde en worden bij de ontwikkeling van de werkplannen nauw betrokken. Omdat de beleidsmedewerkers van ESS en Platform JEP intern werkzaam zijn bij SZW, komt het voor dat zij als eerste contactpersoon op een project worden aangewezen. De medewerkers van KIS, ESS en Platform JEP houden tevens individueel zicht op wat de andere partij publiceert. Kennis die KIS oplevert, kunnen ESS en Platform JEP gebruiken bij de oplevering van hun adviserende publicaties.

Met het risico van dubbelingen gaan de partijen om door middel van periodiek overleg. Tegelijkertijd biedt de driedeling ook kansen, omdat de netwerken van ESS en Platform JEP ook beschikbaar komen voor KIS (en vice versa). De beleidsmedewerkers van ESS en Platform JEP kunnen contactpersonen aandragen en ook meedenken over de kennisdisseminatie achteraf. Zo communiceren de beleidsmedewerkers van ESS en Platform JEP steeds vaker actief over de kennisproducten van KIS richting hun eigen netwerken.

## 3.4 Waardering van stakeholders van de uitvoering

### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- De combinatie van Movisie en Verwey-Jonker wordt door alle geïnterviewden zeer gewaardeerd. Men neemt waar dat de twee partijen elkaar goed aanvullen. De kennisinstellingen zijn binnen het programma KIS zienderogen naar elkaar toegegroeid, zeker in de afgelopen drie jaren. Soms vinden buitenstaanders het lastig om te bepalen of een kennisproduct aan KIS toebehoort of een van de twee kennisinstellingen.

- Binnen projecten wordt samengewerkt tussen de betrokken onderzoekers van KIS en een aangewezen contactpersoon van SZW. Meestal verloopt dat contact prima, al houden sommige contactpersonen KIS het liefst erg nabij en lukt dat niet altijd. De onafhankelijke positie van KIS komt in de programma-uitvoering goed naar voren: SZW heeft puur een adviserende rol.
- Als KIS stukken publiceert, met name waar het meningen betreft, moet dat altijd ruimschoots van tevoren gemeld worden bij SZW. De medewerkers van KIS vinden dat enigszins omslachtig en ook de beleidsmedewerkers van SZW hebben niet altijd voldoende tijd om elk stuk door te nemen. SZW kan nooit wijzigingen laten aanbrengen aan de inhoud van de stukken, maar kan wel vragen om de timing van de publicatie aan te passen zodat de woordvoering van de minister er tijdig over geïnformeerd kan worden.
- Externe stakeholders waarderen de samenwerking met KIS zeer en zouden die graag in een structurelere vorm zien, niet gebonden aan projecten. Het is belangrijk dat KIS samenwerkingspartners altijd gelijkwaardig blijft behandelen. Dit alles gaat ook op voor samenwerking rondom portaalprojecten: vraagstellers leveren niet alleen contacten of informatie aan KIS, maar blijven in ruil daarvoor ook graag op de hoogte van de voortgang en uitkomsten van het project.
- Vooral op thema's waar de interne expertise van Verwey-Jonker en Movisie wat minder is, zoals op het thema onderwijs, raden stakeholders aan om meer structureel contact te onderhouden met andere kennisinstellingen en wetenschappelijke instellingen.

Deze paragraaf bevat onze analyse van de interviews die wij afnamen onder stakeholders van KIS, inclusief de medewerkers van SZW. Als een punt meerdere malen terugkwam tijdens de interviews, hebben we dat in deze paragraaf opgenomen. We maken in deze paragraaf nog geen selectie van punten, maar weergeven simpelweg het oordeel van stakeholders weer. Het kan dus zijn dat zaken die hier genoemd worden, niet terugkomen in onze algemene beoordeling en/of aanbevelingen, bijvoorbeeld als het oordeel of de behoeften van de stakeholders volgens ons niet passen binnen de voorwaarden van KIS of als wij een probleem niet zien als iets wat op enige wijze op te lossen is.

### 3.4.1 Waardering van de uitvoerende partijen

Uit de eerste evaluatie van KIS bleek dat de twee samenwerkende kennisinstellingen moeten leren om goed samen te werken. Inmiddels verloopt die samenwerking volgens de medewerkers van KIS soepel.<sup>33</sup> De consensus bij alle betrokkenen, zowel intern als extern, lijkt te zijn: de combinatie van Movisie en het Verwey-Jonker Instituut werkt goed. Waar de ene partij kunde of contacten mist, vult de andere partij die aan. Intern blijkt: de kennisinstellingen hebben ook het een en ander van elkaar kunnen leren, zoals cultuursensitief (wetenschappelijke) artikelen schrijven. Inmiddels zijn de coördinatoren van de kennisinstellingen zover dat taken van KIS verdeeld

<sup>33</sup> Zie ook [Tabel 3.3](#), waaruit blijkt dat KIS dit in de afgelopen drie jaren ook kwantitatief gezien steeds vaker is gaan doen.

worden op basis van persoonlijke expertise en niet meer op basis van achterliggend kennisinstituut.

Opvallend is dat veel geïnterviewde stakeholders (samenwerkingspartners én kennisgebruikers) KIS via Movisie – en dus niet via Verwey-Jonker – kennen. Stakeholders gaan er af en toe zelfs van uit dat Movisie het netwerk levert en dat Verwey-Jonker het onderzoek doet. Stakeholders die KIS via een van de kennisinstituten kennen, willen er nog wel eens aan twijfelen of een publicatie of activiteit samengesteld is door Movisie of door KIS. Ook uit de eerste evaluatie kwam naar voren dat het niet altijd duidelijk is wanneer iets thuishoort bij Verwey-Jonker, Movisie of KIS. Maar het is de vraag of dit een knelpunt is. Immers is het voor KIS in de eerste instantie belangrijker dat publicaties gelezen en gebruikt worden, dan dat altijd helder is waar de publicatie vandaan komt.

Dat er verschillen tussen de twee kennisinstituten zijn, speelt in de meeste gevallen de kwaliteit van het onderzoek in de hand. Eén verschil wordt soms wel als lastig ervaren. Met name SZW'ers laten weten dat Movisie vaak wat makkelijker in de communicatie is dan Verwey-Jonker: medewerkers van Movisie zoeken meer nabijheid en nemen regelmatig contact op, medewerkers van Verwey-Jonker leveren autonoom onderzoek en bellen enkel met contactpersonen als dat nodig is en gepland staat.

### 3.4.2 Afweging van interne diversiteit

Tijdens de vorige evaluatie werd door enkele stakeholders opgeworpen dat KIS niet voldoende niet voldoende een afspiegeling zou zijn van de diversiteit in de samenleving. Dit is een vraagstuk dat intern nog steeds leeft, met name bij de betrokken directies. Ook uit de resultaten van de enquête die wij hebben uitgezet blijkt dat een paar stakeholders menen dat de kennisinstituten onvoldoende divers zijn. Zij betwijfelen of er voldoende overlap is tussen de belevingswerelden van de onderzoekers en die van de doelgroepen waarnaar zij onderzoek doen. Geïnterviewde stakeholders die de website van KIS nader bekeken hebben of die regelmatig contact met de onderzoekers hebben, zien juist dat de onderzoekers van KIS veel verschillende achtergronden hebben. KIS geeft aan dat ongeveer de helft van alle betrokken medewerkers een migratieachtergrond, wat volgens ons meer dan is dan gebruikelijk is dan bij soortgelijke kennisinstituten. KIS heeft ook een Raad van Advies samengesteld die de samenleving zo goed mogelijk weerspiegelt om zoveel mogelijk verschillende perspectieven aan bod laat komen. Wel is het volgens KIS denkbaar dat de meest 'zichtbare' medewerkers van KIS – themacoördinatoren en projectleiders, bijvoorbeeld – minder vaak een migratieachtergrond hebben. Die zichtbare medewerkers beïnvloeden het beeld van de diversiteit van KIS wellicht.

Een breed en divers netwerk van de medewerkers van KIS komt de kwaliteit én de actualiteit van het onderzoek ten goede. Een medewerker met 'een goede antenne' vangt meer signalen op uit de samenleving over wat er speelt. Dat hoeft niet per se te betekenen dat de onderzoeker zélf een migratieachtergrond moet hebben, maar wel dat er goed contact moet blijven met de betrokken doelgroepen. Sommige geïnterviewde laten weten dat KIS goed moet blijven nadenken over welke stakeholders er betrokken worden bij projecten en in hoeverre geïnterviewden invloed hebben op de producten die KIS oplevert. De term 'participatief onderzoek' wordt bijvoorbeeld genoemd als een vorm van onderzoek die het perspectief van de betrokken doelgroepen meer aan bod laat komen. KIS moet er volgens bepaalde stakeholders op letten dat het

niet altijd te rade gaat bij dezelfde experts, maar ook bij ervaringsdeskundigen in het werkveld. Zij zijn – op hun eigen manier – ook experts, én vaak nauwer verbonden met de doelgroepen dan mensen met een wetenschappelijke insteek.

### 3.4.3 Waardering van de samenwerking met de subsidieverstrekker

SZW en KIS onderhouden een intensieve werkrelatie. In het tweede hoofdstuk komt al naar voren dat SZW zeer betrokken is bij de programmaontwikkeling. Tijdens de uitvoering van het programma onderhouden de medewerkers van SZW en KIS meestal ook nauw contact. Die samenwerking is een aantal jaar geleden gereguleerd aan de hand van een aantal leidraden.

Over het algemeen komt naar voren dat de samenwerking – mede dankzij die nieuwe leidraden voor de samenwerking – steeds soepeler verloopt. De medewerkers van KIS houden altijd contact met de contactpersonen bij SZW. De samenwerkingsafspraken worden daarbij opgevolgd, al moet er soms even gezocht worden wat de afspraken ook alweer precies waren. Of er door betrokkenen ook gesproken wordt van ‘korte lijntjes’ verschilt per project. Sommige onderzoekers hebben volgens SZW’ers de neiging om alleen op afgesproken momenten te bellen, maar niet spontaan tussendoor. Soms komt het juist voor dat er met contactpersonen van SZW moeilijk contact te leggen is. In een uitzonderlijk geval kunnen de medewerkers van KIS zich dan afvragen of de aangewezen contactpersoon nog wel werkzaam is als contactpersoon.

Voor KIS is het erg belangrijk om onafhankelijk uitvoering te kunnen geven aan de projectplannen. Daar is men zeer waakzaam op, blijkt uit alle interviews met medewerkers van KIS. Ook SZW vraagt van KIS waakzaamheid op de onafhankelijke uitvoering van het programma. KIS neemt eigen besluiten in de uitvoering en trekt naar eigen inzicht conclusies. SZW neemt een adviseerende rol aan en laat onderzoekers uiteindelijk zelf keuzes maken. We hebben enkele contactpersonen van SZW gesproken die als gevolg van de onafhankelijkheid van KIS een grote afstand ervaren. Zij zijn meer gewend aan en voelen zich comfortabeler bij opdrachtonderzoek, waarbij meer afstemming is over de uitvoering van het onderzoek. Over het algemeen geldt wel dat de beleidsmedewerkers van SZW de voorkeur geven aan nauw onderling contact over een project: zij respecteren *onafhankelijkheid*, maar zoeken wel *nabijheid*.

Een aandachtspunt bij de samenwerking tussen SZW en KIS rond de programma-uitvoering is de communicatie rondom publicaties. Dat kan gaan over publicaties aan het einde van een onderzoek, maar ook publicaties in reactie op de actualiteit zoals artikelen, blogs, persberichten etc. waarin KIS bij naam genoemd wordt (in plaats van de kennisinstituten). Er is afgesproken dat KIS SZW minstens tien dagen van tevoren op de hoogte stelt van de inhoud van nieuwe publicaties, opdat het ministerie en de Minister zich goed kunnen voorbereiden op mogelijke reacties in de Kamer en in de media. Deze afspraak wordt niet door iedereen positief geëvalueerd. Medewerkers van KIS vinden deze afspraak niet altijd even efficiënt. Het contact over en weer vergt tijd van zowel de KIS-medewerkers als de betrokken beleidsmedewerkers van SZW. Dat doet iets af aan de actualiteit van de publicatie.

Externe stakeholders weten niet altijd helemaal zeker hoe de verhoudingen tussen SZW en KIS liggen. De stakeholders die zich wel in de relatie SZW-KIS hebben verdiept, zien dat SZW invloed uitoefent op de programmaontwikkeling, maar niet op de uitvoering van het onderzoek. Over het algemeen vinden stakeholders dat KIS zich daar heel onafhankelijk in opstelt. We zien



in de open antwoorden op de enquête dat sommige stakeholders denken dat de subsidierelatie met SZW betekent dat KIS niet kritisch kan zijn op SZW-beleid.

#### **3.4.4 Waardering van de samenwerking met externe stakeholders**

Voor deze evaluatie hebben we een aantal stakeholders gesproken die met KIS hebben samengewerkt. Zij vinden het contact met de onderzoekers altijd prettig. KIS vraagt volgens hen nooit meer van samenwerkingspartners dan zij kunnen bieden. En als de bijdrage van samenwerkingspartners aan een project groot is, lijkt KIS te compenseren door hun wensen en voorwaarden goed in acht te nemen. Dan ontstaat er een wederkerige relatie die stakeholders erg kunnen waarderen. Eenmaal wordt genoemd dat KIS een samenwerkingspartner en haar achterban niet helemaal gelijkwaardig behandelde.

Stakeholders vinden het prettig dat KIS nooit een competitieve houding aanneemt. Dat is volgens iemand mede te danken aan de subsidie van SZW, waardoor KIS zich helemaal kan richten op constructieve kennisdeling. In plaats van alleen 'in een eigen koker te zitten' (zoals bij sommige marktpartijen het geval is) respecteert KIS de kennis en kunde van samenwerkingspartners en stellen de onderzoekers van KIS zich altijd ontvankelijk op. Stakeholders vinden het ook prettig dat KIS niet 'opnieuw het wiel probeert uit te vinden', maar aanhaakt op bestaande netwerken.

Wel is er in het veld behoefte aan structurele samenwerking met externe partijen, waaronder andere kennisinstituten. Dit punt werd ook genoemd in de eerste evaluatie van KIS. Soms hebben Movisie en Verwey-Jonker immers niet de juiste expertise intern. Dan wordt er wel eens een poging gedaan om met kennisinstituten samen te werken die wel die expertise in huis hebben, maar niet altijd. Stakeholders geven aan dat het goed zou zijn als de twee kennisinstituten structureel te rade zouden gaan bij betrokken organisaties op bepaalde thema's, zoals Pharos of OmniaZorg op het thema zorg. Dan kan er ook beter bepaald worden wie wat al doet, en welke kennislacunes er nog bestaan.

Ten slotte hebben wij gesproken met klein aantal externe stakeholders die complexe vragen bij het portaal hebben ingediend, die tot nieuw onderzoek bij KIS hebben geleid. Zij hebben nog hun twijfels bij de Portaalfunctie. Dat komt wellicht omdat onder externe stakeholders weinig duidelijkheid bestaat over de beperkte scope van portaalprojecten. De portaalcommissie vraagt dan om portaalonderzoek zo breed en verkennend mogelijk op te zetten (ook met het oog op het beperkte portaalbudget), terwijl vraagstellers graag een specifiek antwoord willen, gericht op hun sector en op hun werk. Ze hebben er dan behoefte aan dat de onderzoekers bij hen checken of zij baat hebben bij het antwoord op de portaalvraag. Eenzelfde punt werd in de eerste evaluatie genoemd: KIS moet niet alleen input ophalen bij stakeholders, maar ook terugkoppelen wat ermee gebeurt, ook wat betreft portaalvragen.

### 3.5 Beoordeling van de programma-uitvoering

In deze paragraaf leggen wij alle hierboven besproken feitelijke en subjectieve informatie naast elkaar om zo tot een slotconclusie te komen. Het betreft hier het onderbouwde oordeel van de onderzoekers.

KIS heeft het programma in de afgelopen jaren op een adequate wijze uitgevoerd. Wij observeren dat bijna alle plannen, onafhankelijk van de functie waarbinnen de betreffende plannen vallen, uitgevoerd zijn. Over de uitvoering van de functies zijn stakeholders voor zover wij kunnen bepalen ook tevreden. Bovendien lijkt het erop dat KIS de functies elk jaar efficiënter invult. Er is volgens stakeholders en volgens ons sprake van een 'geoliede machine'. We constateren dat de functies van KIS in de afgelopen jaren meer samenhang hebben gekregen. Binnen die functies nemen wij grote efficiëntieslagen waar, met name rondom de functies Verbinding, signalering en ontwikkeling (zie ook H2), Communicatie en Programmaleiding en coördinatie, samenwerking en programmaontwikkeling. Conform het Meerjarenbeleidsplan bevat elk project nu een onderzoeks- én een implementatiefase. Ook heeft KIS stappen gezet om de bekendheid van de Portaalfunctie te vergroten, al blijkt uit de interviews en de enquête nog niet of de bekendheid van het portaal inderdaad toegenomen is (zie voor dit punt H2).

In de uitvoering vullen het Verwey-Jonker Instituut en Movisie elkaar aan. De twee partijen zijn sinds de vorige evaluatie meer gaan samenwerken binnen projecten. Stakeholders zien en waarderen die samenwerking over het algemeen zeer. Ook voor stakeholders heeft KIS een eigen identiteit gekregen die losstaat van de organisaties die er uitvoering aan geven.

Wij stellen tevens vast dat KIS in de uitvoering onafhankelijk van SZW opereert. De medewerkers van KIS durven autonome beslissingen te nemen, waarbij ze deze wel richting SZW communiceren en eventueel advies van de contactpersonen in overweging nemen. Hoewel de relatief afstandelijke rol van subsidieverstrekker door enkele beleidsmedewerkers van SZW als een lastige wordt ervaren, waakt ook SZW ervoor dat KIS zich in het uitbrengen van publicaties nooit beperkt voelt. Wel vraagt SZW van KIS om SZW tijdig in te lichten over de inhoud van publicaties, waaronder ook opiniestukken van de onderzoekers, zodat eventuele voorbereidingen getroffen kunnen worden. Wij zijn het met betrokkenen eens dat dit soms extra tijd vergt van de medewerkers van KIS, maar zien ook dat deze kennisgeving een noodzakelijk onderdeel is van de relatie SZW-KIS.

Ten slotte zien wij dat de medewerkers van KIS binnen projecten adequaat samenwerken met externe samenwerkingspartners. Het contact verloopt vrijwel altijd soepel. Die goede samenwerking zou geïntensiveerd mogen worden. Stakeholders hebben behoefte aan structureler, laagdrempeliger contact, ook buiten projecten om, over de doorlopende lijnen in kennisontwikkeling van KIS. Wat betreft portaalprojecten zouden de vraagstellers graag terugkoppeling over het verloop en de uitkomsten van het project krijgen.

In het kort beoordelen wij de programma-uitvoering van KIS als positief. We zien dat KIS in de afgelopen drie jaren de noodzakelijke stappen heeft gezet en verschuivingen heeft gedaan binnen de vijf kernfuncties, die ons inziens een logische samenhang kennen. De kennisinstellingen werken onderling en met SZW goed samen, waarbij de onafhankelijke rol gewaarborgd wordt.

Een mogelijkheid voor verdere ontwikkeling zou kunnen liggen in het nauwer betrekken van andere kennisinstututen bij de uitvoering van het programma.



# Opbrengsten van KIS

***In dit hoofdstuk evalueren wij de programmaopbrengsten. Eerst beschrijven we de feitelijke opbrengsten van het kennisplatform (4.2). Vervolgens gaan wij na of KIS de beoogde doelgroepen bereikt en welke KIS-functies aan het bereik en de bekendheid van KIS bijdragen (4.3). Daarna bekijken we hoe tevreden stakeholders zijn met de kennisproducten van KIS en het kennisplatform in het algemeen (4.4). We sluiten het hoofdstuk af met een beoordeling van de programmaopbrengsten (4.5).***

## **4.1 Inleiding**

De uitvoering van het programma door het kennisplatform resulteert in allerlei opbrengsten, ook wel 'beleidsprestaties' of 'output' genoemd. Het gaat hierbij om de geleverde producten en diensten van KIS. Denk aan publicaties, workshops, journalistieke artikelen op de website en beantwoording van vragen van stakeholders. We mogen verwachten dat KIS oplevert wat het in de jaarlijkse werkplannen belooft op te leveren. Van een goed functionerend kennisplatform mogen we ook verwachten dat de opbrengsten kennisgebruikers bereiken en dat kennisgebruikers en samenwerkingspartners het platform en zijn kennisproducten positief beoordelen.

We zien dit terug in het meerjarenprogramma van KIS: *“Uiteindelijk wil het kennisplatform afge-rekend worden op het bereiken van de beoogde doelgroepen [en] tevredenheid van betrokke-nen.”*<sup>34</sup> In dit hoofdstuk evalueren wij de programmaopbrengsten aan de hand van het bereik en de tevredenheid van de beoogde doelgroepen van KIS.

## 4.2 De feitelijke opbrengsten van KIS

### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- Ieder jaar publiceert KIS circa dertig publicaties die voortkomen uit onderzoeks- en portaalprojecten. Vanaf 2018 maken implementatieactiviteiten onderdeel uit van alle projecten. Alle projecten uit de jaren 2017 t/m 2020, op één na, resulteerden in een publicatie.
- Jaarlijks beantwoordt KIS via het portaal ruim honderd vragen van stakeholders, van eenvoudige vragen die meteen zijn te beantwoorden tot complexe vragen die resulteren in een onderzoek op maat (portaalproject). Het aantal portaalprojecten dat per jaar afgerond wordt met een publicatie bedraagt in de jaren 2016 t/m 2019 14-22.
- Onder de functie ‘Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling’ organiseert KIS generieke activiteiten die moeten resulteren in een betere verbinding met externe stakeholders en de wetenschap. Deze activiteiten zijn vooral ondersteunend aan de programmaopbrengsten en zijn besproken in hoofdstuk 3.
- Ten slotte is er de Communicatiefunctie. Jaarlijks zet KIS ruim honderd journalistieke artikelen op de KIS-website. Het websitebezoek is tussen 2016 en 2020 gestegen van ruim 110 duizend naar ruim 270 duizend bezoeken. Ook het aantal nieuwsbriefabonnees is stijgende, van ruim 4.600 in 2016 naar iets meer dan 11.000 in 2019. Relatief veel abonnees klikken ook vanuit de nieuwsbrief door naar de website. KIS is steeds actiever op sociale media. Ten minste een aantal keer per week wordt een post of tweet geplaatst. Het aantal Twitter- en LinkedIn-volgers is tussen 2016 en 2019 ten minste verdubbeld. Het aantal keer dat KIS in de reguliere media wordt genoemd is in de jaren 2016 t/m 2019 afgenomen.

Deze paragraaf is op de beschikbare feitelijke informatie gebaseerd: financiële rapportages, jaarberichten en rapportages van de communicatieopbrengsten. Daarnaast verwijzen wij in deze paragraaf naar het interview dat wij afnamen bij het communicatieteam van KIS.

<sup>34</sup> Meerjarenbeleidsplan, 5 december 2017, p. 2.

#### 4.2.1 Inleiding

Om inzicht te krijgen in de opbrengsten van KIS kunnen we gebruik maken van de website van KIS. Daar wordt jaarlijks een 'jaarbericht' gepubliceerd met een overzicht van een deel van de output van KIS. Ook bevat de website een overzicht van publicaties en journalistieke artikelen.

In **Tabel 4.1** geven wij een overzicht van de opbrengsten van KIS in de periode 2016 tot eind 2020, op basis van de beschikbare gegevens. Dat doen we per functie, behalve voor de functies 'Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling' en 'Programmaleiding en coördinatie, samenwerking en programmaontwikkeling', omdat de opbrengsten daarvan zich moeilijk laten tellen. Onder de tabel gaan we dieper in op de opbrengsten.

*Tabel 4.1 Aantal publicaties en producten van KIS per jaar per functie*

|   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020<br>(voorlopig) |
|---|------|------|------|------|---------------------|
| <b>Ontwikkeling en benutting kennis</b>                                     |      |      |      |      |                     |
| Totaal aantal verschenen publicaties (incl. gepubliceerde portaalprojecten) | 52   | 27   | 34   | 34   | 26                  |
| <b>Portaalfunctie</b>   |      |      |      |      |                     |
| Aantal beantwoorde vragen (incl. portaalprojecten)                          | 103  | 121  | 126  | 108  | NB                  |
| <b>Communicatie</b>   |      |      |      |      |                     |
| Aantal verschenen artikelen op KIS-website                                  | 111  | 83   | 108  | 101  | 109                 |

*Bron: jaarberichten KIS 2016 t/m 2019, eigen telling publicaties en artikelen.*

#### 4.2.2 Ontwikkeling en benutting kennis

Onder de functie 'Ontwikkeling en benutting van wetenschappelijk verantwoorde kennis' levert KIS enerzijds publicaties en anderzijds implementatieactiviteiten. Publicaties en implementatieactiviteiten komen voort uit de jaarlijkse werkplanprojecten. Publicaties verschijnen grotendeels in het jaar na programmering. Bijvoorbeeld: in 2020 verschenen publicaties komen met name voort uit de werkplannen van 2019 en 2018. Implementatieactiviteiten vinden soms plaats in het jaar van uitvoering van een project en soms in het jaar na publicatie.

Op basis van de beschikbare websitegegevens van KIS is inzicht te geven in het aantal publicaties dat per jaar verschijnt. Daarbij moeten twee kanttekeningen worden geplaatst. Ook publicaties die voortkomen uit de Portaalfunctie worden meestal gepubliceerd op de website. Wat betreft vorm en inhoud wijken deze publicaties niet af van andere publicaties. Bovendien vermeldt

KIS niet ieder informatieproduct als separate publicatie op de website. Actualiseringen van de bestaande Wat-werkt-dossiers<sup>35</sup> worden bijvoorbeeld zelden meegeteld als publicatie.

Het aantal geregistreerde publicaties ligt per jaar rond de 30. In 2016 lag het aantal publicaties beduidend hoger, omdat tot en met 2016 op de website van KIS ook relevante rapporten van andere instanties als publicaties werden meegeteld (onder andere rapporten van Movisie, Verwey-Jonker, Nationale Rapporteur Mensenhandel, FRA, Forum). In de jaren na 2016 is geen duidelijk stijgende of dalende trend zichtbaar.

Voor zover wij hebben kunnen nagaan, resulteren bijna alle werkplanprojecten – soms na één of twee jaar – in een publicatie waarin de vraagstelling is beantwoord of de doelstelling is behaald. Wij zijn in de jaren 2017 t/m 2020 één project tegengekomen dat vanwege de gevolgen van de coronapandemie is stopgezet en geen publicatie of ander kennisproduct heeft opgeleverd (zie ook Tabel 3.2).<sup>36</sup>

Van de implementatieactiviteiten die KIS heeft uitgevoerd is geen cijfermatig overzicht te geven, omdat KIS niet systematisch registreert welke implementatieactiviteiten plaatsvinden. Duidelijk is wel dat implementatie van kennis in de afgelopen jaren een belangrijkere plaats heeft ingenomen. In alle projecten, zowel projecten in de jaarlijkse werkplannen als vanuit de Portaalfunctie, organiseert KIS implementatieactiviteiten. De aard en intensiteit van de implementatieactiviteiten verschilt per project. In de meeste projecten bestaat het onderdeel implementatie uit één of meer van de volgende activiteiten:

- het overdragen van kennis in workshops en landelijke of regionale bijeenkomsten waarvoor potentiële kennisgebruikers worden uitgenodigd;
- publicatie van artikelen in vakbladen;
- het opstellen van publieksvriendelijke publicaties, zoals infographics, online verbeter-tools, top-10-lijstjes;
- directe verspreiding van de kennisproducten via organisaties in het netwerk van KIS, zoals landelijke koepels, ministerie van SZW en/of de Expertise-unit Sociale Stabiliteit.

Sommige projecten zijn specifiek gericht op implementatie. Deze projecten bevatten dus geen kennisontwikkelingsactiviteiten, maar alle activiteiten zijn gericht op verspreiding van bestaande kennis en het stimuleren van benutting. Zo is in 2020 rond de onderwerpen 'Van Polarisatie naar verbinding' en 'Effectief verminderen discriminatie' een specifiek kennisdisseminatie en implementatieproject gestart.

### 4.2.3 Portaalfunctie

Onder de Portaalfunctie vallen de rollen van vraagbaak, producent van 'onderzoek op maat' en kennismakelaar. Jaarlijks beantwoordt KIS ruim honderd schriftelijke vragen: van zogenaamde

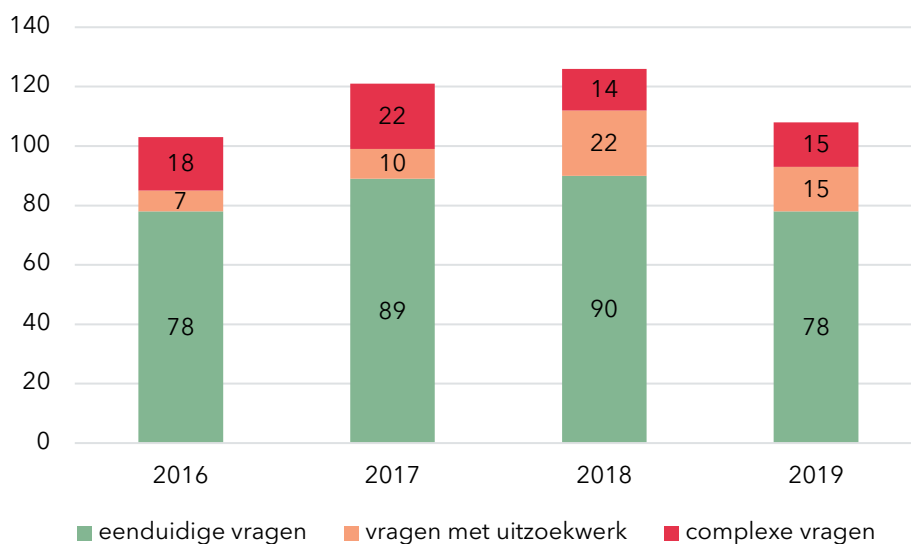
<sup>35</sup> Bijvoorbeeld: <https://www.kis.nl/publicatie/wat-werkt-bij-het-verminderen-van-discriminatie>

<sup>36</sup> Het project 'Op en afstroom van leerlingen met een migratieachtergrond in het vo' (werkplan 2020).

'eenduidige' vragen tot zoekvragen tot complexe vragen. KIS ontvangt ook telefonisch vragen, maar die worden niet geregistreerd, tenzij ze vervolgens ook schriftelijk binnenkomen. Eenvoudige vragen en zoekvragen beantwoordt KIS per e-mail aan de vragensteller (vraagbaak). Complexe vragen worden opgepakt als zogeheten portaalprojecten en resulteren in een onderzoek op maat en meestal een openbare publicatie op de website. Voor zover wij hebben kunnen nagaan, beantwoordt KIS bijna altijd de complexe vraag van de vragensteller. In enkele gevallen voert KIS alleen een voorverkenning uit en luidt het antwoord aan de vragensteller dat nader onderzoek onvoldoende oplevert binnen de mogelijkheden van een portaalproject. Jaarlijks rondt KIS tussen de 14 en 22 portaalprojecten met een publicatie af.

De hoeveelheid beantwoorde vragen vertoont geen duidelijke ontwikkeling, alleen valt op dat 2018 een piekjaar was (zie [Figuur 4.1](#)). De verhouding tussen de soorten vragen vertoont ook geen duidelijke ontwikkeling. Jaarlijks is ongeveer driekwart 'eenduidig',<sup>37</sup> een achtste een 'zoekvraag' en bijna een zesde een 'complexe vraag'. In [Box 4.1](#) staan voorbeelden van beantwoorde vragen.

*Figuur 4.1 Aantal en complexiteit beantwoorde vragen 2016 t/m 2019*



*Bron: jaarberichten 2016 t/m 2019*

#### **Box 4.1 Voorbeelden van vragen binnen de Portaalfunctie**

##### Eenvoudige vragen

- Hoe kan een hulpverlener gezinnen met een migratieachtergrond helpen met het beperken van de invloed van armoede op het kind?
- Hoe kom ik het percentage vluchtelingen in een gemeente te weten?

<sup>37</sup> KIS noemt eenvoudige vragen 'eenduidig'.



#### Uitzoekvragen

- Ik werk op een groep met vooral kinderen met migratieachtergrond, met een indicatie en veelal gedragsproblemen. Ik signaleer gebrek aan regels thuis, maar ouders willen geen hulp, uit angst voor jeugdzorg. Sommige zaken zijn moeilijk te bespreken met ouders. Hoe kan ik de opvoeding beter ondersteunen?
- Hoe waarschijnlijk is het dat huwelijksdwang en achterlating op andere plekken van het land voorkomen en in onze stad niet? En zijn er wellicht cijfers bekend? En heeft u wellicht adviezen of voorbeelden hoe een gemeente goed om kan gaan hiermee?

#### Complexe vragen

- Wat werkt om recidive van ex-gedetineerde jongeren en jongvolwassenen met een migratieachtergrond te kunnen voorkomen?
- Hoe gaan vrijwilligersorganisaties om met morele dilemma's op het gebied van diversiteit, en met wederzijdse vooroordelen die de relatie kunnen verstoren?
- Hoe ziet een methodiek voor het Levensverhaal van LHBT-asielzoekers eruit die opbouwend en bekrachtigend werkt? Aan welke voorwaarden voldoet zo'n methodiek?

Onder de Portaalfunctie valt ook de rol van kennismakelaar. Hierover schrijft KIS: *“Het portaal biedt ons de mogelijkheid om te bemiddelen tussen kennisvragers en kennisleveranciers. Er wordt verticaal geschakeld tussen vragen, vraagstukken en academische programma's zoals van universiteiten, CBS of SCP.”*<sup>38</sup> Ons is op basis van de beschikbare gegevens en interviews niet duidelijk geworden welke feitelijke opbrengsten de kennismakelaarsrol heeft opgeleverd.

#### 4.2.4 Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling

KIS voert allerlei activiteiten uit gericht op verbinding met het werkveld en de wetenschap, signalering van trends en thema's en ontwikkeling van het netwerk van KIS-medewerkers. De output van deze activiteiten is niet goed telbaar en wordt niet systematisch geregistreerd door KIS. In hoofdstuk 3 hebben wij een overzicht gegeven van de uitgevoerde activiteiten binnen deze functie.

#### 4.2.5 Communicatie

In de jaarberichten vermeldt KIS hoe groot de productie en het bereik is binnen de Communicatiefunctie (Tabel 4.2). In Tabel 4.1 zagen we al dat KIS jaarlijks ruim honderd journalistieke artikelen op de KIS-website zet. Deze artikelen verwijzen meestal door naar KIS-publicaties en -activiteiten en soms naar publicaties en activiteiten van andere (kennis)organisaties in hetzelfde domein.

In Tabel 4.2 is te zien dat KIS steeds meer websitebezoeken heeft, van ruim 110 duizend in 2016 naar ruim 270 duizend in 2019. De meeste bezoeken hebben betrekking op de dossierpagina's, waar KIS een overzicht geeft van kennis over een bepaald dossier (Vluchtelingen, Onderwijs,

<sup>38</sup> Werkplan 2020.

etc.). Daarna volgen bezoeken van artikelen en downloads van publicaties. In 2016 en 2017 was er met name veel websitebezoek rond het thema vluchtelingen en rond publicaties over integratie van Eritrese nieuwkomers. In de jaren 2018 en 2019 waren er niet meer enkele artikelen en publicaties die opvallend veel bezoekers trokken. Het websitebezoek lag in deze jaren over het geheel hoger.

Tabel 4.2 Communicatiebereik van KIS via media per jaar

|  | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020  |
|--|---------|---------|---------|---------|-------|
| Websitebezoeken                          | 113.442 | 185.291 | 206.000 | 272.760 | NB    |
| Grootste aantal downloads van publicatie | 2.156   | 6.252   | 1.483   | 1.038   | NB    |
| Grootste aantal views                    | 7.329   | 9.107   | 3.500   | 3.852   | NB    |
| Twittervolgers                           | 1.357   | 1.936   | 2.178   | 2.379   | 2.594 |
| LinkedInvolgers                          | 591     | 1.147   | 2.188   | 3.744   | 6.327 |
| Nieuwsbriefabonnees                      | 4.633   | 7.500   | 10.136  | 11.085  | NB    |
| Vermeldingen KIS in overige media        | 315     | 223     | 192     | 143     | NB    |

Bron: jaarberichten KIS 2016 t/m 2019, voor 2020: LinkedIn- en Twitterpagina's van KIS.

De nieuwsbrief is een belangrijk instrument binnen de communicatie. Het aantal nieuwsbrief-abonnees is stijgende, van ruim 4.600 in 2016 naar iets meer dan 11.000 in 2019. Volgens gegevens van KIS opent zo'n veertig procent van de abonnees de nieuwsbrief (*open rate*) en klikt zo'n veertig procent ook door naar de website (*click to open rate*). Dat zijn relatief hoge percentages: de gemiddelde open rate ligt in Nederland op 25 procent en de gemiddelde click to open rate ligt op 12 procent.<sup>39</sup>

Naast de website en nieuwsbrief is KIS ook actief op sociale media en komt KIS in de media. KIS is steeds actiever op sociale media. Een aantal keer per week wordt een post of tweet geplaatst. Het aantal Twitter- en LinkedIn-volgers is tussen 2016 en 2019 ten minste verdubbeld. Op Twitter ligt het aantal *retweets* en *likes* echter laag, wat er op duidt dat KIS weinig actieve volgers heeft op Twitter. Op LinkedIn is de achterban actiever, met meer reacties, *comments* en *shares*. Het aantal keer dat KIS in de reguliere media wordt genoemd is in de jaren 2016 t/m 2019 afgenomen. Dat is het gevolg van een bewuste keuze van KIS. Er worden niet steevast persberichten gestuurd bij iedere verschenen publicatie, maar er wordt selectief contact gezocht met journalisten die wellicht een langer achtergrondverhaal willen schrijven mede op basis van KIS-publicaties of -contacten. KIS wordt dan niet genoemd in het artikel, maar het artikel is mede gebaseerd op KIS-publicaties of personen die hebben meegewerkt aan een onderzoek van KIS. Het communicatieteam van KIS ziet dat als een efficiëntere manier om bekendheid en impact bij specifieke doelgroepen te behalen.

<sup>39</sup> <https://www.frankwatching.com/archive/2019/04/11/e-mail-benchmark-2019-waar-sta-jij/>

## 4.3 Bereik en bekendheid van KIS

### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- KIS bereikt een zeer divers werkveld. Dat blijkt allereerst uit de variëteit van sectoren waaruit stakeholders afkomstig zijn: gemeenten, koepelorganisaties, maatschappelijke organisaties, zorg- en welzijnsinstellingen, onderwijs, onderzoek en wetenschap, migranten(zelf)organisaties, het Rijk en andere overheidsorganisaties. Het blijkt ook uit de diversiteit in functies van stakeholders: uitvoerende beroepskrachten, beleidsmedewerkers, managers, onderzoekers, vrijwilligers.
- We kunnen de bekendheid van KIS en zijn kennisproducten onder stakeholders niet in een percentage uitdrukken. Wel kunnen we naar verschillen kijken. Het kennisplatform en zijn kennisproducten zijn iets bekender bij professionals dan bij vrijwilligers en binnen de groep professionals zijn mensen met een beleidsfunctie of onderzoeksfunctie iets beter bekend met KIS dan mensen met een leidinggevende of uitvoerende functie. Verder blijkt dat de bekendheid hoog ligt bij mensen die werkzaam zijn bij andere overheidsorganisaties dan Rijk of gemeenten, onderzoeksbureaus en kennisinstellingen, migranten(zelf)organisaties, het Rijk en koepel- en maatschappelijke organisaties. KIS en zijn kennisproducten zijn minder bekend bij stakeholders die werken in het bedrijfsleven, in het PO, VO of MBO, bij politieke partijen en culturele instellingen. KIS ziet deze sectoren wel als stakeholder.
- KIS bereikt externe stakeholders vooral via de Communicatiefunctie, ofwel de kennisoverdracht via journalistieke artikelen op de website, in nieuwsbrieven en in sociale media. Daarnaast bereikt KIS externe stakeholders regelmatig via de functie Ontwikkeling en benutting van kennis. Van de stakeholders die KIS kennen, heeft 82 procent wel eens een publicatie gelezen of bekeken. Het bereik van de implementatieactiviteiten is wat minder hoog; 15 procent zegt wel eens te hebben deelgenomen aan een workshop, training of cursus en 12 procent zegt een online module te hebben bijgewoond. Implementatieactiviteiten zijn juist bedoeld om kennis over te dragen op potentiële kennisgebruikers. Van de respondenten die bekend zijn met KIS zegt 6 procent wel eens een portaalvraag te hebben ingediend. Jaarbijeenkomsten en kennisateliers zijn bezocht door respectievelijk 13 procent en 17 procent van de respondenten.
- KIS functioneert in de praktijk als zender van informatie en *hub* in een netwerk van organisaties en sleutelpersonen. Zo draagt KIS regelmatig kennis indirect over aan professionals via een intermediaire organisatie zoals een koepelorganisatie of via een 'actieve referent'; iemand die een bepaald kennisproduct al kent en dat introduceert bij collega's.

Deze paragraaf is in zijn geheel geschreven op basis van de resultaten van de enquête.

### 4.3.1 Inleiding

Het bereik van stakeholders en bekendheid van KIS en zijn kennisproducten bij stakeholders zijn belangrijke voorwaarden voor impact en implementatie. In deze paragraaf behandelen we eerst de kenmerken van het bereikte werkveld: hoe divers is de groep stakeholders? Vervolgens gaan

we na hoe bekend het kennisplatform is bij stakeholders en welke verschillen er zijn naar functies en sectoren. Ook introduceren we een indicator voor de mate van bekendheid. Ten slotte beschrijven we via welke functies, activiteiten en producten KIS externe stakeholders bereikt.

#### 4.3.2 Kenmerken van het bereikte werkveld

KIS bereikt een zeer diverse groep stakeholders. Dit baseren we op een analyse van de gegevens die KIS bijhoudt over de nieuwsbriefabonnees en op een analyse van de respondenten die de enquête in het kader van deze KIS-evaluatie hebben ingevuld. Beide indicatoren zijn niet optimaal omdat ze een selectie bevatten van de stakeholders van KIS, maar bij gebrek aan cijfers over de totale populatie van stakeholders maken we toch gebruik van deze gegevens.

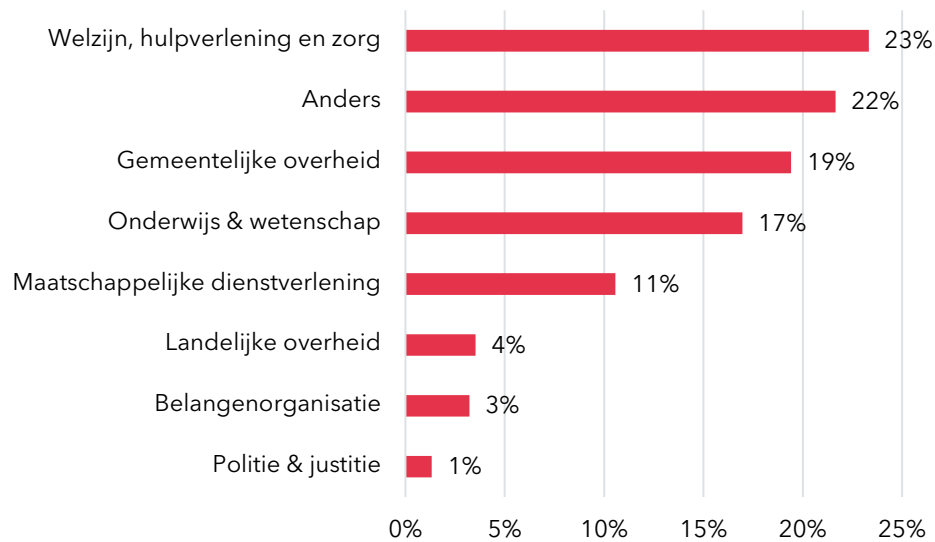
We kijken allereerst naar de sector en het beroep waarin nieuwsbriefabonnees werkzaam zijn (zie [Figuur 4.2](#)). Ongeveer een derde van de nieuwsbriefabonnees heeft dit ingevuld. De grootste groep is werkzaam in de welzijn, zorg en hulpverlening (23%).<sup>40</sup> Daarna volgt een grote groep 'anders' (22%). We verwachten dat hieronder koepel- en belangenorganisaties, het bedrijfsleven, vrijwilligersorganisaties en migrantenorganisaties vallen.<sup>41</sup> Vervolgens zijn de gemeentelijke overheid (19%), onderwijs en wetenschap (17%) en maatschappelijke dienstverleners (11%) belangrijke stakeholders die met de nieuwsbrief worden bereikt. Kortom, KIS bereikt met de nieuwsbrief organisaties die actief zijn in de breedte van het terrein samenleving en integratie.

---

<sup>40</sup> Denk aan maatschappelijk werk, GGD'en, schuldhulpverlening, jeugdzorg, thuiszorg.

<sup>41</sup> Deze typen organisaties hebben wij in onze enquête wel kunnen onderscheiden.

**Figuur 4.2** Sector waar nieuwsbriefabonnees werkzaam zijn (ingevuld door circa 33 procent van alle nieuwsbriefabonnees)

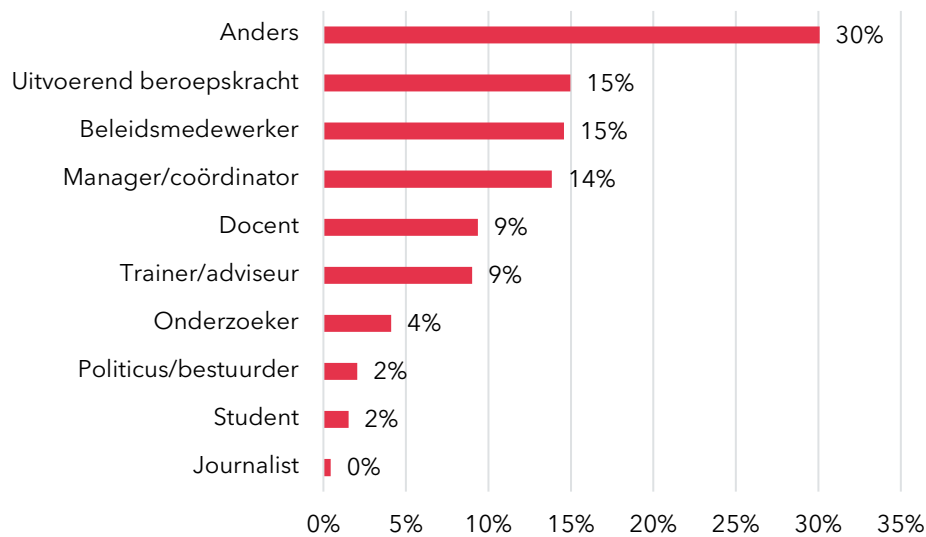


Bron: nieuwsbrievenbestand KIS, november 2020.

Kijkend naar het beroep (Figuur 4.3), valt allereerst de grote groep 'anders' op (30%). Mogelijk herkenden nieuwsbriefabonnees zich niet in de beroepsomschrijvingen van KIS. Ook is het mogelijk dat een deel van de nieuwsbriefabonnees niet werkzaam is en daarom geen beroep heeft ingevuld.<sup>42</sup> Na de groep 'anders' volgen uitvoerende beroepskrachten (15%) zoals hulpverleners, jongerenwerkers en klantmanagers; beleidsmedewerkers (15%); managers/coördinatoren (14%); docenten (9%); trainers/adviseurs (9%) en onderzoekers (4%). Het lijkt dus voornamelijk te gaan om professionals die betrokken zijn bij beleid, uitvoering en onderzoek. Afgaande op de nieuwsbriefabonnees heeft KIS een minder groot bereik onder politieke partijen, bestuurders en journalisten.

<sup>42</sup> Van de respondenten die onze enquête onder het werkveld hebben ingevuld is 9 procent niet werkzaam.

Figuur 4.3 Beroep van nieuwsbriefabonnees (ingevuld door circa 33% van alle nieuwsbriefabonnees)

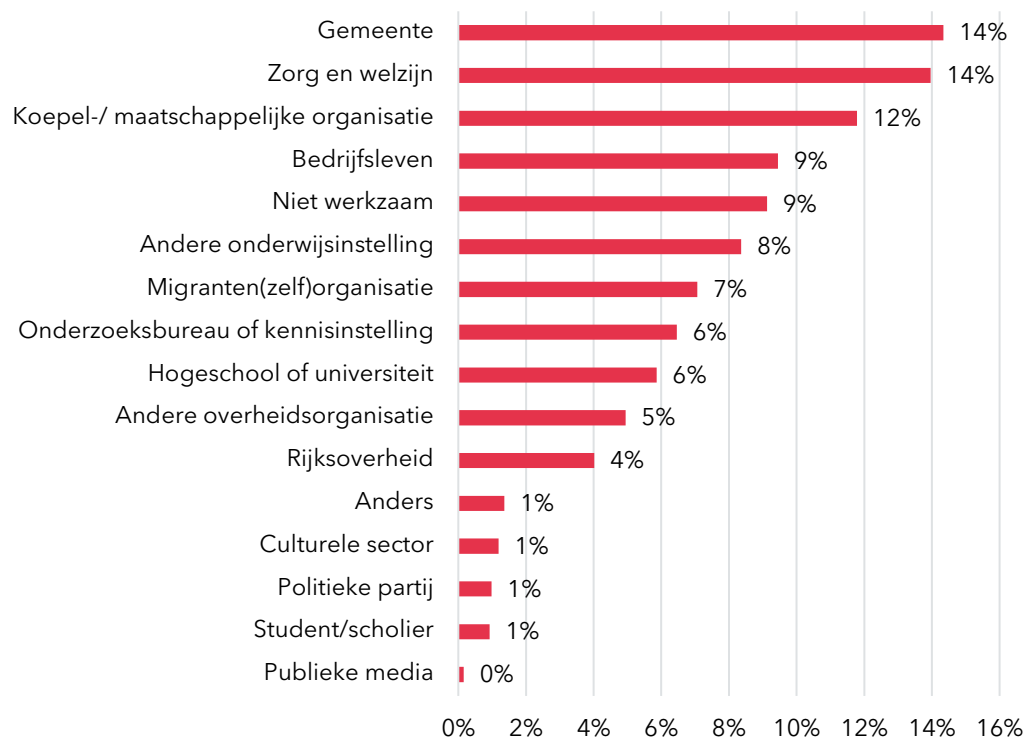


Bron: nieuwsbrievenbestand KIS, november 2020.

Om een indruk van de diversiteit van het bereikte werkveld te krijgen, kunnen we naast het nieuwsbrievenbestand ook kijken naar de resultaten van de enquête die wij hebben verstuurd naar externe stakeholders (Figuur 4.4). We zien daarin een vergelijkbare breedte van het werkveld, al is de rangorde iets anders. Mensen die KIS kennen, zijn voornamelijk werkzaam bij een gemeente (14%), in de sector zorg en welzijn (14%) of bij een koepelorganisatie of een maatschappelijke organisatie (12%).<sup>43</sup> Maar we zien ook mensen die werkzaam zijn in het onderwijs (totaal hogescholen, universiteiten en 'andere onderwijsinstellingen' samen: 14 procent), in het bedrijfsleven (9%), bij migranten(zelf)organisaties (7%), bij onderzoeksbureaus- en adviesinstellingen (6%). Het bereik van KIS onder politiek, media en cultuur is minder groot. Ook uit de enquête komt dus het beeld dat KIS over de breedte van het terrein samenleving en integratie mensen bereikt.

<sup>43</sup> Koepel- en maatschappelijke organisaties zijn privaatrechtelijke organisaties met een maatschappelijk relevante missie. Denk aan Divosa, VluchtelingenWerk, VNG, Aedes, Sociaal Werk Nederland.

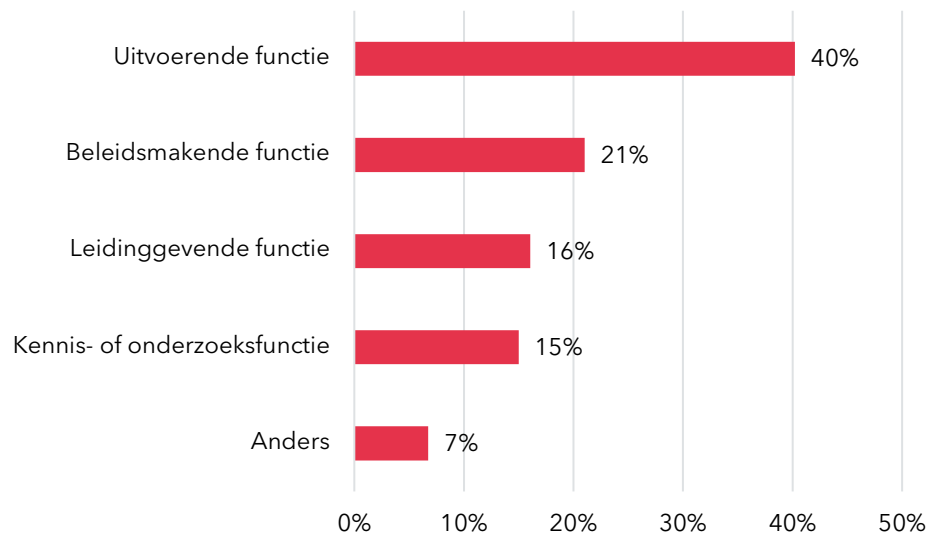
Figuur 4.4 Sector waar respondenten werkzaam zijn (n=1.656)



Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

Kijkend naar de functie van respondenten die KIS kennen, zien we dat zij vaak een uitvoerende functie hebben (40%) of een beleidsmakende functie (21%). Een kleiner deel heeft een leidinggevende functie (16%) of een kennis- of onderzoeksfunctie (15%). Ook hieruit blijkt dat externe stakeholders van KIS voornamelijk professionals zijn die betrokken zijn bij beleid, uitvoering en onderzoek.

Tabel 4.5 Type functie waarin respondenten werkzaam zijn (n=1.656)



Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

### 4.3.3 Bekendheid van KIS

In een enquête onder externe stakeholders van KIS hebben wij gevraagd hoeveel mensen KIS kennen. De bekendheid van KIS ligt met 84 procent van de respondenten zeer hoog, maar dat komt vooral omdat de steekproef van de enquête voor een groot deel bestaat uit de lijst van nieuwsbriefabonnees van KIS. Om de algemene bekendheid van KIS met een grotere betrouwbaarheid in te schatten, kijken we daarom specifiek naar respondenten die niet afkomstig zijn van de lijst van nieuwsbriefabonnees, maar zijn aangeleverd door de directie Samenleving en Integratie van het ministerie van SZW. Dit zijn de contacten van deze directie. Van tevoren hebben we ervoor gezorgd dat er geen overlap zat tussen de nieuwsbriefabonnees van KIS en de contacten van SenI. Na opschoning van de contactlijst stonden er geen nieuwsbriefabonnees meer op de lijst van SenI. Binnen deze groep van contacten van SenI (81 respondenten) is 53 procent toch bekend met KIS.

Ook dit percentage kan een overschatting zijn. Dat komt mogelijk door selectieve respons; waarschijnlijk hebben vooral mensen die KIS kennen gereageerd op de uitnodiging om een enquête in te vullen. Daarnaast bevat het bestand van de directie SenI relatief veel mensen die werkzaam zijn bij gemeenten en bij onderzoeksbureaus en kennisinstellingen en nauwelijks mensen die werkzaam zijn in de sector zorg, welzijn en hulpverlening en in het onderwijs. Het bestand is dus geen goede afspiegeling van het complete werkveld van KIS. Bovendien ligt de bekendheid van KIS bij onderzoeksbureaus en gemeentes wat hoger dan bij zorg- en welzijnsinstellingen en in het onderwijs, zoals we hieronder zullen zien. Er is op basis van de beschikbare gegevens dus geen betrouwbare inschatting te geven van de bekendheid van KIS onder externe stakeholders.

We kijken in het vervolg van deze paragraaf hoe de bekendheid van KIS verschilt naar kenmerken van respondenten. Hiervoor maken we gebruik van de complete enquêtegegevens, dus niet



alleen van de respondenten die zijn aangeleverd door de directie Senl. Dit betekent dus dat de cijfers die we presenteren een overschatting zijn. Het gaat hier echter niet om de bekendheidspercentages op zichzelf, maar om de verschillen in bekendheid.

KIS is iets bekender bij professionals (86%) en studenten (87%) dan bij vrijwilligers (82%) en geïnteresseerde burgers (79%). Binnen de groep van professionals is KIS iets bekender bij mensen met een beleidsfunctie (89%) of een kennisfunctie (89%) dan bij mensen met een leidinggevende functie (82%) of uitvoerende functie (83%). Deze cijfers zijn niet in een grafiek opgenomen.

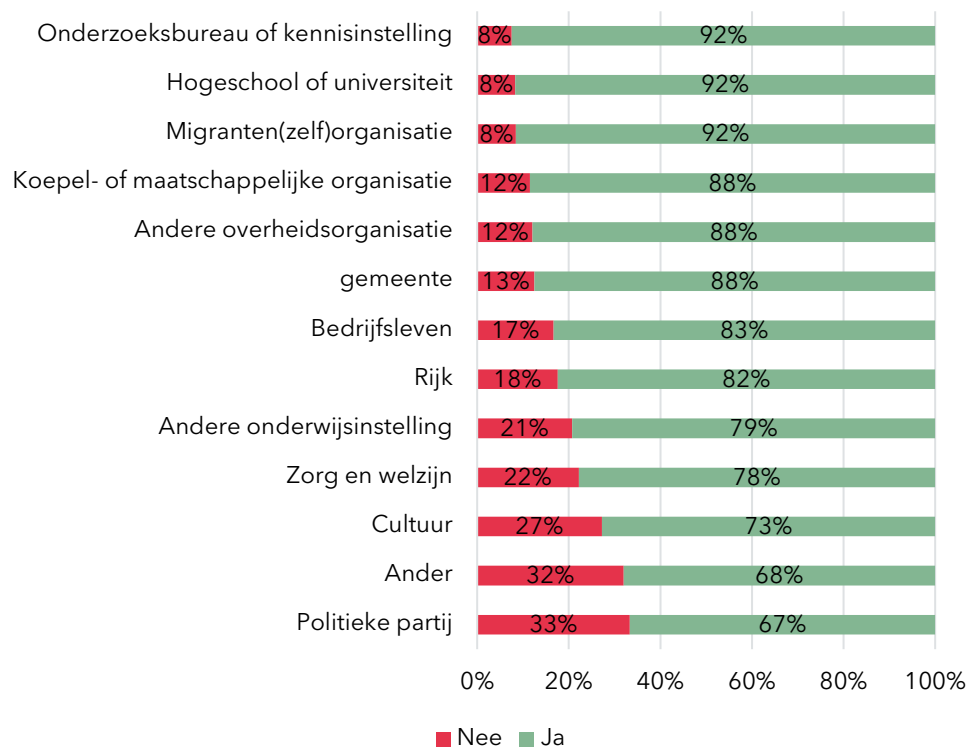
Kijken we naar sectoren (Figuur 4.5), dan valt op dat KIS bovengemiddeld bekend is bij mensen die werken bij onderzoeksbureaus of kennisinstellingen (92%), hogescholen of universiteiten (92%) en migranten(zelf)organisaties (92%). Daarna volgt een groep die net boven het gemiddelde zit, bestaande uit mensen die werken bij koepel- of maatschappelijke organisaties (88%), andere overheidsorganisaties (o.a. COA, politie, UWV; 88%) en gemeenten (88%). KIS is iets minder dan gemiddeld bekend bij mensen die werken in het bedrijfsleven (83%), bij het Rijk (82%), in het PO, VO en MBO (79%) en in de zorg, welzijn en hulpverlening (78%). KIS is het minst bekend bij mensen die werken in de cultuur<sup>44</sup> (73%), bij andere instellingen<sup>45</sup> (68%) en politieke partijen (67%).

---

<sup>44</sup> Denk aan bibliotheken, musea, theaters, kunsteducatie.

<sup>45</sup> In deze categorie zijn onder andere de antwoorden gegeven: vermogensfonds, tijdschrift, toetsbureau, toezichthouder, vrijwilliger.

Figuur 4.5 Bekendheid van KIS naar sector waarin respondenten werkzaam zijn (n=1.841)

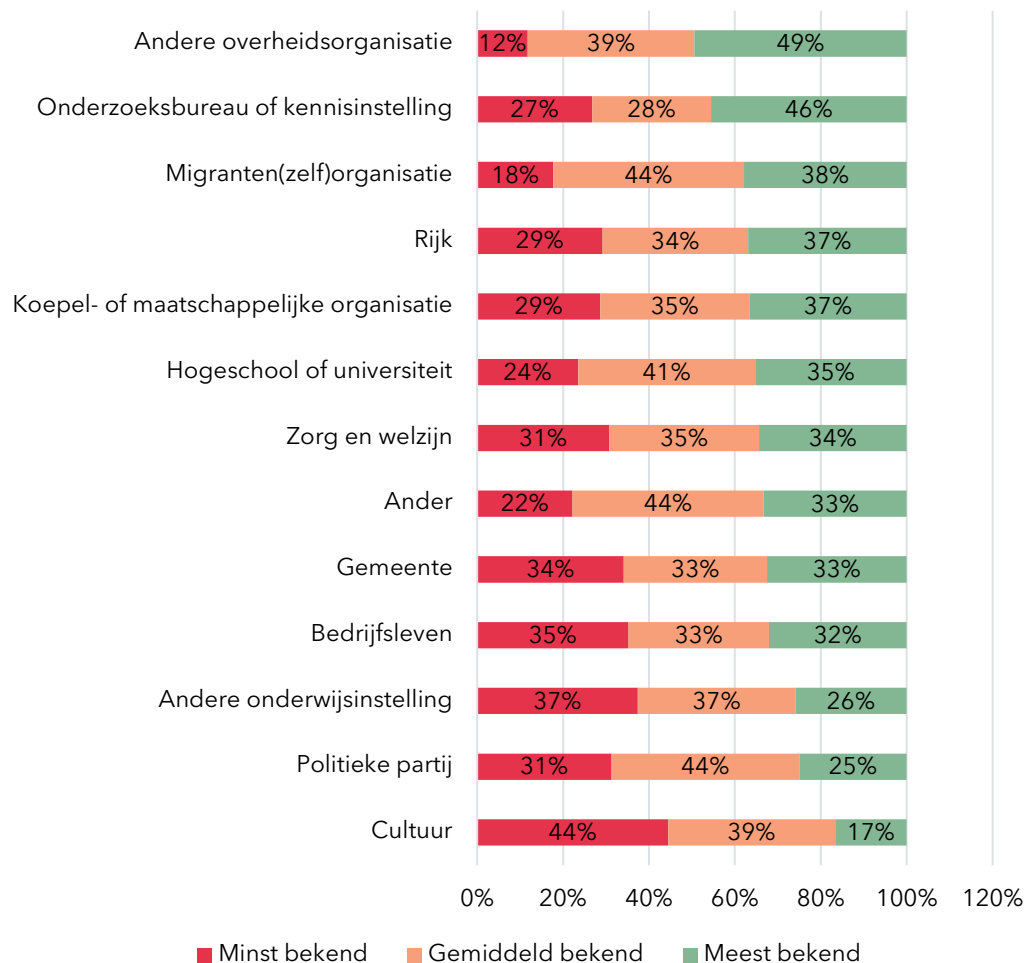


Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

Bekend zijn met (de naam) KIS hoeft niet te betekenen dat mensen ook regelmatig kennisnemen van de publicaties van KIS of deelnemen aan door het kennisplatform georganiseerde activiteiten. Wij zijn daarom nagegaan hoe bekend respondenten zijn met KIS en welke verschillen er zijn naar kenmerken van respondenten. Hiervoor hebben we een indicator ontwikkeld die een score geeft tussen de 1 en 22. De indicator is gebaseerd op het aantal keer dat een respondent in de enquête heeft vermeld kennis te hebben genomen van KIS-uitingen of deel te hebben genomen aan door KIS georganiseerde activiteiten.<sup>46</sup> Een lage score staat gelijk aan een minimale kennisneming van en deelname aan activiteiten, een hoge score betekent juist dat iemand veel KIS-uitingen door heeft genomen en aan veel activiteiten heeft deelgenomen. Vervolgens hebben we respondenten op basis van de score op deze indicator in drie groepen ingedeeld: 1) lage bekendheid (score 1 t/m 5), gemiddelde bekendheid (score 6 t/m 9) en hoge bekendheid (score 10 of meer). **Figuur 4.6** laat de verschillen zien tussen sectoren.

<sup>46</sup> Het gaat om: 1) bekend zijn met KIS, 2) website wel eens bezocht, 3) nieuwsbriefabonnement hebben, 4) nieuwsbrief wel eens gelezen, 5) kennisproduct wel eens bekeken, 6) deelname aan workshops/trainingen/cursussen, 7) deelname aan de jaarbijeenkomst, 8) deelname aan kennisatelier, 9) deelname aan online modules, 10) portaalvraag ingediend, 11-22) bekend met een of meer publicaties uit de top 12 van door KIS geselecteerde belangrijke publicaties.

Figuur 4.6 Omvang van de groepen 'minst bekend', 'gemiddeld bekend' en 'meest bekend' naar sector



Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

Te zien is dat de groep die het meest bekend is met KIS het grootst is bij andere overheidsorganisaties (o.a. COA, politie, UWV) en onderzoeksbureaus en kennisinstellingen. Daarna volgen migranten(zelf)organisaties, het Rijk en koepel- en maatschappelijke organisaties. Hogescholen en universiteiten, zorg en welzijn, andere organisaties en gemeenten nemen een middenpositie in. De mate van bekendheid van KIS is het laagst in het bedrijfsleven, andere onderwijsinstellingen (PO, VO en MBO), politieke partijen en culturele instellingen.

Niet opgenomen in de grafiek is de mate van bekendheid van KIS naar functietype. Uit onze analyse blijkt dat de groep die het meest bekend is met KIS het grootst is bij mensen met een kennis- of onderzoeksfunctie (38%) en bij mensen met een beleidsfunctie (36%) en iets lager ligt bij mensen met een leidinggevende functie (33%) of een uitvoerende functie (35%). De verschillen zijn echter niet groot.

#### 4.3.4 Functies activiteiten en producten waarmee KIS externe stakeholders bereikt

In de enquête die wij onder externe stakeholders hebben uitgezet, hebben we gevraagd via welke functies, activiteiten en producten mensen KIS kennen (zie Tabel 4.3). Op basis van deze bron beschrijven wij het bereik van KIS. Dit doen we per functie, te beginnen met de Communicatiefunctie.

Tabel 4.3 Bekendheid van activiteiten en producten van KIS ingedeeld naar KIS-functie

|   | %   |
|---|-----|
| <b>Communicatie</b>                                   |     |
| Website wel eens bezocht                              | 87% |
| Nieuwsbriefabonnee                                    | 83% |
| Nieuwsbrief wel eens gelezen                          | 73% |
| <b>Ontwikkeling en benutting van kennis</b>           |     |
| Kennisproduct bekeken                                 | 82% |
| Workshops/cursussen/trainingen gevolgd                | 15% |
| Online module(s) bijgewoond                           | 12% |
| <b>Portaalfunctie</b>                                 |     |
| Portaalvraag ingediend                                | 15% |
| <b>Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling</b> |     |
| Jaarbijeenkomst(en) bijgewoond                        | 13% |
| Kennisatelier(s) bijgewoond                           | 17% |

Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

Op basis van de beschikbare gegevens blijkt dat KIS respondenten vooral bereikt via de communicatie. De website is het belangrijkste kanaal waarmee KIS respondenten bereikt: 87 procent van de respondenten die KIS kennen, zegt de website bezocht te hebben. Ook de nieuwsbrief is bij de respondenten heel bekend (83%), al zal dit percentage een overschatting zijn vanwege het gebruik van het nieuwsbrievenbestand voor deze enquête.

Na de Communicatiefunctie bereikt KIS respondenten regelmatig via de functie 'Ontwikkeling en benutting van kennis'. Uit onze enquête blijkt dat 82 procent van de respondenten die KIS kennen, wel eens een publicatie heeft gelezen of bekeken. De bekendste publicatie is de Monitor Arbeidstoeileiding Statushouders. Deze is bij 37 procent van de respondenten bekend (zie Figuur 4.8). Twaalf door KIS geselecteerde belangrijke publicaties hebben onder respondenten die KIS kennen een bekendheid van tussen de 18 procent en 37 procent.

Binnen de functie 'Ontwikkeling en benutting' vallen ook de implementatieactiviteiten, zoals organisatie van workshops, bijeenkomsten, trainingen en online modules. Het bereik hiervan ligt wat minder hoog. In onze enquête zegt 15 procent wel eens te hebben deelgenomen aan een workshop, training of cursus en 12 procent een online modus te hebben bijgewoond. Dit lagere

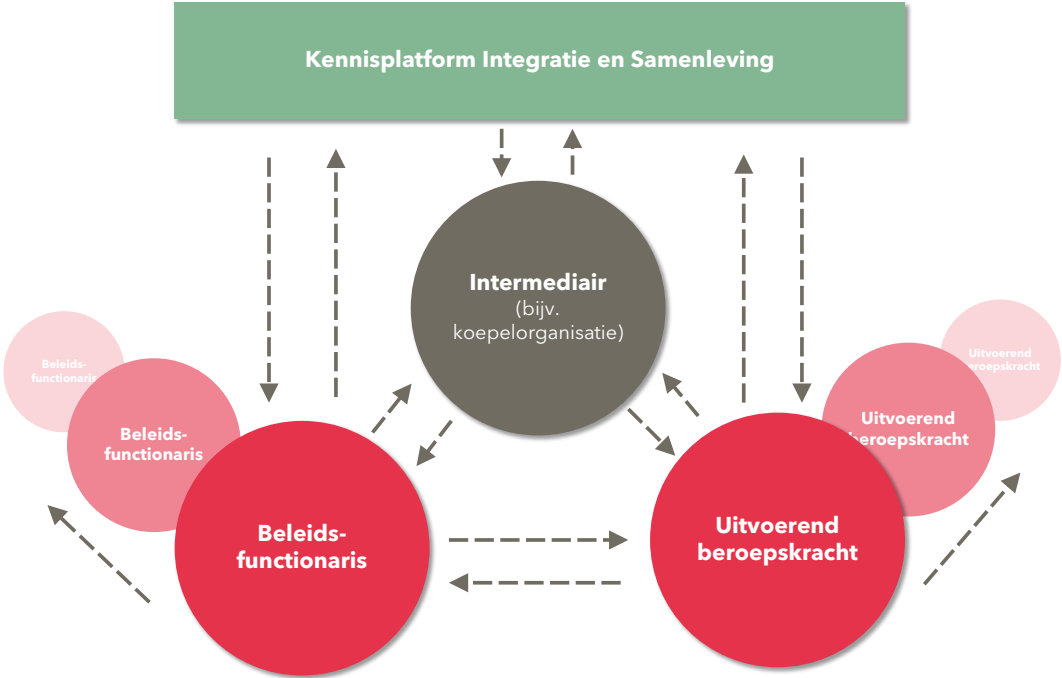
bereik is verklaarbaar omdat het hierbij gaat om relatief kleinschalige vormen van kennisoverdracht en niet om massamediale communicatie.

Onder de respondenten die bekend zijn met KIS, is de Portaalfunctie relatief bekend: 6 procent zegt wel eens een portaalvraag te hebben ingediend. Ten slotte zien we dat twee activiteiten onder de functie 'Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling' - jaarbijeenkomsten en kennisateliers - bezocht zijn door respectievelijk 13 procent en 17 procent van de respondenten.

De bovenstaande beschrijving zou kunnen suggereren dat de kennisoverdracht vooral lineair plaatsvindt: KIS biedt producten en diensten aan en stakeholders nemen daar vervolgens al dan niet kennis van. Op basis van de casestudies en de stakeholderinterviews die wij hebben uitgevoerd, ontstaat het beeld dat de kennisoverdracht via veel verschillende routes plaatsvindt (zie [Figuur 4.7](#)). KIS functioneert in de praktijk niet alleen als zender van informatie, maar vaak als *hub* in een netwerk van organisaties en sleutelpersonen. Enkele belangrijke routes voor de kennisoverdracht zijn:

1. KIS draagt kennis indirect over aan professionals in het werkveld door tussenkomst van een intermediaire organisatie, bijvoorbeeld een koepelorganisatie of een beroepsorganisatie. Vaak heeft zo'n intermediaire organisatie met KIS samengewerkt op een specifiek project. Deze intermediaire organisatie brengt het kennisproduct onder de aandacht van de achterban of verwerkt het kennisproduct in een eigen publicatie of bijeenkomst. Stichting School en Veiligheid is hiervan een voorbeeld.
2. KIS draagt kennis indirect over aan professionals door tussenkomst van een 'actieve referent'; iemand die een bepaald kennisproduct al kent en dat introduceert bij collega's. Dat kan bijvoorbeeld een beleidsfunctionaris of een uitvoerend beroepskracht zijn die met KIS heeft samengewerkt op een specifiek project. We zien deze route bijvoorbeeld bij de kennisproducten 'Polarisatie en verbinding in niet-stedelijke gebieden' en 'Diversiteitskader wijkteams'.
3. Een professional, bijvoorbeeld een beleidsfunctionaris of een uitvoerend beroepskracht, gaat zelf op zoek naar kennis en komt bij KIS uit of bij een intermediaire organisatie. De professional vindt daar al dan niet de kennis die hij of zij zocht en wordt al dan niet doorverwezen naar KIS of een andere organisatie.
4. KIS draagt kennis direct over aan professionals via de website nieuwsbrieven of uitnodigingen voor bijeenkomsten.

Figuur 4.7 De kennisoverdracht vindt plaats via vele routes



Figuur 4.8 Bekendste publicaties van KIS op basis van percentage van respondenten dat de publicatie kent (n=1.549)



Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS. Voorwaarde is dat respondenten KIS kennen.

## 4.4 Waardering van stakeholders van kennisproducten, functies en KIS in het algemeen

### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- Respondenten kunnen de kennisproducten over het algemeen goed waarderen. Uitgedrukt op een schaal van 1-10 geven respondenten gemiddeld een 8 voor betrouwbaarheid, actualiteit en bruikbaarheid.
- Kijkend naar de opmerkingen van de respondenten over bruikbaarheid, zien we dat de kennisproducten van KIS voor praktisch geschoolde professionals soms nog niet concreet genoeg zijn. Ook zouden sommige respondenten willen dat KIS meer ondersteuning biedt bij het 'navigeren' door het overvolle kennislandschap en bij het vertalen van kennis naar de praktijk van professionals. Wat betreft betrouwbaarheid vinden sommige respondenten de empirische basis van kennisproducten van KIS te smal om verstrekende uitspraken te doen over wat werkt. Daarnaast vinden sommige respondenten dat de stem en beleving van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond beter zou moeten doorklinken in de kennisproducten van KIS. Een aantal respondenten wenst meer methodologische onderbouwing van de kennisproducten.
- Van de functies van KIS wordt de functie 'Ontwikkeling en benutting van kennis' het meest positief door respondenten beoordeeld. Kritische kanttekeningen worden geplaatst bij de beperkte diepgang van sommige kennisproducten, de (ogenschijnlijk) beperkte samenwerking en verbinding met de wetenschap en het soms hoge abstractiegehalte van de adviezen van KIS.
- Over de functie 'Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling' zijn de respondenten behoorlijk positief. In de open antwoorden over deze functie zien we bij de genoemde verbeterpunten dat sommige respondenten vinden dat KIS relatief onzichtbaar is in het publieke debat, dat KIS meer ruchtbaarheid mag geven aan bijeenkomsten en bijeenkomsten vaker regionaal zou mogen organiseren.
- Respondenten zijn iets kritischer over de Portaalfunctie. Sommige respondenten vinden dat hun vraag wat oppervlakkig werd beantwoord. Daarnaast vinden sommige respondenten dat de beantwoording lang duurde.
- Over de Communicatiefunctie zijn respondenten behoorlijk positief. KIS speelt snel in op actuele gebeurtenissen met journalistieke artikelen, dossiers op de website of via sociale media. De website van KIS wordt zeer positief beoordeeld. Kritische opmerkingen zijn geplaatst bij de toegankelijkheid en breedte en diepte van de aangeboden informatie.
- Een ruime meerderheid van de respondenten heeft een positieve waardering voor het kennisplatform in het algemeen. KIS biedt actuele informatie, is deskundig en betrouwbaar. KIS scoort wat lager op gezaghebbendheid, onafhankelijkheid en innovativiteit. KIS wordt het meest positief beoordeeld door respondenten die werkzaam zijn bij koepels en maatschappelijke organisaties, zorg- en welzijnsinstellingen en in onderwijs, onderzoek en advies.



Deze paragraaf hebben wij geschreven op basis van de resultaten van de enquête. Het gaat hier volledig om de waardering van externe stakeholders, aangezien er geen beleidsmedewerkers van SZW ('interne stakeholders') uitgenodigd zijn om de enquête in te vullen. De kwalitatieve beoordelingen in deze paragraaf zijn ook afkomstig uit de enquête: we hebben de respondenten ook enkele open vragen gesteld.

#### 4.4.1 Inleiding

Een positief oordeel van stakeholders over KIS, is - naast het bereiken van externe stakeholders - een andere belangrijke voorwaarde voor impact en implementatie. In deze paragraaf gaan we na hoe stakeholders KIS beoordelen. Dat doen we voor de kennisproducten, voor de functies van KIS en voor KIS in het algemeen.

De beoordeling van de kennisproducten van KIS hebben we geoperationaliseerd op basis van de literatuur over beleids- en toepassingsgericht onderzoek. Van toegepaste kennisproducten mogen we verwachten dat ze niet alleen methodologisch valide zijn, maar ook beleidsrelevant ('strategische validiteit') en bruikbaar voor de beleids- en uitvoeringspraktijk ('implementaire validiteit').<sup>47</sup>

In de diepte-interviews met stakeholders zijn we op deze aspecten ingegaan. In de enquête onder externe stakeholders hebben we op deze aspecten een beoordeling gevraagd op een vijf-puntsschaal die we omwille van de leesbaarheid in dit rapport hebben omgezet in een cijfer van 1-10. We hebben de methodologische validiteit onder externe stakeholders getoetst met het begrip 'betrouwbaarheid'<sup>48</sup>, omdat we verwachten dat veel stakeholders niet in staat zijn om een oordeel te geven over de gebruikte onderzoeksmethoden en -technieken, maar wel indruk hebben van de betrouwbaarheid. De actualiteit hebben we getoetst met het begrip 'actualiteit'.<sup>49</sup> De gebruikswaarde van de kennisproducten ten slotte hebben we vastgesteld met het begrip 'bruikbaarheid'.<sup>50</sup> Alle respondenten die een oordeel gaven aan de 'onderkant' van de schaal (1, 2 of 3), kregen de gelegenheid om hun oordeel toe te lichten.

De beoordeling van externe stakeholders voor de functies van KIS vindt ook plaats met een vijf-puntsschaal die is omgezet in een cijfer van 1-10. De onderstaande tabel laat zien hoe we de functies van KIS hebben vertaald in de vraagstelling in de enquête. Naast deze items hebben we separaat gevraagd om de bruikbaarheid website van KIS te beoordelen en een toelichting te geven indien het oordeel luidde dat de website helemaal niet, slecht of redelijk bruikbaar is.

<sup>47</sup> Vall, van de, M. (1980). Sociaal beleidsonderzoek: een professioneel paradigma. Een onderzoek naar de factoren die het beleidsrendement van de resultaten van sociaal-wetenschappelijk onderzoek beïnvloeden.

<sup>48</sup> "Hoe zou u over het algemeen de betrouwbaarheid van .... beoordelen?" of "Hoe zou u de betrouwbaarheid van .... beoordelen?".

<sup>49</sup> "In hoeverre vindt u dat KIS binnen het thema ... actuele onderwerpen aankaart?" of "In hoeverre vond u dat ... actueel was?".

<sup>50</sup> "Hoe bruikbaar zijn de kennisproducten van KIS op het thema... voor u?" of "Hoe bruikbaar was ... voor u?".

Tabel 4.4 Vertaling van de functies in de vragenlijst

| Item in de vragenlijst   | Functie van KIS  |
|--|--|
| Het uitvoeren van onderzoek  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar concrete adviezen voor betrokken organisaties en professionals</li> </ul>   |
| Het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar concrete adviezen voor betrokken organisaties en professionals | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar concrete adviezen voor betrokken organisaties en professionals</li> </ul>   |
| Het reageren op actuele gebeurtenissen met artikelen en onderzoek  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar concrete adviezen voor betrokken organisaties en professionals</li> <li>• Communicatie</li> </ul>                                   |
| Het agenderen van problemen op het gebied van integratie en samenleving  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling</li> </ul>   |
| Het aannemen en beantwoorden van vragen via het vraagportaal   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portaalfunctie</li> </ul>   |
| Het organiseren van bijeenkomsten om kennis met betrokkenen te delen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling</li> <li>• Het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar concrete adviezen voor betrokken organisaties en professionals</li> </ul> |

Voor het vaststellen van de waardering van externe stakeholders voor KIS ten slotte hebben we zes aspecten onderscheiden die van belang kunnen zijn voor de beoordeling van een kennisplatform: deskundig, onafhankelijk, betrouwbaar, actueel, innovatief en gezaghebbend. Deze aspecten zijn zowel in de diepte-interviews (als interviewtopics) als in de enquête (als vijfpuntschaal<sup>51</sup>) aan de orde gekomen. Ook hier kregen respondenten de gelegenheid om hun oordeel toe te lichten.

#### 4.4.2 Waardering van kennisproducten

Stakeholders kunnen kennisproducten over het algemeen goed waarderen. Uitgedrukt op een schaal van 1-10 geven zij gemiddeld een 8 voor betrouwbaarheid, actualiteit en bruikbaarheid. Het gemiddelde cijfer voor actualiteit is met 8,2 iets hoger dan dat voor betrouwbaarheid (8,1) en bruikbaarheid (7,9). In Tabel 4.5 hieronder staan de cijfers die stakeholders geven voor de betrouwbaarheid van kennisproducten uitgesplitst naar sector en naar thema. Onder de tabel

<sup>51</sup> Eveneens omgezet in een cijfer van 1-10 omwille van de leesbaarheid.

bespreken we de verschillen en illustreren we die met de open antwoorden in de enquête en de informatie uit de interviews met stakeholders.

*Tabel 4.5 Beoordeling van de betrouwbaarheid van de kennisproducten van KIS door stakeholders, uitgesplitst naar sector en thema*

| Sector                                   | Gemiddeld cijfer | Aantal antwoorden | Standaarddeviatie |
|--|------------------|-------------------|-------------------|
| Zorg en Welzijn                          | 8,3              | 163               | 1,2               |
| Onderwijs, onderzoek en advies           | 8,2              | 298               | 1,3               |
| Koepels en maatschappelijke organisaties | 8,2              | 165               | 1,2               |
| Overig                                   | 8,1              | 274               | 1,1               |
| Gemeenten                                | 8,1              | 194               | 1,1               |
| Bedrijfsleven                            | 7,9              | 116               | 1,4               |
| Thema                                    | Gemiddeld cijfer | Aantal antwoorden | Standaarddeviatie |
| Intercultureel vakmanschap               | 8,3              | 143               | 1,2               |
| Arbeidsmarkt                             | 8,2              | 128               | 1,3               |
| Nieuwe Migratie                          | 8,1              | 408               | 1,2               |
| Sociale Stabiliteit                      | 8,1              | 231               | 1,3               |
| Ander thema                              | 8,1              | 190               | 1,3               |
| Emancipatie en zelfbeschikking           | 8,1              | 25                | 1,7               |
| Onderwijs                                | 8,0              | 98                | 1,0               |
| Jeugd en opvoeding                       | 7,9              | 103               | 1,4               |
| <b>Totaal</b>                            | <b>8,1</b>       | <b>1326</b>       | <b>1,2</b>        |

*Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.*

Het cijfer dat stakeholders geven voor de betrouwbaarheid van kennisproducten verschilt weinig tussen sectoren en KIS-thema's. Bijna over de gehele linie ligt het gemiddelde boven de 8, met uitzondering van respondenten uit het bedrijfsleven die gemiddeld een 7,9 geven en het thema Jeugd en opvoeding, dat ook gemiddeld een 7,9 krijgt. Stakeholders uit de sector zorg en welzijn zijn relatief positief over de betrouwbaarheid (8,3). Ook wordt de betrouwbaarheid van kennisproducten op het thema Intercultureel vakmanschap met een relatief hoog cijfer beoordeeld (8,3).

Uit de interviews blijkt dat stakeholders de kennisproducten over het algemeen goed onderbouwd en wetenschappelijk verantwoord vinden. *"KIS gaat voorbij aan de waan van de dag en neemt echt de tijd om thema's te onderzoeken en funderen"*, zei een beleidsmedewerker van een gemeente hierover. Sommige stakeholders wijzen daarbij op de kracht van de combinatie

van Movisie en het Verwey-Jonker Instituut. Beide organisaties zijn deskundig op hun eigen terrein en dat geeft stakeholders het vertrouwen dat KIS ook betrouwbaar werk zal afleveren.

Kritische geluiden zijn er ook.<sup>52</sup> Die hebben betrekking op drie zaken. Ten eerste vinden sommige stakeholders dat de empirische basis van kennisproducten van KIS soms te smal is om verstrekkende uitspraken te doen over wat werkt. Zij wijzen er op dat KIS soms lessen formuleert op basis van de toepassing van bepaalde maatregelen in organisaties, maar dat dit nog weinig zegt over effectiviteit van maatregelen. Volgens deze stakeholders zou KIS meer informatie over en duiding van de effectiviteit van maatregelen moeten bieden. Ten tweede vinden sommige stakeholders dat de stem en beleving van de doelgroepen beter zou moeten doorklinken in de kennisproducten van KIS. *“Er wordt mijns inziens te veel op een externe, toeschouwende benadering ingezet en te weinig direct opgetrokken met de betreffende doelgroepen vanuit hun eigen belevingswereld”*, schrijft één respondent hierover. Ten derde wensen sommige stakeholders meer onderbouwing van de kennisproducten. KIS zou vaker expliciet moeten verwoorden hoe het onderzoek methodologisch is opgezet en hoe betrouwbaar de gevonden resultaten zijn. Zoals één respondent schreef: *“Sommige stukken [zijn] wel erg infantiel (in de trant van ‘10 tips om met discriminatie om te gaan’”*. Deze mening is overigens precies tegenovergesteld aan die van andere respondenten, die juist meer praktische handvatten willen en geen behoefte hebben aan methodologische verhandelingen (zie verder bij bruikbaarheid).

In Tabel 4.6 hieronder staan de cijfers die stakeholders geven voor de actualiteit van kennisproducten, uitgesplitst naar sector en naar thema. Onder de tabel bespreken we deze cijfers en illustreren we ze met de informatie uit interviews en antwoorden op open vragen.

Tabel 4.6 Beoordeling van de actualiteit van de kennisproducten van KIS door stakeholders, uitgesplitst naar sector en thema

| Sector                                   | Gemiddeld cijfer | Aantal antwoorden | Standaarddeviatie |
|--|------------------|-------------------|-------------------|
| Onderwijs, onderzoek en advies           | 8,3              | 306               | 1,3               |
| Koepel- en maatschappelijke organisaties | 8,3              | 180               | 1,3               |
| Zorg en Welzijn                          | 8,3              | 178               | 1,3               |
| Gemeente                                 | 8,2              | 200               | 1,2               |
| Bedrijfsleven                            | 8,1              | 126               | 1,4               |
| Overig                                   | 8,0              | 283               | 1,3               |
| Thema                                    | Gemiddeld cijfer | Aantal antwoorden | Standaarddeviatie |
| Intercultureel vakmanschap               | 8,4              | 151               | 1,1               |
| Arbeidsmarkt                             | 8,3              | 128               | 1,3               |
| Sociale Stabiliteit                      | 8,3              | 242               | 1,3               |

<sup>52</sup> Bijna vijf procent van de respondenten heeft de betrouwbaarheid van een specifiek kennisproduct of kennisproducten in het algemeen beoordeeld met een ‘matig’ of ‘slecht’ en vervolgens de vraag voorgelegd gekregen waarom zij dit vinden. De antwoorden in deze alinea zijn gebaseerd op deze groep maar ook op stakeholders die wij geïnterviewd hebben.

| Sector                         | Gemiddeld cijfer | Aantal antwoorden | Standaarddeviatie |
|--------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Onderwijs                      | 8,2              | 105               | 1,2               |
| Nieuwe Migratie                | 8,2              | 424               | 1,3               |
| Ander thema                    | 8,1              | 203               | 1,6               |
| Emancipatie en zelfbeschikking | 8,1              | 29                | 1,4               |
| Jeugd en opvoeding             | 8,0              | 112               | 1,3               |
| <b>Totaal</b>                  | <b>8,2</b>       | <b>1394</b>       | <b>1,3</b>        |

Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

Ook het cijfer dat stakeholders geven voor actualiteit verschilt weinig tussen sectoren. Stakeholders die werkzaam zijn in onderzoek, onderwijs en wetenschap, bij koepel- of maatschappelijke organisaties en bij zorg- en welzijnsinstellingen zijn relatief positief over de actualiteitswaarde van de kennisproducten (8,3). Iets minder positief zijn stakeholders werkzaam in het bedrijfsleven (8,1) en bij overige organisaties (waaronder overheid - niet zijnde gemeenten -, culturele instellingen, media) (8,0). Kijkend naar de thema's springt het hoge cijfer voor de actualiteitswaarde van kennisproducten Intercultureel vakmanschap er uit (8,4). Iets minder positief zijn respondenten over de kennisproducten op het thema Jeugd en opvoeding (8,0).

Enkele respondenten vinden de kennisproducten van KIS (helemaal) niet actueel. Daarbij dragen ze ten eerste aan dat KIS weinig vernieuwends kan brengen voor mensen die al jaren bezig zijn met de thema's integratie en inclusiviteit. *"Als je al lang in het vak zit, is de informatie niet nieuw of opzienbarend"*, schreef één respondent. Ten tweede klinkt in de antwoorden van sommige respondenten desillusie door over de invloed van onderzoek. Zij hebben geen behoefte aan nog meer kennis, maar behoefte aan actie. Eén respondent verzuchtte: *"Er is al zoveel onderzoek gedaan en de uitkomst is steeds hetzelfde. Er is discriminatie, er is uitsluiting. De aanbevelingen in het rapport spreken voor zich. De vraag is: wat gaat de maatschappij / politiek/ bevolking daaraan doen?"*.

In Tabel 4.7 hieronder presenteren we de cijfers die stakeholders geven voor de bruikbaarheid van kennisproducten, uitgesplitst naar sector en naar thema. Wederom bespreken we onder de tabel deze cijfers en illustreren we ze met de informatie uit interviews en open antwoorden.

Tabel 4.7 Beoordeling van de bruikbaarheid van de kennisproducten van KIS door stakeholders, uitgesplitst naar sector en thema

| Sector                                   | Gemiddeld cijfer | Aantal antwoorden | Standaarddeviatie |
|--|------------------|-------------------|-------------------|
| Zorg en Welzijn                          | 8,1              | 136               | 1,4               |
| Koepel- en maatschappelijke organisaties | 8,0              | 155               | 1,4               |
| Gemeente                                 | 7,9              | 170               | 1,5               |
| Onderwijs, onderzoek en advies           | 7,9              | 248               | 1,5               |

| Bedrijfsleven                  | 7,8              | 104               | 1,6               |
|--------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Overig                         | 7,8              | 242               | 1,5               |
| Thema                          | Gemiddeld cijfer | Aantal antwoorden | Standaarddeviatie |
| Emancipatie en zelfbeschikking | 8,3              | 19                | 1,3               |
| Intercultureel vakmanschap     | 8,2              | 133               | 1,4               |
| Sociale Stabiliteit            | 8,0              | 194               | 1,5               |
| Nieuwe Migratie                | 7,9              | 353               | 1,5               |
| Ander thema                    | 7,8              | 161               | 1,8               |
| Arbeidsmarkt                   | 7,8              | 116               | 1,4               |
| Jeugd en opvoeding             | 7,7              | 86                | 1,6               |
| Onderwijs                      | 7,6              | 84                | 1,3               |
| <b>Totaal</b>                  | <b>7,9</b>       | <b>1146</b>       | <b>1,5</b>        |

*Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.*

Over de bruikbaarheid van kennisproducten zijn stakeholders iets minder positief dan over de actualiteitswaarde en betrouwbaarheid. Tussen sectoren zien we geen grote verschillen, maar tussen thema's zijn de verschillen wat groter. Net als bij het aspect actualiteit zien we dat de mensen die werkzaam zijn in de sector zorg en welzijn en bij koepels en maatschappelijke organisaties relatief positief zijn, terwijl mensen uit het bedrijfsleven en overige organisaties iets minder positief zijn. Kennisproducten op de thema's Intercultureel vakmanschap en Emancipatie en zelfbeschikking<sup>53</sup> hebben een relatief hoge gebruikswaarde volgens respondenten. Respondenten vinden kennisproducten op de thema's Onderwijs en Jeugd en Opvoeding wat minder bruikbaar.

Ruim 15 procent van de respondenten vindt een specifiek kennisproduct (helemaal) niet of matig bruikbaar en ruim 13 procent van de respondenten vindt kennisproducten op een bepaald thema in het algemeen (helemaal) niet of matig bruikbaar. In de antwoorden op de open vragen hebben respondenten hun mening toegelicht. Wanneer we naar deze antwoorden kijken en we combineren ze met de mening van stakeholders in de diepte-interviews, dan zijn twee lijnen te ontdekken.

Op de eerste plaats zijn de kennisproducten van KIS voor sommige stakeholders nog niet praktisch genoeg. Veelal praktische geschoolde professionals, zoals jongerenwerkers of medewerkers in sociale wijkteams, hebben behoefte aan 'hapklare brokken' en praktische doorvertalingen. Zij vinden de kennisproducten van KIS te 'abstract', te 'theoretisch', te 'hoog over'. Een kenmerkend citaat: *"De kennisproducten hebben mijns inziens een theoretisch wetenschappelijke grondslag waardoor het (ook voor de professional) lastig is om een link te leggen naar de werkelijke praktijk van alledag"*. Dit soort professionals heeft bovendien behoefte aan korte informatie die niet te talig is, zoals infographics, filmpjes, podcasts en concrete tips. Sommige stakeholders

<sup>53</sup> Weinig respondenten hebben dit thema echter beoordeeld (19).

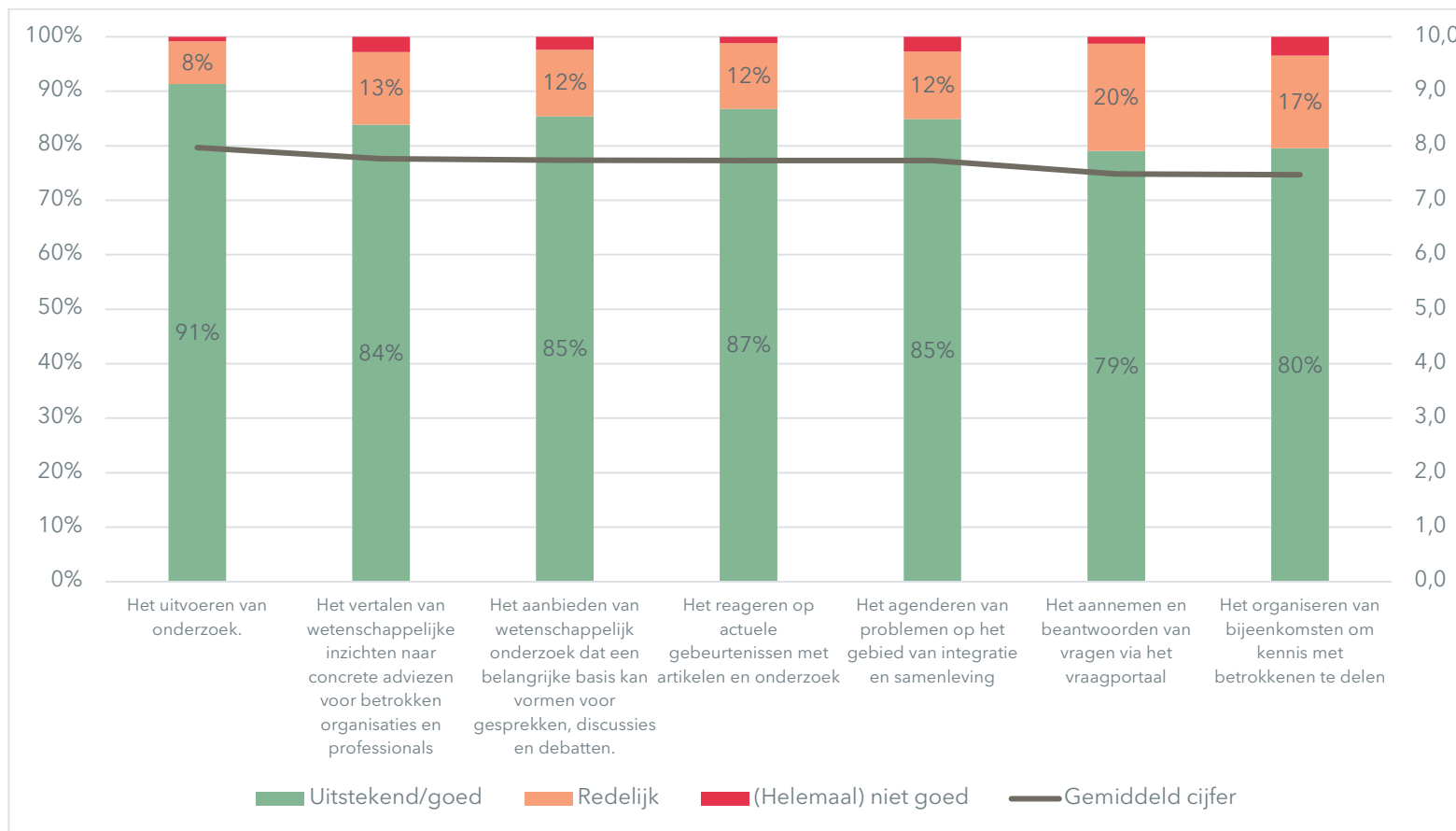
suggereren om een nadrukkelijker onderscheid aan te brengen in kennisproducten gericht op beleid (die mogen wat abstracter zijn) en op uitvoering (die moeten concreet zijn).

Op de tweede plaats zouden sommige stakeholders een grotere rol van KIS willen zien bij de implementatie van kennis. Deze stakeholders wijzen erop dat er eerder een teveel dan een tekort aan kennis is over integratie en samenleving. De uitdrukking 'door de bomen het bos niet meer zien' was in dit verband regelmatig te horen in de gesprekken. Professionals hebben volgens deze stakeholders meer ondersteuning nodig bij het 'navigeren' door het kennislandschap en bij het vertalen van kennis naar de eigen beroeps-, beleids- en uitvoeringspraktijk. Een van de gedane suggesties is vaker pilots uit te voeren en de opgedane kennis over te dragen in het veld: *"Ga niet over alles meepraten en mee-onderzoeken. Help problemen oplossen, doe een pilot in het veld en draag dat over. Dan heeft een onderzoek ook nut"*. Een andere stakeholder zegt: *"Er is een hoge kennisproductie, maar onduidelijk is wat het effect daarvan is. KIS maakt wat ons betreft te veel producten. Daardoor zie je door de bomen het bos niet meer. KIS zou beter moeten nadenken over wat er met al die handreikingen moet gebeuren."*

#### **4.4.3 Waardering functies van KIS**

De beoordeling van de functies van KIS is opgenomen in [Figuur 4.9](#). Onder de figuur bespreken we de functies van KIS afzonderlijk.

Figuur 4.9 Beoordeling van respondenten van de verschillende functies van KIS (links op een driepuntsschaal, rechts met een cijfer van 1-10).



Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.



Respondenten beoordeelt de functie 'Ontwikkeling en benutting van kennis' het positiefst. Respondenten vinden KIS binnen deze functie het sterkst in het uitvoeren van onderzoek (8,0). Daarna volgt het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar concrete adviezen (7,8) en het aanbieden van wetenschappelijk onderzoek ten behoeve van gesprekken en discussies (7,7). Respondenten uit de sectoren zorg en welzijn (8,1) en gemeenten (8,1) zijn iets positiever over deze functie dan respondenten uit overige organisaties (7,8) en het bedrijfsleven (7,9) (niet in de figuur opgenomen).

Deze beoordeling is in lijn met de beoordeling van kennisproducten. In de antwoorden van stakeholders die minder positief zijn over deze functie, zien we vergelijkbare feedback. Een deel van de stakeholders vindt de onderzoeken te weinig diepgang hebben of te veel leunen op beperkte casuïstiek. Een kenmerkend citaat: *"Ik vind de onderzoeken wisselend van kwaliteit. Soms erg goed en soms komt het niet veel verder dan wat oppervlakkige waarnemingen"*. Een ander deel van de stakeholders mist de samenwerking met de wetenschap en de daadwerkelijke vertaling van wetenschappelijke inzichten: *"Volgens mij maakt KIS vooral gebruik van haar eigen onderzoek en verwijst daarin naar wetenschappelijk onderzoek, maar dat betekent niet dat KIS wetenschappelijke inzichten echt 'ontsluit' "*. Dit geluid was ook te horen bij de vorige evaluatie van KIS uit 2017. Ten slotte vinden sommige stakeholders de adviezen van KIS te vaag en te weinig concreet: *"Het gaat soms te hoog over of mist scherpte in de analyse, waardoor de uitvoering weinig kan met de inzichten. De gemeente aanspreken als eenheid werkt niet. Meer richten op de afzonderlijke spelers daarbinnen kan meer opleveren. Maak meer onderscheid tussen de rol van bestuurders en de echte uitvoering"*.

Over de functie 'Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling' zijn stakeholders iets minder positief. Het agenderen van problemen wordt gewaardeerd met een 7,7 en het organiseren van bijeenkomsten om kennis met betrokkenen te delen krijgt een 7,5. Koepelorganisaties en maatschappelijke organisaties (7,9) en ook zorg- en welzijnsinstellingen (7,9) zijn relatief positief over de agenderende en signalerende functie van KIS, terwijl het bedrijfsleven (7,6) en de sector onderwijs, onderzoek en advies (7,6) hier iets minder positief over zijn (niet in figuur opgenomen). Over de bijeenkomsten van KIS zijn met name gemeenten (7,8) en zorg en welzijn positief (7,7) en het bedrijfsleven (7,1) is ook hier minder over te spreken.

In de antwoorden op de open vragen over de agenderende en signalerende functie zien we dat stakeholders vinden dat KIS relatief onzichtbaar is in het publieke debat. Stakeholders zien wel dat KIS analyseert en reageert, maar daar blijft het bij. Stakeholders vermoeden dat dit komt door de positionering van KIS. Zoals één stakeholder verwoordt: *"Ik heb niet de indruk dat KIS voldoende bekend is noch voldoende gepositioneerd is c.q. wordt om daadwerkelijk te agenderen."*. Een andere stakeholder schrijft: *"Ik vind dat KIS zich over het algemeen behoudend opstelt en te veel schroom heeft om deel te nemen aan het maatschappelijke en politieke debat. Ik lees zelden stukken van (werknemers van) KIS op opiniepagina's. Ik zie KIS of medewerkers (uitgezonderd [twee medewerkers]) zelden op sociale media. Dat is jammer, want de kwaliteit is er wel, maar het lef niet."*.

In de antwoorden op de open vragen over de organisatie van bijeenkomsten zien we twee hoofdlijnen. Op de eerste plaats zijn er volgens sommige stakeholders te weinig bijeenkomsten en zijn ze voor een te selectief publiek. Een stakeholder zegt hierover: *"Ik ben nu één keer uitgenodigd voor een bijeenkomst van KIS via mijn collega. Ook van webinars en trainingen van KIS"*

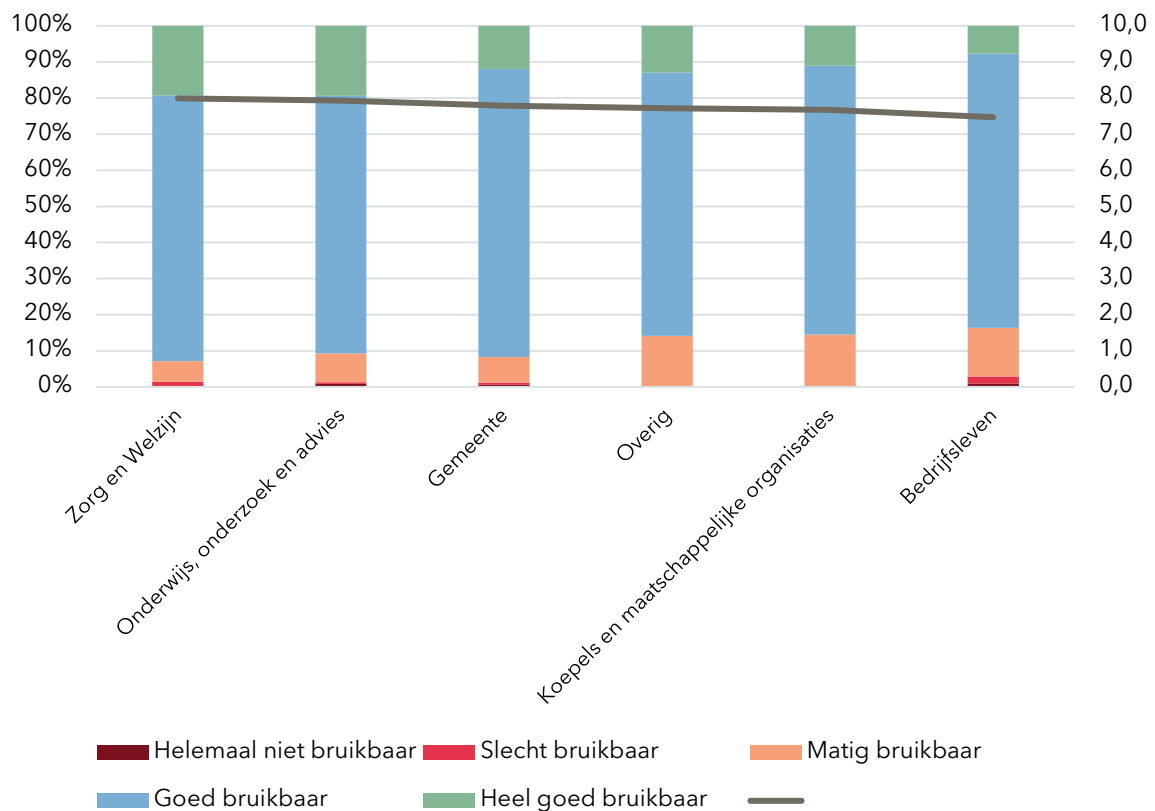
*ben ik niet op de hoogte. Dit onderdeel van KIS is voor mij dan ook minder zichtbaar. Daar zou wat mij betreft verandering in mogen komen".* Op de tweede plaats missen sommige stakeholders de regionale dimensie in de bijeenkomsten, zowel wat betreft de locatie als de doorvertaling. Een stakeholder zegt hierover: *"Bijeenkomsten zouden wat mij betreft meer over het land moeten worden verspreid".* Een ander kenmerkend citaat: *"Ik heb eind september de online KIS talkshow 'Lokaal inclusief beleid' gevolgd. Het viel mij op dat dat veel ging over de problematiek bij grote steden zoals Rotterdam en in de Randstad, maar er werd niet over Groningen of Breda gesproken."*

De Portaalfunctie wordt door stakeholders gewaardeerd met een 7,5. De verschillen tussen sectoren zijn relatief groot. Respondenten die werkzaam zijn in de zorg en welzijn zijn relatief positief over deze functie (7,8), terwijl mensen die werkzaam zijn in het bedrijfsleven (7,2) en in onderwijs, onderzoek en advies (7,3) een beduidend lager cijfer geven (niet in figuur opgenomen). De kritische kanttekeningen van stakeholders op de Portaalfunctie hebben betrekking op twee zaken. Ten eerste vinden sommige stakeholders dat hun vraag wat oppervlakkig werd beantwoord. Ook het eindproduct vinden sommige stakeholders weinig vernieuwend en veel herhaling bevatten van bestaande kennis. Een kenmerkende uitspraak: *"De vraag die wij stelden, werd omgezet naar een vraag die breed werd uitgezet en resulteerde in een zeer oppervlakkig onderzoek en een niet aansprekende handreiking aan gemeenten"*. Dit komt wellicht voort uit de wijze waarop KIS invulling moet geven aan het portaal. Vanwege het voorkomen van concurrentievervalsing (staatssteun) zet KIS in op trajecten waarvan de uitkomsten breder toepasbaar zijn en niet alleen voor een partij. Ten tweede vinden sommige stakeholders dat de beantwoording lang duurde.

Ten slotte kijken we naar de Communicatiefunctie. Stakeholders zijn redelijk positief over de wijze waarop KIS reageert op actuele gebeurtenissen (7,7). In de diepte-interviews spreken veel stakeholders waardering uit voor de kwaliteit van de communicatie-uitingen van KIS. Stakeholders vinden KIS actueler dan andere kennisinstituten. KIS speelt of speelde relatief snel in op actuele onderwerpen, zoals de coronacrisis, institutioneel racisme en zwarte piet. De nieuwsbrief, website en sociale media van KIS zijn daarbij volgens stakeholders zinvolle vehikels. KIS reageert regelmatig op actualiteiten of verbindt het nieuws van de dag aan een specifiek kennisproduct van KIS.

In [Figuur 4.10](#) is de waardering van stakeholders voor de bruikbaarheid van de website van KIS opgenomen.

Figuur 4.10 Bruikbaarheid van de website van KIS op een vijfpuntsschaal (links) en met een cijfer van 1-10 volgens stakeholders (naar sector waarin stakeholders werkzaam zijn)



Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

De overgrote meerderheid van de respondenten vindt de website van KIS (heel) goed bruikbaar (87%). Slechts 1 procent vindt de website slecht of helemaal niet bruikbaar en iets meer dan 10 procent vindt de website matig bruikbaar. We zien enige verschillen tussen sectoren. Uitgedrukt in een cijfer van 1-10 zijn stakeholders uit de sectoren zorg en welzijn (8,0) en onderwijs, onderzoek en advies (7,9) het meest positief. Gemeenten (7,8), overige organisaties (7,7) en koepels en maatschappelijke organisaties (7,7) nemen een middenpositie in, terwijl het bedrijfsleven opnieuw een betrekkelijk lage waardering geeft (7,5).

Naast de brede waardering voor de website is er ook kritiek. De kritische opmerkingen die sommige stakeholders hebben geplaatst bij de website zijn in twee categorieën in te delen. De eerste categorie heeft betrekking op de toegankelijkheid. De website zou niet overzichtelijk zijn, zou onvoldoende aansluiten bij de diversiteit in (zoek)profielen van kennisgebruikers en informatie zou moeilijk vindbaar zijn. Twee kenmerkende reacties van stakeholders:

- *“De website bevat heel veel belangrijke en nuttige informatie. Als ik een rapport terug wil zoeken ben ik voor mijn gevoel altijd wel even bezig om op de juiste plek te komen. In welk dossier valt het? Is het een rapport, een onderzoek et cetera.”*

- *“Er staat (te) veel informatie op. Moeilijk zoeken. Oude informatie zakt weg in de website en ik mis een handig overzicht van verschillende soorten publicaties/instrumenten. Te veel checklists. Ik kan door de bomen het bos niet meer zien.”*

De tweede categorie opmerkingen heeft betrekking op de breedte en diepte van de informatie. Sommige stakeholders vinden de informatie op de website niet specifiek genoeg, niet relevant of onvoldoende praktijkgericht. Gemist wordt specifieke informatie over de relatie van de thema's van KIS in combinatie met onder andere: kinderen en kinderopvang; GGZ-problematiek; toegang tot het Nederlandse zorgsysteem; asielzoekers; hoger onderwijs. Ook treffen we weer opmerkingen aan dat KIS te abstracte of theoretische informatie biedt die ongeschikt is voor vrijwilligers en uitvoerende beroepskrachten.

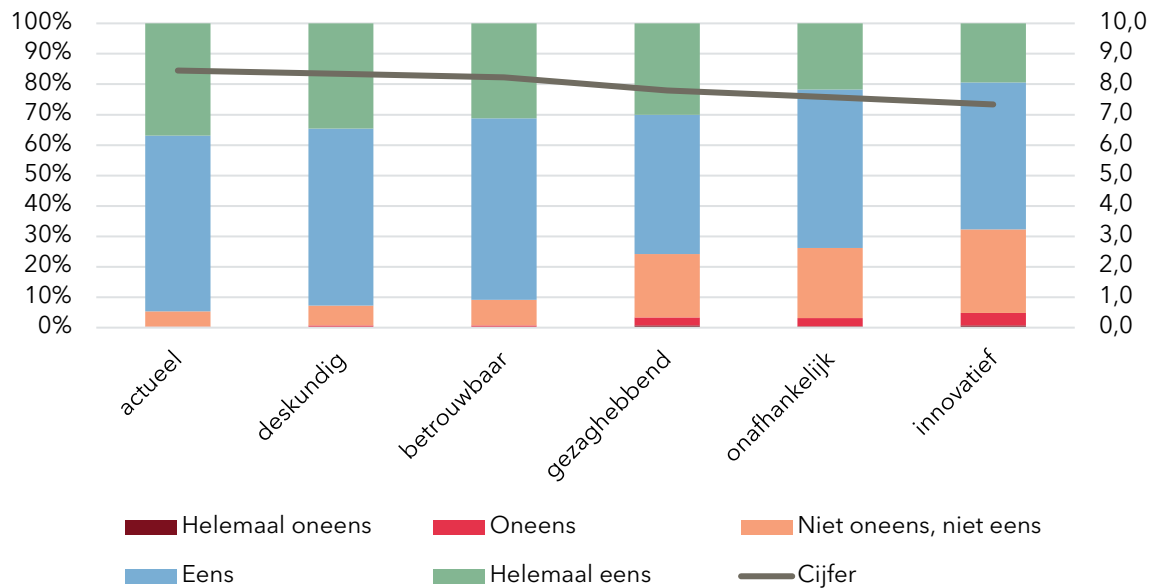
#### 4.4.4 Waardering van KIS in het algemeen

Een ruime meerderheid van de stakeholders heeft een positieve waardering voor het kennisplatform (zie [Figuur 4.11](#)). Meer dan twee derde is het (helemaal) eens met de stellingen uit de enquête dat KIS actuele thema's behandelt, deskundig is, betrouwbaar is, gezaghebbend is, onafhankelijk is en innovatief is. Bovendien blijkt dat stakeholders die beter bekend zijn met KIS, ook positiever zijn over deze aspecten.<sup>54</sup> Van deze aspecten passen actueel, deskundig en betrouwbaar het beste bij KIS. Deze worden gewaardeerd met respectievelijk het cijfer 8,4; 8,3 en 8,2. Stakeholders vinden KIS iets minder gezaghebbend (cijfer 7,8), onafhankelijk (7,6) en innovatief (7,3).

---

<sup>54</sup> Het cijfer dat ze geven voor deze aspecten ligt 0,2 punten hoger dan gemiddeld, terwijl stakeholders die relatief onbekend zijn met KIS een cijfer geven dat 0,4 punten lager ligt dan gemiddeld.

Figuur 4.11 Beoordeling van KIS op zes aspecten (links op een vijfpuntsschaal, rechts op een cijfer van 1-10)



Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

In Tabel 4.8 presenteren we de verschillen in beoordeling op deze aspecten naar sector. Onder de tabel bespreken we de grootste verschillen.

Tabel 4.8 Beoordeling van KIS op zes aspecten uitgedrukt in een cijfer van 1-10 naar sector

|               | Gemeenten | Zorg en Welzijn | Koepels en maatschappelijke organisaties | Onderwijs, onderzoek en advies | Bedrijfsleven | Overig |
|---------------|-----------|-----------------|--|--------------------------------|---------------|--------|
| actueel       | 8,3       | 8,4             | 8,5                                      | 8,6                            | 8,4           | 8,3    |
| deskundig     | 8,2       | 8,4             | 8,4                                      | 8,4                            | 8,1           | 8,4    |
| betrouwbaar   | 8,1       | 8,3             | 8,2                                      | 8,4                            | 8,0           | 8,2    |
| gezaghebbend  | 7,6       | 7,8             | 7,9                                      | 7,9                            | 7,4           | 7,9    |
| onafhankelijk | 7,6       | 7,8             | 7,7                                      | 7,5                            | 7,3           | 7,5    |
| innovatief    | 7,3       | 7,6             | 7,7                                      | 7,4                            | 6,7           | 7,2    |

|           | Gemeenten | Zorg en Welzijn | Koepels en maatschappelijke organisaties | Onderwijs, onderzoek en advies | Bedrijfsleven | Overig |
|-----------|-----------|-----------------|--|--------------------------------|---------------|--------|
| Gemiddeld | 7,9       | 8,1             | 8,1                                      | 8,0                            | 7,7           | 7,9    |

Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

Over het algemeen zien we dat KIS het meest positief beoordeeld wordt door stakeholders die werkzaam zijn bij koepels en maatschappelijke organisaties, zorg- en welzijnsinstelling en in onderwijs, onderzoek en advies. Stakeholders uit het bedrijfsleven zijn het minst positief.

De actualiteitswaarde van KIS wordt relatief hoog beoordeeld door stakeholders werkzaam in onderwijs, onderzoek en advies en bij koepels en maatschappelijke organisaties. Op het aspect betrouwbaarheid zien we ook dat stakeholders werkzaam in onderwijs, onderzoek en advies relatief positief zijn, terwijl stakeholders uit het bedrijfsleven dat wat minder zijn. KIS is met name gezaghebbend voor stakeholders werkzaam in onderwijs, onderzoek en advies, bij koepels en maatschappelijke en organisaties en bij overige organisaties. Het bedrijfsleven en gemeenten zijn wat minder positief over de gezaghebbendheid. De onafhankelijkheid van KIS wordt in de sector zorg en welzijn relatief hoog aangeslagen, net als in het onderwijs, onderzoek en advies. Het bedrijfsleven, overige organisaties en gemeenten geven op dit aspect een iets lagere waardering. De innovativiteit van KIS, ten slotte, wordt goed beoordeeld in de sectoren koepels en maatschappelijke organisaties en zorg en welzijn. Het bedrijfsleven is hier duidelijk minder positief over. Wanneer het gaat om innovatie leeft bij sommige stakeholders het beeld dat KIS bestaat uit onderzoekers die weinig te vinden zijn op (sociale) media.

De toelichting die stakeholders geven op hun beoordeling bespreken we in hoofdstuk 6, omdat in die toelichting vooral aanknopingspunten worden gegeven voor een verdere aanscherping en evolutie van de kennisfunctie op het terrein van integratie en samenleving.

## 4.5 Beoordeling van de programmaopbrengsten

In deze paragraaf leggen wij alle hierboven besproken feitelijke en subjectieve informatie naast elkaar om zo tot een slotconclusie te komen. Het betreft hier het onderbouwde oordeel van de onderzoekers.

De uitvoering van de jaarlijkse werkplannen door KIS heeft geleid tot een forse kennisproductie. Het kennisplatform levert daarbij op wat het belooft op te leveren. Tegelijk zien we een risico van versnippering ontstaan. De opbrengsten van KIS komen allemaal voort uit de jaarlijkse werkplannen, niet uit centrale vraagstukken en meerjarige programmalijnen die bijvoorbeeld in het Meerjarenbeleidsplan zijn geformuleerd. Diverse stakeholders wijzen er ook op dat ze meer 'rode draden' en synthese van kennis wensen. Wij denken dat het van belang is dat KIS de grote lijnen niet uit het oog verliest en de kennisproductie in grotere mate koppelt aan meerjarige

programmaliijnen en centrale vraagstukken. KIS heeft te kennen gegeven dat het werkplan voor 2021 hierin al meer gaat voorzien.

Op basis van de verscheidene cijfers over de bekendheid van KIS ontstaat de indruk dat de naamsbekendheid van KIS fors is toegenomen ten opzichte van de vorige evaluatie uit 2017. Toen werd gesproken over 'een zekere bekendheid' van KIS en zijn producten.<sup>55</sup> Inmiddels staan KIS en zijn producten goed op het netvlies bij een zeer divers werkveld. We constateren dat KIS respondenten vooral bereikt via de journalistieke output en via de onderzoekspublicaties. Het bereik van de implementatieactiviteiten is minder groot, wat niet verwonderlijk is gezien de betrekkelijke kleinschaligheid van deze activiteiten.

KIS is het best in beeld bij mensen met een kennis- of onderzoeksfunctie en mensen met een beleidsfunctie. Uitvoerende professionals zijn minder bekend met KIS. Het is belangrijk dat KIS voorkomt dat het te veel een beleids- en onderzoeksprofiel krijgt en aandacht blijft besteden aan professionals in de uitvoeringspraktijk als kennisgebruiker. Verder valt op dat KIS minder bekend is bij stakeholders die werken in het bedrijfsleven, in het PO, VO of MBO, bij politieke partijen en culturele instellingen. Wij denken dat het met name van belang is om werkgevers, sociale partners en het onderwijsveld beter te bereiken. De huidige kennisproducten en thema's zijn vaak ook zeer relevant voor de eerstgenoemde groepen. Dit vraagt volgens de door ons gesproken stakeholders om (meer) KIS-medewerkers die een netwerk in deze velden hebben en de taal van het veld spreken. De politiek zien wij voor het kennisplatform in zijn huidige vorm niet als voornaamste doelgroep, omdat KIS op de eerste plaats neutrale ondersteuning aan het werkveld wil bieden.

KIS is erin geslaagd om te voorzien in de behoefte aan kennis over integratievraagstukken van de stakeholders. Dat leiden we af uit de relatief hoge waardering voor de betrouwbaarheid, actualiteit en bruikbaarheid van de kennisproducten. We leiden het ook af uit de positieve waardering voor het kennisplatform in het algemeen en de website. Volgens stakeholders sluiten de programma-opbrengsten van KIS vooral goed aan bij de actualiteit en ook de bruikbaarheid en betrouwbaarheid worden behoorlijk goed gewaardeerd. De website is voor bijna negen tiende van de stakeholders (heel) goed bruikbaar. Het kennisplatform behandelt volgens stakeholders actuele thema's, is deskundig en betrouwbaar. Ook vindt meer dan twee derde van de stakeholders dat KIS gezaghebbend is. Iets minder goed beoordeeld worden de onafhankelijkheid en innovativiteit van KIS.

Belangrijke kritische kanttekeningen zijn door stakeholders geplaatst bij de praktische toepasbaarheid van kennisproducten. Voor praktisch geschoolde professionals zijn de kennisproducten van KIS vaak nog niet concreet genoeg. Wij denken dat KIS zijn kennisproducten nog beter kan toespitsen op de wijze waarop verschillende soorten kennisgebruikers kennis tot zich nemen (beleid, uitvoering, bestuur). Sommige stakeholders plaatsen opmerkingen bij de methodisch-technische kwaliteit van KIS-publicaties. De empirische basis zou soms te smal zijn om verstrekkende uitspraken te doen over wat werkt, en de stem en beleving van doelgroepen zou be-

---

<sup>55</sup> Berkhout, B., Louwes, K., Wismans, J., & Zwaveling, E. (2017). Evaluatie Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS). Berenschot Groep B.V.: Utrecht.

ter moeten doorklinken in de kennisproducten van KIS. KIS zou deze opmerkingen als aandachtspunten kunnen meenemen bij de programmaontwikkeling. Ten slotte is op de functie 'Verbinding, signalering en netwerkontwikkeling' en de Portaalfunctie door stakeholders commentaar geleverd. Dit bespreken we in hoofdstuk 6 en 5 omdat we het commentaar koppelen aan de visie op KIS en de doelmatigheid van de uitvoering van de functie.





# Doeltreffendheid en doelmatigheid van KIS

*In dit hoofdstuk beoordelen wij de doeltreffendheid van het kennisplatform gegeven de doelen (5.2). We gaan tevens na hoe doelmatig KIS het subsidiebedrag inzet (5.3). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een concluderende beoordeling van de doeltreffendheid en doelmatigheid (5.4).*

## 5.1 Inleiding

In het Meerjarenbeleidsplan 2018-2021 schrijft het kennisplatform dat het wil bijdragen aan een pluriforme en stabiele samenleving door 'geobjectiveerde ondersteuning te bieden aan de keuzes die moeten worden gemaakt'.<sup>56</sup> Die algemene opdracht wordt geconcretiseerd in drie doelen:

1. Het kennisplatform draagt bij aan de maatschappelijke agendering van gesignaleerde knelpunten, problemen of kansen in de ontwikkeling van een inclusieve, diverse samenleving.
2. Het kennisplatform streeft met zijn kennisontwikkeling naar maximale impact op het landelijke, regionale en lokale beleid.

---

<sup>56</sup> Meerjarenbeleidsplan 2018-2021, p. 2.

3. Het kennisplatform wil ondersteunend zijn aan de professionele praktijken (implementatie) in het kader van de ontwikkeling van een inclusieve, diverse samenleving.

Verder vermeldt KIS in het Meerjarenprogramma dat de nadruk ligt op de tweede en derde doelstelling: 'Uiteindelijk wil het kennisplatform afgerekend worden op (...) de impact en implementatie van kennis rond integratievraagstukken'. Onze beoordeling van de doeltreffendheid van het kennisplatform concentreert zich dan ook op de mate waarin KIS impact heeft op beleid en ondersteunend is aan professionele praktijken. Belangrijk daarbij is vooral de *bijdrage* van KIS: probeert het kennisplatform zijn toegevoegde waarde zo groot mogelijk te maken?

De beoordeling van de doelmatigheid van KIS is gericht op de doelmatigheid van de bedrijfsvoering, ofwel de verhouding tussen de input (middelen) en de output (opbrengsten). Wat betreft de output kijken we voornamelijk naar de kwantiteit van de output en heel beperkt naar de kwaliteit daarvan. Reden is dat er geen longitudinale informatie beschikbaar is over de kwaliteit van de output (bijv. rapportcijfers van stakeholders). We beschrijven de verhouding tussen input en output en gaan ten eerste na of de programma-opbrengsten met de inzet van minder middelen redelijkerwijs even goed gerealiseerd hadden kunnen worden. En ten tweede of meer of betere programmaopbrengsten gerealiseerd hadden kunnen worden met dezelfde inzet van middelen.<sup>57</sup>

## 5.2 Doeltreffendheid

### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- De door het kennisplatform nagestreefde impact en implementatie van zijn kennisproducten doen zich voor binnen alle KIS-thema's en binnen alle functies en sectoren waar stakeholders werkzaam zijn.
- De mate van impact en implementatie van de kennisproducten van KIS is het grootst op het thema Intercultureel Vakmanschap. Daarna volgen de thema's Arbeidsmarkt en Jeugd en Opvoeding. Beduidend minder invloed lijkt KIS te hebben met kennisproducten op de thema's Emancipatie en Zelfbeschikking, Onderwijs en andere thema's.
- Vertegenwoordigers van koepel- en maatschappelijke organisaties, gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen rapporteren een wat hogere kennisbenutting dan vertegenwoordigers uit het onderwijs, onderzoek en advies, het bedrijfsleven en overige organisaties.
- KIS behaalt de meeste impact bij stakeholders met een beleidsfunctie. Daarna volgen stakeholders met een uitvoerende of leidinggevende functie. Stakeholders met een kennis- of onderzoeksfunctie of met een andere functie maken het minst gebruik van de kennisproducten van KIS.
- Alle door ons onderscheiden vormen van kennisbenutting komen voor. De meest voorkomende vorm van kennisbenutting is 'conceptueel'. Zogeheten 'overredend gebruik'

<sup>57</sup> Algemene Rekenkamer (2003). Handreiking meten van doelmatigheid.

van de kennisproducten van KIS komt na conceptuele benutting het vaakst voor. 'Instrumenteel gebruik' van de kennisproducten van het kennisplatform komt het minst vaak voor. Bijna de helft van de bereikte stakeholders zegt dat de kennisproducten hen hebben geholpen om 'evidence-based' te werken.

- KIS probeert zoveel mogelijk een positieve invloed uit te oefenen op de impact en implementatie van kennis. Belangrijke vehikels daarvoor zijn de inventarisatie van de kennisbehoeften van stakeholders, de bruikbaarheid van de eindproducten, de samenwerking met stakeholders bij de uitvoering van het project en de kennisdisseminatie en de aandacht van KIS voor implementatie van kennis in projecten.
- We hebben een aantal belemmeringen voor impact en implementatie geïdentificeerd. Sommige daarvan bevinden zich buiten de invloedssfeer van KIS, zoals het gebrek aan voorwaarden voor kennisgebruik bij stakeholders (tijd, aandacht, geld en methodisch werken). Op andere belemmeringen zou KIS wel invloed kunnen uitoefenen. Deze bespreken we uitgebreider bij de beoordeling van de doeltreffendheid in paragraaf 5.4.

In deze paragraaf refereren wij allereerst aan de resultaten van de enquête, waaronder de antwoorden op de open vragen. Daarnaast hebben we, ter inkleuring van de kwantitatieve resultaten, gebruikgemaakt van interviews met samenwerkingspartners en kennisgebruikers die betrokken waren bij specifieke projecten van KIS.

### 5.2.1 Inleiding

In de onderstaande secties behandelen we de doeltreffendheid van KIS. Eerst beschrijven we in welke mate externe stakeholders de kennisproducten van KIS benut in beleid (impact) en uitvoering (implementatie). We baseren ons op de enquête onder externe stakeholders en illustreren de kennisbenutting met voorbeelden uit de interviews met stakeholders en de casestudies. Hierbij onderscheiden we conform de literatuur verschillende vormen van kennisbenutting in oplopende volgorde van intensiteit<sup>58</sup>:

- **Conceptueel gebruik:** kennisproducten hebben gevolgen voor het begrip van of de mening over thema's en beleidsinterventies. Kennis wordt hierbij onderdeel van een reservoir van denkbeelden en concepten in het hoofd van de beleidsmaker of uitvoerder. Deze vorm van kennisbenutting hebben we gemeten door twee stellingen voor te leggen en op een vijfpuntsschaal te laten beoordelen. Stelling 1: Het kennisproduct/de kennisproducten van KIS hebben mij geholpen om het thema beter te begrijpen. Stelling 2: Het kennisproduct/de kennisproducten van KIS hebben invloed op mijn mening gehad.
- **Overredend gebruik:** kennisproducten worden benut om anderen te overtuigen of om een politieke stellingname te onderbouwen. Hierbij wordt kennis dus een beïnvloedingsinstrument. Deze vorm van kennisbenutting hebben we gemeten door twee stellingen voor te leggen en op een vijfpuntsschaal te laten beoordelen. Stelling 1: Het

<sup>58</sup> Gebaseerd op: Leviton, L.C. en E.F.X. Hughes. Research on the utilization of evaluations. Evaluation Review 1981, 5, pag. 525-548.

kennisproduct/de kennisproducten van KIS hebben mij geholpen om anderen te overtuigen. Stelling 2: Het kennisproduct/de kennisproducten van KIS hebben mij geholpen om een stelling te onderbouwen.

- **Instrumenteel gebruik:** kennisproducten worden benut om een beslissing te nemen of een (praktisch) probleem op te lossen. Bij deze vorm van benutting heeft kennis dus een aantoonbare en directe invloed op beleid en uitvoering. Dit hebben we gemeten door twee stellingen voor te leggen en op een vijfpuntsschaal te laten beoordelen. Stelling 1: Het kennisproduct/de kennisproducten van KIS hebben mij geholpen om één of meerdere beslissingen te nemen. Stelling 2: Het kennisproduct/de kennisproducten van KIS hebben mij geholpen om één of meerdere problemen op te lossen.
- **Evidence-based werken:** kennis over wat werkt wordt structureel benut bij het uitvoeren van beroepsmatige handelingen en bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid. Deze vorm van kennisbenutting gaat vanwege haar structurele karakter verder dan instrumenteel gebruik, maar is wellicht moeilijker te herleiden tot specifieke kennisproducten. Dit hebben we gemeten door één stelling voor te leggen en op een vijfpuntsschaal te laten beoordelen. Deze luidt: Het kennisproduct/de kennisproducten van KIS hebben mij geholpen om te werken op basis van wetenschappelijk bewijs.

Vervolgens analyseren we welke factoren bevorderend en belemmerend werken bij de kennisbenutting. Daarbij baseren we ons vooral op de casestudies. Conform de literatuur maken we daarbij onderscheid tussen<sup>59</sup>:

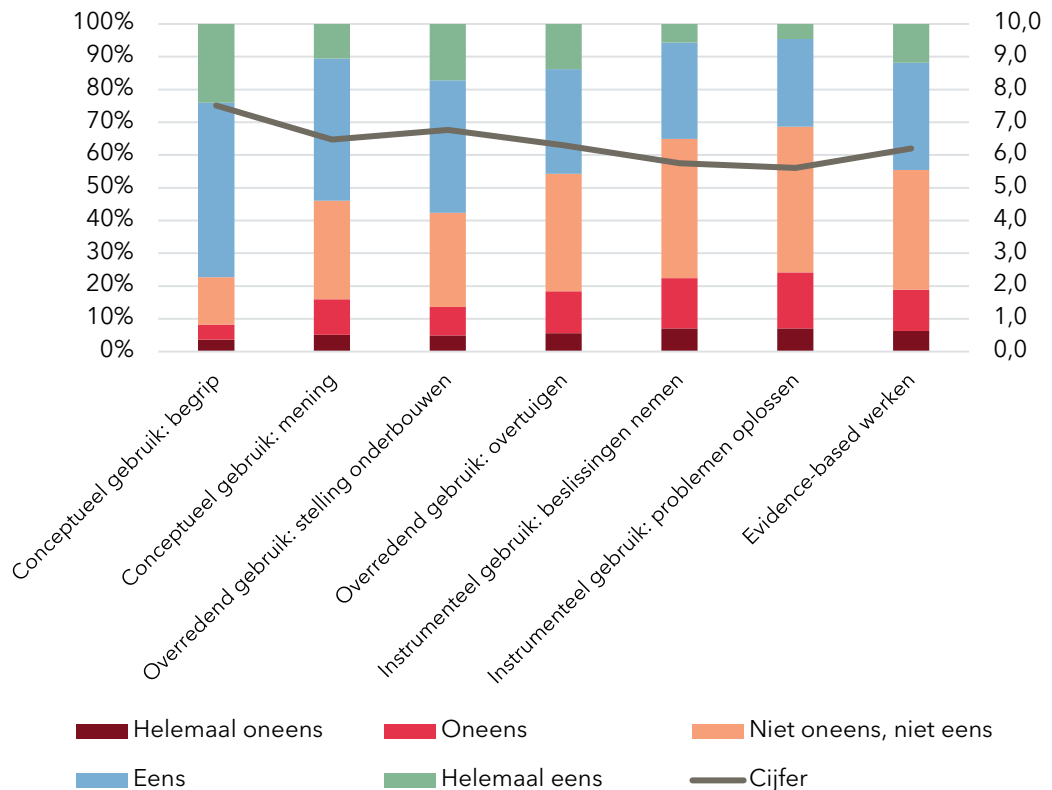
1. Factoren aan de kant van KIS en zijn kennisproducten, zoals de bruikbaarheid van kennisproducten, de reputatie van de onderzoekers en de verrichte activiteiten ter bevordering van impact en implementatie (eventuele *knowledge constraints*).
2. Factoren aan de kant van de kennisgebruikers, zoals de aansluiting van kennisproducten op beleid en politiek, het niveau waarop kennis wordt ingebracht (laag of hoog in de organisatie) en de aanwezigheid van voorwaarden om kennis te benutten, zoals tijd en geld (eventuele *policy constraints*).
3. Factoren gerelateerd aan de interactie tussen KIS en zijn stakeholders, zoals de onderlinge communicatie gedurende de ontwikkeling van kennisproducten, de timing van publicaties en de vervlechting van de netwerken van KIS met die van de kennisgebruikers (eventuele gescheiden werelden: *two communities-verklaringen*).

### 5.2.2 Mate en vormen van benutting van KIS-producten

In [Figuur 5.1](#) presenteren we het aandeel van de respondenten dat zegt kennisproducten te benutten. Daarbij maken we onderscheid tussen de vier verschillende vormen van gebruik. Respondenten die 'weet niet' hebben geantwoord zijn uit de analyses gelaten. Tussen de 23% en 31% weet geen antwoord te geven op vragen over kennisbenutting. Afgaande op de open antwoorden gaat het hierbij veelal om respondenten die de nieuwsbrief (globaal) lezen, maar geen andere kennisproducten benutten.

<sup>59</sup> Gebaseerd op: Korsten, A. (2014). Beleidsonderzoek benutten. In: Beleidsonderzoekonline, april 2014.

Figuur 5.1 Mate waarin kennisproducten van KIS benut worden, gemeten met zeven stellingen op een vijfpuntschaal (links) en vertaald naar een cijfer van 1-10 (rechts)



Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

De meest voorkomende vorm van kennisbenutting is conceptueel. Ruim driekwart van de stakeholders (78%) is het (helemaal) eens met de stelling dat de kennisproducten van KIS geholpen hebben om een bepaald thema beter te begrijpen. Stakeholders vertellen bijvoorbeeld dat ze informatie niet één-op-één toepassen, maar wel onthouden dat ze over een bepaald onderwerp bij KIS relevante informatie hebben gevonden (zie ook [kadertekst 'voorbeeld van conceptueel gebruik'](#)). Dat is een vorm van benutting die niet direct de werkwijze van een stakeholder beïnvloedt, maar op de lange termijn - eventueel in combinatie met aanvullende kennis - wel indirect. De andere vorm van conceptueel gebruik, waarbij kennisproducten van KIS invloed hebben op de mening van stakeholders, komt minder vaak voor: 54% is het (helemaal) eens met de stelling die wij hierover formuleerden. Wellicht speelt hier mee dat KIS meestal zo objectief mogelijke informatie verspreidt. In de open antwoorden op de enquête illustreerde één stakeholder deze vorm van gebruik met het citaat: *"ik gebruik de artikelen uit de nieuwsbrief regelmatig om mijn eigen visie te toetsen, uit te breiden of aan te passen"*.

Overredend gebruik van de kennisproducten van KIS komt na conceptuele benutting het vaakst voor. 57% van de respondenten was het (helemaal) eens met de stelling dat kennisproducten hen geholpen hadden om een bepaalde (politieke) stellingname te onderbouwen. Minder dan de helft van de respondenten (46%) was het (helemaal) eens met de stelling dat de kennispro-

ducten hen geholpen hadden om anderen te overtuigen. Een vertegenwoordiger van een maatschappelijke organisatie vertelde dat zij een bepaald kennisproduct gebruiken bij de belangbehartiging. Ze hebben hun stellingname in een brief aan de Tweede Kamer onderbouwd met de uitkomsten van het specifieke kennisproduct. Dit kennisproduct is *"dus direct bruikbaar voor ons lobbywerk"*, aldus deze gesprekspartner. Een beleidsmedewerker van een gemeente vertelt dat ze een kennisproduct wel eens aan bestuurders voorlegt: *"Dan is het vaak wel: dit heb ik gevonden, en ik wil er zo mee aan de slag gaan"*.

### Voorbeeld van conceptueel gebruik

*"Uit de nieuwsbrieven haal ik vaak dingen waar ik van denk: daar kan ik wel wat mee. Vaak klik ik ook wel door op artikelen, omdat ik die achtergrondinformatie wel heel belangrijk vind. Ook al kan ik het op dat moment niet direct gebruiken, het is goed om ergens in m'n hoofd te hebben of notities te hebben dat ik het ergens terug kan vinden als het nodig is. Ik ga ook zoeken als ik ergens vastloop, dat ik denk van: 'kan ik ergens wat vinden wat me op gang kan helpen'. Dan ga ik heel vaak bij KIS kijken. Met name als je het hebt over zaken als polarisatie en spanningen in de samenleving. Daar ga ik eigenlijk vrij snel bij KIS kijken."*

Beleidsmedewerker van een gemeente

Instrumenteel gebruik van de kennisproducten van het kennisplatform bij het nemen van beslissingen komt het minst vaak voor. Toch is nog 35% van de respondenten het (helemaal) eens met de stelling dat kennisproducten van KIS geholpen hebben om één of meerdere beslissingen te onderbouwen. Instrumenteel gebruik van de kennisproducten bij het oplossen van (praktische) problemen komt ongeveer even vaak voor: 32% het (helemaal) eens met de stelling dat kennisproducten van KIS geholpen hebben om één of meerdere (praktische) problemen op te lossen. Dat impliceert dat de kennis van KIS ondersteunend is aan de professionele praktijken van ongeveer een derde van het 'actieve' werkveld en impact heeft op het beleid van ongeveer een derde van het actieve werkveld. Met het actieve werkveld bedoelen we dat de vragen in de enquête hierover vaker zijn ingevuld door het deel dat regelmatig kennisneemt van de producten van KIS.<sup>60</sup>

Een vertegenwoordiger van een antidiscriminatievoorziening vertelt bijvoorbeeld dat hij de rapporten van KIS regelmatig gebruikt om de eigen beleids-

plannen mee te onderbouwen: *"Ik gebruik het bij beleidsadvisering, dan verwijst ik naar zinnen met de vermelding dat het van KIS afkomstig is"*. Een beleidsmedewerker van een gemeente vertelt dat zij de 'handleiding polarisatie' heeft gebruikt: *"Daar stonden zeven of acht verschillende opties in hoe je dat kan aanpakken en dan ga ik wel kijken: wat zou bij onze situatie nu passen en kan ik daar gebruik van maken?"*. Een vrijwilliger die migranten ondersteunt schrijft in de open antwoorden dat hij hen op basis van informatie van KIS heeft kunnen wijzen op opleidingsmogelijkheden.

Evidence-based werken is de laatste vorm van kennisbenutting die wij onderscheiden. Deze vorm komt iets vaker voor dan instrumenteel gebruik, afgaande op de stelling die respondenten hierover hebben beantwoord. 45% van de respondenten is het (helemaal) eens met de stelling

<sup>60</sup> Voor de analyse van kennisbenutting hebben we respondenten die 'weet niet' hebben geantwoord verwijderd. Bovendien zijn de vragen over kennisbenutting niet beantwoord door respondenten die onbekend zijn met KIS.

dat de kennisproducten hen hebben geholpen om te werken op basis van wetenschappelijk bewijs. Een sociaal werker schrijft in de open antwoorden: *"In mijn huidige werk (...) gebruik ik de kennis van KIS om deelnemers beter te kunnen ondersteunen. Ik wijs collega's regelmatig op handige tools van KIS"*. Een beleidsmedewerker werkzaam bij het Rijk schrijft in de open antwoorden: *"De aanpak van KIS met het 'Wat werkt dossier' is zeer effectief. (...) Het heeft me veel inzichten gegeven in hoe discriminatie effectief kan worden voorkomen en bestreden. KIS slaat ook de brug naar andere discriminatiegronden en draagt daarmee bij aan een brede aanpak, ook op lokaal niveau."*

Tabel 5.1 toont de mate waarin de kennisproducten van KIS gebruikt worden naar thema, sector en functie. Daarbij maken we opnieuw onderscheid tussen de vier verschillende vormen van gebruik. Voor het overzicht is de mate van gebruik uitgedrukt in een cijfer van 1-10, gebaseerd op de stellingen die respondenten hierover hebben kunnen beantwoorden.

Tabel 5.1 Mate waarin kennisproducten van KIS benut worden, gemeten met zeven stellingen op een vijfpuntschaal en vertaald naar een cijfer van 1-10, naar thema, sector en functie

| Thema                                    | Conceptueel: begrip | Conceptueel: mening | Overredend: stelling | Overredend: overtuigen | Instrumenteel: beslissing | Instrumenteel: probleem oplossen | Evidence-based werken | Aantal respondenten |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Intercultureel vakmanschap               | 7,9                 | 6,8                 | 7,0                  | 6,9                    | 6,1                       | 5,9                              | 6,3                   | 128-138             |
| Arbeidsmarkt                             | 7,6                 | 6,3                 | 6,8                  | 6,4                    | 5,8                       | 5,8                              | 6,5                   | 112-120             |
| Jeugd en opvoeding                       | 7,6                 | 6,5                 | 6,6                  | 6,1                    | 5,8                       | 5,6                              | 6,6                   | 95-104              |
| Nieuwe Migratie                          | 7,4                 | 6,3                 | 6,9                  | 6,3                    | 5,7                       | 5,6                              | 6,0                   | 361-388             |
| Sociale Stabiliteit                      | 7,7                 | 6,6                 | 6,7                  | 6,2                    | 5,7                       | 5,4                              | 6,4                   | 192-211             |
| Onderwijs                                | 7,5                 | 6,8                 | 6,7                  | 6,1                    | 5,7                       | 5,4                              | 5,9                   | 83-90               |
| Emancipatie en zelfbeschikking           | 6,9                 | 6,0                 | 5,7                  | 5,3                    | 5,4                       | 5,5                              | 5,9                   | 21-23               |
| Anders                                   | 7,3                 | 6,5                 | 6,6                  | 6,2                    | 5,8                       | 5,6                              | 6,1                   | 158-172             |
| <b>Sector</b>                            |                     |                     |                      |                        |                           |                                  |                       |                     |
| Koepels en maatschappelijke organisaties | 7,6                 | 6,6                 | 7,0                  | 6,6                    | 5,9                       | 5,8                              | 6,3                   | 146-160             |
| Gemeenten                                | 7,6                 | 6,6                 | 6,8                  | 6,6                    | 6,1                       | 5,9                              | 6,1                   | 170-189             |
| Zorg en welzijn                          | 7,7                 | 6,6                 | 6,9                  | 6,4                    | 6,0                       | 5,8                              | 6,1                   | 143-163             |
| Onderwijs, onderzoek en advies           | 7,6                 | 6,4                 | 6,7                  | 6,2                    | 5,6                       | 5,3                              | 6,3                   | 251-281             |
| Bedrijfsleven                            | 7,1                 | 6,0                 | 6,7                  | 5,9                    | 5,4                       | 5,2                              | 6,2                   | 106-118             |

| Thema          | Conceptueel: begrip | Conceptueel: mening | Overredend: stelling | Overredend: overtuigen | Instrumenteel: beslissing | Instrumenteel: probleem oplossen | Evidence-based werken | Aantal respondenten |
|----------------|---------------------|---------------------|----------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Overig         | 7,5                 | 6,5                 | 6,8                  | 6,3                    | 5,8                       | 5,7                              | 6,3                   | 243-260             |
| <b>Functie</b> |                     |                     |                      |                        |                           |                                  |                       |                     |
| Beleid         | 7,7                 | 6,7                 | 7,2                  | 6,6                    | 6,1                       | 5,8                              | 6,6                   | 224-288             |
| Uitvoering     | 7,6                 | 6,6                 | 6,7                  | 6,4                    | 5,9                       | 5,8                              | 6,1                   | 419-472             |
| Leiding        | 7,3                 | 6,3                 | 6,7                  | 6,5                    | 5,6                       | 5,6                              | 6,0                   | 173-187             |
| Kennis         | 7,5                 | 6,0                 | 6,7                  | 5,8                    | 5,2                       | 5,0                              | 6,3                   | 161-177             |
| Anders         | 7,4                 | 6,4                 | 6,9                  | 6,1                    | 5,7                       | 5,4                              | 6,4                   | 73-80               |

*Bron: enquête onder externe stakeholders. Per vraag loopt het exacte aantal respondenten uiteen. In de rechter kolom wordt telkens het minimum- en het maximaantal respondenten per rij aangegeven.*

Kijkend naar de thema's waarbinnen de kennisproducten vallen, zien we dat de mate van impact en implementatie van kennisproducten op het thema Intercultureel vakmanschap het grootste is. Het cijfer is voor alle vormen van kennisbenutting behalve evidence-based werken relatief hoog ten opzichte van andere thema's. Ook de kennisproducten op de thema's Arbeidsmarkt en Jeugd en Opvoeding worden relatief veel benut in beleid en uitvoering, afgaande op de enquêtecijfers. De kennisproducten op deze thema's dragen ook het meest bij aan evidence-based werken. Beduidend minder invloed lijkt KIS te hebben met kennisproducten op de thema's Emancipatie en Zelfbeschikking, Onderwijs en andere thema's. Voor het thema Emancipatie en Zelfbeschikking is dat opmerkelijk, omdat wij in hoofdstuk 4 zagen dat stakeholders de kennisproducten op dat thema wel relatief bruikbaar vonden. De gebruikswaarde is dus kennelijk goed, maar het daadwerkelijk gebruik blijft achter. De thema's Sociale Stabiliteit en Nieuwe Migratie nemen een middenpositie in.

De verschillen in kennisbenutting tussen sectoren zijn iets kleiner dan die tussen thema's. Vertegenwoordigers van koepel- en maatschappelijke organisaties, gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen rapporteren een wat hogere kennisbenutting dan vertegenwoordigers uit het onderwijs, onderzoek en advies, het bedrijfsleven en overige organisaties.

Wanneer we kijken naar de functie waarin stakeholders werkzaam zijn, valt op dat bij beleidsmakers het cijfer is voor alle vormen van kennisbenutting het hoogst is. In het bijzonder komen overredend gebruik van kennis en evidence-based werken relatief vaak voor onder beleidsmakers. Denk aan het onderbouwen van beleidsplannen met KIS-informatie of het overtuigen van bestuurders om op basis van informatie van KIS bepaalde keuzes te maken. De kennisbenutting



ligt bij stakeholders met een uitvoerende of leidinggevende functie iets lager. Stakeholders met een kennis- of onderzoeksfunctie of met een andere functie maken het minst gebruik van de kennisproducten van KIS. Voor de eerstgenoemde groep is dat geen verwonderlijk resultaat, omdat de door ons onderscheiden vormen van kennisbenutting vooral gericht zijn op toepassing in de beleids- en uitvoeringspraktijk en niet op wetenschappelijke impact.

We komen tot de slotsom dat de door het kennisplatform nagestreefde impact en implementatie van zijn kennisproducten zijn gerealiseerd. We kunnen niet kwantificeren hoe vaak dit exact voorkomt, maar we krijgen de indruk dat dit in redelijke mate plaatsvindt, in het bijzonder bij stakeholders die goed bekend zijn met KIS. We zien ook een behoorlijke variëteit in kennisbenutting. Alle vormen komen voor en ook binnen alle functies, sectoren en onderscheiden KIS-thema's detecteren we in meer of mindere mate impact en implementatie van kennis.

### 5.2.3 Factoren die benutting bevorderen en belemmeren

Een belangrijke vraag bij de evaluatie van het kennisplatform is waardoor zijn kennisproducten soms wel en soms niet resulteren in impact en implementatie. Vooral de rol van het kennisplatform daarbij is relevant. Van een goed functionerend kennisplatform mogen we verwachten dat het de factoren waarop het invloed kan uitoefenen zo goed mogelijk beïnvloedt. Het gaat daarbij om het voorkomen van zogeheten *knowledge constraints* en het bevorderen van interactie met de stakeholders (zie 5.2.1 voor een korte uitleg van deze begrippen).

#### Factoren aan de zijde van KIS

We beginnen met de factoren aan de zijde van KIS. We zien op basis van de casestudies en de interviews met stakeholders dat de volgende factoren een belangrijke rol spelen:

- De mate waarin KIS aansluit op een concrete kennisbehoefte van stakeholders.
- De bruikbaarheid van het eindproduct.
- De aandacht van KIS voor en de rol van KIS bij implementatie van kennis.

Uit de casestudies blijkt dat KIS bijna altijd begint met een grondige inventarisatie van de behoefte van stakeholders (zie ook H2). Op deze manier wordt de kans vergroot dat het kennisplatform bruikbare informatie levert. Het gaat daarbij zowel om de brede inventarisatie van relevante thema's en ontwikkelingen als om een meer specifieke doorontwikkeling daarvan ten behoeve van concrete projecten. Het project 'Polarisatie niet-stedelijke gebieden' bijvoorbeeld komt voort uit gesprekken van KIS met het jongerenwerk. Het project 'Niet jouw schuld' is ontstaan nadat een medewerker van KIS een voorlichtingsbijeenkomst had bijgewoond over *shame sexting* onder jongeren met een Marokkaans-islamitische achtergrond. We zien dat bijna alle andere onderzochte projecten voortkomen uit zo'n signalering op basis van formele of informele gesprekken met professionals, burgers of stakeholders.

Ondanks de grondige inventarisaties van kennisbehoeften die KIS uitvoert, stellen we vast dat KIS bij de projectontwikkeling snel concludeert dat er een kennislacune is en dat een nieuw kennisproduct hiervoor de oplossing is. Meer kennis hoeft echter niet altijd de oplossing te zijn voor de vragen of problemen van stakeholders. Mogelijk voorziet bestaande kennis al in de vraag of heeft de stakeholder vooral behoefte aan een (mondeling) advies of ondersteuning bij het op-

lossen van een praktisch probleem. We zijn weinig projecten tegengekomen waarbij het kennisplatform eerst 'de vraag achter de vraag' heeft proberen bloot te leggen: waarom wordt bepaalde kennis door stakeholders gemist en in hoeverre is nieuwe kennis een uitkomst? In het project 'Duurzame arbeidsparticipatie van statushouders' bijvoorbeeld is een voorbereidende sessie georganiseerd met vijf gemeenten om hun behoeften beter in beeld te krijgen. KIS constateerde echter dat gemeenten moeite hebben om hun kennisbehoefte duidelijk te articuleren. Er werden door gemeenten wel belangrijke thema's geïdentificeerd, maar de onderzoekers van KIS moesten zelf een vertaalslag maken naar concrete kennisbehoefte. Wanneer niet eerst de vraag achter de vraag wordt blootgelegd of de kennisvraag niet duidelijk door stakeholders wordt gearticuleerd, bestaat het risico dat de kennisproducten onvoldoende aansluiten bij de (latente) behoeften van stakeholders.

De bruikbaarheid van het eindproduct kan ook een bevorderende of belemmerende rol spelen. Op basis van de casestudies constateren we dat het kennisplatform over het algemeen goed nadenkt over het optimaliseren van de bruikbaarheid van zijn kennisproducten. Vaak gebeurt dat door aantrekkelijke en overzichtelijke kennisproducten te ontwikkelen of kennisproducten toe te spitsen op de wijze waarop kennisgebruikers informatie tot zich nemen, zoals handreikingen, toolkits, factsheets en infographics. In het project 'diversiteitskader wijkteams' bijvoorbeeld is een interactieve pdf ontwikkeld waarin systematisch de aspecten aan de orde komen die van belang zijn bij een diversiteitssensitieve werkwijze van wijkteams. Ook bevat de pdf veel tips, checklists, voorbeelden en links naar andere publicaties en video's.

Figuur 5.2 Voorbeeld van een interactief kennisproduct: diversiteitskader wijkteams

**1 Werkwijze**

In dit hoofdstuk staat de diversiteits-sensitieve werkwijze van de wijkteams centraal. Met werkwijze bedoelen we de gebruikte methodieken, de procedures en de wijze van handelen van de professional ten opzichte van de cliënt. Het is cruciaal om structureel aandacht te besteden aan de diversiteitsaspecten in de werkwijze van een wijkteam, omdat hierdoor het zorgaanbod beter aan de behoeften van burgers met een migratieachtergrond zal voldoen. De focus ligt op outreachend werken, het versterken van eigen kracht, methodieken op maat en organisatorische randvoorwaarden, belangrijke onderdelen van de werkwijze van wijkteams.

**CHECKLIST**

**OUTREACHEND WERKEN**

- We halen proactief de hulpvraag op bij de burgers met een migratieachtergrond. We weten ons te verplaatsen in hun leefwereld en deze leefwereld binnen te gaan ▶
- We weten welke vindplaatsen van burgers met een migratieachtergrond er binnen onze gemeente zijn en we hebben goede afspraken gemaakt met deze vindplaatsen over de meest geschikte werkwijze. ▶
- We hebben een gelijkwaardige samenwerking met vrijwilligers en intermediairs ▶

**EIGEN KRACHT VERSTERKEN**

- Bij het versterken van de eigen kracht houden we rekening met specifieke factoren die bij burgers met een migratieachtergrond kunnen meespelen ▶
- We leggen de burgers goed uit waarom we de eigen kracht willen versterken en hoe we dat doen ▶

**METHODIEKEN OP MAAT**

- We werken met methodes en tools die rekening houden met de etnisch-culturele diversiteit van de burgers ▶
- We beschikken over de sensitiviteit om te weten wanneer we de diversiteitsbril op en af moeten zetten ▶

**ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN**

- We genieten maatschappelijke bekendheid bij burgers met een migratieachtergrond ▶
- We hebben de organisatorische randvoorwaarden verankerd in onze organisatie om een diversiteits-sensitieve werkwijze te garanderen ▶
- We nemen als organisatie ruim de tijd voor intake en contact maken met burgers met een migratieachtergrond ▶
- We faciliteren kennis- en ervaringsuitwisseling binnen het wijkteam in de vorm van structurele casuïstiekbespreking, waarbinnen diversiteit een rol speelt ▶
- We hebben de mogelijkheid om een talk in te schakelen wanneer het nodig is ▶

achtergrondinformatie ▶  
literatuur ▶  
colofon ▶

**DIVERSITEITSKADER** ▶

**1. WERKWIJZE** ▶

Inleiding & checklist ▶  
Outreachend werken ▶  
Eigen kracht versterken ▶  
Methodieken op maat ▶  
Randvoorwaarden ▶

**2. COMPETENTIES** ▶

**3. INFORMELE NETWERKEN** ▶

**4. DIVERSITEIT TEAM** ▶

**5. PROCES** ▶

pagina 9 van 54

De kennisgebruikers die wij in de casestudies hebben gesproken vinden de kennisproducten van KIS soms onvoldoende bruikbaar, ondanks de aandacht die KIS heeft gehad voor de presentatie en relevantie van de informatie. Het eerste dat wij horen is dat de kennisproducten soms te lang en te talig zijn, met name voor uitvoerende professionals. *"In ons werkveld werken rapporten niet. Jongerenwerkers zijn geen grote documentenlezers."*, zei een stakeholder bijvoorbeeld. Een andere stakeholder zei: *"(...) in het algemeen zijn de rapporten en samenvattingen geen 'easy read'."* Een andere reden is dat KIS soms onvoldoende scherp voor ogen lijkt te hebben wie het primaire lezerspubliek is van een kennisproduct. De kennisbehoefte en de juiste presentatievorm verschillen sterk tussen mensen met een beleidsfunctie, uitvoerende functie, leidinggevende of bestuurlijke functie. Sommige stakeholders zeggen dat zij de indruk hebben dat KIS vooral voor mensen met een beleidsfunctie schrijft. Hun advies is een duidelijker onderscheid te maken in het lezerspubliek van kennisproducten.

In de afgelopen jaren heeft KIS meer aandacht geschonken aan de implementatie van kennis. In de casestudies zien we dat KIS in sommige kennisproducten expliciet aandacht besteedt aan de wijze waarop de kennis geïmplementeerd kan worden (procesmatige aspecten). Het project 'diversiteitskader wijkteams' is hiervan een duidelijk voorbeeld. De interactieve pdf bevat ook een uitwerking van de processtappen die nodig zijn om te komen tot een diversiteitssensitieve werkwijze. Daarnaast zien we vaak dat KIS de kennis uit projecten via bijeenkomsten en dergelijke onder de aandacht brengt van stakeholders. De kennisgebruikers die wij hebben gesproken zijn over het algemeen tevreden over dit soort bijeenkomsten. De informatie wordt op een begrijpelijke en toegankelijke wijze overgebracht. Wat sommige kennisgebruikers echter missen, is een structurelere en actievere rol van het kennisplatform bij het overdragen van kennis. Na afronding van een project gaan de medewerkers van KIS vaak weer verder met een ander project, terwijl stakeholders met een ondersteuningsvraag achterblijven. Kennisgebruikers hebben behoefte aan nog meer interactieve en continue kennisoverdracht door middel van trainingen en webinars. Bijvoorbeeld over de publicatie 'Niet jouw schuld' zei een respondent: *"De aandacht verslapt naderhand. Kennis wordt in één keer uitgebracht. KIS zou het vaker terug moeten laten komen"*. Een KIS-medewerker signaleerde dit zelf ook tijdens één van de interviews: *"(...) wat lastiger is om erachter te komen hoe wordt het gebruikt, gaan ze het gebruiken? Daar hoor je niet veel over terug. Wat ik merk, is dat het soms ook nodig kan zijn om nog een stap extra te doen, dus naar jongerenwerkers toe te gaan en trainingen en workshops te geven"*. De coronacrisis en de bijbehorende beperkingen vormden in het jaar 2020 hierbij een extra belemmering.

### Factoren aan de zijde van de kennisgebruikers

We vervolgen met de factoren aan de zijde van de kennisgebruikers. Daarbij spelen de volgende factoren een belangrijke rol:

- De hoeveelheid beschikbare kennis.
- Het niveau waarop kennis door KIS wordt ingebracht (soms te hoog of te laag).
- De aanwezigheid van voorwaarden zoals tijd, aandacht, geld en methodisch werken.

In gesprekken met stakeholders kwam vaak aan de orde dat er een teveel is aan kennisproducten en -producten. Kennisgebruikers weten hun weg in het kennislandschap niet te vinden en ontwikkelen daarom soms zelf plannen zonder een *evidence-base*. Zoals een vertegenwoordiger van een gemeente zei: *"Dat ik hun artikelen en rapporten niet kan doorlezen ligt niet aan hen. Er is een overvloed aan dingen die naast elkaar bestaan. Door de bomen kan ik het bos niet*

*meer zien*". Dit impliceert dat kennisgebruikers behoefte hebben aan een kennisplatform dat niet zozeer nieuwe kennis ontwikkelt, maar vooral bestaande kennis ontsluit en beter navigeerbaar maakt (platformfunctie) en vertaalt naar de beleids- en uitvoeringspraktijk (implementatiefunctie).

In de literatuur is het niveau waarop kennis wordt ingebracht een belangrijke factor voor kennisbenutting. Als kennis te laag of te hoog wordt ingebracht in een organisatie is dat een conditie die gebruik ernstig bemoeilijkt, omdat de informatie dan een lange route moet doorlopen alvorens deze uiteindelijk belandt op het bureau van een beslisser of bij de uitvoerder. Dit zien we ook terug in de casestudies. Vaak werkt KIS in projecten samen met stakeholders die een doorverwijfsfunctie hebben; gemeentelijke beleidsmedewerkers bijvoorbeeld kunnen de kennis 'doorspelen' naar sociaal wijkteams, of een jongerenwerker kan de kennis overdragen aan zijn collega's. Hier kan de kennisoverdracht vastlopen, omdat de doorverwijzer onvoldoende doorzettingsmacht heeft, onvoldoende begrip van de vragen of behoeften van de uiteindelijke kennisgebruikers of onvoldoende zicht op de uitvoeringspraktijk. Dit zagen we bijvoorbeeld bij het project 'Diversiteitskader wijkteams', waar de betrokken stakeholders bij het project weinig zicht en invloed op het gebruik van de kennis hadden. Deze belemmering hangt samen met de eerdere constatering dat het kennisplatform niet altijd scherp voor ogen heeft uit welke functionarissen het primaire lezerspubliek bestaat. Vraagstukken op het gebied van integratie en samenleving hebben op ieder niveau (beleid, uitvoering, bestuur) een andere insteek nodig. Wanneer vooraf scherp is welke stakeholders betrokken zijn bij de thematiek en welke invloed en belangen zij hebben (stakeholderanalyse), wordt ook duidelijker welke strategie voor kennisoverdracht het meest geschikt is.

Of kennis benut wordt in beleid en uitvoering hangt ook af van voorwaarden voor kennisgebruik zoals voldoende tijd en geld en een lerende organisatiecultuur waarin aandacht is voor methodisch werken. In de casestudies zien we dat de afwezigheid van deze voorwaarden een belangrijke belemmering is voor impact en implementatie van kennis. De implementatie van de kennis uit het project 'Diversiteitskader wijkteams' werd bijvoorbeeld belemmerd doordat sociaal wijkteams in de afgelopen jaren door de drie decentralisaties overbelast waren. Het implementeren van een diversiteitssensitieve werkwijze had daardoor vaak geen prioriteit. Ook ontbrak het in sommige gemeenten aan diversiteitsfunctionarissen die het onderwerp op beleidsniveau konden agenderen. In het project 'Polarisatie in niet-stedelijke gebieden' zien we dat jongerenwerkers geneigd zijn om intuïtief te werken en de kennisproducten van KIS daardoor niet toepassen: *"Ik heb het niet kunnen toepassen in mijn werk. Ik handel eigenlijk heel erg op gevoel"*. Hier ontbreekt het dus aan een methodische werkwijze. Ook speelt hierbij mee dat sommige uitvoerende professionals tijdens werktijd te weinig tijd hebben om rapporten te lezen. Een vertegenwoordiger van een antidiscriminatievoorziening merkt op dat het in zijn organisatie bij medewerkers met name ontbreekt aan tijd om nieuwe kennis tot zich te nemen: *"De werkdruk is hoog, de budgetten zijn klein en we hebben veel meldingen. Je moet echt zelf tijd inruimen om stukken te lezen. Dat betekent dat je het in je eigen bed moet doornemen"*. Een vertegenwoordiger van een koepelorganisatie zei hierover: *"Het is heel jammer dat veel mensen in de uitvoering daar geen tijd voor hebben. Ze voeren nooit genoeg cliëntgesprekken, want ieder heeft zoveel meer nodig dan ze kunnen bieden aan tijd, dus die moet je oppervlakkigere maar duidelijke informatie geven"*.

### Interactie tussen KIS en kennisgebruikers

Ten slotte kijken we naar de interactie tussen KIS en zijn kennisgebruikers. De samenwerking met intermediairs bij de uitvoering van het project en de kennisdisseminatie speelt een belangrijke rol. Ook van belang is overeenstemming over de scope en doelen van een project tussen KIS en intermediaire samenwerkingspartners.

In de casestudies zien wij dat het kennisplatform bijna altijd samenwerkt met intermediairs bij de uitvoering van projecten. Intermediaire samenwerkingspartners vervullen diverse rollen: ze verstrekken KIS informatie, ze bieden entree tot het te onderzoeken veld, ze hebben zitting in de begeleidingscommissie of klankbordgroep van het onderzoek of ze verspreiden de resultaten naar kennisgebruikers. De ervaringen van KIS en belanghebbenden met deze interactie zijn over het algemeen positief. De samenwerking bevordert het begrip voor elkaars rollen en positie en draagt eraan bij dat kennisproducten aansluiten bij de behoeften van stakeholders. In het project 'Monitor arbeidstoeleiding statushouders' bijvoorbeeld werkt KIS samen met Divosa. Divosa zorgt voor een vooraankondiging van de enquête onder gemeenten en brengt de resultaten onder de aandacht van gemeenten. KIS en Divosa stemmen ook de communicatie over het project met elkaar af. Een dergelijke tactische samenwerking met een belangrijke partij in het veld vergroot de kans op impact.

Ondanks de samenwerking met belanghebbenden ontstaan er soms misverstanden. We zien dat KIS en stakeholders bij de uitvoering van projecten soms 'langs elkaar heen praten' en dat de verwachtingen over en weer niet op elkaar aansluiten. Dit knelpunt lijkt vooral te ontstaan wanneer de 'vraag achter de vraag' tijdens de ontwerpfase van projecten niet goed is achterhaald. In het project 'Diversiteitskader wijkteams' bijvoorbeeld zien we dat het kennisplatform min of meer verwachtte dat de betrokken stakeholders konden helpen om het diversiteitskader in hun organisatie bij wijze van pilot te implementeren, terwijl sommige stakeholders van het kennisplatform verwachtten dat het hen kon helpen bij het overtuigen van bestuurders en managers om draagvlak voor een diversiteitssensitieve werkwijze te creëren. Mede door deze mismatch in verwachtingen is de lokale implementatie van het diversiteitskader weinig verder gekomen. In het project 'Duurzame arbeidsparticipatie van statushouders' zien we iets vergelijkbaars. Eén van de betrokken stakeholders bij het project vertelt dat haar ambities bij het project niet volledig aansloten bij die van KIS: *"Ik was heel erg gericht op: wat speelt er nou allemaal binnen onze regio, waar zijn organisaties mee bezig, en hoe zorgen we ervoor dat we de verbinding meer met elkaar krijgen? En KIS was heel erg bezig met de introductie van hun Wat-werkt dossier. Dat raakte niet helemaal vervlochten met elkaar. Ik vraag mij af of we niet meer hadden moeten doen aan een stukje draagvlak creëren, waardoor de organisatie ook klaar zou zijn om hier uitvoering aan te geven. Volgens mij is dat wel een beetje een manco in onze aanpak geweest."* Als het kennisplatform meer duidelijkheid zou verschaffen over de scope en doelen van projecten en de verwachtingen over en weer, dan zou de impact en implementatie van kennis wellicht groter kunnen zijn.

## 5.3 Doelmatigheid

### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- Een steeds kleiner deel van het programmabudget gaat naar de ontwikkeling van kennis. Een steeds groter deel gaat naar communicatie, naar verbinding, signalering en netwerk-ontwikkeling en naar programmaleiding en coördinatie.
- Deze verschuiving sluit aan bij de accenten die gelegd zijn in het Meerjarenbeleidsplan 2018-2021.
- Door een slinkend budget voor kennisontwikkeling en een groter aantal geplande projecten, heeft KIS minder uren beschikbaar per project. Dit heeft geen gevolgen gehad voor de omvang of kwaliteit van de output. KIS voert de kennisfunctie doelmatiger uit.
- Een nog doelmatiger uitvoering van de kennisfunctie vraagt om een andere programmering, waarbij KIS en SZW minder projecten programmeren zodat er meer budget beschikbaar is per project om de kans op impact en implementatie te vergroten.
- De output van de Portaalfunctie is in de afgelopen jaren bij een gelijkblijvend budget ongeveer gelijk gebleven. Een grotere doelmatigheid kan mogelijk behaald worden als KIS het aanvraag- en uitvoeringsproces efficiënter inricht.
- KIS heeft het grotere budget voor communicatie doelmatig ingezet: de output van deze functie is over het algemeen toegenomen en een groter deel van de stakeholders wordt bereikt. Mogelijk zijn de opbrengsten van deze functie bij dezelfde inzet van middelen te vergroten wanneer KIS systematisch het bereik van stakeholders in kaart zou brengen en de middelen vervolgens inzet bij belangrijke, ondervertegenwoordigde stakeholders.

In deze paragraaf maken wij gebruik van de volgende bronnen: de werkplannen van KIS, de financiële rapportages en de interviews met stakeholders.

### 5.3.1 Inleiding

In de onderstaande secties kijken we naar de doelmatigheid van de bedrijfsvoering van KIS. Eerst beschrijven we de veranderingen in het KIS-budget in de jaren 2017-2020. Daarna relateren we het budget per functie aan de output en maken we per functie de balans op.

### 5.3.2 Subsidiebedrag voor KIS in perspectief

In [Tabel 5.2](#) hebben we de begrotingen van 2017 t/m 2020 samengevat per functie. Per functie kijken we welk aandeel die heeft in de totale begroting. Ook gaan we per functie na hoe het budget zich heeft ontwikkeld, waarbij we 2017 stellen op 100.

Tabel 5.2 Begroting van KIS in euro's, opgesplitst naar functie (2017-2020)

|  | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Budget voor ontwikkeling van kennis            | 1.456.684        | 1.410.187        | 1.281.090        | 1.194.685        |
| % van totale begroting                         | 59%              | 55%              | 49%              | 43%              |
| Indexcijfer (2018=100)                         | 100              | 97               | 88               | 82               |
| Budget voor portaal, vraagbaak en flexbudget   | 470.900          | 446.720          | 437.120          | 453.112          |
| % van totale begroting                         | 19%              | 17%              | 17%              | 16%              |
| Indexcijfer (2018=100)                         | 100              | 95               | 93               | 96               |
| Budget voor verbinding, signalering en netwerk | 134.876          | 188.427          | 208.551          | 306.516          |
| % van totale begroting                         | 6%               | 7%               | 8%               | 11%              |
| Indexcijfer (2018=100)                         | 100              | 140              | 155              | 227              |
| Budget voor communicatie                       | 223.426          | 328.885          | 470.136          | 470.096          |
| % van totale begroting                         | 9%               | 13%              | 18%              | 17%              |
| Indexcijfer (2018=100)                         | 100              | 147              | 210              | 210              |
| Budget voor programmaleiding en coördinatie    | 164.114          | 210.800          | 223.122          | 345.610          |
| % van totale begroting                         | 7%               | 8%               | 9%               | 13%              |
| Indexcijfer (2018=100)                         | 100              | 128              | 136              | 211              |
| <b>Totale begroting</b>                        | <b>2.450.000</b> | <b>2.585.019</b> | <b>2.620.019</b> | <b>2.770.019</b> |
| Indexcijfer (2018=100)                         | 100              | 106              | 107              | 113              |

Bron: werkplannen 2017-2020.

In de begroting van KIS is in de jaren 2017-2020 een duidelijke verschuiving te zien. De ontwikkeling van kennis maakt een steeds kleiner onderdeel uit van het programmabudget, terwijl het budget voor verbinding, signalering en netwerkvorming, voor communicatie en voor programmaleiding en coördinatie stijgt. De begroting voor de Portaalfunctie, vraagbaak (inclusief flexbudget) is min of meer gelijk gebleven.

Deze verschuiving komt voort uit de keuzes die KIS heeft gemaakt gegeven de nieuwe ambities en de min of meer gelijkblijvende subsidie van het ministerie van SZW. De verschuivingen binnen de begroting zijn grotendeels in lijn met de nieuwe accenten die in het Meerjarenbeleidsplan zijn gelegd. Daarin wordt vermeldt dat de nadruk meer komt te liggen op impact en implementatie, dat de functie 'verbinden en signaleren' een nog prominentere plaats binnen het programma krijgt en dat de communicatie wordt opgeschaald. Het grotere bedrag voor programmaleiding en coördinatie in het jaar 2020 vloeit voort uit de inzet van een adviseur impact en implementatie per 2020.

In de hierna volgende paragrafen relateren we het budget per functie aan de output. Als eerste kijken we naar de functie Ontwikkeling en benutting van kennis. De verschuivingen binnen de

begroting hebben KIS gedwongen om deze functie zuiniger uit te voeren. In [Tabel 5.3](#) gaan we hier uitgebreider op in door naar een viertal indicatoren te kijken.

- 1) Het indexcijfer voor het beschikbare budget voor ontwikkeling van kennis.
- 2) Het aantal geplande projecten.
- 3) Het gemiddelde tarief in euro's voor alle werkzaamheden van KIS.
- 4) Het gemiddelde projectbedrag in euro's.

Onder de tabel bespreken we deze indicatoren en relateren we ze aan de ontwikkelingen in de output van het kennisplatform.

*Tabel 5.3 Ontwikkelingen op vier indicatoren met betrekking tot de functie Ontwikkeling en benutting van kennis (2018-2020)*

|  | 2018   | 2019   | 2020   |
|--|--------|--------|--------|
| Indexcijfer budget ontwikkeling kennis | 100    | 91     | 85     |
| Aantal geplande projecten              | 19     | 27     | 24     |
| Gemiddeld tarief in euro's (ongewogen) | 51     | 51     | 55     |
| Indexcijfer (2018=100)                 | 100    | 100    | 108    |
| Gemiddeld projectbedrag in euro's      | 66.562 | 42.908 | 45.919 |
| Indexcijfer (2018=100)                 | 100    | 64     | 69     |

*Bronnen: werkplannen 2018-2020, financiële rapportages 2018-2020.*

Zoals we ook in [Tabel 5.2](#) zagen, heeft KIS in 2020 ten opzichte van 2018 15 procent minder budget voor kennisontwikkeling. Tegelijk is het aantal geplande projecten toegenomen van 19 in 2018 naar 24 in 2020. KIS geeft aan dat het aantal projecten stijgt omdat er bij KIS steeds meer onderzoeksvragen van uiteenlopende stakeholders binnenkomen, waarvan KIS er zoveel mogelijk probeert te beantwoorden. Hierdoor resteert er minder budget per project, wat KIS beperkt in het aantal activiteiten dat binnen elk project uitgevoerd kan worden. Het gemiddelde projectbedrag is afgenomen van 66 duizend euro in 2018 naar bijna 46 duizend euro in 2020.<sup>61</sup> Daarnaast is het gemiddelde tarief dat Verwey-Jonker en Movisie hanteren voor hun werkzaamheden voor het programma in 2020 geïndexeerd met gemiddeld 8%.

Deze ontwikkelingen tezamen leiden ertoe dat KIS minder uren beschikbaar heeft per project. Medewerkers van KIS moeten dus in minder tijd aan meer projecten werken. De ambities met betrekking tot de programma-opbrengsten en de kwaliteit daarvan zijn gestegen of gelijk gebleven. We zagen in hoofdstuk 4 dat het aantal publicaties per jaar stabiel rond de 30 ligt. De ambities met betrekking tot de implementatie-activiteiten zijn groter geworden. Sinds 2018 gaat bijna ieder project gepaard met een plan voor impact, implementatie en communicatie. De

<sup>61</sup> Een dergelijk bedrag per project is relatief laag in vergelijking met onderzoek dat wordt aanbesteed in de markt of onderzoek dat via de derde geldstroom wordt gefinancierd, zoals onderzoekssubsidies vanuit ZonMW, Instituut GAK, et cetera.



waardering voor de projecten van het kennisplatform ten slotte ligt over het algemeen vrij hoog, zoals we in hoofdstuk 4 lazen. Eén van de stakeholders die wij spraken relateert de kwaliteit van producten ook aan de doelmatige werkwijze van KIS: *“Wat zij knap doen, is dat ze met een relatief klein onderzoek toch een mooi rapport kunnen maken en aandacht ervoor kunnen vragen. In die zin vind ik dat ze het helder en gedegen opschrijven en dat in korte tijd vaak goed weten te doen.”*.

We zien dus dat KIS efficiënter opereert en dat dit geen gevolgen heeft gehad voor de output. Bij gebrek aan longitudinale informatie weten we niet of de waardering voor de kennisproducten van KIS in de loop der jaren is veranderd. In ieder geval gaat de efficiënte werkwijze niet gepaard met een lage waardering voor de methodisch-technische kwaliteit, bruikbaarheid en implementatie-activiteiten. Tegelijk zijn er wel signalen dat een zeer efficiënte werkwijze keerzijden heeft. Sommige medewerkers van KIS steken ook ‘eigen tijd’ in projecten om de gewenste kwaliteit binnen de beschikbare tijd te behalen. Sommige stakeholders wijzen er op dat de output van KIS een wat versnipperd karakter begint te krijgen: *“Wij vinden het jammer dat er veel energie gaat zitten in nieuwe dingen maken, maar het accumuleert niet. KIS maakt te veel producten”*.

Dan de Portaalfunctie. De output van de Portaalfunctie is in de afgelopen jaren bij een gelijkblijvend budget ongeveer gelijk gebleven (zie H4). We kunnen dus niet stellen dat KIS doelmatiger of minder doelmatig is gaan werken. In hoofdstuk 4 lazen we dat sommige stakeholders kritische kanttekeningen plaatsen bij de diepgang van portaalprojecten. Dat is niet verwonderlijk, omdat het beschikbare budget per project relatief laag is ten opzichte van de projecten binnen de functie Ontwikkeling en benutting van kennis. Het lijkt ons daarom niet aannemelijk dat KIS binnen het huidige budget betere opbrengsten met de Portaalfunctie zou kunnen bereiken.

Kijkend naar de Communicatiefunctie valt op dat de output daarvan over het algemeen is toegenomen (zie H4). Er is meer websitebezoek en er zijn meer nieuwsbriefabonnees, Twitter- en LinkedIn-volgers. De meeste stakeholders kennen KIS ook via deze kanalen. Tevens opereert KIS doelmatiger in de contacten met de media. Het versturen van persberichten is deels vervangen door één-op-één contact met journalisten. Dit lijkt een adequate keuze; de invloed van persberichten neemt af door de nieuwsovervloed. Veel organisaties zetten in hun communicatiestrategie in op waardevolle ‘content’ en op verspreiding daarvan via netwerken (volgers op sociale media, warme contacten) in plaats van de traditionele massamedia. Deze positieve veranderingen in de communicatie-output volgen uit het grotere budget voor deze functie. We kunnen stellen dat KIS de extra middelen doelmatig heeft ingezet. Het lijkt niet aannemelijk dat dezelfde opbrengsten met de inzet van minder middelen gerealiseerd hadden kunnen worden.

## 5.4 Beoordeling doeltreffendheid en doelmatigheid

In deze paragraaf leggen wij alle hierboven besproken feitelijke en subjectieve informatie naast elkaar om zo tot een slotconclusie te komen. Het betreft hier het onderbouwde oordeel van de onderzoekers.

#### 5.4.1 Doeltreffendheid

De verschillende producten en functies van KIS bieden een groot deel van de kennisgebruikers toegevoegde waarde en concrete handelingsperspectieven. We constateren dat KIS impact heeft op beleid en ondersteunend is aan professionele praktijken. Kennisproducten hebben bovendien in meer of mindere mate invloed binnen alle KIS-thema's en binnen alle functies en sectoren waar stakeholders werkzaam zijn. Daarmee behaalt KIS de doelstellingen die hierover in het Meerjarenbeleidsplan zijn geformuleerd.

De kennisbenutting blijft in sommige groepen achter. Vertegenwoordigers van koepel- en maatschappelijke organisaties, gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen rapporteren een wat hogere kennisbenutting dan vertegenwoordigers uit het onderwijs, onderzoek en advies, het bedrijfsleven en overige organisaties. We zagen in hoofdstuk 4 ook al dat de bekendheid van KIS wat achterblijft bij stakeholders die werken in het bedrijfsleven, in het PO, VO of MBO. Dat wijst erop dat KIS nog onvoldoende aansluiting vindt bij de kennisvragen en kennisbenutting in deze werkvelden. Ook constateren we dat KIS meer invloed heeft op stakeholders met een beleidsfunctie dan op stakeholders met een uitvoerende of leidinggevende functie. Ook hier geldt het eerder geformuleerde aandachtspunt dat KIS kennisproducten duidelijker kan richten op een specifiek lezerspubliek en de bijpassende informatiebehoefte (vorm en inhoud).

KIS probeert over het algemeen een zo goed mogelijke invloed uit te oefenen op de impact en implementatie van kennis. We constateren dat KIS hiervoor in ieder geval de volgende instrumenten en werkwijzen inzet: inventarisatie van de kennisbehoeften van stakeholders, optimaliseren van de bruikbaarheid van de eindproducten, samenwerking met stakeholders bij de uitvoering van het project, aandacht voor kennisdisseminatie en implementatie van kennis in projecten. Tegelijk signaleren wij dat er nog kansen onbenut blijven om de impact en implementatie van kennis te vergroten.

Het kennisplatform zou doeltreffender kunnen werken wanneer het niet te snel concludeert dat er een kennislacune is en dat een nieuw kennisproduct hiervoor de oplossing is. Belangrijk hierbij is het achterhalen van de vraag achter de vraag en het scherp (laten) articuleren van de kennisbehoefte van stakeholders. Daarnaast zou KIS een actieve rol kunnen spelen bij het overdragen van kennis. De implementatie-activiteiten van KIS eindigen vaak na afronding van een project, maar de behoefte van stakeholders aan kennisoverdracht blijft leven. De doeltreffendheid van KIS is ook te vergroten wanneer het kennisplatform in mindere mate nieuwe kennis ontwikkelt en in grotere mate bestaande kennis ontsluit en beter navigeerbaar maakt (platformfunctie). Vanaf 2021 wil KIS de platformfunctie een substantiëlere vorm geven.

Soms is er geen impact of implementatie van kennis omdat deze een te lange route moet doorlopen van stakeholder naar uiteindelijke kennisgebruiker. Het kennisplatform zou bij de programmaontwikkeling scherper kunnen krijgen welke stakeholders betrokken zijn bij de thematiek en welke invloed en belangen zij hebben, zodat duidelijker wordt welke strategie voor kennisoverdracht het meest geschikt is. Omdat het niet efficiënt is om dit voor ieder project apart te doen, kan hierbij aangesloten worden bij de meerjarenprogrammering die wij in hoofdstuk 4 schetsen. Ten slotte constateren we dat KIS en stakeholders bij de uitvoering van projecten soms 'langs elkaar heen praten' en dat de verwachtingen over en weer niet op elkaar aansluiten. Dit knelpunt lijkt vooral te ontstaan wanneer de 'vraag achter de vraag' tijdens de ontwerpfase van

projecten niet goed is achterhaald. Wij denken dat de impact en implementatie van kennis groter zou zijn wanneer het kennisplatform meer duidelijkheid verschaft over de scope en doelen van projecten en de verwachtingen over en weer.

#### 5.4.2 Doelmatigheid

KIS voert zijn werkzaamheden over het algemeen doelmatig uit wanneer we het geïnvesteerde budget vergelijken met de programma-opbrengsten. De functie Ontwikkeling en benutting van kennis is in de jaren 2019-2020 doelmatiger uitgevoerd dan de jaren daarvoor. De output is gelijk gebleven bij een slinkend totaalbudget en budget per project. Volgens stakeholders is de kwaliteit van de output ook niet afgenomen. Het lijkt ons niet aannemelijk dat KIS met de inzet van minder middelen een even goede output zou kunnen realiseren. Bij de Portaalfunctie constateren we dat de output in de afgelopen jaren bij een gelijkblijvend budget ongeveer gelijk is gebleven. We kunnen dus niet stellen dat KIS binnen deze functie doelmatiger of minder doelmatig is gaan werken. Bij de Communicatiefunctie ten slotte constateren we dat KIS de extra middelen voor deze functie in de afgelopen jaren doelmatig heeft ingezet; ze hebben geleid tot een grotere output.

We zien nog enkele mogelijkheden voor het kennisplatform om doelmatiger te werken. Allereerst: het lijkt ons niet aannemelijk dat KIS met de inzet van minder middelen redelijkerwijs een even goede of even veel output zou kunnen realiseren binnen de functie Ontwikkeling en benutting van kennis. De beschikbare tijd/het beschikbare budget per project zou daardoor onder een kritische grens kunnen komen waardoor de methodisch-technische kwaliteit, bruikbaarheid en implementatie-activiteiten in het geding komen. Wel zou KIS met dezelfde inzet van middelen waarschijnlijk betere opbrengsten kunnen realiseren binnen deze functie. Hiervoor zou gekozen moeten worden voor een andere programmering, waarbij KIS en SZW minder projecten programmeren zodat er meer budget beschikbaar is per project. Dit zou moeten resulteren in meer impact en implementatie van kennis. KIS is van plan om vanaf 2021 deze strategie te gaan inzetten.

Wat betreft de Portaalfunctie denken wij dat KIS het aanvraag- en uitvoeringsproces efficiënter in kan richten en vaker een terugkoppeling kan geven. Meerdere stakeholders vonden het aanvraagproces voor een portaalproject onnodig bureaucratisch of vonden dat zij lang moesten wachten op een antwoord. Wat betreft de Communicatiefunctie constateren wij dat de communicatie-opbrengsten bij dezelfde inzet van middelen zijn te vergroten wanneer KIS systematisch het bereik van stakeholders in kaart brengt en de middelen vervolgens inzet om belangrijke, ondervertegenwoordigde stakeholders te bereiken. Vragen die hierbij moeten worden beantwoord zijn onder andere: wie zijn de stakeholders? Hoe zijn stakeholders met elkaar verbonden (netwerkanalyse)? Wat zijn de belangrijkste en invloedrijkste partijen (stakeholderanalyse)? In hoeverre zijn die al in beeld bij KIS? Via welke kanalen of netwerken zijn deze partijen te bereiken?



# Kennisbehoefte van stakeholders

***Dit hoofdstuk gaat in op de kennisbehoefte van stakeholders. We maken onderscheid tussen de visie van stakeholders op de kennisfunctie (6.2), de thema's (6.3) en de producten daarbinnen (6.4). We sluiten af met een beoordeling van de aansluiting van het programma bij de behoefte van stakeholders (6.5). Het hoofdstuk vormt hiermee de opmaat voor de aanbevelingen die in het volgende hoofdstuk aan bod komen.***

## **6.1 Inleiding**

In de voorgaande hoofdstukken zijn al veel opmerkingen en suggesties van stakeholders de revue gepasseerd. Deze hadden met name betrekking op de huidige kennisproducten, huidige functies en huidige opdrachtvervulling door KIS. In dit hoofdstuk komen de behoeften van stakeholders aan bod wanneer het gaat om de kennisfunctie op het terrein van integratie en samenleving, los van de wijze waarop KIS die vervult. We baseren het hoofdstuk op de vragen hierover in de enquête en de diepte-interviews met stakeholders.

## 6.2 Kennisbehoefte: visie op kennisfunctie

### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- Wij hebben op hoofdlijnen drie visies op de kennisfunctie geïdentificeerd: 1) KIS als toegepast onderzoeksinstituut dat kennisvragen beantwoordt en de nadruk legt op praktijk en implementatie. 2) KIS als aanjager van het publieke debat dat maatschappelijke ontwikkelingen signaleert en duidt. 3) KIS als strategisch kennisplatform dat kennis en stakeholders verbindt en op basis van de wetenschap vertelt wat werkt.

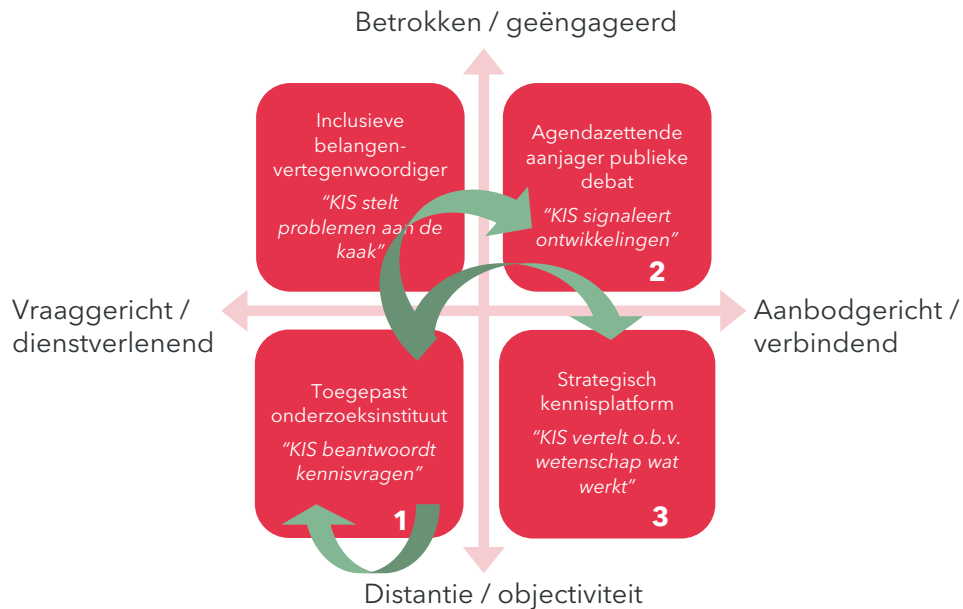
De informatie in de komende paragraaf is afkomstig uit de interviews met externe stakeholders en de open antwoorden in de enquête.

In de enquête en in de interviews met stakeholders hebben wij gevraagd hoe stakeholders de kennisfunctie op het terrein van integratie en samenleving vervuld zouden willen hebben. Veel stakeholders redeneren daarbij vanuit het huidige KIS. Wij hebben op hoofdlijnen drie visies op de kennisfunctie geïdentificeerd:

1. KIS als toegepast onderzoeksinstituut dat kennisvragen beantwoordt en de nadruk legt op praktijk en implementatie.
2. KIS als aanjager van het publieke debat dat maatschappelijke ontwikkelingen signaleert en duidt.
3. KIS als strategisch kennisplatform dat kennis en stakeholders verbindt en op basis van de wetenschap vertelt wat werkt.

Deze visies hebben wij in [Figuur 6.1](#) samengevat met de nummers 1, 2 en 3. De groene pijlen geven weer welke ontwikkelingsrichting de kennisfunctie volgens stakeholders moet volgen. De visies zijn te plotten op twee assen. De y-as vertegenwoordigt de volgende twee uitersten: distantie/objectiviteit versus betrokkenheid/geëngageerdheid. De x-as vertegenwoordigt de volgende twee uitersten: vraaggericht/dienstverlenend werken versus aanbodgericht/verbindend werken. Op deze manier is ook nog een (hypothetische) vierde visie op de kennisfunctie te identificeren: KIS als geëngageerde vraaggerichte belangenvertegenwoordiger (linksboven). Deze visie zijn wij in de praktijk niet tegengekomen.

Figuur 6.1 Visies van stakeholders op de kennisfunctie en ontwikkelingsrichtingen



De bovenstaande visies op de kennisfuncties en de vier kwadranten die wij daarbij onderscheiden, hoeven elkaar in de praktijk niet uit te sluiten. Sterker nog: KIS ambieert nu zowel vraaggericht en dienstverlenend te zijn (1) als agenderend (2) én een platform dat (wetenschappelijke) kennis en stakeholders samenbrengt (3). We lichten hieronder de drie visies en ontwikkelingsrichtingen toe.

De eerste en meestgehoorde visie betreft de doorontwikkeling van de kennisfunctie in zijn huidige vorm. Veel stakeholders zijn tevreden over KIS, maar zien ook verbetermogelijkheden. In hun visie op de kennisfunctie blijft de basis hetzelfde: geobjectiveerde ondersteuning bieden aan het werkveld op het gebied van integratievraagstukken. Maar die ondersteuning mag volgens veel stakeholders nog wat praktischer, laagdrempeliger, intensiever en structureler worden. Veel stakeholders zien een praktijkgericht en 'outreaching' KIS voor zich, dat nog meer concrete tips en tricks, organisatieadviezen, trainingen en workshops geeft. We hebben dit in hoofdstuk 4 en 5 ook kunnen lezen. In [Box 6.1](#) hebben wij enkele citaten verzameld die passen bij deze visie op KIS. Hierin klinkt duidelijk door dat uitvoerende professionals een belangrijke doelgroep zijn voor KIS.

**Box 6.1** Citaten van stakeholders die een praktijkgerichter KIS wensen

“KIS mag meer vertalen naar de praktijk”

“KIS moet veel meer de praktijk ingaan”

“Jullie mogen dichterbij de operatie werken, dus individuele begeleiding haast”

“Met onderwijspartijen de onderzoeken vertalen naar wat betekent dit nu voor de leraar, de schoolleider en de beleidsmedewerker.”

“Modules te maken die direct in te passen zijn in een lesprogramma, do's and dont's lijsten.”

Wanneer we deze visie op KIS vertalen naar de functies van het kennisplatform, dan zou meer accent moeten komen te liggen op impact en implementatie van bestaande kennis en minder accent op nieuw onderzoek binnen de functie Ontwikkeling en benutting van kennis. Van belang daarbij is het hanteren van een strategie voor het optimaliseren van impact en implementatie. Bestanddelen daarvan zijn onder meer het goed achterhalen van de ‘vraag achter de vraag’ van stakeholders, het betrekken van meerdere niveaus bij KIS-projecten (beleid, uitvoering, bestuur), het aanbieden van gelaagde informatie (van een top 10-lijst tot een achtergrondstudie) en het structureel blijven aanbieden van directe, persoonlijke vormen van ondersteuning (trainingen, workshops, etc.).

In de tweede visie die wij hebben vernomen vervult KIS een andere rol dan nu. KIS is een geëngageerde duider van ontwikkelingen in de samenleving op het gebied van diversiteit en inclusie. Deze visie is minder vaak verwoord dan de eerste visie, maar is door een klein aantal stakeholders wel zeer eloquent uit de doeken gedaan. In deze visie agendeert KIS vraagstukken en speelt het een stevige rol in het maatschappelijke debat. Hoewel dit nu ook al tot het takenpakket behoort van KIS, vinden sommige stakeholders dat deze rol veel te weinig uit de verf komt. Stakeholders wensen onder meer dat vertegenwoordigers van KIS vaker in de media verschijnen en opinieartikelen schrijven. Ook deze visie zijn wij bij de beoordeling van KIS in hoofdstuk 4 al tegengekomen. In [Box 6.2](#) hebben wij enkele citaten verzameld die passen bij deze visie op KIS. Een belangrijke keerzijde is dat een KIS dat werkt vanuit deze visie het neutrale imago kan verliezen, een belangrijke asset in het gepolariseerde integratiedebat. Sommige stakeholders wijzen op dit risico en vinden juist dat KIS zich nog neutraler moet opstellen.

**Box 6.2** Citaten van stakeholders die een agenderend KIS wensen

“Ik denk dat KIS nu vooral dienstverlenend is op verschillende thema's en wat minder sterk de rode draden uit de ontwikkelingen in de samenleving haalt. KIS heeft het in zich om een koers en een kompas te ontwikkelen om van de ontwikkeling in de samenleving in termen van diversiteit en inclusie een succes te maken, maar beperkt zich mijns inzien te veel tot 'topics'.”

“Misschien moet je voor een volgende fase de publieke kennis in het maatschappelijk debat voeren. Juist op een onderwerp als integratie en inburgering is er een kans om zo'n rol te pakken.”

“KIS mag zichzelf meer als gezaghebbend kennisplatform positioneren en niet als handreikingenclubje. KIS mag meer positie innemen in het maatschappelijke debat. Meer pro-actief worden. Vroeger was hoogleraar Hans Boutellier nog verbonden aan het instituut. Je zou nu

ook willen dat er af en toe eens iemand vanuit KIS in de media kwam die met gezag kan vertellen over de thema's. KIS kan meer bijdragen aan het hogere maatschappelijke doel van een inclusieve samenleving. De zoveelste handreiking over het zoveelste onderwerp genereert geen impact meer."

"Ik denk dat ze nog wel verbetering kunnen vinden in 'agenda-zettend' zijn. Juist omdat ze wel de ruimte hebben nog om op de actualiteiten in te gaan. Daar zouden ze meer gebruik van kunnen maken. Ze kunnen op de juiste plekken wat meer op de voorgrond treden. Omdat ze niet ongefundeerd iets roepen, maar juist onderbouwd, dan mag je misschien wel een iets groter podium pakken. Of ingangen zoeken waarvan je weet dat ze een groot podium hebben."

Wanneer we de bovenstaande visie op het kennisplatform omzetten naar de functies van KIS, dan zou een veel grotere nadruk moeten komen te liggen op de agenderende functie. Daarbij verschuift ook de doelgroep van KIS: van professionals naar 'de samenleving'. KIS krijgt meer een publieksfunctie. Daarbij past wellicht ook een zelfstandige agenderende functie; deze is nu immers onderdeel van andere functies, zoals de kennisontwikkelingsfunctie, de functie Verbinding, signalering en netwerkvorming en de functie Communicatie.

De derde visie op KIS legt de nadruk op verbinding met andere kennisinstellingen/de wetenschap en synthese van bestaande kennis. Volgens sommige stakeholders betekent dat dat KIS zich vanuit distantie en objectiviteit blijft bezighouden met integratievraagstukken, maar zich daarbij niet zozeer vraaggericht opstelt, maar bestaande kennis ontsluit. Daarbij denken stakeholders aan meer Wat werkt-dossiers, effectstudies en overzichten van bewezen effectieve interventies. Ook wensen stakeholders een groter accent op de platformfunctie van KIS; het kennisplatform zou meer ondersteuning moeten bieden bij het 'navigeren' door het overvolle kennislandschap. Ook deze visie kwamen we in hoofdstuk 4 en 5 al tegen. In [Box 6.3](#) hebben wij enkele citaten gezet die deze visie representeren.

#### Box 6.3 Citaten van stakeholders die een verbindend KIS wensen

"Wij verwachten na vijf jaar onderzoek meer synthese: wat is er nu allemaal opgehaald en wat moet er echt gebeuren? Het mag meer diepgravend. Daarmee bedoelen we dat KIS zaken blootlegt die mensen nog niet kennen, dat KIS boven de waan van de dag staat en met gezag inzichten presenteert. Meer sense of urgency. Meer nadenken over het waarom."

"Ik vind de kennis over integratie nu te versnipperd."

"De kennisproducten en activiteiten zijn erg toegepast en missen de wetenschappelijke onderbouwing en reflectie."

"Ik vind dat KIS soms wel erg veel publicaties over vergelijkbare thema's uitbrengt, waardoor het de vraag is wat de extra toegevoegde waarde is. Liever minder en kwalitatief goed, dan veel en met minder kwaliteit c.q. diepgang."

"Ik wens meer wetenschappelijke onderbouwing en duiding van effectiviteit van maatregelen. Zie bijvoorbeeld de RIVM-catalogus met 'bewezen effectieve interventies' op het terrein van leefstijl."



Wanneer we nagaan wat deze derde visie betekent voor de functies van KIS, dan zou enerzijds een groter accent moeten komen te liggen op de online platformfunctie van KIS, anderzijds zou binnen de kennisontwikkelingsfunctie meer nadruk moeten komen te liggen op synthese van bestaande kennis in plaats van ontwikkeling van nieuwe kennis.

### 6.3 Kennisbehoefte: thematisch

#### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- De meeste stakeholders kunnen zich vinden in de acht thema's die KIS in de jaarlijkse werkplannen hanteert. Binnen alle sectoren is Nieuwe Migratie het belangrijkste thema. Na Nieuwe Migratie volgen Sociale Stabiliteit en Intercultureel Vakmanschap.
- Hoewel enkele stakeholders andere thema's noemen dan KIS nu behandelt, concluderen we dat de door KIS gekozen thema's de vraagstukken rond migratie en integratie nog steeds goed af lijken te dekken. De nieuwe thema's die stakeholders noemen, passen goed als vraagstuk binnen de bestaande thema's.

De informatie in de komende paragraaf is afkomstig uit de enquête.

In deze paragraaf bekijken we over welke thema's respondenten meer zou willen weten. In [Tabel 6.1](#) kijken we eerst naar de thema's die belangrijk zijn voor respondenten die KIS kennen. De meeste respondenten (90%) kunnen zich vinden in de acht thema's die KIS in de jaarlijkse werkplannen hanteert. Van deze acht thema's springt het thema Nieuwe Migratie er duidelijk boven uit; voor bijna een derde van de respondenten is dat het belangrijkste thema. Binnen alle sectoren is Nieuwe Migratie het belangrijkste thema. Na Nieuwe Migratie volgen Sociale Stabiliteit en Intercultureel Vakmanschap. Het eerstgenoemde thema is vooral voor gemeenten belangrijk, terwijl het laatstgenoemde thema juist niet voor gemeenten maar wel voor het bedrijfsleven een belangrijk onderwerp is. Wat verder opvalt, is dat het thema Arbeidsmarkt relatief belangrijk is voor gemeenten en het bedrijfsleven, terwijl het thema Zelfbeschikking vooral voor zorg- en welzijnsinstellingen belangrijk is en het thema Onderwijs voor organisaties uit de sector onderwijs, onderzoek en advies.

Tabel 6.1 Belangrijkste thema waarmee stakeholders die KIS kennen bezig zijn (naar sector)

|                            | Gemeenten | Zorg en Welzijn | Koepels en maatschappelijke organisaties | Onderwijs, onderzoek en advies | Bedrijfsleven | Overig | Totaal |
|----------------------------|-----------|-----------------|--|--------------------------------|---------------|--------|--------|
| Nieuwe Migratie            | 36%       | 29%             | 33%                                      | 25%                            | 27%           | 35%    | 31%    |
| Sociale Stabiliteit        | 20%       | 16%             | 18%                                      | 18%                            | 12%           | 17%    | 17%    |
| Intercultureel Vakmanschap | 5%        | 16%             | 8%                                       | 12%                            | 21%           | 15%    | 13%    |
| Arbeidsmarkt               | 15%       | 2%              | 9%                                       | 8%                             | 14%           | 10%    | 9%     |
| Jeugd en Opvoeding         | 10%       | 11%             | 7%                                       | 8%                             | 5%            | 7%     | 8%     |
| Onderwijs                  | 2%        | 2%              | 7%                                       | 20%                            | 6%            | 4%     | 8%     |
| Zelfbeschikking            | 1%        | 7%              | 2%                                       | 2%                             | 2%            | 2%     | 3%     |
| Emancipatie                | 1%        | 2%              | 4%                                       | 1%                             | .             | 2%     | 1%     |
| Anders                     | 11%       | 16%             | 13%                                      | 8%                             | 12%           | 7%     | 10%    |

Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

Onder de categorie 'anders' (10%; 93 respondenten) valt een grote diversiteit aan thema's. 16% van de respondenten die 'anders' heeft ingevuld, zegt dat 'geen' van de genoemde thema's relevant is. 15% van de respondenten die 'anders' heeft ingevuld, zegt dat 'alle' genoemde thema's belangrijk zijn. De resterende 69% noemt voor een deel thema's die wel door KIS worden behandeld, maar niet expliciet in de antwoordcategorieën van de vragenlijst waren opgenomen. Sommige van de genoemde thema's vallen niet onder de opdracht van KIS, maar horen bij andere (kennis)instellingen zoals Pharos, WODC, Movisie, NJI, College voor de Rechten van de Mens, SCP.

#### Box 6.4 Thema's genoemd onder 'anders' (n=64)

arbeidsmarkt, armoede, botsende moralen, cultuursensitieve zorg, dakloosheid, discriminatie, diversiteit, eenzaamheid, eengerelateerd geweld, financiële problemen/schulden, gezondheidsverschillen, huiselijk geweld, inclusie, interreligieuze zaken, juridische aspecten wet inburgering, kindermishandeling, laaggeletterdheid, leefbaarheid, lhbti, migrantenouderen, ouderenmishandeling, profiling en bejegening vanuit politie, Roma, Sinti en woonwagenbewoners, sociaal ondernemen en diversiteit, sociale veiligheid, taal(verwerving), uitstroom kwetsbare personen, Wet Arbeid Vreemdelingen / (hoogopgeleide) arbeidsmigratie, zingeving en veiligheid.

Tijdens de interviews met stakeholders zijn soms ook andere thema's aan de orde gekomen dan de thema's die KIS behandelt. We bespreken hier de thema's die volgens onze gesprekspartners onvoldoende op het netvlies van het kennisplatform staan. Het eerste thema is de integratie van

nieuwkomers in kleine kernen op het platteland. Daarin speelt een andere dynamiek en spelen andere problemen, zoals het verstaan en spreken van dialecten en vervoer naar voorzieningen. KIS zou daar meer aandacht aan mogen besteden. Het tweede thema is het analyseren van fricties bij integratie en inclusie vanuit een breed maatschappelijk perspectief. KIS zou lastige onderwerpen, zoals criminaliteit van statushouders, draagvlak voor migratie(beleid) of het omgaan met kritiek op diversiteitsbeleid, niet uit de weg moeten gaan volgens een aantal van de door ons gesproken stakeholders. Deze 'andere' thema's zijn te beschouwen als vraagstukken die goed onder te brengen zijn bij de bestaande thema's van KIS.

Het is ook relevant te kijken naar de thema's die belangrijk zijn voor stakeholders die het kennisplatform *niet* kennen. Wellicht identificeren we op deze manier thema's die ondervertegenwoordigd zijn bij KIS. In **Tabel 6.2** geven we weer welke thema's stakeholders genoemd hebben. Bij deze vraag waren meer antwoorden mogelijk, dus de percentages in **Tabel 6.2** zijn op zichzelf niet te vergelijken met **Tabel 6.1**. Wel kunnen we de volgorde van thema's vergelijken en de verschillen tussen sectoren.

**Tabel 6.2** Thema's die belangrijk zijn voor stakeholders die KIS niet kennen (meer antwoorden mogelijk) (naar sector)

|                            | Gemeenten | Zorg en Welzijn | Koepels en maatschappelijke organisaties | Onderwijs, onderzoek en advies | Bedrijfsleven | Overig | Totaal |
|----------------------------|-----------|-----------------|--|--------------------------------|---------------|--------|--------|
| Nieuwe Migratie            | 68%       | 42%             | 65%                                      | 49%                            | 61%           | 76%    | 58%    |
| Sociale Stabiliteit        | 39%       | 64%             | 70%                                      | 51%                            | 52%           | 54%    | 55%    |
| Onderwijs                  | 42%       | 43%             | 65%                                      | 68%                            | 35%           | 52%    | 52%    |
| Arbeidsmarkt               | 55%       | 42%             | 57%                                      | 57%                            | 43%           | 57%    | 52%    |
| Intercultureel Vakmanschap | 45%       | 58%             | 57%                                      | 47%                            | 48%           | 50%    | 51%    |
| Emancipatie                | 48%       | 51%             | 48%                                      | 38%                            | 57%           | 37%    | 45%    |
| Jeugd en Opvoeding         | 39%       | 55%             | 57%                                      | 38%                            | 30%           | 30%    | 42%    |
| Zelfbeschikking            | 35%       | 43%             | 48%                                      | 23%                            | 30%           | 33%    | 35%    |
| Anders                     | .         | 9%              | 4%                                       | 11%                            | 9%            | 7%     | 7%     |

Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

'Anders' is relatief weinig genoemd (7%). Daaruit maken wij op dat stakeholders die KIS niet kennen zich over het algemeen kunnen vinden in de acht thema's die KIS in de jaarlijkse werkplannen hanteert. Opvallend is dat er geen thema echt uitspringt. Vijf thema's zijn door de helft of meer van de respondenten gekozen. Alleen Zelfbeschikking en Jeugd en Opvoeding zijn beduidend minder vaak genoemd. Onder 'anders' zijn genoemd: huiselijk geweld, diversiteit in de zorg, duale trajecten, ernstige GGZ-problematiek, mensen met een verstandelijke beperking, veilige school.

## 6.4 Kennisbehoefte: producten

### Belangrijkste bevindingen van de onderstaande paragraaf

- Schriftelijke kennisoverdracht via handreikingen en artikelen is het vaakst genoemd als bruikbare vorm voor kennisoverdracht. Onderzoeksrapporten zijn beduidend minder bruikbaar voor de meeste stakeholders. Daarna volgen interactieve vormen van kennisoverdracht: workshops, trainingen en online modules. Ten slotte heeft een kleiner deel van de stakeholders behoefte aan multimediale kennisoverdracht: verbetertools en checklists, infographics, explainer video's, podcasts en blogs.
- We concluderen dat het productenaanbod van KIS voldoende divers is, maar bij ieder vraagstuk een meerledig productenaanbod nodig is om in de behoefte van verschillende stakeholders te voorzien.

De informatie in de komende paragraaf is afkomstig uit de enquête.

Aan externe stakeholders hebben we gevraagd welke drie vormen van kennisproducten het bruikbaarst zijn om kennis over te dragen. Deze vraag is gesteld aan zowel stakeholders die bekend zijn met het kennisplatform als stakeholders die dat niet zijn. De verschillen tussen deze groepen zijn betrekkelijk klein. **Tabel 6.3** presenteert het gewogen gemiddelde van alle stakeholders.

**Tabel 6.3** Meest bruikbare vormen van kennisproducten voor stakeholders (drie antwoorden mogelijk) (naar sector)

|                             | Gemeenten | Zorg en Welzijn | Koepels en maatschappelijke organisaties | Onderwijs, onderzoek en advies | Bedrijfsleven | Overig | Totaal |
|-----------------------------|-----------|-----------------|--|--------------------------------|---------------|--------|--------|
| Handreikingen               | 64%       | 44%             | 47%                                      | 46%                            | 35%           | 45%    | 47%    |
| Artikelen                   | 43%       | 31%             | 44%                                      | 46%                            | 40%           | 50%    | 43%    |
| Online modules              | 29%       | 25%             | 27%                                      | 21%                            | 21%           | 20%    | 24%    |
| Trainingen en workshops     | 22%       | 22%             | 24%                                      | 24%                            | 22%           | 22%    | 23%    |
| Onderzoeksrapporten         | 16%       | 11%             | 18%                                      | 20%                            | 20%           | 19%    | 17%    |
| Verbetertools en checklists | 21%       | 13%             | 15%                                      | 13%                            | 14%           | 17%    | 16%    |
| Infographics                | 14%       | 13%             | 20%                                      | 16%                            | 13%           | 11%    | 14%    |
| Explainer video's           | 3%        | 5%              | 6%                                       | 10%                            | 10%           | 5%     | 6%     |
| Podcasts                    | 7%        | 5%              | 9%                                       | 7%                             | 6%            | 3%     | 6%     |
| Blogs                       | 1%        | 2%              | 1%                                       | 3%                             | 2%            | 2%     | 2%     |

|        | Gemeenten | Zorg en Welzijn | Koepels en maatschappelijke organisaties | Onderwijs, onderzoek en advies | Bedrijfsleven | Overig | Totaal |
|--------|-----------|-----------------|--|--------------------------------|---------------|--------|--------|
| Anders | 1%        | 1%              | 1%                                       | 1%                             | 2%            | .      | 1%     |

Bron: enquête onder externe stakeholders van KIS.

In de antwoorden van stakeholders zijn ruwweg drie clusters te onderscheiden. Het eerste cluster bestaat uit schriftelijke kennisoverdracht. Handreikingen (47%) en artikelen (43%) zijn voor stakeholders de meest bruikbare vormen van kennisproducten. In de toelichtingen van stakeholders lezen we dat ze via korte, schriftelijke informatie graag op de hoogte blijven en deze informatie als naslagwerk gebruiken. Onderzoeksrapporten worden beduidend minder vaak genoemd als bruikbare vorm (17%). Overigens lezen we in hoofdstuk 4 dat sommige stakeholders juist wel behoefte hebben aan diepgravende rapporten met een uitgebreide methodologische toelichting. Eén stakeholder licht toe: *“Ik vind het erg prettig dat er op verschillende onderwerpen zowel uitgebreide rapporten worden uitgebracht, als handreikingen/samenvattingen met input voor de praktijk. Dit laatste zou van mij nog meer aandacht mogen krijgen.”*.

Na deze schriftelijke vormen volgt het tweede cluster met interactieve vormen van kennisoverdracht: online modules (24%) en trainingen en workshops (23%). Een stakeholder zegt bijvoorbeeld: *“Qua overdracht van kennis ligt mijn voorkeur bij workshops, liefst face-to-face. Ik heb geen behoefte aan lange onderzoeksrapporten, die lees ik niet.”*. Het derde cluster bestaat uit multimediale (praktische) kennisoverdracht: verbetertools en checklists (16%), infographics (14%), explainer video's (6%), podcasts (6%) en blogs (2%). Een stakeholder licht toe: *“Voor mij zijn podcast, filmpjes en voorbeelden van bedrijven die al actief bezig zijn met diversiteit van belang. Vele organisaties willen voorbeelden om vervolgens ook de stap te kunnen maken. Anders is het een ver van hun bed verhaal”*.

Tussen sectoren zien we aanzienlijke verschillen in voorkeur. Binnen gemeenten is er relatief veel behoefte aan handreikingen, online modules en verbetertools. Binnen koepels en maatschappelijke organisaties is er relatief wat meer behoefte aan infographics en podcasts. Professionals uit onderwijs, onderzoek en advies vinden onderzoeksrapporten en explainer video's relatief wat bruikbaar. Verder is het van belang te vermelden dat de relatief lage percentages voor multimediale kennisoverdracht niet betekenen dat stakeholders weinig voorkeur hebben voor deze vormen. In veel van de interviews met stakeholders die veel gebruik maken van het kennisplatform werd benadrukt dat zij behoefte hebben aan gelaagde informatieoverdracht via meerdere vormen. Ook in hoofdstuk 5 lezen we dat een divers aanbod van kennisproducten nodig is om impact te hebben op verschillende soorten stakeholders.

## **6.5 Beoordeling van de aansluiting van het programma bij de kennisbehoefte**

De wijze waarop KIS op dit moment de kennisfunctie vervult op het terrein van integratie en samenleving, sluit in grote lijnen aan op de behoeften van stakeholders. Wij zijn geen meningen of behoeftes van stakeholders tegengekomen die volstrekt niet aansluiten bij het huidige programma en de huidige wijze waarop KIS het programma uitvoert. We concluderen dat de door KIS gekozen thema's de vraagstukken rond migratie en integratie nog steeds goed af lijken te dekken. Ook concluderen we dat het productenaanbod van KIS voldoende divers is. Wel constateren we dat bij ieder vraagstuk een divers productenaanbod nodig is om in de behoeften van verschillende stakeholders te voorzien.

Uit de visies van stakeholders op de kennisfunctie op het terrein van integratie en samenleving maken wij op dat zij een duidelijker richting verwachten van KIS. Het zwaartepunt kan niet op alles tegelijk liggen, maar zou volgens stakeholders of op praktijk en implementatie, of op agendering, of op verbinding en synthese moeten liggen. In het volgende hoofdstuk verbinden we hieraan enkele aanbevelingen.



# Hoofdconclusie en aanbevelingen

***In dit hoofdstuk beantwoorden wij de centrale vraag van de evaluatie en geven we handvatten voor aanscherping en evolutie van de kennisfunctie op het terrein van samenleving en integratie. Dit hoofdstuk is tevens bedoeld als samenvatting van het rapport en bevat daarom een herhaling van de belangrijkste bevindingen en conclusies.***

## **7.1 Inleiding**

Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS) is in 2015 opgericht om integratievraagstukken van overheden, sectororganisaties, maatschappelijke organisaties en professionals te voorzien van een stevige kennisbasis. KIS wil bijdragen aan een pluriforme en stabiele samenleving door 'geobjectieerde ondersteuning te bieden aan de keuzes die moeten worden gemaakt'.<sup>62</sup> KIS is gepositioneerd als een onafhankelijk kennisplatform dat subsidie ontvangt van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en wordt uitgevoerd door het Verwey-Jonker Instituut (als penvoerder) en Movisie. KIS werkt op basis van een meerjarenbeleidsplan en stelt jaarlijks een werkplan op.

---

<sup>62</sup> KIS (2017). Impact in integratie. Meerjarenbeleidsplan 2018-2021 Kennisplatform Integratie & Samenleving.

In 2017 is KIS geëvalueerd.<sup>63</sup> Uit de tussentijdse evaluatie blijkt dat KIS binnen de gegeven randvoorwaarden zoals het beschikbare budget in het algemeen de juiste dingen gedaan heeft en deze dingen ook op een toereikende wijze gedaan heeft. Tegelijkertijd concludeerden de evaluatoren dat er behoefte was aan verdere doorontwikkeling van het platform, waarbij een breed palet aan aanbevelingen gedaan werden. Deze aanbevelingen zijn in drie categorieën samen te vatten.

- Positie van KIS: blijf inzetten op de onafhankelijke positie van het platform, versterk de identiteit ervan en zorg voor meer bekendheid van KIS en zijn producten.
- Werkrelaties van KIS: versterk de netwerken en relaties met verschillende relevante partijen, waaronder verschillende departementen, gemeenten, bedrijfsleven en wetenschap.
- Werkinhoud van KIS: leg meer focus op praktijk- en implementatiekennis en het toegankelijk maken van kennis aan de stakeholders, waaronder professionals en gemeenten, en verbreed daarbij de aandacht naar het vraagstuk van sociale cohesie.

In 2021 loopt de huidige subsidieperiode voor KIS af. Het ministerie van SZW wil in 2021 besluiten over de (eventuele) continuering van het kennisplatform en de vorm daarvan. Daartoe heeft het ministerie van SZW De Beleidsonderzoekers opdracht gegeven om het kennisplatform te evalueren.

Voor de evaluatie is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

***Heeft KIS de juiste dingen gedaan (programmaontwikkeling), de juiste dingen goed gedaan (programma-uitvoering) en de vooraf gestelde doelen op een doelmatige wijze bereikt (doeltreffendheid en doelmatigheid)? Welke handvatten zijn te geven voor eventuele aanscherping of evolutie van de kennisfunctie op het terrein van samenleving en integratie?***

Wij hebben deze vraag als volgt geoperationaliseerd:

- Voor de evaluatie van de programmaontwikkeling en programma-uitvoering kijken we naar de wijze waarop KIS de aanbevelingen uit de vorige evaluatie (medio 2017) heeft opgevolgd. De periode 2018 tot en met 2020 staat dus centraal. Ook gaan we na hoe KIS, SZW en externe stakeholders het proces van programmaontwikkeling en programma-uitvoering beoordelen. Ten slotte kijken we hoe externe stakeholders de inhoud van het programma beoordelen.
- Voor de evaluatie van de doeltreffendheid gaan we na of KIS het doel behaalt dat het in het Meerjarenbeleidsplan 2018-2022 is gesteld: "Uiteindelijk wil het kennisplatform afgerekend worden op het bereiken van de beoogde doelgroepen, tevredenheid van betrokkenen en de impact en implementatie van kennis rond integratievraagstukken".

---

<sup>63</sup> Berkhout, B., Louwes, K., Wismans, J., & Zwaveling, E. (2017). Evaluatie Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS). Berenschot Groep B.V.: Utrecht.



- De evaluatie van de doelmatigheid van KIS is gericht op de doelmatigheid van de bedrijfsvoering, ofwel de verhouding tussen de input (middelen) en de output (opbrengsten).
- Bij het geven van handvatten voor eventuele aanscherping of evolutie van de kennisfunctie op het terrein van samenleving en integratie baseren we ons enerzijds op suggesties van respondenten, anderzijds op verbeterpunten die voorkomen uit onze eigen analyse van de programmaontwikkeling, - uitvoering, doeltreffendheid en doelmatigheid.

De evaluatie is gebaseerd op een documentenstudie, interviews met zestien medewerkers van KIS en SZW, interviews met 24 stakeholders van KIS, een enquête onder 1.841 stakeholders, casestudies van acht specifieke kennisproducten en twee validatiewerkshops.

## 7.2 Programmaontwikkeling

Ieder jaar ontwikkelt KIS een werkplan op basis van input van de subsidieverstrekker SZW en externe stakeholders. Uit onze evaluatie blijkt dat de jaarlijkse ontwikkeling van werkplannen zorgvuldig en steeds efficiënter verloopt. Mede naar aanleiding van de vorige KIS-evaluatie uit 2017 en zelfevaluaties door KIS en SZW zijn de nodige veranderingen en verbeteringen doorgevoerd in de programmaontwikkeling. We stellen vast dat SZW en KIS tevreden zijn over de samenwerking rond de programmaontwikkeling en de efficiëntieslag die daarbij in de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden. Ook stellen we vast dat KIS naar aanleiding van de vorige evaluatie nieuwe instrumenten heeft ontwikkeld om de kennisbehoeften van externe stakeholders op te halen, zoals thematische klankbordgroepen en de KIS-community. Het werkveld wordt door KIS intensief betrokken bij de ontwikkeling van de jaarlijkse werkplannen.

Bij de programmaontwikkeling zijn enkele kritische kanttekeningen te plaatsen. Bij KIS ontbreekt het aan een systematisch overzicht van het werkveld en het eigen netwerk daarin. Er is, met andere woorden, geen overkoepelend inzicht in belanghebbenden in de diverse sectoren die KIS bedient, hun invloed en hun relatie met KIS. Het netwerk van KIS hangt sterk aan individuele medewerkers. Wanneer KIS een beter inzicht heeft in het werkveld, bijvoorbeeld door middel van een stakeholderanalyse, kan KIS wellicht efficiënter samenwerken met belangrijke organisaties uit het werkveld en efficiënter inspelen op de kennisbehoefte van organisaties. Dit inzicht kan ook helpen bij het betrekken en informeren van een brede afspiegeling van het werkveld bij de programmaontwikkeling. Betrekkelijk veel stakeholders zeggen dat zij, ondanks het intensieve proces van programmaontwikkeling, niet op de hoogte zijn van de ontwikkelingsactiviteiten van KIS of dat zij deze hebben moeten missen. Sommige stakeholders missen ook terugkoppeling van KIS over wat er al dan niet met hun wensen, verzoeken en vragen gebeurt.

We constateren dat de inhoud van het werkprogramma van KIS in hoofdlijnen goed aansluit bij de kennisbehoefte van het werkveld. Wij zijn geen meningen of behoeftes van stakeholders tegengekomen die volstrekt niet aansluiten bij het huidige programma en de huidige wijze waarop KIS het programma uitvoert. We concluderen dat de door KIS gekozen thema's de vraagstukken rond migratie en integratie nog steeds goed af lijken te dekken. Ook concluderen we dat het productenaanbod van KIS in zijn totaliteit voldoende divers is. Wel constateren we

dat bij ieder vraagstuk een divers productenaanbod nodig is om in de behoefte van verschillende kennisgebruikers te voorzien.

Wij hebben bij stakeholders drie te onderscheiden visies op de kennisfunctie geïdentificeerd:

- 1) KIS als toegepast onderzoeksinstituut dat kennisvragen beantwoordt en de nadruk legt op praktijk en implementatie.
- 2) KIS als aanjager van het publieke debat dat maatschappelijke ontwikkelingen signaleert en duidt.
- 3) KIS als strategisch kennisplatform dat kennis en kennisgebruikers verbindt en op basis van de wetenschap vertelt wat werkt.

Uit de visies van stakeholders op de kennisfunctie op het terrein van integratie en samenleving maken wij op dat zij een duidelijker richting verwachten van KIS. Het zwaartepunt kan niet op alles tegelijk liggen, maar zou volgens stakeholders of op praktijk en implementatie, of op agendering, of op verbinding en synthese moeten liggen

## 7.3 Programma-uitvoering

KIS voert het programma over het algemeen op een adequate wijze uit. Een groot deel van de aanbevelingen uit de vorige KIS-evaluatie is doorgevoerd. KIS heeft conform het Meerjarenbeleidsplan 2018-2022 geïnvesteerd in communicatie(capaciteit), waaronder het creëren van een sterkere eigen identiteit en een nieuwe website. Sinds 2018 wordt aan projecten een communicatieplan toegevoegd en meer aandacht besteed aan impact en implementatie van kennis. Vanaf 2021 wordt ingezet op een stevigere platformfunctie door content van andere organisaties op de KIS-website te zetten. Verder heeft KIS snel ingespeeld op de coronacrisis door o.a. een Coronadossier op de website te plaatsen en de uitvoering van projecten via online werkvormen doorgang te laten vinden. Ook heeft KIS stappen gezet om de bekendheid van de Portaal-functie te vergroten, al blijkt uit de interviews en de enquête nog niet dat de bekendheid van het portaal inderdaad toegenomen is.

Er zijn ook enkele zaken beargumenteerd blijven liggen. De beoogde verbinding met de wetenschap heeft vooral gestalte gekregen in de KIS-leerstoel Polariserend & Veerkracht en veel minder in de geopperde structurele vertaling van wetenschappelijk onderzoek naar de beleidspraktijk (bijvoorbeeld via een KIS-magazine). Redenen hiervoor zijn de budgettaire ruimte en taakopvatting van KIS (niet aanbodgestuurd maar vraaggestuurd). Overigens worden op projectniveau soms wel wetenschappelijke artikelen vertaald naar de beleidspraktijk, zoals in de Wat-Werkdossiers. KIS had zich ook voorgenomen om via SZW in contact gebracht te worden met vertegenwoordigers van andere ministeries. Eind 2020 heeft een overleg plaatsgevonden tussen de KIS-directie en directeurs van andere departementen.

We constateren verder dat de geplande activiteiten uit de werkplannen bijna allemaal worden uitgevoerd. Over de uitvoering van de activiteiten uit de jaarlijkse werkplannen zijn stakeholders voor zover wij kunnen nagaan ook tevreden. In de uitvoering vullen het Verwey-Jonker Instituut en Movisie elkaar aan. De twee partijen zijn sinds de vorige evaluatie meer gaan samenwerken

binnen projecten. Stakeholders zien en waarderen die samenwerking over het algemeen. Ook voor stakeholders heeft KIS een eigen identiteit gekregen, die losstaat van de organisaties die er uitvoering aan geven.

Wij stellen tevens vast dat KIS in de uitvoering onafhankelijk van de subsidieverstrekker SZW kan opereren. De medewerkers van KIS durven autonome beslissingen te nemen, waarbij ze eventueel advies van de contactpersonen bij SZW meewegen en hun keuzes aan de subsidieverstrekker toelichten. Hoewel de relatief afstandelijke rol van subsidieverstrekker door enkele beleidsmedewerkers van SZW als een lastige wordt ervaren, waakt ook SZW ervoor dat KIS zich in het uitbrengen van publicaties nooit beperkt voelt. Wel vraagt SZW van KIS om SZW tijdig in te lichten over de inhoud van publicaties, waaronder ook opiniestukken van de onderzoekers, zodat eventuele voorbereidingen getroffen kunnen worden voor de reacties in media en politiek. KIS ervaart deze afspraak niet als inbreuk op de onafhankelijkheid.

Medewerkers van KIS werken binnen projecten adequaat samen met externe samenwerkingspartners. Het contact verloopt vrijwel altijd soepel. Die goede samenwerking zou wat eenieder betreft geïntensiveerd mogen worden. Stakeholders hebben behoefte aan structureler, laagdrempeliger contact, ook buiten projecten om, over de doorlopende lijnen in kennisontwikkeling van KIS. Ook bij portaalprojecten zouden de vraagstellers graag terugkoppeling over het verloop en de uitkomsten van het project krijgen.

Een mogelijkheid voor verdere ontwikkeling ligt in het nauwer betrekken van andere kennisinstellingen bij de uitvoering van het programma, vooral op de thema's waar de interne expertise van Verwey-Jonker en Movisie minder aanwezig is, zoals onderwijs.

## 7.4 Programmaopbrengsten

De uitvoering van de jaarlijkse werkplannen door KIS heeft geleid tot een forse kennisproductie. Het kennisplatform levert daarbij op wat het belooft op te leveren. Tegelijk zien we een risico van versnippering ontstaan. De opbrengsten van KIS komen allemaal voort uit de jaarlijkse werkplannen, niet uit meerjarige, centrale vraagstukken die KIS bijvoorbeeld in het Meerjarenbeleidsplan had kunnen formuleren. Wij denken dat het van belang is dat KIS de grote lijnen niet uit het oog verliest en de kennisproductie in grotere mate koppelt aan meerjarige programmatische en centrale vraagstukken. KIS heeft te kennen gegeven dat het werkplan voor 2021 hierin meer gaat voorzien.

Op basis van de verscheidene cijfers over de bekendheid van KIS ontstaat de indruk dat de naamsbekendheid van KIS is toegenomen ten opzichte van de vorige evaluatie uit 2017. Toen werd op basis van interviews gesproken over 'een zekere bekendheid' van KIS en zijn producten. Inmiddels lijken KIS en zijn producten beter op het netvlies te staan bij externe stakeholders. Een zuivere vergelijking met de evaluatie van 2017 is echter niet mogelijk omdat we geen longitudinale gegevens hebben over de bekendheid van KIS. We constateren dat KIS het werkveld vooral bereikt via nieuwsbrieven, via artikelen op de website en via onderzoekspublicaties. Het bereik

van de implementatieactiviteiten is minder groot, wat niet verwonderlijk is gezien de betrekkelijke kleinschaligheid van deze activiteiten. Ook de Portaalfunctie lijkt niet zo bekend afgaande op onze gesprekken met externe stakeholders.

KIS is het best in beeld bij mensen met kennis- of onderzoeksfunctie en mensen met een beleidsfunctie. Uitvoerende professionals zijn relatief minder bekend met KIS. Het is belangrijk dat KIS voorkomt dat het te veel een beleids- en onderzoeksprofiel krijgt en aandacht blijft besteden aan professionals in de uitvoeringspraktijk als kennisgebruiker. Uit onze evaluatie blijkt immers dat een groot deel van de kennisgebruikers een uitvoerende functie heeft. Verder valt op dat KIS relatief bekend is bij onderzoeksbureaus en kennisinstellingen, hogescholen en universiteiten, migranten(zelf)organisaties, koepel- en maatschappelijke organisaties, gemeenten en andere overheidsorganisaties. KIS is relatief minder bekend bij stakeholders die werken in het bedrijfsleven, in het PO, VO of MBO, bij politieke partijen en culturele instellingen. Wij denken dat het met name van belang is om werkgevers, sociale partners en het onderwijsveld beter te bereiken. De huidige kennisproducten en thema's zijn vaak zeer relevant voor deze groepen. Het meest efficiënt is hierbij samen te (blijven) werken met landelijke platforms die in dit veld wel een groot netwerk hebben en bereiken.

KIS is erin geslaagd om te voorzien in de behoefte aan kennis over integratievraagstukken van de stakeholders. Dat leiden we af uit de relatief hoge waardering voor de betrouwbaarheid, actualiteit en bruikbaarheid van de kennisproducten. We leiden het ook af uit de positieve waardering voor het kennisplatform in het algemeen en de website. Volgens stakeholders sluiten de programma-opbrengsten van KIS vooral goed aan bij de actualiteit, maar ook de bruikbaarheid en betrouwbaarheid worden behoorlijk goed gewaardeerd. De website is voor 87% van de stakeholders (heel) goed bruikbaar. Het kennisplatform behandelt volgens stakeholders actuele thema's, is deskundig en betrouwbaar. Ook vindt meer dan twee derde van de stakeholders dat KIS gezaghebbend is. Iets minder goed beoordeeld worden de onafhankelijkheid en innovativiteit van KIS. We zien in de open antwoorden dat sommige stakeholders denken dat de subsidierelatie met SZW betekent dat KIS niet kritisch kan zijn op SZW-beleid. Het is belangrijk dat KIS en SZW goed uitleggen hoe de verhoudingen tussen KIS en SZW liggen en hoe de onafhankelijkheid gewaarborgd wordt.

Belangrijke kritische kanttekeningen zijn door stakeholders geplaatst bij de praktische toepasbaarheid van kennisproducten. Voor personen met een beleids- of onderzoeksfunctie zijn kennisproducten vaak goed toepasbaar, maar voor praktisch geschoolde professionals zijn de kennisproducten van KIS vaak nog niet concreet genoeg. Wij denken dat KIS zijn kennisproducten nog beter kan toespitsen op de wijze waarop verschillende soorten kennisgebruikers (op het niveau van beleid, uitvoering, bestuur) kennis tot zich nemen. Sommige stakeholders plaatsen daarnaast opmerkingen bij de methodisch-technische kwaliteit van KIS-publicaties in de breedte. De empirische basis zou soms te smal zijn om verstrekkende uitspraken te doen over wat werkt. KIS baseert uitspraken - met uitzondering van de Wat-werkt-dossiers - relatief vaak op ervaringen met bepaalde interventies en zelden op effectstudies. Van andere stakeholders horen we juist dat de stem en beleving van doelgroepen beter zou moeten doorklinken in de kennisproducten van KIS. De kennisproducten hebben volgens hen vaak een afstandelijk karakter. Het is belangrijk dat KIS, afhankelijk van het vraagstuk en de beoogde kennisgebruikers, een keuze maakt voor meer 'betrokken' of 'afstandelijke' kennisproducten.

## 7.5 Doeltreffendheid

De verschillende producten en functies van KIS bieden een groot deel van de respondenten toegevoegde waarde en concrete handelingsperspectieven. KIS heeft bij een deel van het werkveld impact op beleid en is bij een deel van het werkveld ondersteunend aan professionele praktijken. We zien ook dat kennisproducten in meer of mindere mate benut worden binnen alle KIS-thema's en binnen alle functies en sectoren waar stakeholders werkzaam zijn. Daarmee is dus sprake van de in het Meerjarenbeleidsplan beoogde 'impact en implementatie van kennis rond integratievraagstukken'<sup>64</sup> en behaalt KIS de doelstellingen op dit vlak.

De kennisbenutting blijft in sommige groepen achter. Vertegenwoordigers van koepel- en maatschappelijke organisaties, gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen rapporteren een wat hogere kennisbenutting dan vertegenwoordigers uit het onderwijs, onderzoek en advies, het bedrijfsleven en overige organisaties. KIS vindt nog onvoldoende aansluiting bij de kennisvragen en kennisbenutting in het bedrijfsleven en het onderwijs. Dat komt wellicht omdat KIS pas vrij recent in afstemming met de subsidieverstrekker de focus op de sectoren onderwijs en bedrijfsleven heeft gelegd. Ook constateren we dat KIS meer invloed heeft op stakeholders met een beleidsfunctie dan op stakeholders met een uitvoerende of leidinggevende functie. Deze conclusie is in lijn met onze eerdere constatering dat KIS vooral een beleids- en onderzoeksprofiel heeft.

KIS probeert in de uitvoering van het werkplan over het algemeen de impact en implementatie van kennis te maximaliseren. Tegelijk signaleren wij dat er nog kansen onbenut blijven om de impact en implementatie van kennis te vergroten. Het kennisplatform zou doeltreffender kunnen werken wanneer het niet te snel concludeert dat er een kennislacune is en dat een nieuw kennisproduct hiervoor de oplossing is. Belangrijk hierbij is het achterhalen van de vraag achter de vraag en het scherp (laten) articuleren van de kennisbehoefte van stakeholders. Daarnaast zou KIS een structurelere en actievere rol kunnen spelen bij het overdragen van kennis. De implementatie-activiteiten van KIS eindigen vaak na afronding van een project, maar de behoefte van stakeholders aan kennisoverdracht blijft leven. De doeltreffendheid van KIS is ook te vergroten wanneer het kennisplatform in mindere mate nieuwe kennis ontwikkelt en in grotere mate bestaande kennis ontsluit en beter navigeerbaar maakt (platformfunctie). Vanaf 2021 wil KIS de platformfunctie een substantiële vorm geven.

Het kennisplatform zou bij de programmaontwikkeling scherper kunnen krijgen welke stakeholders betrokken zijn bij de thematiek en welke invloed en belangen zij hebben, zodat duidelijker wordt welke strategie voor kennisoverdracht het meest geschikt is. Omdat het niet efficiënt is om dit voor ieder project apart te doen, kan hiervoor een strategie op maat per sector of type stakeholder worden ontwikkeld in de meerjarenprogrammering.

Ten slotte constateren we dat KIS en stakeholders bij de uitvoering van projecten soms 'langs elkaar heen praten' en dat de verwachtingen over en weer niet op elkaar aansluiten. Dit knelpunt lijkt vooral te ontstaan wanneer de vraag achter de vraag tijdens de ontwerpfase van projecten

---

<sup>64</sup> Deze termen zijn afkomstig van KIS. Met 'impact' bedoelt KIS de kennisbenutting in beleid. Met 'implementatie' de kennisbenutting in de uitvoeringspraktijk.

niet goed is achterhaald. Stakeholders verwachten bij de samenwerking op projecten bijvoorbeeld concrete kennis op te doen voor intern organisatorische aangelegenheden (draagvlak, capaciteit), terwijl KIS vooral een inhoudelijke kennisbehoefte wil vervullen. Wij denken dat de impact en implementatie van kennis groter zouden zijn wanneer het kennisplatform meer duidelijkheid verschaft over de scope en doelen van projecten en de verwachtingen over en weer.

## 7.6 Doelmatigheid

KIS voert zijn werkzaamheden over het algemeen doelmatig uit wanneer we het geïnvesteerde budget vergelijken met de programma-opbrengsten. De functie 'Ontwikkeling en benutting van kennis' is in de jaren 2019-2020 doelmatiger uitgevoerd dan de jaren daarvoor. KIS heeft een hogere kwantiteit en een volgens stakeholders gelijkblijvende kwaliteit van output gerealiseerd bij een slinkend totaalbudget en budget per project. KIS is met andere woorden meer 'kleine' projecten gaan uitvoeren die bij elkaar in een grotere output resulteren. Het lijkt ons niet aanneemelijk dat KIS met de inzet van (nog) minder middelen een even goede of even veel output zou kunnen blijven realiseren. De beschikbare tijd/het beschikbare budget per project zou daardoor onder een kritische grens kunnen komen waardoor de methodisch-technische kwaliteit, bruikbaarheid en implementatie-activiteiten in het geding komen. Wel zou KIS met dezelfde inzet van middelen waarschijnlijk meer of betere opbrengsten kunnen realiseren binnen deze functie. Hiervoor zou gekozen moeten worden voor een andere programmering, waarbij KIS en SZW minder projecten programmeren zodat er meer budget beschikbaar is per project. Dit zou moeten resulteren in meer impact en implementatie van kennis. KIS is van plan om vanaf 2021 deze strategie te gaan inzetten.

Bij de Portaalfunctie constateren we dat de output in de afgelopen jaren bij een gelijkblijvend budget ook ongeveer gelijk is gebleven. We kunnen dus niet stellen dat KIS binnen deze functie doelmatiger of minder doelmatig is gaan werken. Wat betreft de Portaalfunctie denken wij dat KIS het aanvraag- en uitvoeringsproces efficiënter in kan richten. Meerdere stakeholders vonden het aanvraagproces voor een portaalproject onnodig bureaucratisch of vonden dat zij lang moesten wachten op een antwoord.

Bij de Communicatiefunctie ten slotte constateren we dat KIS de extra middelen voor deze functie in de afgelopen jaren doelmatig heeft ingezet; ze hebben geleid tot een grotere communicatieoutput en een groter bereik van het werkveld. Wat betreft de Communicatiefunctie constateren wij dat de communicatie-opbrengsten bij dezelfde inzet van middelen zijn te vergroten wanneer KIS systematisch het bereik van het werkveld in kaart brengt en de middelen vervolgens inzet om belangrijke, ondervertegenwoordigde stakeholders te bereiken.

## 7.7 Aanbevelingen

Op basis van onze conclusies en de suggesties en kennisbehoefte van belanghebbenden hebben we een aantal aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen hebben we in drie categorieën onderbracht:

- de doelen van de kennisfunctie op het terrein van integratie en samenleving;
- programmaontwikkeling;
- programma-uitvoering.

### 7.7.1 De doelen van de kennisfunctie op het terrein van integratie en samenleving

Wat betreft de doelen van de kennisfunctie op het terrein van integratie en samenleving hebben wij twee aanbevelingen die we hieronder onderbouwen:

1. *Maak een duidelijke keuze voor de doelen van KIS en een daarbij passend subsidiebudget.*
2. *Kies voor doelen rond beleidsontwikkeling, praktijk en implementatie enerzijds en anderzijds het ontsluiten en doorontwikkelen van bestaande kennis en het verbinden van stakeholders daarmee.*

Stakeholders van KIS zijn over het algemeen tevreden met de manier waarop KIS op dit moment de kennisfunctie op het terrein van integratie en samenleving vervult. Ook zien we dat KIS de doelen op het gebied van impact en implementatie behaalt en meestal doeltreffend en doelmatig te werk gaat. Wij zien daarom geen aanleiding voor een fundamentele herbezinning op de kennisfunctie. Het is wel van belang dat KIS en het ministerie van SZW een duidelijke prioritering aanbrenge in de doelen van KIS en een daarbij passend subsidiebudget vaststellen.

Het huidige kennisplatform streeft namelijk veel doelen tegelijk na: actuele vraagstukken van stakeholders beantwoorden, impact hebben op beleid en ondersteunend zijn aan professionele praktijken, via het online platform kennis van anderen ontsluiten, belangrijke vraagstukken agenderen en het maatschappelijke debat voeden met de ontwikkelde kennis. Wij verwachten dat KIS deze forse en uiteenlopende ambities niet allemaal tegelijk waar kan maken bij een gelijkblijvend budget. We stellen vast dat KIS in de afgelopen jaren keuzes heeft moeten maken bij de uitvoering van activiteiten. KIS is daarbij doelmatiger gaan werken, maar een nog veel doelmatiger KIS lijkt ons niet haalbaar zonder bijstelling van de ambities. Daarnaast stellen we vast dat KIS zeer beperkt een rol speelt in het maatschappelijke debat. KIS en SZW staan wat ons betreft voor de volgende vraag: brengen we een duidelijkere focus aan in de doelen van KIS of behouden we de huidige stevige ambities? In het laatste geval denken wij dat in ieder geval een aanpassing van het subsidiebedrag nodig is.

Wanneer wordt gekozen voor een nieuw zwaartepunt in de doelstellingen van KIS, dan ligt het voor de hand aan te sluiten bij de behoeften van stakeholders. In hoofdstuk 6 zagen we dat stakeholders drie verschillende visies op de doelen van KIS hebben:

- KIS als toegepast onderzoeksinstituut dat kennisvragen beantwoordt en de nadruk legt op beleidsontwikkeling, praktijk en implementatie.
- KIS als aanjager van het publieke debat dat maatschappelijke ontwikkelingen signaleert en duidt.
- KIS als strategisch kennisplatform dat kennis en stakeholders verbindt en op basis van de wetenschap vertelt wat werkt.

De eerste visie ligt het dichtst bij de huidige wijze waarop KIS zijn doelen vervult. We constateren dat KIS voor het jaar 2021 en verder conform de derde visie de platformfunctie wil uitbouwen. Een keuze voor een focus op de doelen rond beleidsontwikkeling, praktijk en implementatie en verbinden van kennis en stakeholders lijkt ons daarom het meest voor de hand liggend. Een verlegging van de focus richting een KIS dat een toonaangevende rol speelt in het publieke debat over integratie en inclusie is geen vanzelfsprekende. Een dergelijke rol vraagt om media-genieke persoonlijkheden en een goede ingang tot de media en de politiek. Een agenderende rol voor KIS verhoudt zich niet goed tot de neutrale positie van KIS. Bovendien is een verandering van imago moeilijk te bewerkstelligen en sterk afhankelijk van hoe anderen KIS percipiëren.

### 7.7.2 Programmaontwikkeling

Wat betreft de inhoudelijke keuzes voor het werkprogramma van KIS en het proces van programmaontwikkeling formuleren we de volgende aanbevelingen:

3. *Zorg voor meer samenhang, continuïteit en diepgang in het programma. Ontwikkel hiertoe meerjarenprogramma's waarin een aantal centrale vraagstukken wordt geïdentificeerd en sluit in de jaarlijkse werkprogramma's daarbij aan. Houd vast aan de huidige thema's. Houd voldoende ruimte om in te spelen op actuele thema's of vraagstukken die vooraf niet scherp worden afgebakend. Programmeer minder projecten en voorzie in een groter budget per project.*
4. *Leg in het programma een grotere nadruk op het ontsluiten van bestaande kennis ten opzichte van het ontwikkelen van nieuwe kennis en integreer de opbrengsten van de platformfunctie met die van functie Ontwikkeling en benutting van kennis.*
5. *Maak een scherpe keuze in de stakeholders die je wilt bereiken. Breng daartoe het bereik van en het netwerk van stakeholders systematisch in beeld (netwerkanalyse).*
6. *Zorg ervoor dat externe stakeholders in even sterke mate betrokken zijn bij de ontwikkeling van de werkplannen als de subsidieverstrekker; breng meer balans in bij de programmaontwikkeling.*

KIS kan meer impact behalen en doelmatiger werken als het meerjarenprogramma's ontwikkelt en daaraan via compacte jaarlijkse werkplannen uitvoering geeft. Belangrijk is dat de meerjarenprogramma's geen volledige uitwerking bevatten van vraagstukken en te ontwikkelen producten, maar een globale richting geven aan de activiteiten van KIS en een breder kader bieden voor de projecten van KIS door te schetsen welke grote vraagstukken spelen en welke organisaties en personen daarbij betrokken zijn of mogelijk belanghebbende in zijn als samenwerkingspartner van KIS of als kennisgebruiker. De bestaande thema's vormen daarbij nog steeds een adequate kapstok. Een meerjarenprogramma geeft meer samenhang aan de kennisfunctie en maakt het mogelijk doorlopende lijnen te creëren rond vraagstukken: van identificatie van de opgaven tot implementatie van de kennis. Een ander argument voor een meerjarenprogramma is dat de grote vraagstukken op het gebied van integratie en samenleving meestal in zekere mate 'vastliggen' en niet jaarlijks veranderen. Wanneer het meerjarenprogramma niet tot in detail alles vastlegt, blijft er voldoende flexibiliteit bestaan om de invulling gaandeweg aan te passen op basis van actuele ontwikkelingen. Ten slotte maken meerjarenprogramma's het gemakkelijker om stakeholders voor meer jaren te committeren aan samenwerking bij de uitvoering van projecten en bij de disseminatie en implementatie van kennis in specifieke sectoren. In de jaarlijkse werkplannen zou KIS kunnen kiezen voor een kleiner aantal projecten zodat er meer



budget beschikbaar is per project. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor verdieping van een vraagstuk en uitvoering van activiteiten rond impact en implementatie.

Vanaf 2021 wil KIS de platformfunctie een substantiëlere vorm geven. De doeltreffendheid van KIS is te vergroten wanneer het kennisplatform in mindere mate nieuwe kennis ontwikkelt via de functie Ontwikkeling en benutting van kennis en in grotere mate bestaande kennis ontsluit en beter navigeerbaar maakt via de platformfunctie. Daarbij kan het gaan om kennis van andere kennisinstellingen, maar ook om kennissyntheses, best practices/show cases, meta-studies en het organiseren van kenniswerkplaatsen. We hebben gezien dat veel stakeholders behoefte hebben aan een platform dat hen helpt te navigeren door het overvolle kennislandschap. Het ligt dan ook voor de hand om de opbrengsten van de platformfunctie te integreren met die van de functie Ontwikkeling en benutting van kennis. Op basis van de nog te formuleren centrale vraagstukken en de bestaande thema-indeling kan KIS bepalen waar bestaande kennis voldoet (bijvoorbeeld ontsloten en gepresenteerd als basiskennis) en waar nieuwe kennis nodig is (bijvoorbeeld ontsloten en gepresenteerd als specialistische of gedetailleerde kennis). Belangrijk daarbij is een laagdrempelige presentatie van kennis via interactieve werkvormen, online tools en trainingen, et cetera. Ook belangrijk is het om snel te schakelen met andere organisaties in het netwerk en te voorkomen dat het platform een statisch karakter krijgt.

KIS zou de doelmatigheid van de Communicatiefunctie kunnen vergroten wanneer het systematisch in kaart zou brengen welke stakeholders worden bereikt en de middelen vervolgens zou inzetten om belangrijke, ondervertegenwoordigde stakeholders te bereiken. Vragen die hierbij moeten worden beantwoord, zijn onder andere: wie zijn de belangrijkste stakeholders en hoe zijn stakeholders met elkaar verbonden (netwerkanalyse)? Aanvullend hierop kan ten behoeve van het meerjarenprogramma een stakeholderanalyse worden uitgevoerd, waarbij de belangrijkste en invloedrijkste partijen binnen delen van het werkveld worden geïdentificeerd. De strategie dient er vervolgens uit te bestaan het KIS-netwerk met deze partijen uit te breiden en vast te stellen hoe deze partijen kunnen bijdragen aan de impact en implementatie van de kennis. Mogelijk moet hiervoor de capaciteit van KIS en deskundigheid van KIS-medewerkers op deze nieuwe terreinen worden vergroot.

Ten slotte zien wij ruimte om de rol van externe stakeholders bij de programmaontwikkeling te vergroten. Het proces van programmaontwikkeling is niet altijd helder voor stakeholders, evenals de wijze waarop KIS suggesties heeft overgenomen. Er zit immers veel tijd tussen de consultatie van externe stakeholders en de publicatie van het definitieve werkplan. Bij de bespreking van het werkplan is ook geen rol meer weggelegd voor andere stakeholders dan SZW. Dit speelt ook bij portaalprojecten: stakeholders ontvangen niet altijd (snel) een terugkoppeling over de wijze waarop er met de vraag is omgegaan. Er zijn verschillende werkvormen te bedenken waarmee de betrokkenheid bij de programmaontwikkeling verschuift richting externe stakeholders. Te denken valt aan een tussentijdse terugkoppeling aan de geconsulteerde stakeholders of deelname van een selectie van stakeholders (bijvoorbeeld via een programmacommissie/stakeholder board, de bestaande Raad van Advies of KIS-community) aan de bespreking van de voorlopige werkplannen. Verder is het belangrijk om een brede afvaardiging van externe stakeholders te betrekken, concreet organisaties van buiten de Randstad en kleine, minder bekende organisaties. Tot slot zou KIS ook meer kunnen inzetten op innovatie bij de programmaontwikkeling. Dit houdt in dat de scheiding tussen kennisproducent en kennisgebruiker soms

wordt losgelaten en in interactie met stakeholders vernieuwende oplossingen ontwikkeld worden (co-creatie, co-design).

### 7.7.3 Programma-uitvoering

Inzake de uitvoering van het programma formuleren we de volgende aanbevelingen:

7. *Spits kennisproducten toe op de belangrijkste gebruikersgroepen en zie erop toe dat er rond iedere kennisvraag vaker een divers productenaanbod is. Bied daarbij ook doorlopend interactieve vormen van kennisoverdracht aan, zoals workshops en trainingen.*
8. *Ontwikkel een strategie voor het vergroten van impact en implementatie van kennis en deze toe te passen op alle projecten. Elementen daarvan zijn het beter achterhalen van de vraag achter de vraag van stakeholders, de kennis op het juiste niveau bij stakeholders inbrengen en meer duidelijkheid aan samenwerkingspartners verschaffen over de scope en doelen van projecten en de verwachtingen over en weer.*
9. *Richt het aanvraag- en uitvoeringsproces van de portaalfunctie efficiënter in.*
10. *Besteed in publicaties meer aandacht aan de zeggingskracht van de resultaten, gegeven de gekozen methoden en technieken, en probeer de stem en ervaring van de doelgroepen meer te laten doorklinken in onderzoeksprojecten.*

Het is belangrijk dat KIS voorkomt dat het te veel een beleids- en onderzoeksprofiel krijgt. KIS moet ook aandacht blijven besteden aan professionals in de uitvoeringspraktijk als kennisgebruiker. Dat kan door kennisproducten wat betreft vorm en inhoud beter toe te spitsen op de verschillende gebruikersgroepen: uitvoerders, beleidsmakers en managers/bestuurders. Rond iedere kennisvraag zouden vaker diverse producten aangeboden moeten worden: van een infographic tot een achtergrondstudie. Ook is het van belang om een doorlopend aanbod van interactieve vormen van kennisoverdracht te hebben, zoals trainingen en webinars. Hiermee sluit KIS nog beter aan bij de kennisbehoefte van met name uitvoerend professionals. KIS kan bij de uitvoering hiervan op het thema sociale stabiliteit vaker samenwerken met de Expertise-unit Sociale Stabiliteit.

Bij de uitvoering van projecten en de samenwerking met stakeholders zou KIS strategischer kunnen nadenken over het vergroten van de impact en implementatie van kennis. Het kennisleemniscaat dat KIS hiervoor momenteel gebruikt, is onvoldoende toereikend voor de kennisoverdracht in een politiek-ambtelijke context. Zoals we in hoofdstuk 5 hebben kunnen lezen, zou KIS scherper de vraag achter de vraag van stakeholders bloot kunnen leggen, voordat het nieuwe kennis ontwikkelt. Tevens is het van belang om kennis op het juiste niveau in een organisatie in te brengen. Wanneer vooraf scherp is welke stakeholders betrokken zijn bij de thematiek en welke invloed en belangen zij hebben, wordt ook duidelijker welke strategie voor kennisoverdracht het meest geschikt is. Een handreiking bijvoorbeeld kan alleen resulteren in impact of implementatie als managers of bestuurders de voorwaarden scheppen om de kennis toe te passen. Bij de uitvoering van projecten ten slotte zou KIS meer duidelijkheid aan samenwerkingspartners kunnen verschaffen over de scope en doelen van projecten en de verwachtingen over en weer.

Wat betreft de Portaalfunctie raden wij aan dat KIS het aanvraag- en uitvoeringsproces efficiënter inricht. Meerdere stakeholders vonden het aanvraagproces voor een portaalproject onnodig bureaucratisch of vonden dat zij lang moesten wachten op een antwoord.

KIS zou extra aandacht moeten hebben voor de methodisch-technische kwaliteit en representativiteit van onderzoeksprojecten. We hebben eerder gelezen dat sommige stakeholders vinden dat de empirische basis te smal is om verstrekkende uitspraken te doen over wat werkt. Aangezien KIS niet altijd de ruimte heeft om zeer grondig onderzoek te doen, zouden alle publicaties vergezeld moeten worden van een korte verantwoording waarin de scope en zeggingskracht van het achterliggende onderzoek uit de doeken worden gedaan. Wat is het niveau van bewijsvoering? Daarnaast zou KIS op verschillende manieren erop kunnen toezien dat mensen met een migratieachtergrond voldoende betrokken zijn bij KIS en hun stem en beleving voldoende doorklinkt. KIS kan investeren in het netwerk onder migrantenzelforganisaties en mensen met een migratieachtergrond vaker als ervaringsdeskundige kunnen betrekken bij de begeleiding van projecten en bij de dataverzameling. Vormen van participatief of responsief onderzoek zijn hierbij ook een mogelijkheid.

De Beleidsonderzoekers

Schipholweg 103  
2316 XR Leiden

071 566 59 47  
[info@beleidsonderzoekers.nl](mailto:info@beleidsonderzoekers.nl)