

A Dutch landscape featuring a road sign in the foreground and windmills in the background under a cloudy sky. The sign is white with a green border and contains a green arrow pointing right and a green circle with the number 30. A semi-transparent white box is overlaid on the sign and the landscape, containing the text.

Andersson Elffers Felix

Versterking van de kennisinfrastructuur
door een regionale schakelfunctie

Definitief ontwerp

Juni 2020



Stel je voor: een sluitende knooppunten-route die professionals, overheden en kennispartners lokaal, regionaal en nationaal verbindt in het kennis-en leerlandschap van het fysieke en sociaal domein

“Eén nummer dat je kunt bellen als je kennis zoekt en dat je gewoon verder helpt”

“Een platform dat alles weet van de vraagstukken die spelen in de regio en lokaal én nationaal kan schakelen”

“Zonder alles met alles te willen verbinden, is er veel winst te behalen in het structureren van de kennisstromen”



Deze beelden zijn het vertrekpunt voor de eerste schetsen van een regionale schakelfunctie voor verbinden van kennis en leren in fysiek en sociaal domein

Een regionale schakelfunctie voor overkoepelende kennisverbinding

Wat je kunt lezen in dit concept-ontwerp

Aanleiding

Steeds vaker spelen maatschappelijke opgaven zich af op lokaal en regionaal niveau. Om die effectief te kunnen oppakken, is het nodig om zorg te dragen voor de beschikbaarheid van de daarvoor benodigde kennis en voor het gezamenlijke leervermogen bij de betrokken overheden en maatschappelijke partners.

Er is in de afgelopen tijd een aantal strategische onderzoeksrapporten en notities geschreven over de doorontwikkeling van bijvoorbeeld het kennis- en leerlandschap in het sociaal en in het fysieke domein. Een terugkerend punt in de analyses is de behoefte aan een **regionale schakelfunctie** waarbij nationaal, regionaal en lokaal onderzoek kan worden gekoppeld aan de (regionale) maatschappelijke opgaven. Tegelijk zijn er aanzetten op verschillende plekken in het land om aspecten van deze schakelfunctie te realiseren. Deze brengen we samen in dit concept-ontwerp, als startpunt voor een gesprek over de invulling van een dergelijke schakelfunctie.

Aanpak

We hebben een schets gemaakt van hoe een regionale schakelfunctie eruit kan komen te zien op basis van de **behoefte en ideeën** van betrokken professionals, overheden en kennispartners. In de schets beschrijven we de **werkende principes** van een aantal goede voorbeelden in de praktijk en zoals benoemd in recente onderzoeksrapporten (zie bijlage 1). Deze schets hebben we voorgelegd aan potentiële gebruikers en samenwerkingspartners (beleidsmedewerkers, onderzoekers en kennispartners). Het uitgewerkte resultaat ligt voor u, en is startpunt voor verdere gesprekken hierover, o.a. tijdens het VSO-congres (juni 2020).

Noot vooraf

Dit concept-ontwerp biedt aangrijpingspunten voor verder gesprek, het is geen blauwdruk. Eén van de uitgangspunten is dat de schakelfunctie er in elke regio weer anders uit kan zien en dat er ruimte is voor regionale differentiatie. Dit hangt af van wat er al in de regio gebeurt en aan wat de behoefte is. Daarom hebben we het over **een schakelfunctie**. Wij beschrijven de **functionaliteiten** die gewenst zijn om invulling te geven voor een sterker kennis- en leerlandschap. Hiermee beginnen we niet op nul: we gaan uit van de vele ontwikkelingen die er al in deze richting zijn in het huidige kennis- en leerlandschap.

Inhoud

We schetsen vanuit de noodzaak de mogelijke werking en welke afspraken er nodig zijn om hier direct mee aan de slag te gaan.

Toegevoegde waarde van de schakelfunctie

- Urgentie: behoefte aan een regionale schakelfunctie
- Overzicht huidig kennis- en leerlandschap

Varianten voor invulling van de schakelfunctie

- De voorwaarden voor een succesvolle werking van de schakelfunctie
- De werking aan de hand van het verschil in behoefte: actief, proactief en productief

Stappen om de schakelfunctie te realiseren

- Te maken keuzes per regio en landelijk overkoepelend
- Financiële scenario's voor realisatie

*“Het is van belang dat we niet
alsmaar het wiel opnieuw uitvinden,
maar met de schakelfuncties
aansluiten bij het bestaande.”*

Wilma Veltman, Ministerie van BZK

*“Het gaat om kennis als interactie. Hoe
overheden en maatschappelijke partners
samen kunnen leren. De vraag is wat helpt
om die gezamenlijke kennisontwikkeling
vorm te geven.”*

Kees Breed, VNG

De kenmerken van het huidige kennis- en leerlandschap

Complexe vraagstukken en snelle veranderingen vragen om een gezamenlijke aanpak van leren en ontwikkelen

Samen blijven leren is een gezamenlijke opgave

We bevinden ons in een samenleving die snel verandert en die zeer complex is. Dat levert vraagstukken op die sectoren en domeinen overstijgen. Deze vraagstukken vragen om een **integrale aanpak**. Daarbij hebben we elkaar hard nodig: we hebben allemaal een stuk van de puzzel in handen. Dus: burgers, cliënten, hulpverleners, beleidsmedewerkers, bestuurders, kennisorganisaties, koepelorganisaties, ministeries. Ieder heeft zijn eigen rol en bijdrage.

Om met elkaar de complexe vraagstukken in het fysieke én sociaal domein aan te gaan, is een **sterk kennis- en leerlandschap** noodzakelijk. Dat is het fundament onder de aanpak van ingewikkelde problemen. En omdat oplossingen niet voor het oprapen liggen, is het nodig om in de aanpak van deze vraagstukken samen te blijven leren en ontwikkelen en flexibel te zijn.

Wat we verstaan onder kennis en leren

We gebruiken 'leren en ontwikkelen' als verzamelterm voor alles wat te maken heeft met kennis, data, reflecteren, analyseren, evalueren etc. Het gaat over kennis delen en kennispartners verbinden, gezamenlijk kennis ontwikkelen en lerende praktijken stimuleren. Zowel thematisch als programmatisch. Onder het kennislandschap verstaan we het geheel van partijen dat met elkaar leert en ontwikkelt. De kennisinfrastructuur is de structuur onder de interacties tussen deze partijen, op alle niveaus met faciliteiten als expertisecentra, loketten, portals en databases.

In deze verkenning gaat het over de (lokale) integrale vraagstukken, die een aanpak vergen waarbij meerdere actoren en niveaus van overheden betrokken zijn, zoals **sector- of domeinoverstijgende vragen**. Hierbij richten we ons op het fysieke én sociale domein. Het gaat ons specifiek om de vraagstukken die lokaal spelen, maar op regionaal (of landelijk) niveau slimmer samen kunnen worden aangepakt. De lokale opgave staat centraal.



De belangrijkste kennispartners

In het kennis- en leerlandschap onderscheiden we een netwerk aan kennispartners met in de basis twee type spelers die onderling van rol kunnen wisselen: kennisvragers en kennisbrengers. In het geval van integrale vraagstukken is er sprake van een **netwerk aan kennispartners**, van de uitvoering tot en met theoretische kennisontwikkeling. De belangrijkste gebruikers van een schakelfunctie bevinden zich dan ook in de praktijk, zoals:

- burgers en professionals van maatschappelijke organisaties (zoals zorgaanbieders) die behoefte hebben aan kennis en ook praktijkervaring inbrengen;
- de overheid (gemeenten, provincies, waterschappen en Rijk) die verantwoordelijk is voor de oplossing van vraagstukken op hun niveau;
- kennisorganisaties zoals lokale en landelijke kennisinstituten, universiteiten en hogescholen.

Er gebeurt al veel op het gebied van samen leren en ontwikkelen

Kennis krijgt pas waarde als de partners in de lokale lerende praktijk deze kennis tot zich nemen en gaan inzetten. Op lokaal en regionaal niveau zijn er verschillende kennis- en leerverbanden, waarin de lokale praktijk, wetenschap en bedrijfsleven aan elkaar verbonden zijn. Denk aan:

- City Deals met gemeenten, Rijk, maatschappelijke partners en bedrijfsleven
- (Academische) werkplaatsen vanuit universiteiten en hogescholen
- Pilots, leerexperimenten en Urban Data Centers vanuit landelijke kennisinstellingen
- Regionale planbureaus
- Leerwerktrajecten om vaardigheden voor kennisontwikkeling te vergroten
- Landelijke programma's om opgavegericht samen te werken
- Digitale kennisplatforms, zoals kennispleinen en kennisdatabases



Andersson Elffers Felix

De toegevoegde waarde van een schakelfunctie

Er is behoefte aan een duurzame versterking van kennisverbinding en samen leren en ontwikkelen

Urgentie: er is behoefte aan verbetering

Zoals onderbouwd door de diverse rapporten over kennisontwikkeling* is de verbinding van kennispartners in het huidige kennis- en leerlandschap nog niet optimaal, waardoor kennis nog niet overal stroomt zoals je zou wensen om impact te hebben op praktijk en beleid.

- Overheden zien kennis nog teveel als product: informatie die je kan kopen en bestellen als je het nodig hebt. Deze opvatting schiet tekort bij het maken van goede beleidskeuzes ten opzichte van complexe vraagstukken. Er is behoefte aan het vergroten van de kenniskunde van overheden en de ontwikkeling naar lerende organisaties. (Rathenau Instituut, 2020)
- Er wordt te weinig gefaciliteerd en ondersteund bij de vraagarticulatie. Het is niet vanzelfsprekend om (de juiste) vragen te kunnen stellen die echt recht doen aan het oplossen van een complexe maatschappelijke vraag.
- Er is te weinig verbinding tussen lokale vraagstukken en landelijk beschikbare kennis. De netwerken op regionaal niveau zijn nog te weinig gestructureerd om kennisvragen vanuit lokale vraagstukken te verbinden aan beschikbare of nog te ontwikkelen kennis op lokaal, regionaal of landelijk niveau. Om deze verbinding te creëren, wordt inzet gevraagd van gemeenten, maar ook van landelijke kennisinstellingen, adviesraden, hogescholen en universiteiten. (Initiatiefgroep Veluweberaad, Investeren in een dynamische opgave-gedreven kennisinfrastructuur, 2020; VNG, 2019)
- Er zijn steeds meer complexe integrale sectoroverstijgende vraagstukken, maar kennisuitwisseling tussen het fysieke en sociaal domein is nog weinig vanzelfsprekend. Dit zijn van oudsher gescheiden werelden, met een aparte taal, onderzoeksaanpak en netwerken van kennispartners.
- Er zijn veel ontwikkelingen om (nieuwe) netwerken te vormen en op innovatieve manieren kennis te ontwikkelen, maar dit gebeurt voornamelijk in tijdelijke pilots of programma's.
- Er ontstaat door een toename van taken die gedecentraliseerd worden een mismatch met de huidige kennisinfrastructuur. Deze is er niet op gericht dat decentrale overheden aan belang winnen. Door deze decentralisatie neemt de urgentie om kennis te delen en lokaal en regionaal uit te wisselen toe. (ROB, 2020)

5 * Zie bronvermelding in bijlage 1.

“Iedereen voelt de urgentie om ruimte en tijd te investeren in gezamenlijk optrekken. Je zou willen dat voor iedereen duidelijk is dat elke €1 die je aan eigen onderzoek besteedt €1 oplevert, terwijl je er via de schakelfunctie €2 of meer van kan maken. De tijd die je erin stopt, betaalt zichzelf uit.”

Marco Bik, Gemeente Rotterdam

Toegevoegde waarde schakelfunctie

In de gesprekken die we voerden over de schakelfunctie, valt op dat er een grote behoefte is aan een duurzame versterking van het samen leren en ontwikkelen in het kennis- en leerlandschap. De geschetste noodzaak varieert van pragmatici die in de schakelfunctie een tot nu toe ontbrekend overzicht in het complexe landschap willen vinden tot wensdenkers die in de schakelfunctie een oplossing zien voor alles wat nog niet loopt zoals het zou moeten. Gemene deler in de gesprekken zijn de volgende punten die de behoefte en daarmee toegevoegde waarde van de schakelfunctie omvatten.

De regionale schakelfunctie is er voor iedereen die een kennisvraag heeft: geïnteresseerde burgers, een professional of beleidsmedewerker die niet kan vinden wat hij of zij zoekt op een specifiek thema, een onderzoeker of beleidsmaker die behoefte heeft om samen op te trekken voor een integrale blik op een maatschappelijke opgave.

De regionale schakelfunctie is of biedt:

- Zonder alles met alles te willen verbinden; één centraal punt (netwerk) per regio dat herkenbaar is als vraagbaak en versneller voor de aanpak van integrale vraagstukken
- Een overzicht over wat er in het netwerk gebeurt dat voor jouw vraag of opgave relevant is
- Een overzicht van good practices op specifieke thema's en opgaven en integrale lerende praktijken
- Een partij die (of netwerk dat) ervoor zorgt dat de juiste kennis op het juiste bureau terecht komt
- Een sparringpartner die vanuit kennis van de lokale/regionale uitvoeringspraktijk input kan leveren bij het onderzoek(sprogramma) van nationale kennisinstellingen. Andersom: de aansluiting met landelijke kennisagenda's kan helpen bij de lokale uitvoeringspraktijk
- Een duurzame oplossing voor het sector- en domeinoverstijgend verbinden van kennis en leren
- Een plek waar je samen kunt leren en ontwikkelen en met meer kennis weggaat dan je kwam
- Een partij die (of netwerk dat) je prikkelt om met een bredere blik te kijken naar je vraag
- Een partij die zelf kennisproducten maakt om de toepassing van kennis in de regio te vergemakkelijken

“Zonder urgentie geen verandering”

Joost Buntsma, StoWa

Andersson Elffers Felix

Voor een succesvolle invulling van de schakelfunctie zien we tien voorwaarden

De schakelfunctie heeft baat bij heldere afspraken en rolverdeling om de bestaande kennisinfrastructuur te versterken

Om succesvolle kennisverbinding te kunnen creëren en daarmee het huidige kennis- en leerlandschap te versterken, zijn er tien randvoorwaarden aan te wijzen die de schakelfunctie kunnen maken of breken.



1. Meerwaarde voor praktijk, beleid en kennismakers

Een schakelfunctie kan alleen bestaan als deze van meerwaarde is voor zowel kennisvragers als kennisaanbieders. De aanname is dat deze meerwaarde ontstaat als de kennisverbinding bijdraagt aan het vergroten van **begrip en wijsheid**: toepassing van kennis in praktijk en beleid. De meerwaarde verschilt per partner en ontstaat op basis van een gedeelde maatschappelijke opgave. De bereidheid om samen op te trekken moet aanwezig zijn.



2. Focus op vraagstukken die een integrale aanpak vergen

Door de snelle ontwikkelingen en complexe aard van de vragen, is de oplossing van complexe vraagstukken nog niet beschikbaar vanuit bestaande kennis. Voor het aanpakken van deze vragen is dan ook een lerende en flexibele aanpak nodig. Door de schakelfunctie specifiek te richten op dit type vraagstukken, kunnen kennispartners samen **focus en prioritering** aanbrengen in de vragen die zij samen willen aanpakken en ontstaat overzicht voor welke vraagstukken meer nodig is om de kennis te laten stromen en samen te leren en ontwikkelen. Zo is en blijft de schakelfunctie zichtbaar als dé partij voor kennisverbinding in de regio.



3. Faciliteren bij de vraagarticulatie

De schakelfunctie helpt bij het definiëren van de (juiste) kennisvraag of -behoefte om zo bij te dragen aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken.



4. Overzicht belangrijkste kennispartners

De meerwaarde van een schakelfunctie is om overzicht te hebben van wat er gebeurt en wie waar actief is. Dit **'smoelenboek'** is een belangrijke voorwaarde om te kunnen schakelen tussen kennisvragen en -aanbod. Om het smoelenboek actueel te houden is het nodig om de relaties binnen het netwerk te onderhouden en regelmatig te checken of er nieuwe partners aan het netwerk toe te voegen zijn.



5. Ruimte voor regionale differentiatie

Elke regio is anders. De schakelfunctie zal dus niet overal dezelfde vorm krijgen. Dit is sterk afhankelijk van de regionale behoefte en wat er al gebeurt en bestaat.

Wijsheid

Begrip

Kennis

Informatie

Data

Kennispiramide van Miller (1990)

Op welke vraagstukken hebben we elkaar nodig?

Vragen waarvoor kennis(-ontwikkeling) nodig is op meerdere sectoren in fysieke en sociaal domein, bijvoorbeeld:

- Klimaatadaptatie
- Bodem- en ondergrond
- Circulaire economie
- Openbaar vervoer
- Droogte
- Langer thuis wonen
- Kwetsbare groepen
- Inwonersparticipatie

En zie de selectie van tien grote maatschappelijke opgaven van het Interbestuurlijk Programma (IBP).

6. Netwerk op basis van nabijheid en gedeelde behoeften

Wat de partners in een netwerk bindt, zijn vaak de geo- en demografische kenmerken. Daarnaast kan het ook zo dat partners elkaar juist op een thema vinden. De schakelfunctie is daarom niet gebonden aan een vaste schaalgrootte of een vast omlind gebied. De **trekkracht van sterke partners** in de regio zou hierin leidend kunnen zijn, bijvoorbeeld op het niveau van de provincie of juist gemeenten in regionale samenwerkingsverbanden. Daarnaast is een **landelijk netwerk** van schakelfuncties nuttig om elkaar te vinden op vragen die in meerdere regio's voorkomen te bundelen.



7. Perspectief op een duurzame structuur

Het is wenselijk dat er een gedeelde urgentie gevoeld wordt om een duurzame structuur te creëren voor kennisontwikkeling en samenwerking in de regio. Er zijn al zoveel pilots waarin goede dingen gebeuren, maar steeds is de vraag hoe de **borging** van de geleerde lessen een plek krijgt in het bestaande landschap. De schakelfunctie beoogt een groeimodel te zijn, een adaptief systeem dat flexibel kan schakelen als de behoefte verschuift en onafhankelijk en neutraal opereert.



8. Timing: snelheid en flexibiliteit

Processen van onderzoeken, praktijk en beleidsontwikkeling lopen niet parallel. Voor succesvol schakelen is de timing waarop kennis in beeld komt van belang.



9. Helderere rolverdeling en bestuurlijk draagvlak

Wil een schakelfunctie werken en betrokkenen ervan profiteren, is het van belang om de **rollen en taken** vooraf helder te maken. Wie doet er mee? Wie trekt de kar? Wie is aanspreekbaar als de kennisverbinding niet oplevert wat er werd verwacht? Om tot implementatie te komen is bovendien eigenaarschap op en verbinding tussen alle bestuurlijke niveaus nodig.



10. Aansluiten en doorbouwen op het bestaande

De schakelfunctie moet vooral gebruik maken van wat er al is: van offline netwerken tot digitale databases. Eerder netwerken onderling verbinden dan iets nieuws opzetten.



We zien drie varianten voor een schakelfunctie

De invulling van de schakelfunctie is afhankelijk van de behoefte om de kennisverbindingen te versterken

Uit de geschetste noodzaak voor een regionale schakelfunctie kunnen we drie varianten voor invulling van de schakelfunctie onderscheiden. Deze varianten gaan allemaal uit van een versterking van wat er al is. De varianten passen bij de grote diversiteit binnen het kennis- en leerlandschap in wat er nodig is aan versterking en wat dus nodig is om aan te pakken vanuit de schakelfunctie.



Actieve variant

Een ongecoördineerd netwerk van kennispartners die onderling kennis uitwisselen

- Een netwerk van betrokken kennispartners fungeert als aanspreekpunt voor kennisvragen.
- De kennisvrager articuleert zelf een behoefte en legt dit neer bij de schakelfunctie dat vervolgens de vraag aan het bestaande kennisaanbod koppelt.
- De vraag staat dus centraal bij het verbinden van kennis.
- De schakelfunctie is zichtbaar in de regio als netwerk waar je terecht kan met vragen en verder wordt geholpen.
- De schakelfunctie voorziet hierdoor in de behoefte om op regionaal niveau kennis uit te wisselen en te leren van elkaars praktijken.



Proactieve variant

Een gecoördineerd netwerk dat prioriteiten stelt en lerende praktijken faciliteert

- De schakelfunctie is een netwerk van kennispartners.
- De gedeelde maatschappelijke opgave staat centraal in het verbinden en ontwikkelen van kennis.
- De schakelfunctie faciliteert kennisuitwisseling, waarbij de partners ook leren van elkaars praktijken en zo verschillende belangen bij elkaar worden gebracht voor een integraal perspectief bij programmatisch denken.
- De schakelfunctie beantwoordt hiermee aan de behoefte om een lerende lokale praktijk in te richten, vragen die binnen de regio spelen te bundelen en waar dit logisch is over schotten heen kennis aan elkaar te verbinden.
- De schakelfunctie is gericht op netwerkverbinding en zoekt manieren om een maatschappelijke opgave integraal te benaderen ook als de vraag hiertoe niet concreet gearticuleerd is.
- De schakelfunctie faciliteert in de vraagarticulatie



Productieve variant

Een coördinerend netwerk dat kennis toepasbaar maakt en zelf ontwikkelt

- De productieve variant heeft dezelfde aspecten als de proactieve variant: het is een netwerk waarbij de maatschappelijke opgave centraal staat.
- Echter, bij de productieve variant vindt een intensivering plaats: er ontstaat een eigen (netwerk-) organisatie die een stap extra zet ten opzichte van wat er door kennispartners al wordt gedaan, bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat kennis ook toegepast kan worden en wordt voorzien van een concreet handelings-perspectief voor de lokale en regionale praktijk.
- Door als kennisfunctie de kennis te vertalen en zelf te ontwikkelen kunnen kennisinstanties- en vragers de kennis vervolgens het beste toepassen.
- Naast regionaal schakelen en kennis vertalen, kan de schakelfunctie ook zelf regionale kennis ontwikkelen.



Vergroten kenniskundigheid: ontwikkeling tot lerende organisaties

- Bij een proactieve en productieve invulling van de schakelfunctie kan het een onderdeel zijn om kennispartners te helpen meer te functioneren als lerende organisaties.
- Hiervoor faciliteert of organiseert de schakelfunctie dan trainingen en opleidingen die helpen meer zicht te krijgen op hoe je kennis kunt gebruiken. Bijvoorbeeld: *hoe gebruik je data in je beleid; hoe kan ik meer doen met de informatie die ik heb; hoe benader ik mijn vraagstuk integraal?*
- Hiervoor kan ook intensiever worden samengewerkt met kennisorganisaties en -platforms die deze trainingen en opleidingen al verzorgen.

De actieve variant van de schakelfunctie nader bekeken

Wie doet wat en wat heb je ervoor nodig?



Actieve variant

Een ongecoördineerd netwerk van kennispartners die onderling kennis uitwisselen

In de actieve variant van de schakelfunctie gebeurt er niets nieuws ten opzichte van wat er al was. De meerwaarde is dat de schakelfunctie een actieve rol vervult bij het creëren van overzicht in beschikbare kennis en kennispartners.



Actieve variant

Een ongecoördineerd netwerk van kennispartners die onderling kennis uitwisselen

- Een netwerk van betrokken kennispartners fungeert als aanspreekpunt voor kennisvragen.
- De kennisvrager articuleert zelf een behoefte en legt dit neer bij de schakelfunctie dat vervolgens de vraag aan het bestaande kennisaanbod koppelt.
- De vraag staat dus centraal bij het verbinden van kennis.
- De schakelfunctie is zichtbaar in de regio als netwerk waar je terecht kan met vragen en verder wordt geholpen.
- De schakelfunctie voorziet hierdoor in de behoefte op regionaal niveau kennis uit te wisselen en te leren van elkaars praktijken.



Wie

Wie vormt de schakelfunctie?

- **Bemanning** De schakelfunctie wordt bemand door een type mens dat de duidelijk gearticuleerde behoefte weet te verbinden aan een kennispartner. Deze rol is afwachtend en wordt actief zodra er een vraag gesteld wordt.
- **Capaciteit** De personen betrokken bij de schakelfunctie vormen samen een netwerk, maar blijven in dienst van hun eigen organisaties. Denk aan een netwerk van tien personen met elk grondige kennis van een of meerdere eigen subdomein(en).



Wat

Wat doet de schakelfunctie in de actieve variant?

- **Bijdrage aan kennisstromen** Vraaggestuurd. De schakelfunctie gaat niet uit zichzelf op pad om kennis te verspreiden, een integraal perspectief aan te brengen aan kennisvragen of verschillende dossiers met elkaar te verbinden. Als er echter een vraag ligt, pakt de schakelfunctie deze actief op.
- **Mate van relatiebeheer** Niet. De bemanning van de schakelfunctie weet vanuit de eigen organisatie wat er speelt in de regio, maar doet verder niet aan het beheren van relaties i.v.m. de vraaggerichte insteek.
- **Producten** Geen. In de actieve variant gaat het om kennis makelen van beschikbare kennis.
- **Online diensten** De schakelfunctie is online te benaderen via een website met contactgegevens en een overzicht van betrokken kennispartners per sector en domein.
- **Fysieke locatie** De schakelfunctie heeft in deze variant geen fysieke locatie.
- **Bijdrage aan vergroten leervermogen** Geen. De schakelfunctie is enkel gericht op kennis makelen en doorverwijzen naar relevante kennispartners.



Nodig

Aanvullend aan de algemene voorwaarden, wat is er nodig voor de passieve variant?

- **Sturing en toezicht** Niet, omdat er alleen sprake is van verbinden en daarnaast geen activiteiten worden ondernomen.
- **Financiën** Geen, de activiteiten kunnen worden uitgevoerd binnen bestaande budgetten van betrokken organisaties.
- **Regionaal vs. landelijk** Aangewezen personen van betrokken kennispartners uit de regio om mee te kunnen verbinden. Op landelijk niveau is niets nodig.



actieve variant

Een ongecoördineerd netwerk van kennispartners die onderling kennis uitwisselen

Hoe ziet dat er dan uit in de praktijk?

Waar we de actieve variant terugzien in het huidige kennis- en leerlandschap

In de praktijk zijn er verschillende voorbeelden te vinden van actieve netwerkfuncties die bijdragen aan het creëren van overzicht in beschikbare kennis en kennispartners. Hieronder lichten we er twee uit.

Kenniscommunity brengt kennispartners bij elkaar

Vanuit verschillende hoeken buigen instanties en kennispartners zich over de aanpak omtrent zeer zorgwekkende stoffen (ZZS). Maar wie heeft het overzicht? En hoe weet je wat er waar gebeurt?

Wie: Om hierin overzicht te creëren is onder de bestuurlijke laag van het Veluweberaad de kenniscommunity 'de gezonde en veilige leefomgeving, met een focus op gevaarlijke stoffen' opgericht. Bij deze kenniscommunity zijn onder meer I&W, verschillende provincies en Rijkswaterstaat aangesloten.

Wat: De kenniscommunity heeft als doel om de bestaande kennisstructuur in het kader van de ZZS in kaart te brengen. Welke kennisnetwerken zijn er? En welke kennisoverlegstructuren? Door middel van periodieke momenten wordt er kennis gedeeld, de agenda doorgenomen en actuele vraagstukken met elkaar besproken.

Nodig: Uit de gesprekken blijkt dat het netwerk goed functioneert onder leiding van een voorzitter en een gedeelde agenda.

Gemeente Utrecht heeft het overzicht in wie wat doet in de Corona-crisis

In een razend tempo rijzen bij gemeenten, provincie, zorginstellingen en maatschappelijke organisaties vragen naar de maatschappelijke impact van de coronacrisis. Hoe kun je ervoor zorgen dat onderzoekspartijen van elkaar weten welk onderzoek ze hiernaar opstarten? Zodat onderzoek niet dubbel gebeurt en doelgroepen niet overvraagd worden?

Wie: Op initiatief van gemeente Utrecht is een netwerk gevormd met stakeholders uit universiteit, hogeschool en ggd regio Utrecht en regiogemeenten die intern en extern ophalen welke onderzoeken worden opgestart en welke onderzoekswensen er provinciebreed leven. Het netwerk is ondergebracht bij het kennisplatform Utrecht Sociaal Domein (kUS), de werkplaats Sociaal Domein voor de provincie Utrecht.

Wat: Overzichten van deze onderzoeken en onderzoekswensen worden in de vorm van een exceldossier rondgestuurd naar alle partijen die hier belang bij kunnen hebben. Geïnteresseerden en participanten in onderzoek kunnen via de lijst of via de initiatiefnemer schakelen met andere partijen. Dit helpt snelle uitwisseling van wat er speelt en faciliteert onderlinge samenwerking.

Nodig: De lijst is nu zichtbaar voor direct betrokkenen. Het ligt in de bedoeling om hier snel een webpagina van te maken op de website van het kUS, die voor een breed publiek toegankelijk is.

“Interessant om samen kennis uit te wisselen en te horen wat de vraagstukken van anderen zijn.”

Lisa Louwerse, Zuid-Holland

“Het begon klein in mijn eigen netwerk, maar het heeft zich snel verspreid. Kreeg ik opeens mails van mensen die ik helemaal niet kende. Mensen voelen meerwaarde. Het heeft een versterkend effect.”

Ingrid van Lieshout, gemeente Utrecht

De proactieve variant van de schakelfunctie nader bekeken

Wie doet wat en wat heb je ervoor nodig?



Proactieve variant

Een gecoördineerd netwerk dat lerende praktijken faciliteert

De proactieve variant van de schakelfunctie is als netwerk van kennispartners zelf actief onderdeel van de lerende praktijk. De schakelfunctie faciliteert kennisuitwisseling en brengt verschillende belangen bij elkaar voor een integraal perspectief op een vraagstuk.



Proactieve variant

Een gecoördineerd netwerk dat prioriteiten stelt en lerende praktijken faciliteert

- De schakelfunctie is een netwerk van kennispartners.
- De gedeelde maatschappelijke opgave staat centraal in het verbinden en ontwikkelen van kennis.
- De schakelfunctie faciliteert kennisuitwisseling, waarbij de partners ook leren van elkaars praktijken en zo verschillende belangen bij elkaar worden gebracht voor een integraal perspectief bij programmatisch denken.
- De schakelfunctie beantwoordt hiermee aan de behoefte om een lerende lokale praktijk in te richten, vragen die binnen de regio spelen te bundelen en waar dit logisch is over schotten heen kennis aan elkaar te verbinden.
- De schakelfunctie is gericht op netwerkverbinding en zoekt manieren om een maatschappelijke opgave integraal te benaderen ook als de vraag hiertoe niet concreet gearticuleerd is.
- De schakelfunctie faciliteert in de vraagarticulatie



Wie

Wie vormt de schakelfunctie?

- **Bemanning** De schakelfunctie wordt bemand door een type mens dat niet enkel een vraag afwacht, maar ook zelf proactief de regio ingaat om te zien waar verschillende vragen en problemen spelen.
- **Capaciteit** De personen werkzaam bij de schakelfunctie vormen samen een hecht netwerk en een eigen organisatie.



Wat

Wat doet de schakelfunctie in de proactieve variant?

- **Bijdrage aan kennisstromen** Opgavegestuurd. De schakelfunctie is zich bewust van wat er speelt in de regio en koppelt (ook ongevraagd) kennispartners aan elkaar rond gedeelde opgaven. Hierbij kan programmatisch te werk worden gegaan: vanuit de vraag beredeneren en onderzoeken wie er uit welk netwerk bij betrokken kan worden.
- **Mate van relatiebeheer** Beperkt. De schakelfunctie bestaat uit een actief netwerk van partners die elkaar opzoeken, dat binding zoekt met andere netwerken.
- **Producten** Uitkomsten van gezamenlijke kennisontwikkeling in het netwerk en bijdragen aan een lerende lokale praktijk
- **Online diensten** De schakelfunctie is online te benaderen via een website waar duidelijk gezocht kan worden op thematische vragen en waarbij je tussen de verschillende regionale punten kan schakelen.
- **Fysieke locatie** De schakelfunctie heeft in deze variant geen fysieke locatie.
- **Bijdrage aan vergroten leervermogen** Geen. De schakelfunctie is enkel gericht op kennis makelen en faciliteren van samen ontwikkelen op specifieke thema's.



Nodig

Aanvullend aan de algemene voorwaarden, wat is er nodig voor de actieve variant?

- **Sturing en toezicht** Beperkt, bestaande uit bestuurders van betrokken overheden als gezamenlijk opdrachtgever. Een regio-

groep van betrokken kennispartners om sturing te geven aan de gezamenlijke activiteiten.

- **Financiën** Beperkt, de activiteiten kunnen deels worden uitgevoerd binnen bestaande budgetten van betrokken organisaties en vragen voor het deel van gezamenlijk leren mogelijk aanvullende financiering.

- **Regionaal vs. landelijk** De schakelfunctie opereert voornamelijk regionaal. Tegelijkertijd is het voor een integraal perspectief van belang dat de schakelfunctie ook op landelijk niveau goed weet wat er speelt en input kan leveren. De schakelfunctie weet of een nationale kennisagenda aansluit bij de regio.



Proactieve variant

Een gecoördineerd netwerk
dat lerende praktijken faciliteert

Hoe ziet dat er dan uit in de praktijk?

Waar we de proactieve variant terugzien in het huidige kennis- en leerlandschap

Er zijn meerdere voorbeelden in de praktijk waarbij netwerkfuncties proactief deel uitmaken van het kennis- en leerlandschap en partners bij elkaar brengen om kennisuitwisseling te faciliteren. Hieronder lichten we twee voorbeelden uit.

De lerende evaluatie van het PBL met kennispartners is een interessant voorbeeld van de proactieve variant

Het Natuurpact uit 2013 is de laatste stap in de onderhandelingen tussen het Rijk en de provincies over decentralisatie van het natuurbeleid. Provincies vullen nu met regionale partners het natuurbeleid verder in. Hoe komen afspraken tot stand op basis van kennis en samen leren?

Wie: Het Ministerie van LNV en het IPO hebben het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) gevraagd een evaluatie uit te voeren van het Natuurpact. Het PBL heeft gekozen voor de methode van lerend evalueren, in samenwerking met WUR en de VU.

Wat: Door middel van een lerende evaluatie, die al tijdens de uitvoering van het beleid wordt uitgevoerd en niet erna, leert men al doende van elkaars ervaringen. Verschillende betrokkenen bij het natuurbeleid, van landbouw tot gemeente Amsterdam, wisselen zo kennis en ervaring uit waardoor tijdens het proces een sector overstijgend en integraal perspectief ontstaat. Bij het lerend evalueren staan de provincies zelf centraal. Niet enkel om de provincies te beoordelen, maar ook om de provincies meer in hun kracht te zetten en te begeleiden bij het leerproces. Hiervoor organiseerde het PBL workshops en groepsreviews rondom verschillende thema's.

Nodig: Het begint met commitment en eigenaarschap: provincies wilden zelf meer leren en zochten naar manieren om te ontwikkelen. De onafhankelijkheid van PBL is een belangrijke voorwaarde, omdat de decentralisatie van natuurbeleid heeft gezorgd voor gespannen verhoudingen tussen rijk en provincies. PBL werd daarnaast ingeschakeld wegens de deskundigheid op het terrein van natuur en andere relevante gebieden.

Kennisplatform Utrecht Sociaal faciliteert kennisuitwisseling en samen leren en ontwikkelen

Door de vele veranderingen op de terreinen van zorg en welzijn, werk en inkomen en jeugdzorg, is het van belang om de kennisontwikkeling en professionalisering in het sociaal domein opnieuw in te richten en een impuls te geven. Hoe kunnen de belangrijkste betrokkenen makkelijk met elkaar schakelen en kennis uitwisselen?

Wie: Om dit vorm te geven is kennisplatform Utrecht Sociaal (kUS) opgericht: een van de 15 werkplaatsen Sociaal Domein in Nederland. Hierbij werken onder meer gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en beroepsorganisaties samen met kennispartners als Hogeschool en Universiteit Utrecht en de Universiteit voor Humanistiek.

Wat: Het doel van het kennisplatform is om kennis in het sociaal domein te vergroten en kennis uit te wisselen. Partners van het netwerk organiseren hiervoor trainingen, cursussen en kennissessies. Eens per half jaar komen de deelnemers aan het netwerk bij elkaar om de kennisagenda door te nemen. Deze wordt opgesteld door de stuurgroep en haakt in op de actuele vraagstukken. Binnen het platform wordt zo kennis gewisseld, vinden verschillende domeinen elkaar op actuele thema's en wordt er samen geleerd.

Nodig: Een belangrijke voorwaarde om op een goede wijze te komen tot het samen ontsluiten, ontwikkelen, benutten en evalueren van kennis is een heldere overlegstructuur waarin alle partners gelijkwaardig deelnemen, een gedragen, gemeenschappelijke kennisagenda en het ontwikkelen van een gezamenlijke taal en betekenisgeving binnen gezamenlijke leerprocessen.

“Je merkt dat provincies zeer bereid zijn om zelf ook te leren en meer eigenschap over hun thema te pakken. Door een lerende evaluatie konden wij dat stimuleren en verder ontwikkelen.”

Femke Verwest, PBL

“Een gemeenschappelijke regionale focus op maatschappelijke thema's helpt bij het beter benutten van de beschikbare kennis.”

Robin Tromp, Gemeente Utrecht

Andersson Elffers Felix

De productieve variant van de schakelfunctie nader bekeken

Wie doet wat en wat heb je ervoor nodig?



Productieve variant

Een coördinerend netwerk dat kennis toepasbaar maakt en zelf ontwikkelt

De productieve variant gaat verder dan het schakelen en samenbrengen van verschillende partijen. Er ontstaat een eigen organisatie, een schakelpunt, dat ervoor zorgt dat kennis ook toegepast kan worden en wordt voorzien van een handelingsperspectief. De schakelfunctie kan hierdoor bijvoorbeeld bijdragen aan het vertalen van regionale kennis naar een nationale vraag en ook zelf regionale kennis ontwikkelen.



Productieve variant

Een coördinerend netwerk dat kennis toepasbaar maakt en zelf ontwikkelt

- De productieve variant heeft dezelfde aspecten als de proactieve variant: het is een netwerk waarbij de maatschappelijke opgave centraal staat.
- Echter, bij de productieve variant vindt een intensivering plaats: er ontstaat een eigen (netwerk-) organisatie die een stap extra zet ten opzichte van wat er door kennispartners al wordt gedaan, bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat kennis ook toegepast kan worden en wordt voorzien van een concreet handelings-perspectief voor de lokale en regionale praktijk.
- Door als kennisfunctie de kennis te vertalen en zelf te ontwikkelen kunnen kennisinstanties- en vragers de kennis vervolgens het beste toepassen.
- Naast regionaal schakelen en kennis vertalen, kan de schakelfunctie ook zelf regionale kennis ontwikkelen.



Wie

Wie vormt de schakelfunctie?

- Bemanning** De schakelfunctie wordt bemand door het type mens dat kennisoverzicht heeft over integrale maatschappelijke opgaven, proactief het kennislandschap ingaat, organisaties aan elkaar koppelt en makkelijk regionaal en landelijk schakelt. Daarnaast is de bemanning in staat zelf kennisproducten te ontwikkelen en te vertalen.
- Capaciteit** De schakelfunctie is een eigen organisatie waarbij een grote groep personen in dienst is om alle werkzaamheden uit te oefenen.



Wat

Wat doet de schakelfunctie in de productieve variant?

- Bijdrage aan kennisstromen** Opgavegestuurd. De schakelfunctie is zich bewust van wat er speelt in de regio en koppelt (ook ongevraagd) kennispartners aan elkaar rond gedeelde opgaven.
- Mate van relatiebeheer** Groot. De schakelfunctie is spin in het web van kennispartners over domeinen heen.
- Producten** Vertalen van (landelijke) algemene kennis naar specifieke kennis voor de regio. Uitkomsten van gezamenlijke kennisontwikkeling in het netwerk.
- Uitkomsten van eigen kennisontwikkeling, bijvoorbeeld data of informatie uit een regionaal panel.
- Online diensten** De schakelfunctie is online te benaderen via een website waar duidelijk gezocht kan worden op thematische vragen en waarbij je tussen de verschillende regionale punten kan schakelen.
- Fysieke locatie** Ja, waar verschillende kennispartners bij elkaar kunnen komen bij evenementen, kenniscafés en voor trainingen.
- Bijdrage aan vergroten leervermogen** Groot, de workshops en trainingen dragen bij aan de zichtbaarheid van de schakelfunctie.



Nodig

Aanvullend aan de algemene voorwaarden, wat is er nodig voor de productieve variant?

- Sturing en toezicht** Toezicht op activiteiten van de schakelfunctie,

regiegroep van betrokken kennispartners om sturing te geven aan inhoudelijk programma.

- Financiën** Beperkt tot uitgebreid, afhankelijk van de gevraagde producten en pro-activiteit in aangaan van dialoog en vergroten leervermogen.

- Regionaal vs. landelijk** De schakelfunctie schakelt lokaal en regionaal, maar is op het landelijke kennislandschap aangesloten. De productieve kennisfunctie heeft een pek aan tafel bij overleg over landelijke onderzoeksagenda's.



Productieve variant

Een coördinerend netwerk dat kennis toepasbaar maakt en zelf ontwikkelt

Hoe ziet dat er dan uit in de praktijk?

Waar we de productieve variant terugzien in het huidige kennis- en leerlandschap

Er zijn meerdere netwerken die productief inzetten op kennisverbinding, kennisontwikkeling en opleiden tot vergroten van leervermogen van betrokken partners. We lichten er hieronder twee uit.

De Staat van Utrecht is een bron van kennis

Een website met thema-analyses op 12 domeinen en een databank voor informatie over het woon-, werk- en leefklimaat van de provincie Utrecht en haar gemeenten.

Wie: Op initiatief van de Provincie Utrecht en in samenwerking met de Gemeente Utrecht en het Netwerk Utrecht2040 is de Staat van Utrecht (SvU) opgericht met als doel dat overheids-, maatschappelijke- en private partijen in de provincie Utrecht betrouwbare en eenduidige kennis kunnen delen. De SvU-organisatie bestaat uit 3 gremia; op bestuurlijk niveau zijn de wethouder van de gemeente en gedeputeerde van de provincie samen verantwoordelijk. Er is een stuurgroep die gevormd wordt door ambtelijke vertegenwoordigers van de provincie en gemeente. Daarnaast is er een actief programmteam dat in nauw contact staat met het netwerk van partners waarmee de SvU schakelt.

Wat: De databank van SvU bestaat uit ruim 400 indicatoren, verdeeld over twaalf uiteenlopende thema's. De databank wordt gevuld met 'open data', en hier worden analyses op gemaakt met een regionaal karakter in de vorm van thema-teksten. Middels jaarlijkse 'specials' verbindt de SvU landelijke kennis (van het CBS, PBL, SCP, etc.) aan regionale data op een actueel, thema-overstijgend onderwerp. Het programmteam formuleert op basis van alle bijeengebrachte informatie maatschappelijke opgaven. Zijn er straks nog voldoende mantelzorgers? Welke woningmarktproblemen spelen bij ons op regioniveau? Daarnaast voorziet de SvU in een tandemfunctie waarbij dialoog en kennis gekoppeld worden. Er worden contacten gelegd met partijen in de provincie die zich graag willen verdiepen in een bepaald onderwerp of er mee aan de slag gaan. Aan de ene kant zit de inhoudelijke kennis en aan de andere kant zitten de procesvaardigheden en het relatiebeheer.

Nodig: De Staat van Utrecht heeft een duidelijk geordende structuur waardoor het overzichtelijk is wie welke rol aanneemt. Uiteindelijk bepaalt het programmteam en in samenwerking met verschillende regionale partners welke indicatoren worden opgenomen in de databank.

Fries Sociaal Planbureau ontwikkelt en deelt regionale kennis

Opggericht in 2015 is het Fries Sociaal Planbureau (FPS) in korte tijd uitgegroeid tot hét onderzoeksinstituut voor de provincie Friesland.

Wie: Het FPS is een onafhankelijk kennisinstituut in Friesland dat fungeert als schakelfunctie tussen Friese gemeenten, de provincie, kennispartners in de noordelijke regio's en landelijke kennisinstellingen. Een stichting met een klein team (directie, onderzoekers en projectleiders), een stichtingsbestuur, een adviesraad met vertegenwoordigers uit verschillende sectoren die input levert voor de onderzoeksagenda, en een representatief panel van inmiddels 6.000 Friese burgers.

Wat: Het FPS neemt een unieke positie in binnen de Friese regio, omdat het in nauw contact staat met de landelijke kennisinstellingen, actief zoekt naar regionale maatschappelijke opgaven en tegelijk met zelf ontwikkelde kennis probeert bij te dragen aan het oplossen van die opgaven. Met het eigen panel creëert het FPS betrouwbare en onderbouwde kennis met als doel inzicht te bieden in de ontwikkelingen en leefsituatie van de inwoners van Friesland. Het FPS wordt vanwege de eigen kennisontwikkeling bijvoorbeeld ingeschakeld door Omroep Fryslân om te analyseren hoe het gesteld is met de regionale cultuursector. Maar ook landelijke kennisinstellingen als het CBS en het SCP kloppen aan het bij FPS met de vraag hoe de Friese burgers de coronamaatregelen ervaren of om te achterhalen hoe burgers met elkaar omgaan. Het FPS denkt hierbij actief mee en ondersteunt waar nodig de organisatie bij het articuleren van de vraag.

Nodig: Het onafhankelijke karakter van het FPS is een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren en uitbouwen van een waardevol netwerk. Hierdoor is de kennis van het FPS namelijk betrouwbaar. Uit gesprekken blijkt ook dat die 'eigen kennis' een belangrijke reden is geweest om uit te groeien tot spil in het Friese web. Het vermogen om zelf betrouwbare regionale kennis te ontwikkelen heeft het FPS geholpen zich op de kaart te zetten.

“Al onze informatie wordt bij elkaar gebracht op de website en we merken dat de vraag naar kennis, getallen en duiding enorm toeneemt. De kennisvragers variëren van het bedrijfsleven tot coalitieakkoorden.”

Ingrid van Lieshout, Gemeente Utrecht

“Het mooie is dat ze ons nu zien als een plek waar je moet beginnen.”

*Ingrid van de Vegte,
Fries Sociaal Planbureau*

Andersson Elffers Felix

De schakelfunctie biedt meerwaarde door versterking van kennisverbinding en samen leren

De overeenkomsten en verschillen tussen de drie varianten in één overzicht

Elke variant van de schakelfunctie is al in de praktijk terug te vinden en is afhankelijk van de behoefte om binnen een regio de kennisverbinding te organiseren. Versterken van de kennisverbinding is mogelijk door de reeds bestaande schakelfunctie(s) in de regio zo in te richten dat deze aan de behoefte voor kennisverbinding op integrale vraagstukken in fysieke en sociaal domein kan voldoen.

	Actief ongecoördineerd netwerk	Proactief gecoördineerd netwerk	Productief coördinerend netwerk
De regionale schakelfunctie is of biedt:			
<input type="checkbox"/> Zonder alles met alles te willen verbinden; één centraal punt (netwerk) per regio dat herkenbaar is als vraagbaak en versneller voor de aanpak van integrale vraagstukken	✓	✓	✓
<input type="checkbox"/> Een overzicht over wat er in het netwerk gebeurt dat voor jouw vraag of opgave relevant is	✓	✓	✓
<input type="checkbox"/> Een overzicht van <i>good practices</i> op specifieke thema's en opgaven en integrale lerende praktijken	✓	✓	✓
<input type="checkbox"/> Een partij die (of netwerk dat) ervoor zorgt dat de juiste kennis op het juiste bureau terecht komt		✓	✓
<input type="checkbox"/> Een sparringpartner die zorgt voor kruisbestuiving van in de regio en landelijk beschikbare kennis en expertise		✓	✓
<input type="checkbox"/> Een duurzame oplossing voor het sector- en domeinoverstijgend verbinden van kennis en leren		✓	✓
<input type="checkbox"/> Een plek waar je samen kunt leren en ontwikkelen en met meer kennis weggaat dan je kwam		✓	✓
<input type="checkbox"/> Een partij die (of netwerk dat) je prikkelt om met bredere blik te kijken naar je vraag		✓	✓
<input type="checkbox"/> Een integrale oplossing voor een maatschappelijke vraag		✓	✓
<input type="checkbox"/> Een partij die zelf kennisproducten maakt om de toepassing van kennis in de regio te vergemakkelijken			✓
<input type="checkbox"/> Een partij die de dialoog voert en faciliteert over gebruiken van kennis in praktijk en beleidsontwikkeling			✓

Over de werking van de schakelfunctie

De belangrijkste bevindingen overkoepelend aan de drie varianten

- **Wie** De mensen die meewerken aan de schakelfunctie dienen niet alleen kennis te hebben van de wereld van onderzoek en kennisontwikkeling. Er zijn ook procesvaardigheden nodig om te kunnen verbinden, het netwerk te onderhouden, relaties aan te gaan en te behouden, de dialoog en samen leren te stimuleren en faciliteren. De mate van gevraagde capaciteit is afhankelijk van de behoefte aan kennis en samen leren.
- **Wat** Voor lokaal/regionaal kennisgedreven leren in praktijk en beleidsontwikkeling is meer nodig dan het beter benutten van de kennis die beschikbaar is. Vaak is een vertaalslag nodig van algemene (landelijke) kennis naar de specifieke situatie in de regio: om data toe te spitsen op thema's en typologie die lokaal/regionaal relevant zijn; om kennis meer herkenbaar te maken zodat de informatie prikkelt om mee aan de slag te gaan; in de timing waarop de kennis wordt aangeboden in lokale/regionale processen.
- **Nodig** De kwaliteit van de schakelfunctie valt of staat met de kracht van het regionale netwerk van kennispartners en de gedeelde behoefte om samen te leren en ontwikkelen. Om de onafhankelijkheid te kunnen borgen is toezicht en gezamenlijke financiering nodig. Om ook landelijk te kunnen schakelen en te verbinden is landelijke coördinatie van de regiofuncties nodig.

Stappen die nodig zijn om de schakelfunctie te realiseren

De schakelfunctie is een groeimodel dat zorg en aandacht nodig heeft

Onafhankelijk van de mogelijkheden voor de invulling van de variant, zien we drie stappen om de schakelfunctie te implementeren en te onderhouden. In het geval de schakelfunctie in feite binnen de regio al wordt ingevuld, gelden deze stappen als checklist om te komen tot een heldere rol- en taakverdeling voor de betrokken kennispartners.



Stap 1: Winst op de korte termijn

Er is en gebeurt al veel in het huidige kennis- en leerlandschap. Formaliseer de functie per regio voor een meer gestructureerde integrale aanpak van sector- en domeinoverstijgende vraagstukken.

De eerste stap is om de schakelfunctie te formaliseren met de belangrijkste kennispartners (overheden en kennis-organisaties) in de regio:

- Bespreek met alle partners in de regio welke spelers samen de schakelfunctie invullen
- Benoem welke partij de trekker is
- Maak afspraken voor de periode van 1-2 jaar met uitzicht op verlenging voor een duurzame versterking van het landschap
- Beleg periodieke gezamenlijke evaluatiemomenten om de invulling van de functie bij te kunnen stellen op de actuele behoefte aan kennisverbinding
- Organiseer een financieringsmix met inleg van alle betrokken overheden (zie ook volgende pagina)



Stap 2: Optimaliseren

Wanneer de gezamenlijke energie leidt tot zichtbare meerwaarde voor betrokken kennispartners en het begint te lopen, ontstaat ruimte om landelijk te profiteren van de sterkere regionale kennisverbinding

Wanneer de schakelfunctie regionaal een begrip is en het netwerk begint te werken, kunnen de schakelfuncties bovendien elkaar beginnen te versterken en ontstaat landelijke meerwaarde:

- Beleg momenten om landelijk ervaringen uit te wisselen tussen de schakelfuncties, kennisvragen te analyseren en waar nodig samenwerking te zoeken in gezamenlijke opgaven
- Benoem personen die als vaste gezichten vanuit de schakelfuncties in de regio's deelnemen aan landelijke overleggen en tafels voor een sterkere koppeling tussen wat lokaal/regionaal speelt en landelijke onderzoeksagenda's
- Bezie of een gezamenlijke prioritering van aan te pakken opgaven tussen regio's mogelijk is: *'als wij dit en dit doen in onze regio, dan kunnen jullie van onze resultaten profiteren; kunnen jullie je dan daar en daar op richten'*



Stap 3: Blijven ontwikkelen

Zodra de eerste energie van starten en kennismaken wegeeft, komt de volgende uitdaging in zicht. Samen verder groeien, actueel en van meerwaarde blijven. De kennisverbinding onderhouden en blijven versterken.

De regiofunctie is een groeimodel. Om te kunnen groeien is blijvende aandacht, tijd en commitment nodig. Zowel in de regio als landelijk:

- Verken de mogelijkheden voor aanvullende landelijke financiering om samen leren en ontwikkelen op integrale vraagstukken over regio's heen makkelijker te maken
- Stimuleer de blijvende aandacht voor vergroten van leervermogen en kenniskundigheid van medewerkers door faciliteren van leertrajecten over voorwaarden voor kennisverbinding en overkoepelende thema's over samen leren en ontwikkelen
- Faciliteer een (langlopende) lerende evaluatie met kruisbestuiving van de ervaringen in alle regio's en benut de uitkomsten voor een passende inrichting van de schakelfunctie in elke regio

Hoe kan de regionale schakelfunctie financieel worden gerealiseerd

We zien drie scenario's voor financiering van de schakelfunctie op de korte en langere termijn

Er kan veel binnen de huidige beschikbare middelen voor kennisdeling en -ontwikkeling. De vraag is of een gezamenlijke investering door overheden bijdraagt aan een sterker commitment en daarmee sterker gedeeld gevoel van urgentie om de kennisverbinding in de regio duurzaam tot stand te brengen. We onderscheiden drie scenario's. Per scenario schetsen we de gevolgen die de mate van financiering kunnen hebben, waarbij het 0-scenario het meest haalbaar is op de kortere termijn en het plus-scenario meer perspectief krijgt op de langere termijn.



Deze schets is bedoeld als startpunt voor gesprekken over de invulling van de schakelfunctie

We zijn benieuwd naar jouw behoeften en gedachten

A. Welke variant voldoet aan jouw behoefte? Maar ook: aan welke variant kan jij juist bijdragen?



Actieve variant

Een netwerk van kennispartners die onderling kennis uitwisselen



Proactieve variant

Een gecoördineerd netwerk dat lerende praktijken faciliteert



Productieve variant

Een georganiseerd netwerk dat kennis toepasbaar maakt en zelf ontwikkelt

B. In hoeverre zie jij de schakelfunctie een rol hebben in het versnellen van lerende praktijken en leervermogen van overheden en kennisinstellingen?



+ vergroten kenniskundigheid

C. Wat zijn voor jou de stappen om de schakelfunctie te realiseren?



Stap 1: Winst op de korte termijn

Er gebeurt al veel in het kennis- en leerlandschap. Formaliseer de functie per regio voor een integrale aanpak van sector overstijgende vraagstukken. Onderzoek welke spelers de schakelfunctie invullen en wie de trekker is.



Stap 2: Optimaliseren

Wanneer de gezamenlijke energie leidt tot zichtbare meerwaarde voor betrokken kennispartners en het begint te lopen, ontstaat ruimte om landelijk te profiteren van de sterkere regionale kennisverbinding



Stap 3: Blijven ontwikkelen

Zodra de eerste energie van starten en kennismaken wegeeft, komt de volgende uitdaging in zicht. Samen verder groeien, actueel en van meerwaarde blijven. De kennisverbinding onderhouden en blijven versterken.

D. Welk scenario is voor jou wenselijk op de korte en langere termijn?



0-scenario

Meer delen wat er is, zonder extra middelen



Basis-scenario

Concrete actie door kernpartners per regio (*coalition of the willing*) + een basisinvestering om de kerntaken van de functie uit te voeren



Plus-scenario

Een landelijke dekking van regionale schakelpunten + een gemeenschappelijk uitvoeringsfonds met financiering voor de kerntaken in elke regio en overkoepelende verbindende kennis- en leertrajecten

Bijlage: Overzicht gesprekspartners en bronnen

Begeleidingsgroep

- Kees Breed, VNG (opdrachtgever)
- Wilma van Rijt-Veltman, Ministerie van BZK (opdrachtgever)
- Marco Bik, gemeente Rotterdam
- Robin Tromp, gemeente Utrecht
- Marijn Molema & Ingrid van de Vegte, Fries Sociaal Planbureau
- Rian van de Schoot, Vilans
- Jan Roels, RIVM
- Joke van Wensem, Ministerie van I&W
- Joost Buntsma, StoWa

Gesproken over hun ervaringen in de praktijk

- Patrick Cramers, Regieorgaan SIA
- Hanneke Drewes, RIVM
- Ingrid van Lieshout, gemeente Utrecht
- Femke Verwest, Planbureau voor de Leefomgeving
- Eva Kunseler, Planbureau voor de Leefomgeving

- Lisa Louwerse, provincie Zuid-Holland
- Ingrid van de Vegte, Fries Sociaal Planbureau
- Caroline Nevejan, gemeente Amsterdam & UvA

Geraadpleegde bronnen

- Rathenau Instituut, *Kennis, kunde en beleidskeuzes* (2020)
- Raad voor het Openbaar Bestuur, *Kennis delen* (2020)
- Veluweberaad, *Investeren in een dynamisch opgave-gedreven kennisinfrastructuur* (2020)
- Andersson Elffers Felix, *Naar een sterker en slimmer kennis- en leerlandschap sociaal domein* (2020)
- Berenschot, *Kwaliteitsborging bij de uitvoering van VTH-taken* (2019)
- Planbureau voor de Leefomgeving, *Lerend evalueren IBP Vitaal Platteland door PBL en VU Athena Instituut* (2019)
- VNG, *Kennis voor en van gemeenten* (2019)
- Ministerie van BZK, *Toekomst Openbaar Bestuur* (2019)

Bijlage: Overzicht deelnemers focusgroepen

Focusgroep Onderzoekers

- Angela Rijnhart (gemeente Enschede)
- Frank-Jos Braspenning (gemeente Utrecht)
- Frans Schurer (gemeente Heerlen)
- Harry ten Caten (gemeente Eindhoven)
- Inge Bakker (Kennispunt Twente)
- Janine Meesters (gemeente 's Hertogenbosch)
- Robin Tromp (gemeente Utrecht)
- Ton van Gestel (gemeente Den Haag)
- Wim van der Zanden (gemeente Rotterdam)
- Isabel Suarez (gemeente Haarlemmermeer)

Focusgroep Beleidsmedewerkers

- Bert Roes (VNG)
- Corné Paris (provincie Overijssel)
- Ingrid van Lieshout (gemeente Utrecht)
- Ingrid van Tuinen (gemeente Almelo)
- Jan Vermeer (VWS)
- Karen Jas (provincie Zuid-Holland)
- Nico Kielstra (provincie Noord-Brabant)
- Petra Mesken (VNG)
- Roy Geurs (gemeente Rotterdam)
- Patrick Tetteroo (provincie Groningen)

Focusgroep Kennisinstellingen

- Gerard Jan Ellen (Deltares)
- Erik Tielemans (RIVM)
- Erna Hooghiemstra (Werkplaatsen sociaal domein)
- Eva Kunseler (Planbureau voor de leefomgeving)
- Femke Verwest (Planbureau voor de leefomgeving)
- Gijs Roelofs (Centraal Planbureau)
- Julie Ng-A-Tham (RIVM)
- Miguel Boerboom (Raadsadviseur VNG)
- Monique Leijen (RIVM)
- Patrick Cramers (Nationaal regieorgaan SIA)
- Ruben Dood (CBS)



Contactgegevens

Jasper Sterrenburg

✉ j.sterrenburg@aef.nl

Gabriël van Rosmalen

g.vanrosmalen@aef.nl

Maliebaan 16

Postbus 85198

3508 AD Utrecht

(030) 236 30 30



www.aef.nl



@AEF_NL



Andersson Elffers

