



Kennis voor en van gemeenten

Onderzoeken en leren wat werkt



Inhoudsopgave

1 Kennis voor en van gemeenten	4
2 Kennis als opgave	8
3 Schakelen met kennis	19
4 Veranderingen in denken en doen	41
Afkortingen	54

1 Kennis voor en van gemeenten

Zonder kennis geen robuust lokaal beleid

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor steeds meer maatschappelijke opgaven. Maar zij beschikken lang niet altijd over de data, informatie en kennis die nodig zijn om die taken effectief uit te voeren. Denk aan de jeugdhulp, schuldhulpverlening, het stimuleren van aardgasvrije wijken en het tegengaan van ondermijning om maar een paar onderwerpen te noemen. Zonder kennis van de lokale situatie en wat de inwoners nodig hebben, kan een gemeente geen goed beleid maken. Bijvoorbeeld: in welke wijken van de gemeente zijn energiebesparingen mogelijk? En wat is daarvoor nodig? Ook willen gemeenten leren van hun eigen ervaringen en van die van anderen. Zodat ze niet steeds opnieuw het wiel hoeven uit te vinden. De maatschappelijke transities vragen daarom ook veranderingen in het kennis- en leerlandschap.

De VNG zet zich in voor de vernieuwing van het kennis- en leerlandschap om ervoor te zorgen dat gemeenten beter zijn toegerust op al hun taken en opgaven. Die opgaven zijn vaak complex met veel actoren en invalshoeken. In deze publicatie maken we zichtbaar dat het kennis- en leerlandschap stevig in beweging is door de inzet van veel partijen. Maar die inzet is vaak nog versnipperd en incidenteel. Om structureel verbeteringen te realiseren is het belangrijk om steeds de maatschappelijke opgaven centraal te stellen en daarover met elkaar duurzame afspraken te maken.

Het is niet voldoende om de kenniskraan van bijvoorbeeld de planbureaus van het Rijk open te draaien voor gemeenten (al is dat zeker ook nodig). Planbureaus en kennisinstellingen richten zich al steeds meer op de nieuwe kennis- en leerbehoeften van gemeenten. Maar gemeenten hebben behoefte aan geïntegreerde, niet-gesegmenteerde kennis. Zij hebben soms ook nieuwe vragen. Gemeenten richten zich minder op algemeen toepasbare instrumenten en meer op maatwerk. Er zijn vertaalslagen nodig om 'nationale' kennis toepasbaar te maken voor een specifieke wijk in bijvoorbeeld Bergen op Zoom of in Drachten.

Bovendien beschikken gemeenten naar eigen zeggen over data en inzichten die nog onvoldoende worden gebruikt door nationale kennisinstellingen. Die kunnen bijdragen aan betere overzichten en verdieping van kennis, vooral wanneer we de data van gemeenten combineren met die van nationale instellingen. Maar ook dat vergt de bewerking, 'vertaling', van beschikbare data.

Voor deze vernieuwing is de inzet nodig van veel verschillende actoren. Allereerst is meer samenwerking nodig binnen en tussen gemeenten om alle maatschappelijke opgaven goed op te pakken. Door te focussen op lokale en regionale 'kwesties' kunnen gemeenten de juiste kennis- en leervragen benoemen. Samenwerking is ook een voorwaarde voor het ontwikkelen en delen van data en kennis op lokaal, regionaal en nationaal niveau. Nationale kennisinstellingen moeten van hun kant de mogelijkheid krijgen om flexibel in te spelen op regionale vragen. Zij moeten daarvoor ook voldoende ruimte krijgen van hun landelijke opdrachtgevers, meestal ministeries. Regionale kennisplatforms kunnen helpen als verbindende schakels tussen lokale en nationale kennisontwikkeling en -deling.

Waarom deze publicatie?

Wat is ervoor nodig om kennis en data op de juiste plaats en op het juiste tijdstip beschikbaar te krijgen? Deze publicatie beoogt de vragen te agenderen die voortvloeien uit de behoefte aan data- en kennisdeling bij bestuurders, ambtenaren en kenniswerkers. Door die vragen met elkaar te bespreken kunnen we werkbare en effectieve afspraken maken over een gezamenlijke aanpak ter verbetering van het kennis- en leerlandschap. Een kernvraag daarbij is hoe een effectieve koppeling gemaakt kan worden tussen nationale en lokale/ regionale kennis- en leerprocessen. Het kennis- en leerlandschap is sterk in beweging maar er is ook nog veel te doen voor bestuurders en ambtenaren op alle niveaus. Deze publicatie beoogt daarvoor een richtinggevend en verbindend perspectief aan te reiken. De VNG is als auteur verantwoordelijk voor deze publicatie. Ook andere organisaties en personen hebben een bijdrage geleverd. De VNG is hen daarvoor bijzonder dankbaar, ook voor het commentaar en de suggesties die zij hebben gegeven in reacties op concept-teksten. Zij zijn echter louter verantwoordelijk voor hun eigen bijdrage en niet voor de tekst van deze publicatie in zijn geheel. Daarvoor is uitsluitend de VNG verantwoordelijk.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2, 'Kennis als opgave', gaat in op de vraag welk type kennis gemeenten nodig hebben en wat ervoor nodig is om die te ontwikkelen en vindbaar te maken. Lokale bestuurders en VNG-medewerkers geven in kaderteksten voorbeelden van nieuwe initiatieven, nieuwe kennisbehoeften en nieuwe leerprocessen.

In hoofdstuk 3, 'Schakelen met kennis', dat is vormgegeven als een afzonderlijk katern, geven enkele nationale en regionale instellingen aan hoe zij van hun kant inspelen op deze nieuwe kennisbehoeften.

In hoofdstuk 4, 'Anders denken en doen', gaat deze publicatie in op de nieuwe werkwijzen en rollen die nodig zijn om de benodigde kennis te genereren. Wat betekent dit voor gemeenten, andere overheden, regionale kennisplatforms, landelijke kennisinstellingen, universiteiten en hogescholen?

Wat is nodig voor een kennistransitie? Zes actiepunten

Om structurele verbeteringen te realiseren in de data-, kennis- en leerprocessen voor gemeenten is cruciaal dat lokale en regionale 'kwesties' het vertrekpunt gaan vormen voor de formulering van zinvolle onderzoeksvragen. Complexe opgaven vragen daarbij om een integrale benadering met gebruik van data en kennis vanuit verschillende kennisdomeinen. Regio's bepalen zelf welke opgaven zij wel of niet aan elkaar willen koppelen, afhankelijk van de specifieke prioriteiten en context van die regio. Dat vraagt van nationale kennisinstellingen het vermogen om flexibel in te spelen op die regionale en lokale diversiteit. Beschikbare kennis moet toegankelijk en vindbaar worden gemaakt. Lerende praktijken, vaak gebaseerd op maatwerk en ervaringen die per gemeente of regio kunnen verschillen, moeten mede aan de basis liggen van kennisontwikkeling ten dienste van gemeenten. Om dit alles mogelijk te maken is een gecoördineerde inzet nodig van veel actoren:

Van gemeenten vraagt dit dat zij zich individueel en collectief inzetten om de lokale kennisbasis voor lokaal beleid en uitvoering structureel te versterken. Dat vergt aandacht en inzet voor data- en kennisgedreven werken en ook ruimte voor leerprocessen en het delen van ervaringen. Ook is samenwerking tussen gemeenten nodig om regionaal gezamenlijk kennis voor beleid en uitvoering te kunnen mobiliseren.

Aan nationale kennisinstellingen en hun opdrachtgevers vraagt dit om meer ruimte te maken (organisatorisch, juridisch, budgettair) voor onder-

zoeksprogramma's en -projecten die zijn gericht op regionale en lokale kennisvragen.

Het kabinet en de departementen dienen erop toe te zien dat nationale kennisinstellingen de benodigde ruimte daadwerkelijk krijgen. Departementen zijn weliswaar niet langer zelf beleidsverantwoordelijk voor veel publieke beleidskeuzes die lokaal of provinciaal worden gemaakt. Maar zij zijn en blijven op zijn minst mede-verantwoordelijk voor de kennisinfrastructuur ten behoeve van het publiek beleid.

In beleidsprogramma's kunnen afspraken worden gemaakt over de productie van kennis en de toegang daartoe op basis van concrete beleidsopgaven. Denk bijvoorbeeld aan het Interbestuurlijk Programma van Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen, het Programma Sociaal Domein, de ontwikkeling van nationale, provinciale en gemeentelijke omgevingsvisies en regionale energieprogramma's. Ook het Veluweberaad kan hierbij als vliegwiel dienen.

Provincies, regionale kennisinstellingen, GGD's en Omgevingsdiensten hebben een bijzondere rol bij de kanteling van het kennislandschap. Zij kunnen regionaal verbindingen leggen en versterken. In het bijzonder is daarbij aandacht nodig voor het vertalen en verbinden van relevante data en kennis van nationaal naar regionaal en lokaal niveau en omgekeerd.

Een nationale pool van kennisschakelaars (nieuw in te stellen of onder te brengen bij een of enkele bestaande instellingen) is wenselijk om een extra impuls te geven aan het creëren van hechte verbindingen tussen lokale, regionale en nationale kennis- en leerplatforms en -processen.

2 Kennis als opgave

Lokaal kennisaanbod schiet tekort

De maatschappelijke opgaven voor gemeenten zijn omvattend, ingrijpend en vergen vrijwel zonder uitzondering een innovatieve aanpak. Deze gaan ook gepaard met nieuwe kennisvragen en het verkennen van praktische paden die nog niet eerder werden betreden. Oude taken moeten met nieuwe worden verbonden zoals bij de integratie van diverse zorgtaken in het sociale domein. Nieuwe taken en opgaven, zoals de energietransitie en het aardgasvrij maken van onze gemeenten, vergen een betere afstemming tussen tot dusver gescheiden domeinen.

Gemeenten staan voor politieke en strategische afwegingen met



vergaande consequenties voor hun eigen inwoners. Dat maakt het noodzakelijk dat zij kunnen beschikken over voldoende data, informatie en kennis over de eigen gemeente, vaak ook op wijk- en buurniveau. Het gaat dan om uiteenlopende zaken als bevolkingsprognoses, sociale indicatoren over de behoefte aan zorg, over schoolverlaters, schuldenproblematiek of eenzaamheid, maar ook over economie, veiligheid, bereikbaarheid en energievoorzieningen.

Publiek belang vergt onafhankelijke kennis

Heerenveen is een middelgrote gemeente met ongeveer 50.000 inwoners en een regiofunctie in het noorden. In het afgelopen jaar is ons vanuit diverse invalshoeken gevraagd na te denken over de rol die bodem en ondergrond kunnen spelen bij het aanpakken van grote maatschappelijke opgaven. Het gaat dan bijvoorbeeld om een groot zuivelbedrijf dat vraagt of de gemeente wil meedoen met het zoeken naar geothermie. Of een bedrijf dat een vergunning heeft om gas te winnen en wil weten hoe de gemeente hier tegenover staat. En hoe verhoudt zich dit tot de mededeling van het drinkwaterbedrijf dat gezocht wordt naar een nieuw winningsgebied in Heerenveen? Tegelijk worden belangrijke opgaven als de aanpak van uitstoot van broeikassen en bodemdaling in ons veenweidegebied steeds actueler.

Willen we bij het beantwoorden van deze vragen het algemeen belang en al de deelbelangen een goede plek geven in onze afweging, dan moeten we de beschikking hebben over goede en betrouwbare, onafhankelijke kennis en informatie. Die hebben we nu onvoldoende. Nog teveel zijn we afhankelijk van kennis en informatie die komen uit de koker van deelbelangen en direct belanghebbenden. En dat is fruikend voor het borgen van het publiek belang en dus het belang van onze inwoners.

Tjeerd van der Zwan, burgemeester Heerenveen

Maar gemeenten beschikken vaak niet over alle benodigde gegevens en kennis. We leven in een informatiesamenleving waarin het soms lijkt of er geen beperkingen meer zijn aan de toegang tot gegevens en informatie. Maar de praktijk is weerbarstiger. Veel cijfers zijn wel beschikbaar voor heel Nederland of voor grote groepen burgers, maar niet specifiek voor een gemeente, wijk of buurt. Om bruikbaar te zijn voor lokale beleidsdoeleinden moeten data worden verzameld, bewerkt en geduid. Dat is niet alleen ingewikkeld, maar vergt ook zorgvuldigheid. Soms zijn, vanuit verschillende domeinen, data nodig voor

een specifiek gezin of een individu. Dan is natuurlijk ook aandacht nodig voor de privacy van het gezin en de veiligheid en transparantie van de informatievoorzieningen.

In 2017 signaleerde het Rathenau-instituut: "De kennisvraag van gemeenten en het kennisaanbod van de publieke kennisorganisaties sluiten vaak niet goed op elkaar aan. De gegevens die de publieke kennisorganisaties verzamelen zijn bijvoorbeeld niet altijd direct bruikbaar voor de beantwoording van gemeentelijke kennisvragen. Het is bovendien onduidelijk welke rol gemeenten kunnen gaan spelen bij de onderzoeksprogrammering en -financiering van de publieke kennisorganisaties." Dit betrof een rapport over kennisontwikkeling ten behoeve van de zorg voor burgers. Met de decentralisatie van taken in het fysieke domein in het vooruitzicht zal deze kenniskloof ook steeds nijpender worden bij vragen over bijvoorbeeld milieu, klimaat en bodembeheer. Het PBL bepleitte daarom in de publicatie 'Kennismaken met decentrale overheden' al in 2013 dat de Rijksoverheid en de decentrale overheden hun vraag naar kennis en het aanbod daarvan beter moeten gaan coördineren. In een gezamenlijk proces kunnen zij hun kennisbehoefte en de kennisinfrastructuur beter op elkaar laten aansluiten. Daarmee is anno 2019 slechts mondjesmaat een begin gemaakt.

Gemeenten hebben andere vragen

Natuurlijk zijn ook in de afgelopen decennia veel gegevens verzameld en zijn informatie- en kennisbronnen ingericht. Maar deze waren en zijn vaak toegesneden op de kennisbehoefte van de rijksoverheid, passend bij de manier waarop het Rijk afwegingen maakt, beleid legitimeert en taken uitvoert. De kennisbehoefte van gemeenten is niet één-op-één vergelijkbaar met die van het Rijk. Het aggregatieniveau waarop de data worden verzameld en gepresenteerd verschilt. De hoe-vraag van gemeenten is vaak anders (praktischer, meer op maatwerk gericht) dan die van het Rijk. Als gemeenschappelijk kenmerk hebben gemeenten dat de uitvoering steeds meer het vertrekpunt en niet het sluitstuk van de beleidscyclus vormt. Dat leidt tot andere kennis- en leervragen.

Naast kwantitatieve gegevens ('hoeveel kinderen in deze gemeente leven in gezinnen onder de armoedegrens?') hebben gemeenten ook kwalitatieve kennis nodig ('hoe kunnen we ervoor zorgen dat dit aantal daalt'). De wijze waarop gemeenten hun nieuwe taken vervullen is geen

simpele doorvertaling van hoe deze taken tot dusver door andere overheden werden verricht. Het is juist de bedoeling dat gemeenten innovaties doorvoeren in de dienstverlening en de taakuitvoering zodat burgers beter kunnen worden geholpen en de kosten dalen. De hoe-vragen zijn daarom vaak nieuw en nog nauwelijks beantwoord. Daarvoor zijn experimenten nodig plus ruimte voor reflectie en om te leren van ervaringen en gemaakte fouten.

Tegelijk is het belangrijk om zulke lessen met anderen te delen en niet overal hetzelfde nieuwe wiel uit te vinden. Niet alleen tussen overheden onderling maar ook met bedrijven, zorginstellingen, verzekeringsmaatschappijen en burgers (citizen science). Het bundelen van al deze gegevens en kennis is bepaald geen sinecure, maar wel essentieel voor het realiseren van alle ambitieuze doelstellingen van gemeenten. Het CBS spreekt in dit verband over het creëren van een data-ecosysteem. Dat kan tegelijk als basis dienen voor het ontwikkelen van nieuwe kennis.



Van nationaal aanbod naar lokale vraag

Data van landelijke kennisinstellingen zijn vaak niet vertaald naar regio en gemeente. Hierin kan nog een grote slag worden gemaakt. Voorbeelden: wat zijn het bereik en gebruik van regelingen voor huishoudens met een minimaal inkomen? Wat is bij ons het aantal 'werkende armen'? Hoe is de regionale arbeidsmarktontwikkeling op branche niveau? Wat betekent dit voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt?

De gemeente Amersfoort laat veel onderzoek verrichten ter verbetering van ons sociaal beleid. Dat doen we voor een deel met onze eigen onderzoeksafdeling maar vaak ook in samenwerking met universiteiten, hogescholen en andere kennisinstellingen. Naast monitoring doen we bijvoorbeeld onderzoek naar integraal werken, preventief jeugdbeleid en het versterken van de sociale basis in onze gemeente. We werken samen met Movisie, het Verweij Jonker instituut, het Instituut voor Publieke Waarden, TNO, de Hogeschool Utrecht, diverse universiteiten in het hele land en met nog een reeks andere instellingen. Het is daarbij vaak lastig om data van verschillende instellingen met elkaar te koppelen.

Wat mij opvalt is dat kennisinstellingen en het Rijk nog vaak de neiging hebben om aanbodgericht te werken in plaats van te vertrekken vanuit de vragen die er zijn. De oriëntatie van (regionale) kennisinstellingen naar gemeenten is daarbij cruciaal. We hebben daarmee goede ervaringen opgedaan. Maar we worden toch nog vaak overstelpt met allerlei handreikingen en stappenplannen, ook vanuit de VNG. Goed bedoeld, maar het leren, en aandacht vragen voor een goede implementatie in de eigen context van een gemeente, wordt daarbij vergeten. Het nu in uitvoering zijnde Programma Sociaal Domein laat zien dat het ook anders kan.

Cees van Eijk, wethouder Amersfoort

Betere toegang organiseren

Bij gemeenteambtenaren is niet altijd bekend waar zij de voor hen benodigde kennis, informatie en data kunnen vinden. De informatiebronnen zijn vaak versnipperd, alleen voor ingewijden vindbaar en vaak slecht ontsloten. Nieuwe technologie en technieken (zoals Big Data en datamining) bieden nieuwe en veelbelovende mogelijkheden. Maar zij vergen ook nieuwe vaardigheden om daar goed mee om te gaan. De benodigde expertise is dun gezaaid en zeker voor de wat kleinere gemeenten lang niet altijd binnen bereik. De gemeente Utrecht stelt bijvoorbeeld 'datacoaches' vanuit een centrale pool ter beschikking aan buurtteams. Want elke buurt heeft zijn eigen specifieke opgaven en



kennisbehoeften. Zo ontwikkelen gemeenten nieuwe organisatiemodellen en werkprocessen.

Instellingen zoals het RIVM, de Omgevingsdiensten, de GGD's en zeker ook het CBS zijn van oudsher ongelooflijk rijke databronnen op tal van domeinen. Het CBS, dat wettelijk meer mogelijkheden heeft dan sommige andere kennisinstellingen, stelt data beschikbaar onder meer via StatLine. Gemeenten combineren al die data om bijvoorbeeld afwegingen te kunnen maken bij de aanleg van een nieuwe wijk in of een ringweg om de gemeente. Wat weten we bijvoorbeeld over luchtkwaliteit, hoe wordt die gemeten en welke factoren dragen bij of doen juist af aan het zorgen voor schone en gezonde lucht? Uit beschikbare kennis weten we dat de gemiddelde levensverwachting van bewoners in sterk vervuilde wijken aanzienlijk lager is dan in 'schone' wijken. Er staat dus wel wat op het spel. Hoe wegen we dat af tegen de bouwopgaven van een gemeente en de voorzieningen voor mobiliteit die daarvoor nodig zijn?

Bijzondere aandacht is nodig voor de omgang met zogeheten micro-data waarbij door het koppelen van persoonsgegevens meer gerichte informatie op wijk- en buurtniveau kan worden gegenereerd. Dit betreft een nieuw vakgebied, dat niet alleen technische vaardigheden vooronderstelt maar ook vraagt om de nodige waarborgen voor privacy, transparantie en veiligheid.

De Nederlandse Digitaliseringsstrategie, Nederland Digitaal, is een kabinetsbrede strategie over álles wat met digitalisering te maken heeft. De Agenda Digitale Overheid richt zich op de overheid en het contact met burgers en ondernemers. Deze agenda kan niet los gezien worden van onder meer het Interbestuurlijk Programma van het Rijk en de medeoverheden, de Digitale Agenda 2020 van de VNG, en Common Ground van de gemeenten. Hiermee wordt een basis gelegd voor het omgaan met dataverkeer.

Maar dat is niet voldoende. Want het gaat erom dat al die data niet alleen beschikbaar komen maar ook daadwerkelijk worden gebruikt. Daarvoor is nodig dat de technische infrastructuur goed wordt verbonden met de kennisorganisaties van gemeenten en andere instellingen. Onderzoekers en professionals op het vlak van dataverwerking kunnen de data vervolgens verwerken om daarmee informatie en kennis te genereren voor lokaal beleid.

Data en kennis integraal verbinden

Gemeenten hebben geïntegreerde, niet-gesegmenteerde kennisvragen. Voor gezondheidsbeleid bijvoorbeeld moet je weet hebben van inzichten over gedrag van inwoners en de invloed daarop van de leefomgeving. En dus is niet alleen medische kennis nodig. Voor de energietransitie is technische kennis nodig om alternatieve energiebronnen met elkaar te kunnen vergelijken, welk beslag zij leggen op de ruimte en welke beperkingen de bodemgesteldheid daarbij oplegt. Maar er is ook sociaal-wetenschappelijk onderzoek nodig naar de motivatie van burgers om wel of niet bij te dragen aan klimaatopgaven en bijvoorbeeld wel of niet het eigen gedrag aan te passen.

Ook gebiedsgerichte benaderingen in een regio of in een stadswijk leiden tot een groeiende behoefte aan integrale kennis en inzichten. Een mooi voorbeeld zijn 3D-visualisaties van een gebied waarmee een diversiteit aan gebruiksfuncties en milieu-effecten inzichtelijk worden

Wijkgericht werken: integraal onderzoek nodig

Gemeenten werken sinds de decentralisaties van de Wmo, de jeugdzorg en de Participatiewet aan de inrichting én het integraal werken van hun sociale wijkteams. Veel gemeenten worstelen met de vraag wat hun sociale wijkteams nodig hebben om beter te functioneren. Er wordt veel onderzoek gedaan, door veel verschillende partijen, maar het ontbreekt nog aan een bruikbaar overzicht van wat nu daadwerkelijk werkt. Wat zijn de lessen en aanbevelingen waar gemeenten in beleid en praktijk iets mee kunnen? Welke varianten van wijk- of gebiedsteams zijn effectief en in welke situaties? Hoe organiseer je een goede aansluiting tussen wijk- of gebiedsteams en het inkoopproces? Welke rol spelen deze teams in het verbeteren van effectiviteit en efficiency in het sociaal domein? En welke veranderstrategie van gemeenten helpt daarbij?

Er is behoefte aan een meer integrale benadering en richting van onderzoek. Deelvragen worden onderzocht, landelijke vergelijkingen worden gemaakt maar vaak zonder de lokale context erbij te betrekken. Er is behoefte aan grip op de praktijk: wat werkt nu echt? Wat ontbreekt is dat kennisinstellingen samenwerken om inzichten over effectieve interventies, professioneel handelen, beleidstheorieën en veranderaanpakken met elkaar te combineren.

Bert Roes, beleidsmedewerker VNG

gemaakt. Zo kunnen in één oogopslag effecten van verschillende beleidsalternatieven in beeld worden gebracht, niet alleen voor een wethouder of gemeenteraadslid maar ook voor inwoners van het betreffende gebied. Hiervoor is wel nodig dat data en informatie van diverse bronnen en kennisinstellingen bij elkaar wordt gebracht op een zelfde grondslag (bijvoorbeeld op wijk- of zelfs straatniveau).

Nieuwe kennisprocessen nodig

Voor gemeenten gaat het er niet alleen om dat bestaande kennis toegankelijk wordt gemaakt maar ook dat nieuwe kennis wordt gegenereerd die beter aansluit bij de lokale beleidspraktijk. Tegelijk is belangrijk dat gemeenten hun data beschikbaar stellen en beter toegankelijk maken voor nationale kennisinstellingen. Er is tweerichtingsverkeer nodig.



Veel gemeenten beschikken om te beginnen vaak (nog) niet over een eigen, goed ontwikkelde kennisorganisatie en -infrastructuur waarmee kennisvragen goed kunnen worden gearticuleerd, geagendeerd en bekostigd. Kennisproductie is van oudsher een taak van daartoe gespecialiseerde instellingen zoals een planbureau, universiteit of hogeschool. Wanneer het overheidsbeleid betreft op uiteenlopende gebieden als het klimaat, gezondheidszorg of veiligheid was en is de rijksoverheid vaak de opdrachtgever en ook de bekostiger van beleidsonderzoek. Steeds vaker kloppen nu ook gemeenten bij deze instellingen aan met hun eigen onderzoeksvragen en kennisbehoeften. Maar die vragen kunnen per gemeenten verschillen, afhankelijk van de wijze waarop gemeenten beleidsopgaven aan elkaar koppelen (of juist niet) en van de lokale en regionale context waarin zij opereren. Ook zijn vragen van gemeenten vaak minder abstract en meer gericht op handelingsperspectieven, op hoe-vragen.

Het vraagt daarom van traditionele kennisinstellingen niet alleen éxtra, maar vaak ook ándere inspanningen dan zij gewend zijn om aan lokale verzoeken te kunnen voldoen. Dit stelt hen niet alleen voor nieuwe wetenschappelijke vragen maar ook voor organisatorische en financiële uitdagingen. Elders in deze publicatie geven instellingen zoals het CBS, het RIVM en het PBL aan hoe zij daarmee omgaan.

Kennis over de leefwereld

Naast statistisch cijfermateriaal, al of niet gecombineerd met nieuwe data-science technieken, hebben gemeenten ook kwalitatieve kennis nodig die hen helpt bij het beantwoorden van 'hoe'-vragen. Hoe kunnen beleidsinterventies bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen? Wat zijn kansrijke benaderingen en welke valkuilen dienen te worden vermeden? Welke onbedoelde neveneffecten kunnen optreden bij inspanningen om bijvoorbeeld veiligheid te vergroten of eenzaamheid tegen te gaan? Wetenschappers maken in dit verband wel onderscheid tussen zogenaamde 'modernistische wetenschap' (meten is weten) en 'reflexieve' wetenschap gericht op het onderzoek naar handelingsperspectieven en op het samenspel tussen wetenschap en praktijk. De laatste is in aanzet ook meer gericht op kennis over de 'leefwereld' en maatwerkoplossingen terwijl modernistischer wetenschap vooral is gericht op systeemkennis en algemeen toepasbare methoden. Beide zijn nodig als basis voor effectief beleid.

In Rotterdam vinden 'goede gesprekken' plaats tussen wetenschappers en beleidsmakers in 'kenniswerkplaatsen', bijvoorbeeld over wat nodig is voor 'leefbare wijken'. Wetenschappelijk onderzoek krijgt impact via een gezamenlijk te maken handelingsperspectief. Kennisbehoeften worden geëxpliciteerd, kennisleemten gezamenlijk vastgesteld. Nieuw onderzoek wordt opgabegericht geïnitieerd. Ook elders zie je op diverse terreinen, parallel aan innovatieve beleidsprogramma's, initiatieven om zulke programma's met zogenaamde 'Kennis- en Leerprogramma's' te ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn het interbestuurlijke programma Vitaal Platteland en het Kennis- en Leerprogramma Energietransitie.

Kennisdelen en leren van elkaar

Lokale praktijken zijn niet zonder meer op andere plekken in het land toepasbaar. Tegelijk kunnen gemeenten veel van elkaar leren door hun

ervaringen te vergelijken en opgedane inzichten met elkaar te delen. De website [Waar Staat Je Gemeente](#) van de VNG is daarbij een hulpmiddel maar ook niet meer dan dat. Ook de Werkplaatsen Sociaal Domein en de academische werkplaatsen die ZonMw heeft bevorderd, bijvoorbeeld rondom jeugdhulp en ouderenzorg, vervullen een belangrijke rol.

Maar het vraagt wel extra inspanningen van gemeenten om kritisch en wetenschappelijk te reflecteren op de eigen ervaringen en om de opgedane inzichten met anderen te delen. Hoewel nut en noodzaak daarvan breed worden erkend is daarvoor niet altijd voldoende ruimte. Hoge eigen ambities, volle agenda's en krappe begrotingen staan in de praktijk nog wel eens in de weg om aan deze processen voldoende aandacht te besteden. Voor succesvolle innovaties en het verspreiden van goede praktijken is het noodzakelijk om hier structureel meer aandacht te schenken.

3 Schakelen met kennis

In dit hoofdstuk geven enkele nationale kennisinstellingen aan hoe zij van hun kant inspelen op de nieuwe kennisbehoeften. Aan het woord komen het PBL, het CBS en het RIVM. Ook komt het Fries Sociaal Planbureau, een regionaal kennisplatform aan het woord. Zij doen voorstellen voor een betere samenwerking en sturing op regionale kennisprocessen. De Vereniging voor Statistiek en Onderzoek (VSO) gaat in op de behoefte van lokale onderzoekers aan meer interactie met nationale kennisinstellingen. Professor Groenleer en Arlette van den Berg, bestuurskundigen van de Tilburg University, schetsen een theoretisch kader voor interbestuurlijke samenwerking bij kennisproductie en -deling. En ten slotte biedt VNG International een klein inkijkje in hoe Britse gemeenten kennis met elkaar delen.

Effectieve koppeling nodig met decentrale kennisinfrastructuur

Het Planbureau voor de Leefomgeving

Integrale uitdagingen vragen samenwerking

Bestuurders en beleidsmakers staan in het ruimtelijk-fysieke domein voor steeds complexere uitdagingen. Voorbeelden hiervan zijn de klimaatverandering en de energietransitie, het circulair maken en vergroenen van de economie, het verduurzamen en toegankelijk maken van de woningmarkt en het bevorderen van de verbinding tussen natuur, voedsel, landbouw en water. Deze uitdagingen zijn integraal en hebben betrekking op meerdere domeinen, zoals het economische, sociale en ecologische.

De oplossing van deze integrale vraagstukken vraagt om nieuwe vormen van samenwerking tussen overheden onderling en tussen overheden en niet-overheden (zoals het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, burgers en kennisinstellingen). Deze uitdagingen hebben niet alleen consequenties voor de beleidspraktijk (ministerie van EZ 2017), maar ook voor de kennisinfrastructuur en onderzoekspraktijk met betrekking tot de leefomgeving.

Niet alleen nationale overheden, maar ook decentrale overheden en niet-overheidspartijen wenden zich steeds vaker met vragen en voor kennis tot het PBL. Er is namelijk behoefte aan nieuwe kennis én aan het systematischer gebruik van bestaande kennis en vaardigheden. Bijvoorbeeld over complexe en persistente beleidsopgaven, het gedrag en samenspel tussen overheden en tussen overheden en niet-overheden. Ook is behoefte aan het ontwikkelen van reflexieve onderzoeksmethoden (gericht op handelingsperspectieven) en nieuwe indicatoren om de voortgang van processen, transities en integrale opgaven te kunnen volgen. Deze behoefte hangt samen met het karakter van de uitdagingen (integraler, meerschalgig, multi-actor), maar ook met het gegeven dat het onderlinge samenspel tussen het Rijk, gemeenten en provincies verandert als gevolg van de decentralisaties van taken en bevoegdheden in het sociale, ruimtelijke en natuurdo-
mein.

Strategische thema's

Het PBL richt zich in haar werkprogramma op vier strategische thema's, te weten:

- klimaatverandering en energietransitie
- circulaire economie en vergroening
- stad en regio in ontwikkeling
- voedsel, landbouw en natuur in transformatie.

Regionale componenten in kennis van het PBL

De kennis die het PBL ontwikkelt is zowel relevant voor de internationale en nationale overheden (onze primaire klant) als de decentrale (en niet-) overheden. Denk bijvoorbeeld aan studies over de woningmarkt, regionale economie en arbeidsmarkt, en energie- en klimaatverandering. Deze kennis is voor een ieder vrij toegankelijk en wordt op de website van het PBL gepubliceerd. Bovendien bevatten de PBL-analyses vaak een regionale/gebiedsgerichte component. Zo wordt er in veel analyses een onderscheid gemaakt tussen krimp-, groei- en anticipeergebieden, vanuit de veronderstelling dat de ruimtelijke differentiatie bepalend is voor de effecten van nationaal beleid en daarom aandacht verdient.

Voor gemeenten zijn ook de integrale hoofdproducten van het PBL relevant. Denk aan:

- de toekomstverkenningen op het gebied van ruimte, natuur en milieu. Deze bieden inzicht in toekomstige ontwikkelingen en worden één keer in de vier jaar gepubliceerd. Een voorbeeld hiervan is de Ruimtelijke Verkenningen getiteld 'Oefenen met de toekomst' (PBL 2019b). Deze omvat kwalitatieve scenario's voor de toekomst van verstedelijking en infrastructuur in stedelijke regio's. Het rapport biedt bestuurders en beleidsmakers handvatten voor visievorming, beleidsontwikkeling en investeringskeuzes.
- de Balans voor de Leefomgeving. De Balans voor de Leefomgeving evalueert het rijksbeleid voor milieu, natuur en ruimte en geeft inzicht in de kwaliteit van de fysieke leefomgeving. Het geeft aan in hoeverre de overheid de gestelde beleidsdoelen tijdig bereikt en schetst beleidsopties hoe de transitieopgaven op de vier strategische thema's te bevorderen. Afgelopen jaren is daarbij sterk ingezet op het ontwikkelen van integrale kennis: het verbinden van domeinen.
- het Compendium voor de Leefomgeving (digitale gegevensbasis op het gebied van milieu, natuur en ruimte, www.clo.nl).

Daarnaast is ook nieuwe kennis nodig die ingaat op nieuwe vraagstukken. Het nut en de noodzaak hiervan heeft het PBL samen met andere kennisinstellingen en overheden in het Veluweberaad geagendeerd (zie PBL 2017). Dit heeft geresulteerd in het opzetten van een aantal kenniscommunities, waaronder de kenniscommunity Circulaire Economie. Het PBL en de VNG zijn samen de trekkers hiervan. Het streven is om eerst de aanwezige kennisbehoeften van de overheden op dit terrein goed in kaart te brengen.

De ontwikkeling van kennis op het energiedossier is intussen al een stuk verder. De kennis- en databehoeften van de verschillende overheden en andere deelnemers aan de energietransitie zijn al geïnventariseerd in het kader van het programma Verbetering Informatievoorziening Energietransitie (VIVET). Het PBL werkt daarin samen met het CBS, het Kadaster, Rijkswaterstaat en de RVO aan een robuuste informatievoorziening voor beleidsmakers en alle andere belanghebbenden op het gebied van klimaat en energie.

Het PBL heeft ook zelf belang bij een robuuste informatievoorziening rond de energietransitie. Ten eerste voor het maken van de Klimaat en Energieverkenning (KEV). Deze is bedoeld om op basis van de Klimaatwet doelen, zoals de afspraken uit het Klimaatakkoord te evalueren. De KEV gaat uit van alle verwachte ontwikkelingen van het beleid: van de lokale tot aan de internationale schaal aan toe. Ten tweede voor de voeding van het VESTA-MAIS-model (<https://www.pbl.nl/vesta>) dat wordt gebruikt om te verkennen hoe de verduurzaming van de warmtevoorziening van huizen en gebouwen het best kan worden aangepakt voor alle buurten in Nederland. Het Vesta-MAIS-model kijkt naar elk huis en gebouw in Nederland en houdt rekening met lokale omstandigheden en beleidsopties. Vesta-MAIS is een OpenSource-model en kan dus gratis door iedereen worden gebruikt. Ten derde voor de monitoring van de Regionale Energie Strategieën. Hierbij gaat het in eerste instantie over de decentrale opwek van hernieuwbare elektriciteit tussen huidige situatie en 2030. Later kan ook het nationale effect van de gemeentelijke warmteplannen onder de RES-monitor gaan vallen. In de KEV zal ook aandacht komen voor wat er op regioniveau gebeurt.

Nieuwe onderzoeksmethoden

Om nieuwe (meerschallige) kennis te ontwikkelen heeft het PBL een Community of Practice (CoP) opgericht, genaamd 'Multi-level multi-actor governance van de leefomgeving'. In de CoP zijn PBL-onderzoekers, de VNG, het IPO en Tilburg University (TiREG) verenigd. De inhoudelijke opgaven op het gebied van de fysieke leefomgeving dienen als vertrekpunt. Vervolgens verkennen de deelnemers aan de CoP gezamenlijk de 'multi-level governance'-uitdagingen, de oplossingen hoe daarmee om te gaan, en de betekenis voor de werkwijze en het onderzoeksrepertoire van PBL'ers.

Kennis over de leefwereld en handelingsperspectieven

Leefomgevingsvraagstukken vragen om een verbreding van het onderzoeksrepertoire van het PBL. Een blijvende investering in vakinhoudelijke werkwijzen is nodig, zoals de versterking en verdere uitbouw van 'integrated assessment'-modellen, en open en 'big' data om onze systeemkennis up-to-date te houden. Ook ervaart het PBL de noodzaak om meer kennis en kunde over bestuurskundige en gedragswetenschappelijke methoden te ontwikkelen, zodat het PBL 'hoe'-vragen verstandig kan analyseren. Bijvoorbeeld: Wat is de bijdrage van regio-specifieke beleidsinterventies aan rijksbrede doelstellingen en hoe kan deze bijdrage worden vergroot? Eveneens is verdieping nodig in meer ontwerpgerichte, narratieve en participatieve werkwijzen, zodat onderzoekers van het PBL beter kunnen aansluiten bij de 'taal' en logica van de samenleving en in nieuwe beleidsarena's.

Het PBL blijft sterk in het beoefenen van 'moderne' wetenschappelijke analyses, waarin het systemisch-analytisch denken centraal staat. Maar tegelijkertijd erkent het planbureau de behoefte aan meer reflexieve aanpakken, waarin ze in samenspel met de praktijk kennis over de 'leefwereld' ophalen. Zo kan het PBL zijn beleidsanalyses zo inrichten dat zij de context en zienswijzen van lokale betrokkenen goed meenemen. Het planbureau richt zich daarom naast de klassieke ex-post monitoring en evaluatiekennis en ex-ante scenariokennis op het ontwikkelen van meer ex-durante reflexieve kennis (PBL 2019c). Het PBL ontwikkelt en experimenteert met nieuwe onderzoeksmethoden zoals lerende evaluaties (Natuurpact, Interbestuurlijk Programma Vitaal Platteland en de Regio Envelop). Lerende evaluaties hebben als doel om gedurende de ontwikkeling en uitvoering van beleid kennis aan te dragen om bijstelling mogelijk te maken. Het is daarbij uitdrukkelijk de

bedoeling tweerichtingsverkeer op gang te brengen tussen onderzoekers en beleidswereld (zie voor meer informatie het filmpje van lerend evalueren, PBL 2019a en Folkert et al. 2018). Door dit samenspel brengt het PBL systeemkennis samen met praktijkkennis, wat bijdraagt aan de kwaliteit van kennis en ook de impact en bruikbaarheid ervan versterkt.

Behoefte aan koppelingsvlak met gemeenten

Kortom, de strategische opgaven gecombineerd met de veranderende beleidspraktijk vraagt om aandacht voor de kennisinfrastructuur en voor de onderzoekspraktijk. Vanuit het PBL-perspectief zijn twee invalshoeken urgent:

- het PBL heeft de decentrale kennis nodig om een inschatting te kunnen maken in hoeverre het (nationale) beleid op de bovengenoemde dossiers effectief is. Zonder kennis van wat er decentraal gebeurt, is dit niet mogelijk.
- het is voor het PBL onmogelijk is om alle beschikbare en relevante kennis op een goede manier bij alle decentrale overheden te krijgen. Het ontbreekt simpelweg aan capaciteit om dat te doen en het is ook de vraag in hoeverre dit een rol voor het PBL is. Er is vanuit het PBL daarom behoefte aan een effectief koppelingsvlak tussen de decentrale kennisinfrastructuur en nationaal georiënteerde kennisinstelling zoals het PBL.

Literatuur

Folkert, R., L. Verwoerd, F. Verwest (2018), *Lerend evalueren navigeren tussen verantwoorden en leren*. Beleidsonderzoek online. Juli 2018.

Ministerie van EZ (2017). *Sturen in een verweven dynamiek: Perspectieven op complexiteit en oriëntaties voor beleid*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

PBL (2013), *Kennismaken met decentrale overheden, Een verkennende studie naar de strategische kennisbehoeften van provincies, gemeenten en waterschappen in samenhang met de decentralisatie van het omgevingsbeleid*. Den Haag: PBL.

PBL (2017), Nieuwsbericht Veluweberaad,
<https://www.pbl.nl/nieuws/nieuwsberichten/2017/veluweberaad>

PBL (2019a), Onderzoeksmethode Lerend evalueren verfilmd, <https://www.pbl.nl/nieuws/nieuwsberichten/2019/onderzoeksmethode-le-rend-evalueren-verfilmd>

PBL (2019b), *Oefenen met de toekomst. Scenario's voor stedelijke ontwikkeling, infrastructuur en mobiliteit in Nederland voor 2049. Ruimtelijke Verkenningen 2019*. Den Haag: PBL.

PBL (2019c), *Van reflex naar reflexiviteit in publieke kennisorganisaties*, Den Haag: PBL (nog te verschijnen).

Databehoefte lokale overheid samen invullen

Centraal Bureau voor de Statistiek

Dataknooppunt voor gehele overheid

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) is bij wet in ingesteld om overheden te voorzien van betrouwbare statistische informatie om aldus overheidsorganisaties te ondersteunen bij hun wettelijke taken. Daarmee is het CBS hét dataknooppunt van Nederland voor de gehele overheid. De vraag naar zowel landelijke statistieken als informatie op gemeentelijk en provinciaal niveau wordt steeds groter. De logische consequentie van decentralisaties en verstedelijking is bovendien dat het meer en meer de regionale en de lokale overheden zijn waar die vraag vandaan komt.

Bij de samenwerking tussen het CBS en de regionale en lokale overheden is er steeds vaker sprake van tweerichtingsverkeer. Bij het lokale bestuur is er behoefte om te putten uit de schat aan informatie en kennis die er bij het CBS beschikbaar is maar regionale en lokale overheden beschikken ook zelf over data. Het CBS kan die lokale data koppelen aan zijn eigen data en aggregeren tot een landelijk beeld maar zij kan ook helpen met het duiden van lokale informatie in het licht van landelijke data. Door verbijzondering van de landelijke statistieken over bijvoorbeeld economie, armoede en milieu kunnen lokale besluiten nog beter worden voorbereid en onderbouwd. Daarmee is het CBS een goede partner van overheden die streven naar nog meer kwaliteit in de besluitvorming en efficiëntie in de uitvoering.

Mede als gevolg van de decentralisatie zijn de vraagstukken waar gemeenten voor staan talrijk en complex. Van energietransitie tot WMO. Van toereikend woonaanbod tot de aanpak van schulden en armoede. Besluitvorming kan alleen effectief zijn als besluiten worden genomen en beleid wordt gemaakt op basis van uitgangspunten die met data worden onderbouwd. De behoefte en zelfs noodzaak voor effectieve en efficiënte beleidsuitvoering is dan ook niet beperkt tot de centrale overheid: alle overheidslagen hebben in toenemende mate behoefte om datagedreven te werken. Data zijn zo de basis voor goed bestuur. Dit sluit aan bij de ambities die het ministerie van BZK uiteenzet in de Data Agenda Overheid. Daarin wordt dan ook meermalen

verwezen naar het CBS als een belangrijke datapartner van en voor de overheid.

Urban Data Centers

Het CBS beschikt over een unieke data-infrastructuur die van grote waarde is voor zowel de Rijksoverheid als voor decentrale overheden. Die zet het CBS dan ook graag in om overheden – op alle niveaus – te ondersteunen bij de uitoefening van hun taken. Nu al werkt het CBS met een groot aantal gemeenten samen, onder meer via de Urban Data Centers. Daar worden data en kennis van CBS en gemeenten bijeengebracht en gezamenlijk ingezet om antwoorden te geven op gemeentelijke beleidsvragen. Overheden hebben echter een scala aan informatiebehoeften, die het CBS voor een deel wel, maar voor een deel ook niet kan en wettelijk gezien ook niet mag vervullen. Zo kan het CBS op basis van eigen data en die van bijvoorbeeld een gemeente een maatschappelijk fenomeen beschrijven. Andere wensen, zoals beleidsaanbevelingen, projecties, toekomstramingen en verdiepende studies om causale relaties te onderzoeken, zijn echter het terrein van de planbureaus, van wetenschappelijke onderzoeksinstituten en ook van private onderzoeksbureaus.

Daarom heeft het CBS het initiatief genomen voor een data-ecosysteem. Daarin wordt de unieke data-infrastructuur en kennis van het CBS gecombineerd met de innovatiekracht, specialistische kennis en mogelijkheden van private partijen en academische instellingen: een triple helix. Elke partij levert daarin een bijdrage aan de oplossing van een vraagstuk en zo wordt het totaal meer dan de som der delen: door nauw samen te werken ontstaat meerwaarde. Verschillende initiatieven komen zo samen en versterken elkaar. Naast de verbinding tussen overheidslagen is deze vorm van horizontale samenwerking een noodzakelijke aanvulling. Zo kan een samenhangend totaalpakket aan producten en diensten ontstaan waarmee overheden optimaal worden ondersteund bij hun ambitie om datagedreven te gaan werken, ter versterking van de uitvoering van hun publieke taak.

Op die manier bouwt het CBS met andere instellingen aan een landelijk dekkend netwerk van regionale en lokale gegevens op tal van vraagstukken en maatschappelijke opgaven waar gemeenten voor aan de lat staan. En zo vormen data de basis voor goed bestuur en voor publiek vertrouwen.

Gemeenten wel verantwoordelijk, maar niet voldoende kennis

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu

Kennisbehoefte van gemeenten groeit

Een gezonde bevolking in een gezonde leefomgeving - dat is de uitdaging waarvoor het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) zich al meer dan 100 jaar inzet. Het RIVM ontwikkelt infectieziektebestrijding, preventie- en screeningsprogramma's en voert deze uit. Het RIVM doet onafhankelijk (wetenschappelijk én praktijkgericht) onderzoek op het vlak van volksgezondheid, zorg, milieu en veiligheid. Hij doet dit als 'trusted advisor' voor de samenleving. Zo ondersteunt het RIVM burgers, overheden en professionals bij de uitdaging onszelf en onze leefomgeving gezond te houden.

De rol en taken van lokale en regionale overheden bij de vormgeving en uitvoering van beleid op het gebied van zorg en leefomgeving worden steeds groter. Nieuwe taken en verantwoordelijkheden, alsmede toenemende vermaatschappelijking roepen nieuwe en andersoortige vragen op. Naast de 'traditionele' opdrachtgevers bij de rijksoverheid leggen gemeenten, provincies en waterschappen in toenemende mate vragen neer bij het RIVM. Vragen als: welke preventieve interventies leveren in onze regio de meeste gezondheidswinst op, hoe ziet de zorgvraag er over twintig jaar uit en hoe kunnen bewoners samen met de gemeente, de GGD en de Omgevingsdienst een gezonde en veilige leefomgeving realiseren?

Het RIVM werkt nauw samen met lokale en regionale overheden en hun eerstelijns kennispartners (zoals GGD'en, Omgevingsdiensten, veiligheidsregio's, waterschappen, adviesbureaus en planbureaus). Het RIVM en GGD'en wisselen intensief kennis uit over infectieziekten en vaccinaties. Programma's als Gezonde School, Gezonde Kinderopvang en Preventie in de Wijk kunnen ook rekenen op de kennisbasis en de doorontwikkeling vanuit het RIVM. Ook zijn er verschillende monitors en praktijkgerichte onderzoeken waarbij het RIVM samen met de lokale en regionale netwerkpartners specifieke vragen beantwoordt.

Lokale afwegingen mogelijk maken

Naast toegenomen verantwoordelijkheden van gemeenten in het sociale domein staan gemeenten en andere overheden aan de lat voor diverse transities in het fysieke domein (bijvoorbeeld klimaatverandering en de energietransitie). Met de inwerkingtreding van de Omgevingswet krijgen gemeenten meer mogelijkheden om in omgevingsvisies en -plannen beleidsdoelen tegen elkaar af te wegen. Licht bijvoorbeeld het accent op gezondheid, op economische groei of juist op vergroening? Hoe bereik je hierbij een mix met maximale impact? Om omgevingsvisies en lokaal beleid te kunnen ontwikkelen is kennis over de actuele situatie van de leefomgeving nodig, en ook over de effecten en neveneffecten van beleidsbeslissingen. Het RIVM ontwikkelt deze kennis op het brede terrein van gezondheid, infectieziekten, milieu en veiligheid. Gemeenten kunnen bij de ontwikkeling van visies en beleid bijvoorbeeld gebruik maken van de Atlas Leefomgeving, de Atlas Natuurlijk Kapitaal, [Regiobeeld.nl](https://regiobeeld.nl) en [Loketgezondleven.nl](https://loketgezondleven.nl). Deze websites bieden beleidsmakers en bestuurders een integraal beeld van de actuele situatie waarmee verschillende beleidsscenario's doorgerekend en ontwikkeld kunnen worden, inclusief mogelijke handelingsperspectieven. Voor gemeenten heeft het RIVM nu een exclusieve startpagina voor gemeenten (www.rivm.nl/gemeente) om met slechts enkele muisklikken op de meest relevante website te belanden, afhankelijk van de lokale vraag.

Het RIVM wil haar kennis meer toegesneden op de vraag van de gemeenten ontwikkelen en beschikbaar maken. Want ook in de lokale praktijk is het nodig te kunnen beschikken over brede kennis om integrale afwegingen te maken. Deze is niet altijd beschikbaar. Van bijvoorbeeld vervanging van gas door andere energiebronnen mag het duidelijk zijn wat daarvan de CO₂-winst is. Maar weten we wat dit betekent voor de veiligheid en gezondheid in de directe leefomgeving of de duurzaamheid in brede zin? Het is juist dit type kennis dat gemeenten nodig hebben om de juiste keuzes te kunnen maken. Op lokaal niveau gaat het immers niet om de eendimensionale beleidsdoelen zoals CO₂-reductie maar ook direct om alle mogelijke (neven-)effecten van beleidskeuzes. De acceptatie van de burgers vraagt brede afwegingen. Ook de betrokkenheid van burgers bij de ontwikkeling van kennis vergroot de acceptatie van die afwegingen. Met 'citizen science' verrijkt het RIVM de kennis en vergroot het de burgeracceptatie ervan. Het voorbeeld over luchtkwaliteit dat hierna staat beschreven vormt een goede illustratie.

Preventieve kennis ontwikkelen

De vragen waarmee lokale overheden zich met betrekking tot de leefomgeving tot het RIVM wenden komen vaak voort uit crisissituaties. Bij verontreiniging gaat het dan over zorgen over de gezondheid, de veiligheid of het milieu. Denk daarbij aan de grafietregens rond Tata Steel, aan chemische stoffen zoals PFOA of GenX in de lucht, in moestuinen, of in de bodem, of aan legionellose door afvalwaterzuiveringen. Deze kennisvragen zijn erg incident-gedreven en worden ad hoc gesteld. Dit kan effectiever en efficiënter als er regie of een zekere infrastructuur zou bestaan waarin vragenstellers en kennisinstelling(en) samen de kennisvragen scherp en samenhangend kunnen articuleren, én samen kunnen zorgen voor een doeltreffende landing van de kennis. Een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor GGD'en en Omgevingsdiensten. In het kader van het Veluweberaad verkennen gemeenten, waterschappen, provincies en rijk samen met kennisinstellingen de mogelijkheden voor een dergelijke infrastructuur. In themagerichte kennis communities, getrokken door lokale en regionale bestuurders en directeurs van kennisinstellingen, leren partijen nu hoe kennis effectief kan worden uitgewisseld. Ook het toepasbaar maken van kennis en adequate vraagarticulatie zijn leerpunten in deze kennis communities.

Maar boven alles zou het goed zijn om (toepasbare) kennis meer preventief te ontwikkelen zodat crisissituaties vaker voorkomen kunnen worden. Bijvoorbeeld door bij het verlenen van (omgevings-)vergunningen gebruik te maken van de meest actuele en kwalitatief best toepasbare kennis. Dit is van groot belang voor de implementatie van de Omgevingswet en om de doelen van de Omgevingswet te realiseren. Vergunningverleners zullen moeten kunnen beschikken over die informatie die nodig is om tot een goede beslissing te komen. Het digitale stelsel omgevingswet krijgt pas echt zin als het ook inhoudelijke gegevens, zoals de bodem-, geluid- en luchtkwaliteitsdata van het RIVM, op een dusdanige manier toegankelijk maakt dat de vergunningsaanvrager, -verlener en andere belanghebbenden er iets mee kunnen.

Kennis en monitoring van luchtkwaliteit

Gemeenten hebben taken en verantwoordelijkheden voor het in stand houden en verbeteren van de kwaliteit van de fysieke leefomgeving. Kennis over luchtkwaliteit is daarbij van cruciaal belang. We zoeken op dit voorbeeld in om een concreet beeld te geven van hoe het RIVM met

kennis kan bijdragen. Dit domein is illustratief voor de vele verschuivingen van kennisbehoeften en -stromen waarmee gemeenten te maken hebben. Bij luchtkwaliteit gaat het om feitelijke kennis over:

- hoe het in de gemeente is gesteld met de luchtkwaliteit
- wat de betekenis van de luchtkwaliteit is voor de gezondheid van inwoners
- inschattingen van hoe de luchtkwaliteit zich op termijn zal ontwikkelen
- de bijdrage van de bronnen in de gemeente aan haar eigen luchtkwaliteit
- interventies die het mogelijk maken om de luchtkwaliteit te verbeteren.

En dat veelal op wijkniveau, soms zelfs buurt- of straatniveau.

Omdat luchtkwaliteit zich niet stoort aan onze gemeentegrenzen en bovendien niet alle bronnen voor gemeenten beïnvloedbaar zijn, is bovenlokale (bovenregionale) monitoring onontbeerlijk. De gemeente moet immers weten aan welke knoppen zij kan draaien en welke effecten dat op de kwaliteit van de leefomgeving heeft. Om op lokale schaal zinvol te kunnen interveniëren ten behoeve van een schone en gezonde leefomgeving, is het ook nodig dat de landelijk beschikbare kennis vertaald wordt naar wijk- of buurtniveau. Hiervoor is het in technische zin nodig dat het huidige modelinstrumentarium op hogere resolutie toepasbaar wordt gemaakt. In Utrecht bijvoorbeeld wordt al geëxperimenteerd met een berekening op een hogere ruimtelijke resolutie. Maar het bestaande modelinstrumentarium is daar niet voor ontwikkeld en moet voor een optimaal resultaat geschikt worden gemaakt om op hogere resolutie te kunnen rekenen. Gemeenten geven aan dat niet alleen lokaal maar ook landelijk monitoring gewenst is om zowel het bestuur als burgers meer inzicht te kunnen geven in de luchtkwaliteit in hun omgeving.

Gemeenten vragen ook naar metingen van roet als gevolg van houtstook en de effecten daarvan op de gezondheid van inwoners. Die maken zich daar zorgen over en gemeenten moeten daar iets mee. Maar zij hebben zelf geen mogelijkheden om kennis te vergaren over de mogelijke schadelijkheid van roet. Daardoor is er in feite geen harde basis voor lokaal beleid. Nationale kennisontwikkeling én internationale samenwerking met bijvoorbeeld de World Health Organization (WHO) zijn hierbij nodig. Daarnaast vragen gemeenten ook naar metingen van de effecten van uitstoot door binnenscheepvaart op de grote rivieren en op drukbevaren waterwegen.

Participatie en luchtkwaliteit

Meer en meer zijn burgers direct betrokken bij de kwaliteit van hun leefomgeving. Zij willen daar een actieve bijdrage aan leveren. Gemeenten experimenteren al met het lokaal meten van luchtkwaliteit, door gemeenten én door burgers. In Noord-Holland loopt bijvoorbeeld een pilot waarin de provincie samen met een aantal gemeenten experimenteert met het gebruik van goedkope sensoren. Ook Rotterdam en Zwolle ontwikkelen initiatieven. Zo kunnen zij zowel de burgers betrekken bij de luchtkwaliteitsmonitoring als de monitoring zelf verbeteren. Lokale sensordata zijn echter alleen bruikbaar voor beleidsvorming en -uitvoering als deze zijn gevalideerd en ingebed in bovenlokale databases en modellen. Want alleen dan kan verbinding en vergelijkbaarheid met bijvoorbeeld buurgemeenten worden gerealiseerd. Daarvoor is een landelijke infrastructuur nodig waarbinnen lokale gegevens betekenis krijgen. Een voorloper van zo'n infrastructuur is <https://www.samenmetenaanluchtkwaliteit.nl/>.

Omgevingswet

Gemeenten bereiden zich voor op de komst van de Omgevingswet. Ook in dat kader hebben zij behoefte aan kennis over luchtkwaliteit, binnen een integrale ruimtelijke context. Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van nieuwbouw van woningen of de herinrichting van binnenstedelijk gebied. Een gezonde leefomgeving is dan vaak het leidende vraagstuk. Het maken van integrale afwegingen in de ruimtelijke context vergt integratie van kennis en informatie uit verschillende bronnen. Om op wijk- en buurtniveau effectieve interventies te kunnen plegen of wijken gezond te kunnen ontwerpen, is kennis in samenhang nodig over lucht en geluid, veiligheid, sociale cohesie, groen en voorzieningen, gezondheid en zorgvraag en -aanbod. Veelal komt die informatie uit bronnen op nationaal niveau, waarbij specifieke duiding op wijk- en buurtniveau moet plaatsvinden. Die bronnen zijn in beheer bij diverse landelijke organisaties. Een voorbeeld van hoe integratie van diverse typen informatie een basis kan leggen voor besluitvorming over interventies op wijkniveau is uitgewerkt in Utrecht (<https://www.rivm.nl/gezonde-stad/gezonde-omgeving-utrecht>). Sommigen gemeenten geven aan dat zij behoefte hebben aan een uniform model voor het doorrekenen van effecten, niet alleen voor luchtkwaliteit, maar bijvoorbeeld ook voor geur en geluid. Ook vragen gemeenten het RIVM om handige tools te bedenken waarmee zij de gezondheidsrisico's en de gezondheidswinst van hun bewoners in kaart kunnen brengen.

Nieuwe kennis nodig voor een overheid in verandering

Vereniging voor Statistiek en Onderzoek

De Vereniging voor Statistiek en Onderzoek (VSO) is een vereniging van meer dan 80 gemeentelijke, regionale en provinciale organisaties die zich richten op lokaal en regionaal onderzoek en datagedreven werken binnen de uiteenlopende beleidsvelden waarop gemeenten en provincies actief zijn. De kerndoelstellingen van de vereniging zijn: kennis delen en belangenbehartiging.

Met een veranderende samenleving wijzigen ook de rol en positie van de overheid. Meer en meer schakelen we over van alleen een rechtmatige en presterende overheid naar een samenwerkende overheid en zelfs een responsieve overheid. Nu de manier van beleid maken en uitvoeren verandert, verloopt de wijze waarop we kennis verzamelen anders. Voor een deel veranderen ook de vorm en de inhoud van kennis. Daarnaast is het door de beschikbaarheid van veel nieuwe informatiebronnen mogelijk om op nieuwe wijzen kennis te genereren.

Binnen de VSO zijn acht platforms actief, zowel fysiek als in een online community. Deze platforms sluiten aan bij de gemeentelijke beleidsterreinen, zoals het sociaal domein, economie en wonen. Ook zijn er platforms gericht op methoden en technieken van onderzoek.

De VSO ondersteunt haar leden bij hun interne en externe positionering en organiseert de toegang tot databronnen. Ze onderhoudt contact met een groot aantal strategische partners. De VSO heeft zich de afgelopen jaren ingezet om de samenwerking met landelijke kennisinstellingen voor de gemeenten te verstevigen. We verkennen en werken mogelijkheden voor kennisdeling uit, stemmen onderzoeksprogramma's af en zoeken naar vertaling van landelijke resultaten naar lokale en regionale context en vice versa.

Regionale kennisplatforms: kennis verbinden en vertalen

Fries Sociaal Planbureau

Bijzondere positie

In verschillende provincies is de afgelopen jaren een provinciaal planbureau (onder verschillende namen) ontstaan. In Zeeland, Groningen, Drenthe en Friesland bestaan provinciale planbureaus rond vooral sociale vraagstukken en het thema leefbaarheid. Ook in andere delen van Nederland bestaan regionale onderzoeksbureaus met een planbureauafunctie zoals het PON in Brabant. Zij komen vaak voort uit wat vroeger een Centrum voor Maatschappelijke Ondersteuning (CMO) heette. Deze ondersteunden provinciale uitvoeringsorganisaties en gemeenten in het brede welzijn- en gezondheidsveld met toegang tot kennis en het onderling uitwisselen daarvan. Na de afstoting van provinciale beleidsverantwoordelijkheden voor de WMO en de jeugdzorg verdween de wettelijke basis voor deze centra. De meeste hebben zich daarna als marktpartij ontwikkeld en zijn direct gaan werken voor de opdrachtgevers, vooral gemeenten.

Vanuit hun nieuwe positie zijn de regionale planbureaus vaak goed in staat om in te spelen op actuele vragen. Het takenpakket en de reikwijdte van de huidige regionale kennisplatforms verschillen. In aanvulling op sociale vraagstukken worden ook thema's als regionale economie of duurzaamheid opgepakt. In Friesland wilde de provincie, na de afbouw van hun taken in het sociale domein, blijven volgen hoe het met de decentralisaties ging en wat die voor haar inwoners betekenen. Dat werd het Fries Sociaal Planbureau (FSP). Het FSP ontwikkelde een representatief panel waarmee politiek en beleid inzicht krijgen in de mening en zorgen van hun inwoners.

Gemeenten zien steeds meer de waarde van het FSP. In het eerste gebruikersonderzoek in Friesland gaven veel gemeentelijke beleidsmakers aan blij te zijn met het FSP. Zij gebruiken de geboden informatie bij hun beleidsprocessen. Uit de vragen die het FSP krijgt blijkt ook dat er bij gemeenten steeds meer behoefte is aan data en de duiding daarvan. Maar gemeenten hebben veelal niet (mee) gekozen voor deze planbureauafunctie en financieren deze functie ook niet of alleen via projectopdrachten.

Inspelen op regionale behoeften

Het FSP heeft voor gemeenten een programma 'sociaal domein & zorg' ontwikkeld. Financiële deskundigen van gemeenten hadden behoefte aan vergelijking en duiding van cijfers en wilden beter grip krijgen op de verhalen daarachter. Het gezamenlijk doel is om zo de sturing te verbeteren. Het FSP organiseert ook masterclasses om te leren de beschikbare data beter te gebruiken en te vinden. Een eerste behoefte is om de belangrijkste kengetallen op een attractieve manier op een rij te zetten. Ook gingen FSP-onderzoekers met gemeenten in gesprek over het duiden van de rapportage sociaal domein 2017 van het SCP. Zo werd het provinciaal planbureau de verbinder tussen landelijk onderzoek en gemeentelijke behoeften en gemeentelijke kennis. In Friesland hebben de meeste gemeenten geen onderzoekers in dienst en beschikken ze over weinig data-capaciteit. Samen met drie gemeenten, de hogeschool, de universiteit en de provincie heeft het FSP daarom DataFryslân opgericht. Hier gaan we data delen, mensen opleiden en inspireren om datagedreven te werken en datascience verder ontwikkelen.

Regionale sturing aan kenniscirculatie

Inmiddels blijkt dat er een gat bestaat tussen enerzijds wat 'de markt van advies- en onderzoeksbureaus' oppakt en anderzijds de diensten van landelijke kennisinstituten die vaak globalere inzichten leveren en meer aansluiten bij de behoeften van 'Den Haag'. In de markt worden opdrachten uitgevoerd voor gemeenten die kennis opleveren voor die specifieke gemeenten, maar die kennis wordt vervolgens nauwelijks gedeeld of geborgd. De opdrachtgever heeft dit belang niet en gebruikt de geboden kennis louter voor zijn eigen actuele behoefte. De eerdere vanzelfsprekendheid om via een regionale of provinciale structuur kennis te delen is verloren gegaan.

Gemeenten en provincies kunnen winst behalen wanneer zij zich samen inzetten om meer sturing te geven aan regionale kenniscirculatie en kennisagenda's. De waarde van regionale kennis en duiding kan verder toenemen door een veel explicietere samenwerking tussen landelijke kennisinstituten, regionale bureaus en provincies en gemeenten. Door in de agenda's en werkprogramma's van de landelijke bureaus meer de regionale thema's op te nemen, ontstaat er landelijk meer inzicht in verschillen en kan de afstand tussen 'Den Haag' en de regio worden verkleind. Door de duiding van die verschillen samen met regionale

bureaus uit te voeren wordt de kennis veel gedifferentieerder en kunnen regio's van elkaar en van de landelijke specialisten leren.

Regionale kennisplatforms kunnen daarbij een aantal kernfuncties vervullen, zoals:

- Lokale en regionale monitors ontwikkelen voor de relevante beleidsterreinen voor de langere termijn
- Een helpdeskfunctie bieden voor het gebruik en duiden van data
- Een 'vertaling' geven van landelijke kennis en onderzoek naar de regionale en lokale situatie
- Leveren van factsheets voor discussies in gemeenten ten behoeve van beleidsvorming
- Kennismakelaar zijn: verbinden van vraag gemeenten aan relevante kennisinstituten
- Een verdiepend en verklarend onderzoek doen naar lokale en regionale fenomenen (waarom is iets hier anders dan elders, in Friesland hebben we inmiddels de Friese paradox over het verschijnsel van minder welvaart maar meer geluk...)
- Overzichten leveren van belangrijke trends en ontwikkelingen en daarmee onderwerpen agenderen voor de lokale en regionale beleidsagenda's
- Een panelfunctie met representatieve steekproef aanbieden zodat inzicht verkregen kan worden in de mening van de burger.
- Regionale duiding terugkoppelen naar landelijke kenniscentra zodat deze mee gaat spelen in landelijk beleid en agenda's, dit ondersteunt lokale en regionale lobby's.

Door afspraken te maken over samenwerking tussen alle bestuursniveaus is het mogelijk om een netwerk te ontwikkelen van landelijke en regionale kennis- en onderzoeksbureaus. Vervolgens kunnen zij hun agenda's op elkaar gaan afstemmen en gebruik maken van elkaars kennis en gegevens. Gemeenten kunnen dan zowel op het landelijke niveau, wellicht via de VNG, als op het regionale niveau de agenda meebepalen. Kennisinstellingen kunnen gemeenten dan beter bedienen in hun kennisbehoeften.

Engelse gemeenten delen kennis

VNG International

Niet alleen in Nederland krijgen gemeenten steeds meer taken en verantwoordelijkheden. In Engeland werden in de afgelopen jaren de regionale overheden opgeheven, nationale doelstellingen geschrapt, en is bezuinigd op inspecties. Daar stond tegenover dat gemeenten meer taken kregen en daardoor meer verantwoordelijkheden. Lokaal groeide het besef dat de afrekenbaarheid van gemeenten toenam en dat meer transparantie geboden diende te worden. Daardoor groeide de behoefte aan kennis, uitwisseling van ervaringen, cijfers en ondersteuning.

De Engelse VNG, Local Government Association (LGA), biedt haar leden een programma aan dat hen ondersteunt in het verbeteren van de uitvoering: Sector-led Improvement. Het programma is gericht op het versterken van het lokaal bestuur in Engeland en Wales op verschillende beleidsvelden, zoals jeugdhulp, ouderenbeleid, financiën, zorg, cultuur, toerisme en ruimtelijke ordening. Het programma is mede met hulp van de centrale overheid ontwikkeld en wordt in zijn geheel door de centrale overheid gefinancierd.

Sector-led improvement houdt gemeenten een spiegel voor door middel van peer reviews. Deze gaan in op: visie, leiderschap, financiën en capaciteit. De LGA voert deze doorlichtingen uit via speciale teams die onder leiding staan van een bestuurder uit een andere gemeente. Naast de peer reviews biedt het programma ook speciale opleidingen aan voor politici en ambtenaren om hun vaardigheden te verbeteren.

Een belangrijk onderdeel van het programma is de database met data over de gemeenten: [LGA Inform](https://lginform.local.gov.uk/) (<https://lginform.local.gov.uk/>). De database kan gebruikt worden om gemeenten met elkaar te vergelijken of om data van de eigen gemeente onder elkaar te plaatsen. De LGA draagt er zorg voor dat de data up-to-date zijn en gemakkelijk zijn te ontsluiten. Het programma krijgt veel positieve reacties van lokale bestuurders en van gemeentesecretarissen.

Zie voor meer informatie: <https://www.local.gov.uk/our-support/our-improvement-offer>

'Plaatsgevoelig' beleid vergt innovatieve kennis

Martijn Groenleer en Arlette van den Berg – Tilburg University

Beleid, kennis en leren in een integraal proces

Klimaatverandering en de energietransitie, de aanpak van ondermijnende criminaliteit, inclusieve economische groei en ontwikkeling. Allemaal voorbeelden van meervoudige, maatschappelijke opgaven die geen grenzen kennen of respecteren, en die zich afspelen op verschillende bestuurlijke schaalniveaus. Deze opgaven vertroebelen bovendien de scheidslijnen tussen traditionele beleidsdomeinen en gaan de capaciteiten van een enkele organisatie te boven. Zulke complexe uitdagingen vragen om veranderingen, transformaties in de aanpak, om een nieuwe of in ieder geval andere manier van werken binnen het openbaar bestuur. Experimenteren, leren en innoveren zijn nodig, niet alleen technologisch maar vooral ook sociaal – ten aanzien van nieuwe rollen, verantwoordelijkheden en relaties. Ook is kennis nodig vanuit de mens- en maatschappijwetenschappen, over gedrag en over governance.

Veel meer dan voorheen zal kennisontwikkeling en -verspreiding een integraal onderdeel moeten vormen van het beleidsproces. Ook of juist op lokaal en regionaal niveau. Om te kunnen innoveren zijn enerzijds data en kennis nodig. Anderzijds gaat het testen en implementeren van innovatieve aanpakken in de lokale of regionale praktijk samen met het verzamelen en analyseren van gegevens over de werkzaamheid en werkbaarheid van die nieuwe aanpakken. Op basis daarvan kunnen onderzoekers maatschappelijke effecten 'reflexief' monitoren en er lessen uit trekken. In het geval van de City en Regio Deals is dat al praktijk.

In gemeenten en provincies, en steeds vaker ook in regio's, loopt op dit moment al een groot aantal uiteenlopende projecten en programma's gericht op verschillende maatschappelijke opgaven (Groenleer 2016; Schaap et al. 2017). Van 'pacten' om gezamenlijk complexe sociale problemen in de wijk aan te pakken, en 'labs' voor slimme samenwerking in de strijd tegen ondermijning (Waardenburg et al. 2019), tot aan 'strategieën' voor het versnellen van de regionale energietransitie (De

Leeuw & Groenleer 2018). Zulke projecten en programma's vragen om betrokkenheid van veel partijen uit de samenleving – van publiek tot privaat, van overheid tot maatschappelijke organisaties. En om onderlinge afstemming, nauwe samenwerking en besluitvorming op verschillende niveaus en door de lagen heen (het 'schakelen tussen schalen') – van lokaal tot internationaal. In de bestuurskundige literatuur worden deze processen en structuren ook wel aangeduid met de term 'multilevel governance'.

Stimulerende rol van gemeenten

Voor gemeenten, en zeker voor kleinere gemeenten, geldt dat ze zulke programma's en projecten maar beperkt kunnen sturen. De overheid is niet altijd in de lead. Er is sprake van samenwerking in netwerken van wederzijds afhankelijke, maar autonome organisaties. Dit roept vragen op over de rol die gemeenten spelen dan wel zouden kunnen of moeten spelen in zulke netwerken, en de capaciteiten die daarvoor nodig zijn. Multilevel governance vereist een nieuwe mindset en set van vaardigheden voor publieke organisaties, professionals en managers op het lokale niveau; van een sturende, directieve rol naar een stimulerende, interactieve rol; van een focus op beheer en controle naar een focus op veerkracht en aanpassing. Experimenteren vergt een zekere mate van tolerantie voor het mogelijk mislukken van projecten en (onderdelen van) programma's. Het moet mogelijk zijn tussentijds projecten en programma's aan te passen. En in plaats van af te wachten en zekerheid te zoeken, moeten bestuurders en ambtenaren bereid zijn om risico's te nemen en te leren door te doen.

Regionale context maakt verschil

De hiervoor geschetste uitdagingen worden concreet op specifieke plaatsen, variërend van de wijk tot de regio. Iedere gemeente, provincie of regio is uniek. Dit vraagt om maatwerkoplossingen, passend bij de lokale of regionale context en behoeften (Groenleer et al. 2018). De netwerksamenleving is niet 'plaatsloos' maar juist sterk plaatsgebonden (Groenleer 2016). Daarvoor is dan ook een verschuiving nodig van 'plaats-neutraal' beleid, naar 'plaats-gevoelig' beleid, zoals economisch geografen het noemen. Plaats-gevoelig beleid adresseert de manier waarop het probleem zich manifesteert op een bepaalde plek en verkent plaats-specifieke kansen en belemmeringen voor de aanpak ervan. Plaats-gevoelig beleid kan bovendien helpen bij het omgaan met

lokale en regionale verschillen, economisch en sociaal.

Terwijl de territoriale staat in belang afneemt, lijken de wijk, stad en in het bijzonder de regio dus alleen maar belangrijker te worden. Als uitvoerder van wat er op hogere niveaus besloten is, maar vooral ook als voorloper bij het vormgeven van een nieuwe manier van werken in het licht van complexe maatschappelijke opgaven. Een nieuwe manier van werken waarvan kennis en leren essentiële onderdelen zijn.

Literatuur

De Leeuw, L. & Groenleer, M. (2018), *The Regional Governance of Energy-Neutral Housing: Toward a Framework for Analysis*, *Sustainability* 10(10), 3726.

Groenleer, M. (2016), *De regio als redding? Over de governance van ruimte en plaats in de netwerksamenleving*, oratie, Tilburg University.

Groenleer, M., Stam, E., Tordoir, P., Verba, M., Broekman, C. & Ponds, R. (2018), *Differentiatie in regionale governance en de relatie met economische groei en ontwikkeling*, onderzoek in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.

Schaap, L., Groenleer, M., Van den Berg, A., & Broekman, C. (2017). *Coalitieakkoord 2017: vertrouwen in (de toekomst van) de regio?* (TiREG Discussion Paper Series No. 3). Tilburg.

Waardenburg, M., Groenleer, M. & De Jong, J. (2019), *Designing an Environment for Experimentation, Learning and Innovation: The Case of the Organized Crime Field Lab*, Policy & Politics.

4 Veranderingen in denken en doen

Nieuwe werkwijzen en rollen

Wat is nodig om ervoor te zorgen dat gemeenten in de komende jaren kunnen beschikken over voldoende informatie over hun burgers en bedrijven en over voldoende beleidskennis? Welke inspanningen moeten zij zelf verrichten en wat kunnen het Rijk, andere overheden en kennisinstellingen doen om daarbij te helpen? Deze vragen zijn niet in een handomdraai en met enkele simpele ingrepen te beantwoorden. Niet alleen de beleidsopgaven, maar ook de daaraan gekoppelde kennisopgaven zijn groot en omvattend. Er zijn gerichte, duurzame en



structurele inspanningen nodig zowel van verantwoordelijke politici en bestuurders als van ambtenaren, bedrijven en professionals.

Zonder kennis dreigt stuurloosheid

Als lid van de VNG-commissie Zorg, Jeugd en Onderwijs, als raadslid in de gemeente Assen, en als wetenschappelijk onderzoeker binnen het sociaal domein, kan ik niet genoeg benadrukken hoe belangrijk kennis is. Voor gemeenten is cruciaal dat het beleid kan steunen op wetenschappelijke kennis als reflectief kader en op cijfers als een weergave van de praktijk. Het besturen van transformaties kan niet zonder; zonder die kennis dreigt stuurloosheid.

Dat vraagt, juist in een tijd van decentralisatie, herbezinning op het verzamelen van kennis en gegevens. Grote gemeenten hebben zelf afdelingen voor statistiek en doen zelf onderzoek. Maar het gros van de gemeenten heeft dit niet. De neiging is dan al snel om dit met gemeenten samen te doen, of op provinciaal niveau. Dat klinkt op het eerste gezicht aantrekkelijk maar daarin schuilt tegelijk ook een potentieel gevaar. Immers, we zouden decentraliseren om zorg en hulp dichtbij mensen te organiseren. We zouden decentraliseren om maatwerk te kunnen bieden en te de-medicaliseren. We hebben dus kennis nodig van hele specifieke contexten, informatie en gegevens uit wijken, straten en dorpen. De schaal van het onderzoek moet daarbij passen. Dat vraagt allereerst iets van de landelijke instellingen, hoe gaan zij deze decentralisatie meemaken? Gemeenten hebben hun kennis nodig en dat vergt een kennisinfrastructuur die past bij deze tijd. Maar dan moet die gedecentraliseerde kennis wel ook echt aansluiten bij de lokale praktijk.

Dat vergt afspraken, bijvoorbeeld over definities: wat valt er nu wel onder de definitie van mantelzorg en wat niet? Kan het zo zijn dat mantelzorg in de ene context (bijvoorbeeld in een hechte dorpsgemeenschap) iets anders betekent dan in een nieuwe wijk in een grote stad? En als daarover dan duidelijkheid is, geven onderzoekers dan ook inzicht in de manier waarop zij tot de conclusies gekomen zijn? Over de selectie van respondenten? Als gemeenteraadslid mis ik dit nog wel eens in de onderzoeken die voorbij komen. Dat vraagt in deze tijd misschien meer dan ooit ook wetenschappelijke transparantie.

Bert Wienen, raadslid Assen

Alle betrokken partijen zijn bezig te verkennen wat daarbij hun (veranderende) rol en werkwijze kan en dient te zijn. In deze publicatie schetsen we een aantal ontwikkelingen en initiatieven die bijdragen aan de



noodzakelijke veranderingen. Gezamenlijk en in vogelvlucht geven zij een beeld van een kennislandschap dat stevig in verandering is. Gemeenten experimenteren met vormen van datagedreven werken en ontwikkelen hun kennisfuncties. Provincies en regionale kennisinstellingen bezinnen zich onder meer op hun rol als kennisorganisaties ten behoeve van regionale maatschappelijke opgaven. Nationale kennisinstellingen initiëren nieuwe onderzoekslijnen en diensten. Voor departementen is het de vraag wat dit betekent voor hun systeemverantwoordelijkheden. Voor iedereen geldt dat veranderingen in het denken en doen nodig zijn om deze veranderingen te kunnen realiseren.

Kenniscultuur in gemeenten

Gemeenten zijn zelf als eerste aan zet om hun data-, kennis- en leerprocessen te verbeteren. Er is vaak wel besef over de toenemende urgentie hiervan maar gemeenten missen vaak nog een echte kenniscultuur. Dat constateert Co Verdaas in een verkennende notitie over de

kennisinfrastructuur in relatie tot de Omgevingswet. Hij ziet "een beleidspraktijk die in zijn politieke context vooral ad-hoc, reactief en incidenteel georiënteerd is en waarin weinig aandacht is voor het tijdig investeren in kennisopbouw: 'op preventief investeren in kennis staat geen beloning'. Ook het citaat 'beleid wordt op gevoel gemaakt', is veelzeggend." Dat geeft aan dat gemeenten zelf nog veel moeten doen om hun kennisbasis verder te ontwikkelen ten behoeve van de grote beleidsopgaven die op hun bordjes liggen.

De grote(re) gemeenten beschikken van oudsher veelal over een afdeling of directie die is gespecialiseerd in onderzoeksvragen. Hun taken, rol en omvang zijn heel verschillend. Kenniswerkplaatsen zoals in Rotterdam dragen bij aan het formuleren van kennisgedreven handelingsperspectieven. In Utrecht dragen datacoaches bij aan het beter functioneren van beleid en uitvoering in buurtteams. Kleinere gemeenten doen soms een beroep op onderzoekers van grotere gemeenten in de buurt of werken met elkaar samen in een shared service (zoals



bijvoorbeeld de Drechtsteden en ook Schiedam, Vlaardingen en Maassluis). Daarnaast geven beleidsafdelingen opdrachten aan onderzoeksinstituten of commerciële bureaus om beleidsonderzoek te doen. En niet zelden neemt een ICT-directie initiatieven om 'datagedreven' werken te bevorderen waarbij wordt samengewerkt met partijen die over gestructureerde en ongestructureerde data beschikken.

Er is winst te behalen door daarop gerichte inspanningen binnen een gemeente beter te coördineren en op elkaar af te stemmen. Verder hebben gemeenten over het algemeen nog weinig contact met landelijke kennisinstellingen zoals planbureaus en universiteiten en hogescholen. Ook daar valt winst te boeken.

Data en het nieuwe werken in gemeenten

De gemeente Almere heeft recentelijk samen met de Universiteit Utrecht en een aantal gemeenten en provincies een datawerkplaats ingericht. Deze heeft tot doel om de wijsheid in het gebruik van data en de digitale volwassenheid van werkers aan de publieke zaak te vergroten. Het belang van data in onze informatiesamenleving is niet te onderschatten. Er wordt wel gezegd dat het het nieuwe goud is, de zuurstof van de digitale wereld. Het precieze gebruik van data kan een grote bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven van inwoners en aan het economisch vestigingsklimaat. Gemeenten werken daarbij vaak samen met kennisinstellingen.

De ambities en technologische mogelijkheden zijn echter groter dan we nu aankunnen. Dat maakt dat we in twee snelheden werken aan de digitalisering. Aan de ene kant hebben we nog de opgave om de kwaliteit van onze informatiehuishouding te verbeteren, specifieke data te ontsluiten, de samenwerking met partners in onze steden te versterken, een snelle data-infrastructuur aan te leggen en - niet te vergeten - onze organisaties in te richten naar deze nieuwe manier van werken. Aan de andere kant gaan we al voortvarend aan de slag met de nieuwste technologieën. Zo zijn er al enkele gemeenten die aan de slag willen met real-time microdata zodat er kortcyclische beleidsevaluaties kunnen worden gedaan. Geen jaarlijkse monitors en rapportages, maar werkendeweg onderzoeken en verbeteren, dat is het nieuwe werken. Daarin hebben de kennisinstellingen, de rijkskennisinstellingen voorop, een belangrijke rol in te spelen. Niet alleen door hun data en analysecapaciteit in te zetten ten behoeve van gemeentelijke vraagstukken, maar ook om de langetermijnontwikkeling naar een data-gedreven overheid te ondersteunen.

Franco Weerwind, burgemeester Almere



De landelijke beroepsvereniging van lokale en regionale onderzoekers, de Vereniging van Statistiek en Onderzoek, kan daarbij helpen door structureel verbindingen met landelijke kennisinstellingen te leggen. Dat helpt die laatste ook om een betere samenwerking met en toegang tot gemeentelijke overheden te realiseren. Er is tweerichtingsverkeer nodig en professionele samenwerking tussen wetenschappelijke onderzoekers van nationale, regionale en lokale instellingen.

Samen met andere overheden kennisvragen formuleren

Gemeenten staan de komende tijd voor een aantal zeer diverse uitdagingen, zoals de transitie naar duurzame energie, maar ook het tegengaan van eenzaamheid en het terugdringen van het aantal mensen met problematische schulden. Deze opgaven beperken zich lang niet altijd tot de grenzen van een gemeente of regio. Het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen hebben daarom een akkoord gesloten om

samen een aantal grote maatschappelijke opgaven aan te pakken. In het Interbestuurlijk Programma (IBP) hebben zij een aantal maatschappelijke opgaven benoemd waar zij gezamenlijk de schouders onder gaan zetten. Voor elke opgave is kennis, het produceren en ook het delen daarvan, van groot belang. Maar de samenwerking zelf leidt ook tot nieuwe vragen die betrekking hebben op de wijze waarop die samenwerking gestalte krijgt. Hoe kan daarbij recht worden gedaan aan de specifieke opgaven voor alle betrokkenen, hoe vindt de interactie met burgers daarbij plaats en hoe kan de democratische legitimatie van het proces worden gewaarborgd?

In het Programma Sociaal Domein werken Rijk en gemeenten samen met professionals en betrokken organisaties aan betere hulp voor (kwetsbare) mensen. Niet vanachter een bureau, maar vanuit de lokale praktijk. Langs verschillende onderzoekslijnen dragen kennisinstellingen zoals Movisie, Vilans, het Nederlands Jeugdinstituut, het Trimbosinstituut en andere bij aan het realiseren van deze ambitie. De Vereniging van Drentse Gemeenten heeft een kennisagenda opgesteld waarin gezamenlijke kennisvragen van gemeenten in deze provincie zijn benoemd.

Ook voor de gemeentelijke opgaven in het fysiek domein is de toegang tot kennis in toenemende mate cruciaal. Dat geldt nu al voor opgaven als de energietransitie (inclusief het aardgasvrij maken van wijken en gemeenten) en klimaatadaptatie. Maar ook voor het garanderen van fysieke veiligheid, de circulaire economie, woningbouw en tal van andere opgaven. De integrale benadering van deze vraagstukken is ook wat de nieuwe Omgevingswet beoogt. In het kabinetsperspectief op de Nationale Omgevingsvisie (NOVI) schetst het kabinet op hoofdlijnen een aantal nationale invalshoeken: klimaat en energietransitie, verstedelijking, landbouw en het landelijk gebied en economische groei.

Circulaire economie: regie op kennis in ketens

De laatste gemeenteraadsverkiezingen liggen nog maar een jaartje achter ons. Een blik op de raadsprogramma's en collegeakkoorden tot 2022 leert dat vrijwel alle gemeenten thema's als verduurzaming, energietransitie en circulaire economie hebben opgenomen als speerpunt voor de komende jaren. En zoals vaker staan gemeenten vooral in de actie-modus. Niet praten maar doen. Zo zijn gemeenten. Gemeenten gaan soms heel lokaal en projectmatig aan de slag zoals met de bouw van een nieuwe school of andere kleinschalige pilots. Maar soms is de aanpak juist portefeuillebreed zoals wanneer het gaat om de openbare ruimte of mobiliteit. Juist bij de circulaire economie zijn gezamenlijk optrekken en duurzame partnerships in de ketens kritische succesfactoren. En in vrijwel alle denkbare ketens heeft de overheid een belangrijke rol.

Circulariteit vraagt per definitie om verandering van bedrijfsvoering, soms ook regelgeving, maar zeker ook een andere benadering van kosten en baten. Total cost of ownership-denken is een vereiste. Kennisopbouw en kennisdeling is bij al deze vraagstukken essentieel en vraagt om regie. Er is tweerichtingsverkeer nodig tussen de op nationaal en op regionaal niveau georganiseerde kennis. Richtinggevende indicatoren kunnen daarbij helpen om te kunnen sturen en schakelen tussen de verschillende schaalniveaus. In het Veluweberaad werken veel partijen, waaronder de VNG, samen om de juiste kennis op de juiste plek te ontwikkelen en toegankelijk te maken.

John Nederstigt, voormalig wethouder Haarlemmermeer

In het zogeheten Veluweberaad werken verschillende departementen, gemeenten, andere overheden en kennisinstellingen samen om te voorzien in de kennisbehoeften die gepaard gaan met deze vraagstukken. Zij willen landelijk beschikbare kennis koppelen aan kennis op lokaal en regionaal niveau. Zo wordt de kennis resultaatgericht ingezet. Hiertoe gaat het Veluweberaad aan de slag met kenniscommunities. Het doel daarvan is te leren hoe kennis uit te wisselen, toepasbaar te maken en gezamenlijk vraagarticulatie te realiseren. Eén van de uitdagingen hierbij is om top-down, generalistische beleids- en kennisprocessen te verbinden met bottom-up benaderingen waarbij juist maatwerk en een grotere diversiteit aan oplossingen aan bod komen.

Kennisinfrastructuur: planbureaus en adviesraden mobiliseren

Gemeenten zijn steeds meer cruciaal voor het realiseren van publieke

doelstellingen, zeker als zij daarvoor (al of niet gezamenlijk met het Rijk) beleidsverantwoordelijk zijn. Maar het is de Rijksoverheid die van oudsher beschikt over een omvangrijke kennisinfrastructuur ter ondersteuning van het beleid. Planbureaus, adviesraden en soms ad hoc adviescommissies helpen de ministeries om d.m.v. kennis doelstellingen te benoemen en te kwantificeren en beleidsalternatieven te vergelijken. Nationale kennisinstellingen, zoals het SCP, het PBL, het RIVM, het KNMI en andere zijn wettelijk en financieel sterk verbonden aan de departementen. Toch doen zij steeds meer onderzoek dat ook voor gemeenten van belang is, en soms zelfs expliciet ten behoeve van gemeenten. Dat kan op gespannen voet staan met hun formele taakopdracht als adviseur van het kabinet en de Staten-Generaal, organen van de Rijksoverheid.

Diverse kennisinstellingen zetten stappen om in te spelen op vragen van gemeenten. Het CBS richt ten behoeve van gemeenten zogenaamde Urban Data Centers in waar kennis en data van het CBS en van



gemeenten worden gecombineerd en data en diensten beschikbaar worden gesteld voor lokaal gebruik. Het PBL werkt in steeds meer programma's en projecten samen met provincies en gemeenten en heeft daarvoor een Community of Practice ingericht waarin de opgedane onderzoekservaringen worden gedeeld en geanalyseerd. Het RIVM heeft recent een aantal strategische onderzoeksprogramma's geïnitieerd met focus op lokale beleidspraktijken. Luchtvervuiling maar ook - breder - 'gezondheid en leefomgeving' zijn daarbij belangrijke thema's. Het SCP stelt in zijn werkprogramma 2019 dat door de decentralisaties relaties tussen de verschillende overheidslagen veranderen, maar ook die tussen overheid en burger, overheid en professional, of burger en professional. Daardoor is 'nadere oriëntatie geboden' op lokaal en regionaal onderzoek bij het SCP. Kennisinstellingen geven zelf aan dat ze al gauw stuiten op principiële, juridische, financiële en/of organisatorische barrières. Zoals bijvoorbeeld geoordeelde budgetten die niet kunnen worden ingezet voor lokale onderzoeksvragen. Daarom is nodig dat zij van hun opdrachtgevers meer ruimte krijgen om flexibel in te spelen op verzoeken van gemeenten en daarover afspraken te maken.

Praktijkgericht onderzoek door universiteiten en hogescholen

Gemeenten werken ook samen met universiteiten en hogescholen. Dat varieert van het verbeteren van faciliteiten voor kennisinstellingen, onderzoekers en studenten in de eigen gemeente tot stageplaatsen voor studenten in de gemeentelijke organisaties en het geven van onderzoeksopdrachten. In de City Deal Kennissteden wisselen de betrokken gemeenten en instellingen hun ervaringen onderling uit. Daarnaast werken onderzoekers samen met gemeenten in regionale kennishubs, zoals de Werkplaatsen Sociaal Domein, academische werkplaatsen voor jeugdbeleid en voor ouderenbeleid en bijvoorbeeld platforms voor circulaire economie. De Nationale Wetenschapsagenda (NWA) biedt mogelijkheden voor universiteiten om samen met gemeenten praktijkgerichte onderzoeksprogramma's in te richten. Hogescholen kunnen daarvoor een beroep doen op het RAAK-programma publieke sector. Het Regieorgaan SIA heeft als ambitie om een sterke schakel te gaan vormen tussen maatschappelijke vragen en het onderzoek van hogescholen. Bij verkennende bijeenkomsten blijkt dat zowel vanuit gemeenten als vanuit universiteiten en hogescholen inzet nodig is om elkaars doelstellingen en werkwijzen beter te gaan



begrijpen en met elkaar te verbinden. Samenwerking biedt over en weer nieuwe perspectieven, maar vergt ook innovatieve werkwijzen en benaderingen.

Regionale verbinding organiseren

Regionale kennisinstellingen en -platforms hebben een belangrijke rol bij het genereren van kennis die regionaal en/of lokaal gebruikt kan worden als input voor beleid of ter ondersteuning van uitvoerende taken. Om nationale data en kennis lokaal toe te passen zijn vertaalslagen nodig. Dat geldt ook omgekeerd voor het verwerken van lokale data en kennis in rapporten van nationale kennisinstellingen. Bovendien zijn veel lokale opgaven ingebed in regionale samenwerkingsverbanden. Provincies en bijvoorbeeld Omgevingsdiensten en GGD's hebben een rol bij regionale kennisontwikkeling of zouden zo'n rol kunnen gaan vervullen. Zo werken in Utrecht partijen samen aan het

realiseren van de 'Staat van Utrecht'. BrabantKennis levert trendstudies en verkenningen voor overheden en bedrijven in Brabant. In het sociaal domein zijn er diverse initiatieven om regionale kennishubs in te richten. Ook Platform31 waarin gemeenten samenwerken aan onderzoeksvragen brengt kennis en verschillende doelgroepen bijeen rondom gemeenschappelijke opgaven.

Kennisbronnen delen in de regio

Ambities zoals de energietransitie en de ambitie om aardgasvrij te worden zorgen ervoor dat gemeenten specifieke en tegelijk heel diverse kennisbronnen moeten aanboren. De potentiële bijdragen van provincies en waterschappen, als kennispartners en als regionale kennisbundelaars, zijn daarbij van grote waarde. Maar zij worden nog niet voldoende benut. Zo is kennis over bodem en ondergrond verspreid aanwezig en moet deze worden gecombineerd om keuzes te kunnen maken in ruimtelijke planingsprocessen. Dat betreft bijvoorbeeld kennis over hoe de ondergrond zich door de klimaatverandering ontwikkelt, hoe we moeten omgaan met de effecten van waterpeilverlaging op funderingen van gebouwen, of met de effecten van verzilting. Maar het vraagt ook kennis over hoe we de bodem kunnen gebruiken voor energie-opslag en -opwekking, hoe we kunnen omgaan met ruimteschaarste in de toplaag in stedelijke gebieden vanwege alle kabels en leidingen die daar liggen of met archeologische vondsten. En tot slot is kennis nodig over de vraag: hoe kunnen we de bodem inzetten voor verkoeling en wateropvang?

Henk van den Berg, beleidsmedewerker VNG

In een aantal regio's zijn zelfstandige onderzoeksinstituten actief met een regionale focus, zoals het Planbureau Groningen, het PON in Brabant en het Kennispunt Twente. Deze zijn erop gericht om voor een bepaalde regio (en/of de gemeenten in die regio) kennis te ontsluiten dan wel te verzamelen en te analyseren. Zij zijn zeer divers van aard en leveren ook zeer verschillende producten en diensten. Vaak zijn universiteiten en hbo-instellingen uit de regio betrokken bij zo'n instelling of platform. Het is goed denkbaar dat zulke instellingen een meer prominente en structurele gaan vervullen in de verdere ontwikkeling van het kennislandschap in de komende jaren. Zij hebben zicht op zowel kennisvragen als de bestuurlijke context waarin deze vragen worden geformuleerd. Daarvoor is wel nodig dat er meer bewustzijn komt van deze rol en van mogelijkheden om deze op den duur meer structureel (en niet alleen incidenteel en projectgedreven) in te vullen.

Ruimte voor innovatie bieden en benutten

Hoe het kennislandschap er over een jaar of vijf of nog verder weg uit zal zien, weet nog niemand. Maar het ligt voor de hand dat dat er ingrijpend anders uit zal zien dan het huidige. We mogen verwachten dat dan lokale en regionale beleids- en kennisvragen een prominente plek zullen hebben verworven in de kennis- en onderzoeksagenda's, ook op nationaal niveau. Dat integrale kennis is en wordt ontwikkeld die lokaal en regionaal bruikbaar is. Dat handelingsperspectieven worden aange-reikt die mede zijn gebaseerd op ervaringen uit lerende praktijken. Dat data waar nodig met elkaar worden verbonden op het juiste schaal-niveau om dit alles mogelijk te maken. Op veel plekken doen onder-zoekers momenteel ervaring op met nieuwe kennisprocessen, nieuwe afspraken en nieuwe vormen van samenwerking en interactie. Het is belangrijk dat politici en bestuurders dat initiëren en stimuleren en daarvoor ruimte bieden en dat ambtenaren op alle niveaus die ruimte actief benutten en exploreren. Beschikbare kennis moet toegankelijk en vindbaar worden gemaakt. Rijksinstellingen moeten flexibel (kunnen) inspelen op lokale en regionale kennisvragen. Departementen moeten erop toezien dat zij daarvoor ruimte krijgen en dat die wordt benut. Door alle ervaringen die daarmee worden opgedaan te delen, kunnen we gezamenlijk verder werken aan een optimale kennis- en leeromge-ving die ten dienste staat van onze maatschappelijke opgaven.

Afkortingen

RAAK	Onderzoeksprogramma van het Regieorgaan SIA
PON	Provinciaal Opbouworgaan Noord-Brabant
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
SCP	Sociaal Cultureel Planbureau
PBL	Planbureau voor de Leefomgeving
CPB	Centraal Plan Bureau
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
KNMI	Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut
NWA	Nationale Wetenschapsagenda
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
IPO	Interprovinciaal overleg
UvW	Unie van Waterschappen
SIA	Nationaal regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
ZonMw	Nederlandse Organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie
VSO	Vereniging voor Statistiek en Onderzoek
NOVI	Nationale Omgevingsvisie
TNO	Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
IBP	Interbestuurlijk Programma

**Vereniging van
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 83 93
info@vng.nl

juli 2019

vng.nl