

# **Kennisdelen in Twente**

***Onderzoeksverslag***

**Suzanne Harink**



# Kennisdelen in Twente

Afstudeeronderzoek in opdracht  
van Universiteit Twente  
en  
Regio Twente, sector Wonen-Werken-Mobiliteit

**Auteur**

Suzanne Harink

**Studentnummer**

s0103543

**Faculteit:** Bedrijf, Bestuur en Technologie

**Studie:** Public Administration

**Track:** Public management

**Begeleiders Wonen-Werken-Mobiliteit Regio Twente**

Ing. Gertrud Poppink

Drs. Koen van Bremen

**Begeleiders Universiteit Twente**

Dr. Duco Bannink

Dr. Mirjan van Heffen Oude Vrielink





## **Autorisatie**

*Opsteller(s)*  
Suzanne Harink (s0103543)

*Gezien door:*

## **Versiegegevens**

<i>Versie:</i>	<i>Datum:</i>	<i>Omschrijving:</i>
1.1	22-01-2007	1 <sup>e</sup> concept
1.2	20 -04-2007	Herziene versie met bijlagen
1.3	06-2007	Definitieve versie met bijlagen
1.4	07-2007	Definitief rapport

© 2006, Wonen-Werken-Mobiliteit Regio Twente, Enschede. Auteursrechten voorbehouden.  
Overname van dit rapport (of gedeelten daarvan) is toegestaan, mits de bron wordt vermeld.

Wonen-Werken-Mobiliteit Regio Twente is onderdeel van Regio Twente, het samenwerkingsverband van de 14 Twentse gemeenten.

## Voorwoord

Het schrijven van een scriptie betekent meestal dat het einde van de studie in zicht is; maar tegelijk is die scriptie een heel belangrijk onderdeel van diezelfde studie. Aan het einde van 7 jaar studeren is het tijd om terug te kijken en een aantal mensen te bedanken. Niet alleen voor deze scriptie, maar voor mijn hele studieperiode.

Papa en mama; omdat jullie het genetisch, financieel en emotioneel mogelijk maakten.

Marleen, Mathijs en Thomas: want een studerende zus is ook niet altijd alles...

Jeroen; omdat je de laatste loodjes een stuk minder zwaar maakte!

De hele Schöpp; omdat jullie je eeuwige student met beide benen op de grond hielden ("Suus, praat niet zo ingewikkeld!")

Marcela; jouw ambitie en doorzettingsvermogen hebben me geïnspireerd en gemotiveerd.

Jildau, Laurens en Nienke; want zonder goede studiegenoten ben je nergens.

Een heleboel mensen op feestjes, bij vrienden en familie, die soms zonder het te weten opmerkingen maakten die me motiveerden om door te gaan en nieuwe inzichten gaven voor mijn onderzoek.

En dan nu meer scriptiegerelateerd: begeleiders, bedankt. Koen, voor je scherpe analyses en kritische vragen, Gertrud, omdat je altijd wel iets bedacht als ik er even doorheen zat, Duco, voor je tomeloze enthousiasme en vertrouwen en Mirjan voor je opbouwende kritiek en oog voor detail. Zonder jullie überhaupt geen eindstreep!

De sector WWM van Regio Twente; voor een geweldige afstudeerplek.

De beleidsadviseurs van WWM, omdat hun deur altijd voor me openstond.

De respondenten van het externe onderzoek: Jan Janssen en Jeroen van het KennisCentrum Grote Steden, Guy Hermans van het KennisPlatform Verkeer en Vervoer, Har Fris van de Kennisalliantie Zuid Holland, Aart van Kapel en Klaas van Staalduine van de Stadsregio Rotterdam en Pieter van Genuchten van het Stadsgebied Haaglanden.

En, last but not least: de dames van het secretariaat; jullie zijn werkelijk het kloppend hart van WWM!

Oele, augustus 2007

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>6</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>7</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>8</b>
<b>Deel I</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Inleiding op het onderwerp</b> .....	<b>10</b>
1.1 Kennis, kennisdelen en kenniscentrum.....	10
1.2 Factoren die het delen van kennis kunnen beïnvloeden.....	12
<b>2 Omschrijving van het onderzoek en methoden</b> .....	<b>16</b>
2.1 Onderzoeksopzet.....	16
2.2 Het belang van het onderzoek.....	17
2.3 Methoden van onderzoek.....	17
2.4 Operationalisatie van het analytisch kader.....	19
<b>Deel II</b> .....	<b>21</b>
<b>3 Intern onderzoek: Kennis delen bij WWM</b> .....	<b>22</b>
3.1 Gebruik analytisch kader.....	22
3.2 Informatie en ServicePunt (ISP) Milieu.....	22
3.3 Mobiliteit.....	25
3.4 Werken.....	27
3.5 Groep Wonen.....	28
3.6 Kennis delen bij WWM.....	29
<b>4 Extern onderzoek: Kennis delen bij andere organisaties</b> .....	<b>32</b>
4.1 Kennis delen bij Wgr+ regio's.....	32
4.2 Kennis delen door kenniscentra.....	33
4.3 Vergelijking van de organisaties en hun aanpak.....	37
4.4 Leerpunten voor WWM.....	38
<b>Deel III</b> .....	<b>39</b>
<b>5 Conclusies</b> .....	<b>40</b>
5.1 WWM is deels een kenniscentrum.....	40
5.2 Beleidsadviseurs zijn onbewust bekwaam.....	41
5.3 Perceptie van afhankelijkheid.....	41
5.4 Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis.....	42
5.5 'Groeï' en sturingscapaciteit.....	42
<b>6 Aanbevelingen</b> .....	<b>44</b>
6.1 Voor WWM.....	44
6.2 Voor verder onderzoek.....	46
<b>Bronnen</b> .....	<b>47</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>49</b>

## Samenvatting

Kennis neemt in onze samenleving een steeds belangrijkere plaats in. In de afgelopen jaren is kennis een belangrijke hulpbron (ook wel productiefactor) geworden. Uiteraard krijgen ook overheden te maken met deze ontwikkeling. Daarnaast zien we dat overheden steeds meer samenwerken. Dit is een logische keuze, geen enkel maatschappelijk probleem houdt immers op te bestaan bij de gemeentegrens. Het grootste deel van de samenwerking tussen gemeenten zit in het delen van kennis.

Als samenwerkingsverband van de 14 Twentse gemeenten is Regio Twente een organisatie waarvoor dit dagelijks werk is. De beleidsmedewerkers van de afdeling WonenWerkenMobiliteit houden zich dagelijks bezig met het delen van kennis. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de afdeling WWM.

Dit onderzoek gaat over kennis, meer specifiek over kennisdelen. In dit onderzoek wordt kennis beschouwd als: “ *the collective understanding as well as the the ability to transform this understanding into actions (skills)*” (Boer, 2005, p 4). De waarde en de toepasbaarheid van kennis zijn dus gebonden aan de context en bovendien in veel gevallen aan een persoon. Het concept kennisdelen verbindt communicatie en leren: om kennis te delen zijn beide zaken essentieel. Organisaties die zich bezighouden met kennisdelen, noemen we kenniscentra.

De samenwerking tussen gemeenten vindt vaak plaats in een zogenaamd beleidsnetwerk. In zo'n beleidsnetwerk beïnvloeden vele factoren de manier van samenwerking (en dus het delen van kennis). Deze factoren zijn oa organisatiecultuur, het relationele model waardoor de interactie tussen personen wordt beïnvloed, de afhankelijkheidsrelaties tussen de actoren en de zekerheid en beschikbaarheid van kennis. Deze factoren zijn besproken en verwerkt in een analytisch kader. Dit analytisch kader is gebruikt om te begrijpen hoe kennisdelen verloopt.

In dat analytisch kader wordt aan de hand van de gepercipieerde mate van afhankelijkheid en de mate van zekerheid en beschikbaarheid van kennis bepaald welke strategie passend voor het delen van kennis in die situatie. Met behulp van dit model zijn de activiteiten van de afdelingen van WWM geanalyseerd. Ook zijn er andere organisaties bezocht om te kijken hoe zij kennisdelen aanpakken. Hieruit zijn leerpunten voor WWM gehaald.

De uitwerking van de cases leidt tot een aantal conclusies over de manier waarop WWM kennis deelt. Hieronder volgen deze conclusies in verkorte vorm;

- WWM is (deels) een kenniscentrum.
- Beleidsadviseurs zijn onbewust bekwaam
- De perceptie van de afhankelijkheid en de beschikbaarheid en betrouwbaarheid bepalen de actie van de actor
- Factoren kunnen beïnvloed worden, dit levert sturingscapaciteit op voor WWM
- Door het benutten van de sturingscapaciteit kan WWM het kennisdelingsproces beïnvloeden ('groei' veroorzaken)

Uit deze conclusies komen aanbevelingen voort voor WWM. In het kort:

- Stimuleer groei door het benutten van sturingskansen
- Ontwikkel een visie op WWM als kenniscentrum
- Benut interactieve mogelijkheden van website
- Benut netwerk, verwijs door

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek werd wel duidelijk dat kennis en kennisdelen begrepen zijn die tot de verbeelding spreken. Hoewel iedereen beseft dat het belangrijk is om kennis zo goed mogelijk aan te wenden en beschikbaar te stellen, blijkt dit in de praktijk erg moeilijk te realiseren.

Ook in de wetenschap blijft kennis voorlopig nog een ongrijpbaar iets. Het blijft lastig om te bepalen hoeveel kennis iemand heeft, en hoe dit het meest effectief en efficiënt kan worden overgedragen.



## Deel I

### Omschrijving van het onderzoek en theoretische achtergrond

<b>1 Inleiding op het onderwerp.....</b>	<b>10</b>
1.1 Kennis, kennisdelen en kenniscentrum .....	10
1.2 Factoren die het delen van kennis kunnen beïnvloeden .....	12
1.2.1 <i>Factoren in het analytisch kader</i> .....	13
1.2.2 <i>Analytisch kader: passende strategieën voor het delen van kennis</i> .....	15
<b>2 Omschrijving van het onderzoek en methoden .....</b>	<b>16</b>
2.1 Onderzoeksopzet .....	16
2.2 Het belang van het onderzoek .....	17
2.3 Methoden van onderzoek .....	17
2.3.1 <i>Onderzoeksstrategie</i> .....	17
2.3.2 <i>Methoden van dataverzameling</i> .....	18
2.4 Operationalisatie van het analytisch kader .....	19

# 1 Inleiding op het onderwerp

Kennis neemt in onze samenleving een steeds belangrijker plaats in. In de afgelopen jaren is kennis een belangrijke hulpbron (ook wel productiefactor) geworden. Drucker (1989) stelt dat in de postindustriële samenleving de traditionele productiefactoren arbeid, kapitaal en grondstoffen werden verdrongen door de nieuwe bepalende productiefactor kennis.

In de periode die door Drucker wordt aangeduid als de kennisrevolutie, wordt niet alleen het belang van kennis voor bedrijven in toenemende mate onderkend, ook het perspectief van waaruit kennis benaderd wordt, verschuift. Kennis in organisaties wordt een object van studie voor zowel managers als wetenschappers. Gaandeweg ontstaat er ook een andere visie op de rol van medewerkers, hun positie en de ontwikkeling van hun vakkennis (Weggeman, 2000). Al deze ontwikkelingen bij elkaar hebben geleid tot een overgang naar een kenniseconomie.

Het belang van kennis neemt uiteraard niet alleen toe voor bedrijven, dit geldt ook voor de overheid. Deze krijgt immers te maken met dezelfde veranderingen, dus een toenemende complexiteit van de samenleving en een steeds grotere invloed van ICT. Overheden zoeken daarbij in toenemende mate de oplossing in samenwerking, een logische keuze. Geen enkel maatschappelijk probleem houdt immers op te bestaan bij de grenzen van een gemeente of een andere overheid. De toenemende maatschappelijke complexiteit en de toenemende mondigheid van burgers vereist een adequaat samenwerkende overheid. Een groot deel van die samenwerking bestaat uit het delen van kennis.

Dit onderzoek gaat dus over kennis, kennis speelt een centrale rol. Kennis kan echter op vele manieren bekeken worden. Daarom is het nodig om eerst te bepalen wat je onder kennis verstaat. Ook komen zaken die daarmee samenhangen, zoals kennis delen en kenniscentrum aan de orde. Dit levert een begrippenkader op, een soort gezamenlijke bril voor lezer en onderzoeker om naar kennis te kijken. Dit is van belang omdat deze begrippen vanuit vele invalshoeken beschouwd kunnen worden, waardoor een eenduidig begrippenkader een belangrijk hulpmiddel is.

Om te kunnen begrijpen hoe kennisdelen verloopt heb je niet genoeg aan het begrippenkader van kennis, kennisdelen en kenniscentrum. Kennisdelen is geen autonoom proces, het wordt beïnvloed door de context waarin het plaatsvindt. Daarom komen ook de factoren die kennisdelen beïnvloeden aan de orde. De onderlinge samenhang tussen deze factoren en de manier waarop ze kennisdelen komt aan de orde. Uiteindelijk worden deze factoren gebruikt voor het samenstellen van het analytisch kader. Dit zal worden gebruikt om het proces van kennisdelen te kunnen begrijpen.

## 1.1 Kennis, kennisdelen en kenniscentrum

Binnen het vakgebied kennismanagement bestaat er (nog) geen eenduidige definitie voor het woord kennis. Toch zijn er wel een aantal algemene tendensen te ontdekken.

In vrijwel alle publicaties wordt onderkend dat kennis bestaat uit meerdere componenten.

In algemene zin komt het erop neer dat kennis bestaat uit feiten en uit iets anders. Dit 'iets anders' is de vaardigheid om de feiten betekenis te geven en in context te plaatsen. Dit tweede component, 'iets anders' betekent ook vaak de toegevoegde waarde van kennis.

In recentere publicaties (ongeveer vanaf 2000) komt steeds meer de nadruk te liggen op het feit dat kennis contextafhankelijk en relationeel bepaald is. Dat betekent dat de context waarin de kennis wordt ontwikkeld en gedeeld van belang is, en dat de relatie tussen de mensen die de kennis delen ook invloed heeft. Tevens wordt erkend dat wat voor de ene persoon kennis is, voor de andere persoon informatie of zelfs data kan zijn.

Het besef dat kennis niet alleen wetenschappelijk hoeft te zijn en dat (gesystematiseerde en gefundeerde) ervaringskennis ook van groot belang kan zijn voor organisaties dringt steeds meer door. In de definitie die in dit onderzoek wordt gebruikt wordt kennis beschouwd als: "*the collective understanding as well as the the ability to transform this understanding into actions (skills)*" (Boer, 2005, p 4). Deze definitie doet recht aan alle bovenstaande overwegingen.

Kennis heeft diverse opvallende eigenschappen die het tot een bijzondere hulpbron maken. De Hoog besprak deze eigenschappen in zijn oratie.

- kennis is vaak ontastbaar en moeilijk te meten;
- kennis is vaak belichaamd in agenten met een wil waardoor;

- § de kennis kan verdwijnen wanneer de agent besluit te vertrekken;
- § de kennis niet vanzelf kan worden gebruikt, de agent moet ertoe bereid zijn;
- § kennis een basis kan vormen voor sociale processen in een organisatie;
- kennis wordt niet “geconsumeerd” in een proces, in tegendeel: kennis kan heel goed toenemen door gebruik;
- het produceren van kennis kost tijd, je maakt het niet zomaar even;
- kennis kan tegelijkertijd in verschillende processen gebruikt worden.

Zetten we dit af tegen andere soorten hulpbronnen dan zie je pas goed wat er zo bijzonder aan kennis is. Laten we eens “benzine” nemen als hulpbron om ons te verplaatsen:

- benzine kan je zien en ruiken en de meter aan de pomp geeft aan hoeveel je ervan hebt;
- benzine verdwijnt niet zomaar uit je tank in de auto;
- wanneer je gas geeft roept de benzine niet “Ik heb vandaag geen zin”;
- benzine wordt in je auto verbrand en op is op (helaas);
- benzine die ik in mijn auto gebruik kan je (eveneens helaas) niet gebruiken in andermans auto. (de Hoog, 2000, p 25)

De waarde en de toepasbaarheid van kennis zijn dus gebonden aan de context en bovendien in veel gevallen aan een persoon. Door die gebondenheid aan een persoon worden relationele aspecten ook belangrijk, twee mensen die een hekel hebben aan elkaar zullen minder snel kennis delen.

Bovendien heeft kennis bepaalde eigenschappen die het onderscheiden van andere hulpbronnen. Dit betekent dat je er niet op dezelfde manier mee om kan gaan als met andere hulpbronnen.

### **Kennisdelen**

Bepalen wat kennisdelen precies is, blijkt evenzeer lastig. De concepten kennis en delen zijn beide moeilijk te vatten. Beide zijn vanzelfsprekend in de hedendaagse taal. Het concept kennis is al aan de orde geweest in de voorgaande paragrafen.

‘Delen’ houdt meestal in dat iets wordt verdeeld (er dus minder overblijft voor degene die deelt) of dat men zaken gemeenschappelijk heeft. Bij kennis delen is er echter iets anders aan de hand. Kennis wordt niet minder door het te delen, zoals Hoog al opmerkte. Bovendien heeft men de kennis niet gemeenschappelijk, althans, niet vooraf. Als dat wel zo was, was het niet nodig om de kennis te delen. Bovendien treden er tijdens dit hele proces geen duidelijk zichtbare veranderingen op bij de actoren (je kan niet tellen hoeveel kennis iemand heeft, zoals dat met bv geld wel kan).

Maar, wat is kennisdelen dan wel? Boer (2005) beschouwt kennisdelen als een proces dat gebaseerd is op het proces van communicatie; want zonder communicatie kan er geen kennis gedeeld worden. Dat wil echter niet zeggen dat alle communicatie leidt tot kennisdelen. Verder impliceert kennisdelen leren, omdat zonder (een soort van) leren door een of meer partijen er geen kennisdelen plaats kan vinden. Maar ook hier geldt weer dat niet al het leren het gevolg is van kennisdelen.

Dus, zegt Boer, verbindt het concept kennisdelen communicatie met leren, het is feitelijk dát gebied waar communicatie en leren elkaar overlappen.

De werkdefinitie voor kennisdelen die hij hanteert in zijn onderzoek is;

*“Knowledge sharing is to be considered a social relational process through which individuals try to establish a shared understanding about reality and to establish the ability to transform this understanding into (collaborative) actions which yield performance, by using diverse combinations of signs (e.g. language, gestures, illustrations) and tools (e.g. physical objects, communication technologies, mental models)”.* Boer, 2005, p39

Dus, om kennis te delen is communicatie essentieel, en moeten partijen (willen) leren. Dat houdt dus in dat kennisdelen meer is dan zomaar wat stukken in een database zetten. Daadwerkelijke interactie tussen de partijen en een serieuze inzet en tijdsinvestering zijn dus van belang.

### **Kenniscentrum**

Organisaties die zich bezig houden met kennisdelen worden ook wel kenniscentra genoemd. Ketting heeft in opdracht van het Sociaal Cultureel Planbureau onderzoek gedaan naar kenniscentra in Nederland. Hij constateerde dat er een grote variëteit bestaat onder instellingen die zich kenniscentrum noemen. Ze variëren qua omvang van onderafdelingen van 0,1 fte tot

complete universiteiten. Ook qua functies, taken en organisationele positie is er sprake van enorme verschillen.

Verder constateert Ketting dat er instellingen zijn die zich 'kenniscentrum' noemen, maar die dat beter niet zouden kunnen doen, en dat er instellingen zijn die zich niet zo noemen, en die dat beter wel zouden kunnen doen.

De definitie van een kenniscentrum die voortkomt uit het onderzoek van Ketting en in dit onderzoek gebruikt wordt is:

*'Een kenniscentrum is een organisatorische eenheid, die primair en minimaal tot taak heeft gefundeerde kennis over specifieke thema's en doorverwijzingen naar gerelateerde kennis elders beschikbaar te stellen, met als doel externe kennisvragers, die deze kennis voor praktische doeleinden behoeven, actief, snel en effectief de betreffende kennis te kunnen laten vinden. Een gespecialiseerde website is hiervoor een gebruikelijk medium. (Ketting, 2002, p53)*

Of een organisatie wel of niet een kenniscentrum is volgens deze definitie geeft geen waardeoordeel over de manier waarop de organisatie haar taken invult. Het takenpakket van de organisatie kan wel zo complex zijn, dat het niet mogelijk is om een aparte organisatorische eenheid te belasten met de taak als kenniscentrum.

## **1.2 Factoren die het delen van kennis kunnen beïnvloeden**

Zoals in de inleiding op het onderwerp al werd opgemerkt, is kennisdelen geen autonoom proces. Kennisdelen is onderhevig aan invloeden vanuit de omgeving waarin het plaatsvindt.

In deze paragraaf worden deze factoren besproken. Aan de orde komt de wijze waarop ze kennisdelen beïnvloeden en wat hun onderlinge samenhang is.

Uit de factoren die worden besproken in deze paragraaf wordt het analytisch kader samengesteld. De factoren die zijn opgenomen in het analytisch kader hebben nog een extra eigenschap, namelijk dat ze op hun beurt weer te beïnvloeden zijn. Factoren die beïnvloedbaar zijn bieden namelijk sturingskansen, dus mogelijkheden voor de organisatie om de situatie waarin kennis gedeeld moet worden te beïnvloeden. Met behulp van het analytisch kader kun je begrijpen waarom kennis delen in de ene situatie beter gaat dan in de andere. Met behulp van de sturingskansen kan je de situatie beïnvloeden.

### **De context: het beleidsnetwerk**

Zoals in de voorgaande paragraaf al is benadrukt kan kennisdelen niet los worden gezien van de context waarin het gebeurt. Deze context is het beleidsnetwerk, dus is het van belang om te begrijpen hoe beleidsnetwerken functioneren en welke onderliggende mechanismen een rol spelen.

Beleidsnetwerken kunnen beschreven worden in uiteenlopende variabelen, zoals het aantal en type participanten, de mate van stabiliteit of institutionalisering, de mate van formalisatie, de complexiteit, het type interdependentie, de mate van centralisatie en de openheid of geslotenheid van het netwerk.

Deze netwerkkenmerken zijn onder meer afhankelijk van de machtspositie, de hulpbronnen van de actoren in het netwerk, de fase van het beleidsproces, en de formele en informele regels in het netwerk. De structuur van het beleidsnetwerk heeft onder meer invloed op de realisering van beleidsuitkomsten, de effectiviteit van het beleid, de beleidsinstrumenten die worden gekozen en de implementatie van beleid (Fenger, 2001).

De actoren binnen het beleidsnetwerk werken allen in verschillende organisatiestructuren. De ene organisatie structuur creert betere omstandigheden voor het kennisdelen dan de andere. Er zijn door Stam (2001) een aantal kenmerken geïdentificeerd die in positieve zin bijdragen aan het kennisverwerkingsproces (en dus aan kennis delen). Een eenvoudige organisatiestructuur en een informele cultuur leveren een positieve bijdrage. Complexe structuren en formele omgangsvormen kunnen daarentegen een belemmering vormen voor de effectieve en efficiënte verwerking van kennis.

Bax ea stellen: De grenzen van een netwerk worden bepaald door de definitie en afbakening van een bepaald maatschappelijk vraagstuk en door de bepaling welke actoren daarvoor belangrijk zijn. In de definitie van beleidsnetwerk spreken we van actoren die in 'relatief hoge mate van belang zijn'. Anders omvat een beleidsnetwerk al gauw alles, omdat alles met alles samenhangt of in verband gebracht kan worden. De definitie en afbakening van een maatschappelijk

vraagstuk, evenals de bepaling van de belangrijke actoren zijn sterk afhankelijk van de betrokken actoren zelf en/of van de inschatting van een onderzoeker. De grenzen van een netwerk zijn dus geen objectief gegeven. Vervolgens geven zij de volgende definitie: *Een beleidsnetwerk omvat de actoren en hun onderlinge relaties die in relatief hoge mate van belang zijn voor een bepaald maatschappelijk vraagstuk of beleid.*

Deze definitie laat met nadruk de mogelijkheid open voor meer verticale en hiërarchische netwerkvormen. Een beleidsnetwerk laat zich niet onttrekken aan machtsongelijke relaties. Actoren zijn bovendien slechts in beperkte mate (formeel) autonoom (Bax ea, 2003 p. 14).

Zoals Bax ea stellen zijn de onderlinge relaties tussen de actoren van wezenlijk belang voor het functioneren van het netwerk. De interactie tussen personen (die actoren vertegenwoordigen of zelf als actor worden beschouwd door op persoonlijke titel invloed uit te oefenen) wordt beïnvloed door het zogenaamde relationele model van Fiske (1991). Uit het relationele model waarnaar mensen handelen komt de motivatie om samen te werken en kennis te delen voort, het verklaart namelijk het sociale gedrag van mensen. Fiske gaat er van uit dat alle sociale gedrag van mensen kan worden verklaard aan de hand van vier fundamentele modellen.

Het *gemeenschapsmodel* gaat uit van herkenbare groepen waarbinnen mensen elkaar als gelijke zien en vooral hun overeenkomsten benadrukken en niet hun individuele identiteiten. Het *autoriteitsmodel* is gebaseerd op het feit dat mensen geordend zijn volgens een bepaalde hiërarchische sociale dimensie, zoals leeftijd, expertise of formele macht. Binnen het *gelijkheidsmodel* streven mensen naar de balans in de verhoudingen, waarbij ze scherp in de gaten houden hoever de relatie uit balans is. Het *marktmodel* is gebaseerd op proportionaliteit binnen sociale relaties, waarbij mensen alle relevante aspecten reduceren tot kwantificeerbare grootheden, meestal geld (Boer, 2005, p 217).

Wanneer personen proberen te interacteren volgens conflicterende relationele modellen, verloopt de communicatie stroef, en wordt kennis dus niet of niet goed gedeeld.

Het relationele model waarmee actoren met elkaar omgaan is echter niet eenvoudig te definiëren. Het veranderen van het relationele model is zeer moeilijk, vaak kunnen slechts kleine veranderingen worden bereikt.

### 1.2.1 Factoren in het analytisch kader

Uit de factoren die worden besproken in deze paragraaf wordt het analytisch kader samengesteld. De factoren die zijn opgenomen in het analytisch kader hebben een extra eigenschap, namelijk dat ze op hun beurt weer te beïnvloeden zijn. Factoren die beïnvloedbaar zijn bieden namelijk sturingskansen, dus mogelijkheden voor de organisatie om de situatie waarin kennis gedeeld moet worden te beïnvloeden. Met behulp van het analytisch kader kun je begrijpen waarom kennis delen in de ene situatie beter gaat dan in de andere. Met behulp van de sturingskansen kan je de situatie beïnvloeden.

De combinaties van de factoren in het analytisch kader kunnen leiden tot 4 typen situaties. Verwacht wordt, dat een andere situatie vraagt om een andere aanpak ten aanzien van kennisdelen. Aan ieder type situatie is een van de strategieën van Janssen en Schouw (2003) voor kennisdelen gekoppeld

#### **Afhankelijkheden, hulpbronnen en macht**

Afhankelijkheden en macht zijn twee zijden van dezelfde medaille; "Ongelijkheid in toegang tot hulpbronnen leidt tot machtsafhankelijkheidsrelaties. Macht wordt daarbij gedefinieerd als de controle van de ene actor over hulpbronnen van welke een andere actor afhankelijk is voor het realiseren van zijn doelen (Emerson, 1972)". Interdependentie houdt in dat de actoren onderling afhankelijk zijn.

Hulpbronnen zijn alle middelen waarover actoren beschikken bij het beïnvloeden van beleidsprocessen. Het bezit van hulpbronnen die andere actoren nodig hebben of graag zouden verwerven biedt de mogelijkheid om de motivatie van die anderen te beïnvloeden. Dit gebeurt dan door hulpbronnen alleen op grond van bepaalde voorwaarden te verlenen, of juist met het ontnemen van hulpbronnen te dreigen. (Fenger 2001, p 44)

Er worden 7 soorten hulpbronnen onderscheiden:

- fysieke goederen
- personen
- informatie

- tijd
- geld
- rechten of bevoegdheden
- vertrouwen

Door te weten over welke hulpbronnen de partijen wel en niet kunnen beschikken, weet je welke afhankelijkheden ze hebben. Wanneer je dit weet van alle partijen in het beleidsnetwerk, kun je begrijpen hoe de afhankelijkheidsrelaties zijn ontstaan en hoe ze werken. Door gebruik te maken van haar eigen hulpbronnen kan de organisatie de afhankelijkheidsrelaties in het beleidsnetwerk beïnvloeden.

Pas als een organisatie een doel heeft, kan ze de hulpbronnen waar ze over beschikt gebruiken. Alle actoren hebben belangen. Deze belangen komen voort uit het voornemen bepaalde doelen te bereiken. Lammerts (2003), onderscheidt twee niveau's in de doelstellingen die actoren (kunnen) hebben; een strategisch of maatschappelijk doel en een institutioneel doel. Bij publieke organisaties kunnen we spreken van een maatschappelijk doel, de organisatie is immers opgezet om een bepaalde maatschappelijk relevante taak uit te voeren.

Daarnaast is er een doel dat primair gericht is op de organisatie; een institutioneel doel. Vaak is dit doel het voortbestaan van de organisatie (Fenger, 2001, p 47). Pfeffer en Salancik (1978, p 2) menen zelfs dat overleven de belangrijkste drijfveer voor het handelen van organisaties is. Verder zeggen zij ook nog dat dit overleven afhankelijk is van de mate waarin organisaties in staat zijn hulpbronnen te verwerven en te behouden.

Als laatste spelen er ook persoonlijke doelen, en dus belangen mee. Actoren worden vertegenwoordigd door personen, en deze personen hebben een persoonlijk belang. Wanneer dit persoonlijke belang conflicteert met het belang binnen het beleidsnetwerk, dan wordt kennisdelen belemmerd.

Organisaties hebben meerdere belangen, en deze belangen kunnen ook met elkaar conflicteren. Hierdoor kan de beschikbaarheid van hulpbronnen anders zijn dan verwacht.

Door deze belangen te identificeren kun je begrijpen waarom organisaties bepaalde dingen doen. Het strategische doel en het maatschappelijke doel van een organisatie zijn relatief makkelijk te identificeren bij overheden. De persoonlijke doelen van de mensen die bij een bepaalde situatie betrokken zijn, zijn echter niet openbaar, en daardoor moeilijk te achterhalen en beïnvloeden. Deze belangen en afhankelijkheden kunnen veranderen, afhankelijk van de situatie. Bovendien is deze factor te beïnvloeden, waardoor de organisatie sturingsmogelijkheden heeft.

Alle actoren ervaren dus afhankelijkheden. Afhankelijkheden zijn een belangrijke drijfveer voor actoren. Het is belangrijk om hierbij in aanmerking te nemen dat ook hier het principe van bounded rationality van toepassing is, en dat de actoren dus handelen naar hun beeld van de werkelijkheid. Daarom wordt er in dit onderzoek gesproken over de gepercipieerde mate van afhankelijkheid.

### **Beschikbaarheid van kennis, zekerheid van kennis**

De mate van beschikbaarheid en zekerheid van kennis heeft een sterke invloed op het kennisdelingsproces. Wanneer kennis niet beschikbaar is, kan ze ook niet gedeeld worden. Daarnaast kan kennis meer of minder zeker zijn. Regio Twente opereert in een omgeving met zeer complexe beleidsopgaven. Een van de gevolgen van die complexiteit is dat er een gebrek kan zijn aan zekere kennis. Dat heeft als gevolg dat partijen kennis van een ander niet zomaar voor waar willen aannemen. Er wordt een onderscheid gemaakt in de mate van zekerheid van kennis, inzichten en meningen. Deze kunnen:

- absoluut zeker en betrouwbaar zijn;
- algemeen aanvaardbaar of waarschijnlijk zijn;
- overtuigend zijn voor een bepaald publiek.

De mate van zekerheid van kennis, én de consensus daarover, beïnvloeden het kennisdelen. Het gebrek aan zekere kennis kan een aantal oorzaken hebben. Ten *eerste* kan het onderwerp nog zo nieuw zijn dat er nog geen onderzoek naar gedaan is (de gezondheidsgevolgen van mobiele telefonie zijn niet bekend, omdat de techniek nog vrij recent is). Ten *tweede* kan het probleem gewoon te moeilijk zijn (doktoren proberen al jarenlang hét medicijn tegen kanker te vinden, maar hebben dat nog steeds niet gevonden). Een *derde* reden kan zijn dat het probleem te complex is (criminaliteit wordt veroorzaakt door een zeer complex samenspel van factoren). Een *vierde* reden kan zijn een verschil in perceptie (de ANWB vindt files een probleem, OV-bedrijven niet).

De oorzaak van een geringe zekerheid van kennis is dat kennis altijd gekleurd wordt door de achtergrond en ideeën van de maker (Frankfurter Schule, in: Vucht Tijssen & van Reijen, 1991). Omdat kennis persoonsgebonden is, beïnvloed de status van degene die de kennis heeft, de perceptie van andere actoren wat betreft de zekerheid van die kennis. Als alle actoren kunnen beschikken over dezelfde kennis, en aan deze kennis bovendien dezelfde waarde en betrouwbaarheid toedichten, spreken we van een gezamenlijke kennisbasis. Vaak beoordelen actoren de beschikbaarheid en met name de zekerheid van kennis echter verschillend. Hierdoor wordt kennisdelen belemmerd. Dit kan bijvoorbeeld worden verholpen door een expert op het vakgebied in te roepen of aanvullend (gezamenlijk) onderzoek te verrichten.

Door te bepalen of er kennis beschikbaar is, en of deze kennis betrouwbaar is, kun je weten of er kennis gedeeld kan worden. Hierdoor kun je begrijpen waarom kennis delen wel of niet lukt.

### 1.2.2 Analytisch kader: passende strategieën voor het delen van kennis

In het analytisch kader bepalen de beschikbaarheid en zekerheid van kennis en de gepercipieerde mate van afhankelijkheid de positie in de matrix. Aan ieder van de 4 kwadranten is een strategie gekoppeld, waar van verwacht wordt dat dat de meest passende strategie voor kennisdelen in die situatie is. De beschikbaarheid en zekerheid van kennis en de gepercipieerde mate van afhankelijkheid zijn de onafhankelijke variabelen. De passendheid van de strategie is de afhankelijke variabele.

		(door de doelgroep gepercipieerde) mate van afhankelijkheid	
		hoog	laag
Beschikbaarheid/zekerheid van kennis	veel	<b>kennisverzameling en ontsluiting</b>	<b>kennisbemiddeling</b>
	(te) weinig	<b>kennisontwikkeling</b>	<b>netwerkvorming</b>

De strategieën voor kennisdelen worden door Janssen en Schouw gepresenteerd in hun publicatie Verdiepen, Verbinden en Versterken, het Kenniscentrum Grote Steden in actie. Hierin presenteren zij vier met elkaar samenhangende strategieën voor kennisdelen. De reden dat er vier strategieën worden gepresenteerd is dat er een sterk gedifferentieerde behoefte aan kennis bestaat. De behoefte aan kennis kan worden gezien als een afhankelijkheid. De verschillen in de behoefte worden veroorzaakt door verschillen in de doelen van de actoren. De vier strategieën kunnen als volgt worden gedefinieerd;

**Kennisontwikkeling** houdt in dat er aan de hand van de strategische kennisbehoefte opdracht wordt gegeven voor het (doen) uitvoeren van (wetenschappelijk) onderzoek.

**Netwerkvorming** behelst de organisatie van kennisnetwerken en het aanleggen van databestanden met de gegevens van relevante personen (deskundigen).

**Informatieverzameling en –ontsluiting** betekent het verzamelen, analyseren en ontsluiten van relevante kennisbronnen.

**Kennisbemiddeling** houdt in dat er rondom specifieke problemen en oplossingen deskundigen worden geïdentificeerd en er gericht kennis wordt uitgewisseld (Janssen en Schouw, 2003)

## 2 Omschrijving van het onderzoek en methoden

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier het onderzoek is opgezet. Eerst komt aan de orde wat het doel van het onderzoek is, en wat de centrale vraag in het onderzoek is. Deze centrale vraag is opgedeeld in 3 deelvragen. Deze drie deelvragen leveren elk een deel van de informatie die nodig is voor het beantwoorden van de centrale vraag. Per deelvraag wordt besproken op welke manier deze wordt beantwoord. Vervolgens wordt het belang van het onderzoek besproken.

In het deel methoden van onderzoek komt het onderzoeksdesign aan de orde. Eerst wordt besproken waarom er gekozen is voor deze onderzoeksstrategie. Vervolgens komen de methoden van dataverzameling aan de orde. Als laatste wordt de operationalisatie van het analytisch kader behandeld.

### 2.1 Onderzoeksopzet

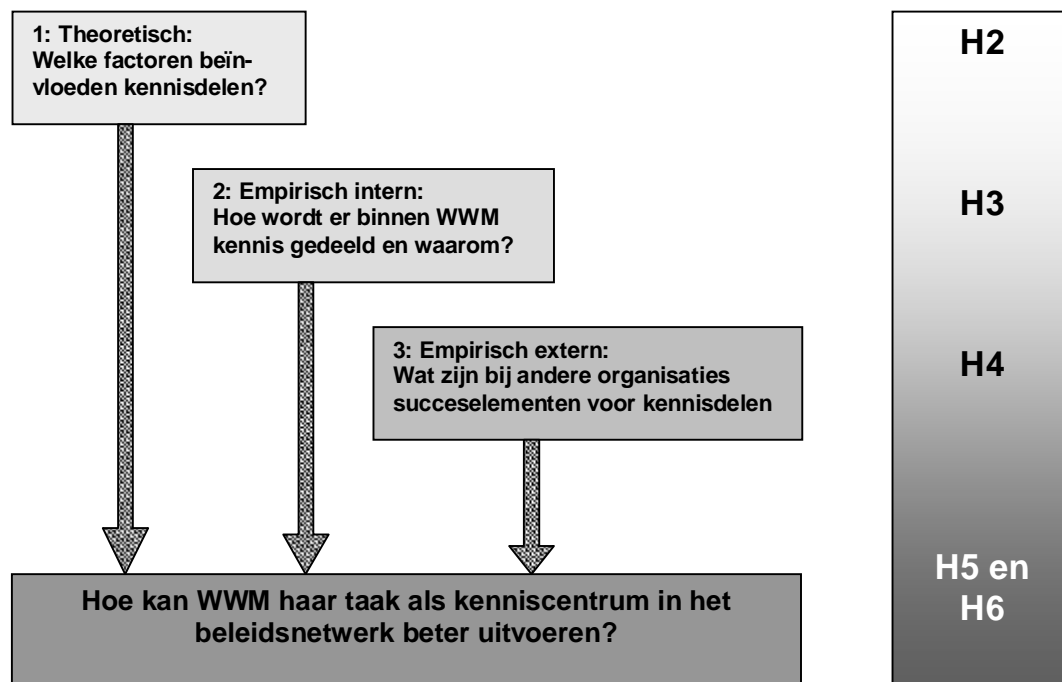
Om te kunnen samenwerken moet je kennisdelen, dit geldt zeker voor een samenwerkingsverband als Regio Twente. De complexe omgeving, de verschillende belangen van de betrokken partijen en het kennisintensieve karakter van de beleidsopgaven in het beleidsnetwerk maken dat kennisdelen een belangrijk deel uitmaakt van de werkzaamheden van de beleidsmedewerkers. Regio Twente erkent dat zij een rol heeft als kenniscentrum binnen het beleidsnetwerk. Het doel van het onderzoek is voor Regio Twente te onderzoeken hoe zij de rol als kenniscentrum (beter) kan vervullen.

#### Probleemstelling

***Hoe kan WWM haar rol als kenniscentrum in het beleidsnetwerk beter uitvoeren?***

Deze vraag is leidend in het onderzoek, de uitgevoerde activiteiten zijn er op gericht om de probleemstelling te beantwoorden. De afkorting **WWM** staat voor de sector Wonen-Werken-Mobiliteit, hierover meer in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 2 worden de begrippen **kenniscentrum** en **beleidsnetwerk** uitgewerkt en worden de definities gegeven die in dit onderzoek zijn gebruikt. De probleemstelling wordt opgedeeld in drie deelvragen.

#### Deelvragen





### *Deelvraag 1: Welke factoren beïnvloeden het delen van kennis?*

Kennisdelen is een complex proces, dat door vele factoren beïnvloed kan worden. Er is een overzicht gemaakt van de factoren die kennisdelen kunnen beïnvloeden. Deze in de theorie geïdentificeerde factoren leveren de theoretische basis voor het onderzoek en worden verwerkt in het analytisch kader. Dit analytisch kader is gebruikt bij de beantwoording van de tweede deelvraag.

### *Deelvraag 2: Hoe wordt kennis gedeeld binnen WWM?*

Deze deelvraag vormt het interne deel van het empirische onderzoek. De manier waarop de organisatieonderdelen kennisdelen wordt vergeleken met elkaar met behulp van het analytisch kader.

De resultaten worden verwerkt in vier cases. De beantwoording van deze deelvraag is essentieel om een goed beeld te krijgen van de huidige aanpak ten aanzien van kennisdelen en de eventuele verschillen binnen de sector. Door een accuraat beeld van de situatie kunnen aanbevelingen worden gedaan die passen bij de organisatie.

### *Deelvraag 3: Wat zijn succeselementen voor kennisdelen?*

Deze deelvraag vormt het externe onderdeel van het empirische onderzoek. De beantwoording bestaat uit een inventarisatie van succeselementen voor kennisdelen bij andere organisaties. Het is niet de bedoeling om een uitputtend overzicht te geven van strategieën voor kennisdelen, het is bedoeld als indicatie van de mogelijkheden. Uit de aanpakken van de bezochte organisaties zijn leerpunten voor WWM geïdentificeerd.

## **2.2 Het belang van het onderzoek**

Een belangrijke vraag is natuurlijk: wat is het nut van dit onderzoek, wie heeft hier iets aan? Hieronder worden deze belangen besproken.

### **Voor de organisatie**

Regio Twente vervult een centrale rol in de samenwerking tussen de 14 Twentse gemeenten. Vóór en met deze gemeenten voert zij taken uit. Het bevorderen van het delen van kennis tussen de actoren in het netwerk, en de rol die daarin ligt voor Regio Twente, ligt in het verlengde van de missie en visie van Regio Twente. Om haar rol als kenniscentrum uit te kunnen voeren en haar positie te versterken wil WWM inzicht verkrijgen in de factoren die het delen van kennis beïnvloeden.

### **Maatschappelijk**

Geen enkel maatschappelijk probleem houdt op te bestaan bij de grenzen van een gemeente of een andere overheid. De toenemende maatschappelijke complexiteit en mondigheid van burgers vereist een adequaat samenwerkende overheid. Deze noodzaak wordt versterkt door de tendens naar decentralisatie. Een groot deel van die samenwerking bestaat uit het delen van kennis.

### **Wetenschappelijk**

Er zijn veel publicaties verschenen over beleidsnetwerken, en nog meer over kennismanagement en kennis delen, maar kennis delen in beleidsnetwerken is een onderbelicht aspect. De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is gelegen in het geven van inzicht in de processen rondom het delen van kennis. Door inzichten over deze onderwerpen te koppelen, wordt er een begin gemaakt met het opvullen van een 'hiaat' in de literatuur.

## **2.3 Methoden van onderzoek**

In deze paragraaf worden de methoden besproken die worden gebruikt in dit onderzoek. Ten eerste wordt de onderzoeksstrategie besproken, dus waarom er voor deze vorm van onderzoeken is gekozen. Daarna komen de methoden van dataverzameling aan de orde. Hier wordt behandeld op welke manier de informatie voor het onderzoek is verzameld. Als laatste komt de operationalisatie van het analytisch kader aan de orde. Besproken wordt welke stappen er worden ondernomen om de organisatieonderdelen met elkaar te vergelijken.

### **2.3.1 Onderzoeksstrategie**

Over de relevante aspecten van het stimuleren van kennis delen in beleidsnetwerken is weinig bekend. De verwachtingen die er bestaan over deze aspecten moeten nog getoetst en

omschreven worden. Dat betekent dus, om even in termen van het onderzoek te blijven, dat er weinig zekere kennis beschikbaar is. Het uitgevoerde onderzoek richt zich daarom op het verkennen en inzichtelijk maken van het thema.

Bovendien kan kennisdelen bijzonder slecht worden gemeten, het onderwerp leent zich er niet voor om in cijfers uit te drukken. Daarom is er een zogenaamd kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Een casestudy is een geschikte methode voor dit onderzoek omdat het te onderzoeken verschijnsel (kennisdelen) zich in het heden afspeelt en niet onafhankelijk van de context kan worden waargenomen. (Coolsma en Schuiling, 1995, p 70)

Voor dit onderzoek wordt een meervoudige casestudy uitgevoerd, hierdoor is het mogelijk om een vergelijking te maken tussen verschillende cases. Bij het maken van deze vergelijking zal er gebruik worden gemaakt van de hiërarchische methode. Deze methode houdt in dat de afzonderlijke cases worden onderzocht alsof het een serie van enkelvoudige casestudy's is. Deze cases worden zoveel mogelijk afhankelijk van elkaar bestudeerd. In de tweede fase van deze methode worden de resultaten uit de eerste fase als input gebruikt voor een vergelijkende analyse. Daarbij wordt een verklaring gezocht voor de verschillen tussen de cases. Het doel van het empirische gedeelte van het onderzoek is te onderzoeken welke strategie de afdelingen hanteren voor kennisdelen in verschillende situaties en wat de reden is dat die strategie toegepast wordt.

Bij een casestudy is het gebruikelijk om gebruik te maken van een strategische steekproeftrekking in plaats van een aselechte trekking zoals bijvoorbeeld in een interview. Met kleine aantallen is de kans op een a-typische steekproef groot, dit heeft consequenties voor de externe geldigheid van de onderzoeksresultaten. Bij een casestudy wordt de keuze voor de case gebaseerd op datgene wat de onderzoeker te weten wil komen (Verschuren & Doorewaard, 2000; 170). In dit onderzoek was het door het geringe aantal organisatieonderdelen mogelijk om alles te onderzoeken. Hierdoor vervalt het probleem van de a-selecte steekproef, er is namelijk geen sprake van een steekproef. In dit onderzoek worden dus alle afdelingen van de sector WWM als case geselecteerd. Hierdoor is de interne geldigheid van de resultaten zo groot mogelijk. Het nadeel van een casestudy is dat de externe geldigheid van de resultaten onder druk staat. Omdat er maar een gering aantal cases kan worden onderzocht, is het moeilijk de bevindingen algemeen van toepassing te verklaren (Verschuren en Doorewaard, 2000, p 176).

Naast de cases die worden uitgewerkt, wordt er ook gekeken naar de manier waarop andere organisaties kennisdelen en kennisdelen stimuleren. De selectie van de organisaties die worden bezocht gaat ten eerste op pragmatische grond. De tijd die voor het onderzoek beschikbaar is, is te beperkt om een uitputtend overzicht van alle organisaties te geven. Daarom is de sneeuwbal methode toegepast, aan de hand van contacten van beleidsmedewerkers is een overzicht van mogelijk te bezoeken organisaties samengesteld. Vervolgens zijn een aantal organisaties geselecteerd op basis van relevantie. De gemaakte selectie is bedoeld om een beeld te geven van de mogelijkheden ten aanzien van kennisdelen. De uitkomsten van deze verkenning worden mede gebruikt in de aanbevelingen over hoe WWM als kenniscentrum zou kunnen functioneren.

### **2.3.2 Methoden van dataverzameling**

Het werken met een klein aantal onderzoekseenheden heeft consequenties voor de uitvoering van het onderzoek en voor de aard van de resultaten. Eén consequentie is dat een kwantitatieve analyse zo goed als onmogelijk is. Bij een casestudy zal dan ook voornamelijk gebruik worden gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden (Verschuren & Doorewaard, 2000; 169-170). Een punt waarop de casestudy verschilt van andere onderzoeksdesigns is het gebruik van meerdere data verzamelingmethoden naast elkaar. Dit geeft de mogelijkheid tot triangulatie: het vergelijken van data die afkomstig zijn van verschillende data-verzamelingmethoden. Naarmate de informatie uit deze bronnen meer met elkaar overeenkomt kan men meer op de waarheid daarvan vertrouwen (Baarda et al, ). Daarnaast geeft triangulatie de mogelijkheid een integraal beeld van een case te krijgen (Verschuren & Doorewaard, 2000; 170). In dit onderzoek vindt triangulatie plaats door de informatie uit interviews en interne documenten met elkaar te vergelijken. De bronnen die worden gebruikt bestaan uit verschillende groepen informanten en schriftelijke bronnen (onderliggende stukken).

### Semi-gestructureerde interviews

Voor het achterhalen van empirische informatie hebben gesprekken plaatsgevonden met beleidsmedewerkers van WWM. Dit was vooral van belang bij het achterhalen van informatie over de manier van werken in de beleidsnetwerken. Deze gesprekken hadden de vorm van semi-gestructureerde interviews. Naar aanleiding van deze gesprekken zijn er aanvullende gesprekken geweest, vaak tijdens de dagelijkse werkzaamheden. De gesprekken gingen over de aanpak van de projecten, of er kennis beschikbaar was over het betreffende onderwerp en hoe de afhankelijkheden in het netwerk zich tot elkaar verhielden.

Om te achterhalen hoe andere organisaties, die succesvol zijn als kenniscentrum of regio, omgaan met kennis en kennisdelen zijn ook daar semi-gestructureerde interviews uitgevoerd. Indien mogelijk werden er gesprekken gevoerd met meerdere betrokkenen om de betrouwbaarheid te vergroten.

Het werken met semi-gestructureerde interviews heeft het voordeel dat het onderzoek tussentijds kan worden bijgestuurd door middel van de vragenlijst en de deelvragen en onderzoeksvraag. Dit is van belang wanneer er geen duidelijk beeld over de antwoordmogelijkheden van de geïnterviewde bestaat. Open vragen geven de geïnterviewde de ruimte om te zeggen wat voor hem belangrijk is. Hierdoor is de mogelijkheid om relevante informatie te verzamelen zo groot mogelijk.

### Documentanalyse

Naast het houden van semi-gestructureerde interviews vormt documentanalyse een waardevolle onderzoekstechniek. Documenten zijn informatiedragers die veel informatie kunnen geven over de achtergronden van de werkwijze van een afdeling. Onderzocht zijn onder andere jaarplannen, jaarverslagen, projectdocumentatie en diverse interne plannen.

Deze werden ook gebruikt als voorbereiding op een gesprek met een beleidsmedewerker, om de achtergronden van de uitgevoerde activiteiten te kunnen begrijpen. Ook de verhoudingen tussen de verschillende projecten, de formele verhoudingen in het project en zaken als financiering en de verdeling van verantwoordelijkheid werden door middel van documentanalyse inzichtelijk.

Verder is gedurende het onderzoek veel schriftelijke informatie geraadpleegd van andere organisaties die zich bezighouden met kennis en kennisdelen. Die informatie gaat vooral over de manier waarop organisaties kennisdelen inpassen in hun activiteiten, die behoefte die er volgens hen bestaat bij hun klanten en de instrumenten die zij hiervoor gebruiken.

## 2.4 Operationalisatie van het analytisch kader

Het toepassen van het analytisch kader gebeurt per product of activiteit (bijvoorbeeld een bepaald project). Deze zijn afgeleid uit de productbegroting. Per product of activiteit kan de mate van afhankelijkheid tussen de actoren en de zekerheid en betrouwbaarheid van kennis sterk verschillen. Het kader is dus niet geschikt om hele afdelingen in een keer te analyseren, tenzij er maar een activiteit uitgevoerd wordt. Voor het toepassen van het analytisch kader worden de volgende stappen gevolgd.

		(door de doelgroep gepercipieerde) mate van afhankelijkheid	
		hoog	laag
Beschikbaarheid/zekerheid van kennis	veel	kennisverzameling en ontsluiting	kennisbemiddeling
	(te) weinig	kennisontwikkeling	netwerkvorming

### Beschrijving van de situatie en bepalen van de gehanteerde strategie

Om de situatie waarin de activiteit plaatsvindt te kunnen analyseren wordt deze eerst beschreven en worden de betrokken actoren geïdentificeerd. Ook de activiteiten die worden uitgevoerd komen aan de orde (met de nadruk op de activiteiten die gericht zijn op het delen van kennis).

### **Bepalen van de gepercipieerde mate van afhankelijkheid**

Vervolgens moet bepaald worden hoe hoog de door de doelgroep gepercipieerde mate van afhankelijkheid is. Het gaat er niet (alleen) om hoe hoog de mate van afhankelijkheid objectief gezien is, ook de mate waarin de actoren vinden dat zij afhankelijk zijn van elkaar is van belang. Actoren handelen namelijk niet altijd naar hun objectieve afhankelijkheden, de perceptie die zij hebben van hun afhankelijkheden is bepalend voor het handelen.

Door te kijken naar de doelen die de actoren hebben en de hulpbronnen die ze bezitten, kun je bepalen of er een objectieve behoefte is aan hulpbronnen. Betrokkenen kunnen dit aanvullen door een beeld te geven van de gepercipieerde afhankelijkheid.

### **Bepalen van de beschikbaarheid en de zekerheid van de kennis**

Hierna komt het bepalen van de beschikbaarheid en zekerheid van de kennis. Ook hier is kennis van de betrokkenen nodig. De beschikbaarheid van de kennis is goed als er voldoende kennis voor handen is om de activiteit uit te voeren. De betrouwbaarheid van de kennis is afhankelijk van verschillende factoren. Deze zijn; de recentheid van de situatie of ontwikkeling, de moeilijkheid, de complexiteit en een verschil in perceptie.

### **Inpassen in de matrix**

De twee variabelen (perceptie van de afhankelijkheid en de zekerheid en betrouwbaarheid van kennis) zijn verwerkt in een 2x2 matrix. Per situatie is één meest passende strategie voor het delen van kennis vermeld. Aan de hand van de mate waarin aan beide variabelen wordt voldaan kan worden bepaald welke strategie het meest passend is in deze situatie.

### **Bepalen welke strategie wordt gehanteerd**

Aan de hand van de beschrijving van de activiteiten wordt bepaald welke strategie of combinatie van strategieën voor het delen van kennis worden toegepast. Hieronder zijn de strategieën en de activiteiten die daar bij horen opgesomd.

#### **Kennisontwikkeling**

- het identificeren van de strategische kennisbehoefte respectievelijk kennislacunes als bouwstenen voor een innovatieprogramma voor strategische kennisvragen;
- het doen uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek door universiteiten, onderzoeksinstituten en onderzoeksbureaus. Het KCGS organiseert en begeleidt het onderzoek en verspreidt de resultaten.

#### **Netwerkvorming:**

- het aanleggen van databestanden van relevante personen in de grote steden en uit het onderzoek rond grootstedelijke problemen, alsook het aanleggen, bijhouden en ontsluiten van een bestand met relevante publicaties;
- organisatie van (virtuele) kennisnetwerken, onder andere in de vorm van themagebonden kenniskringen.

#### **Informatieverzameling en -ontsluiting:**

- het - laten - uitvoeren van 'desk research' dat leidt tot 'state of the art'-overzichten op diverse deelgebieden;
- het verzamelen en analyseren van goede en slechte praktijken en de ontsluiting daarvan;
- het ontsluiten van kennis uit visitaties en het faciliteren van commissies met relevante kennis, zodat het beleid tegen de achtergrond van lokale en regionale situaties kan worden beoordeeld en eventueel aangepast.

#### **Kennisbemiddeling:**

- het organiseren van kennisuitwisseling rondom specifieke problemen en oplossingen;
- het toespitsen van kennis die bruikbaar is in de praktijk door het interactief formuleren van beleidsvragen in gerichte kennisvragen en identificatie van deskundigen die deze vragen kunnen beantwoorden. (Janssen en Schouw, 2003)

Als bepaald is welke strategie er wordt gehanteerd is duidelijk of er een verschil is tussen de gehanteerde strategie en de (naar verwachting) meest passende strategie. Als dit niet overeen komt is het van belang om te achterhalen waarom dit gebeurt. Op basis hiervan kan je besluiten de strategie al dan niet aan te passen, dus een beter passende strategie te gebruiken.

Ook kan de beleidsmedewerker besluiten om de situatie te beïnvloeden, oftewel sturingskansen te benutten.

## Deel II

### Empirisch gedeelte: Kennis delen in de praktijk

<b>1 Intern onderzoek: Kennis delen bij WWM .....</b>	<b>22</b>
1.1 Gebruik analytisch kader .....	22
1.2 Informatie en ServicePunt (ISP) Milieu .....	22
1.3 Mobiliteit.....	25
1.4 Werken .....	27
1.5 Groep Wonen.....	28
1.6 Kennis delen bij WWM .....	29
1.6.1 <i>Informatie en ServicePunt Milieu</i> .....	29
1.6.2 <i>Mobiliteit</i> .....	30
1.6.3 <i>Werken</i> .....	30
1.6.4 <i>Wonen</i> .....	30
1.6.5 <i>Vergelijking</i> .....	31
<b>2 Extern onderzoek: Kennis delen bij andere organisaties .....</b>	<b>32</b>
2.1 Kennis delen bij Wgr+ regio's .....	32
2.1.1 <i>Stadsgewest Haaglanden</i> .....	32
2.1.2 <i>Stadsregio Rotterdam</i> .....	33
2.2 Kennis delen door kenniscentra.....	33
2.2.1 <i>Kennisplatform Verkeer en Vervoer</i> .....	33
2.2.2 <i>Kennisalliantie Zuid Holland</i> .....	34
2.2.3 <i>Kenniscentrum Grote Steden</i> .....	36
2.3 Vergelijking van de organisaties en hun aanpak .....	37
2.4 Leerpunten voor WWM.....	38

### 3 Intern onderzoek: Kennis delen bij WWM

Nadat in deel I de theorie en de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd aan de orde is geweest, komt in deel II de praktijk aan de orde. Het empirische deel van het onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste deel van het onderzoek is intern uitgevoerd en komt in dit hoofdstuk aan de orde.

De uitwerking van het interne onderzoek bestaat uit 4 cases, namelijk van alle afdelingen van WWM. In die cases worden de activiteiten en de producten van de afdelingen geanalyseerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een vergelijking tussen de afdelingen.

Een beschrijving van de organisatie van Regio Twente en WWM is opgenomen in bijlage ...

#### 3.1 Gebruik analytisch kader

Voor alle activiteiten die worden uitgevoerd door het ISP, Mobiliteit, Werken en Wonen kijk ik welke strategie voor kennisdelen de groep hanteert. Vervolgens stel ik voor deze activiteiten de gepercipieerde mate van afhankelijkheid en de beschikbaarheid en/of zekerheid van kennis vast. Aan de hand daarvan bepaal ik wat vanuit theoretisch oogpunt de meest passende strategie of een combinatie van strategieën is. Door te kijken of de gehanteerde en aanbevolen aanpak overeenkomen en te achterhalen waarom dat wel of niet zo is kun je begrijpen hoe kennisdelen in verschillende situaties verloopt.

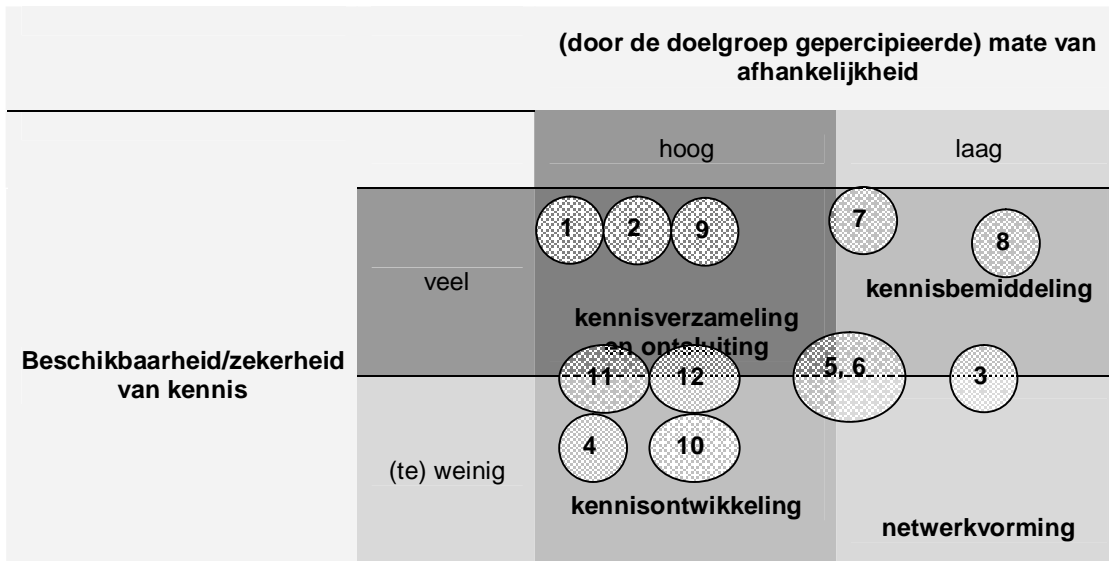
In de loop der tijd kan bij een activiteit een verandering optreden in een van beide dimensies (beschikbaarheid en zekerheid van kennis en de mate van afhankelijkheid). De strategie die passend is, verandert dan mee. Dit gegeven kan gebruikt worden om invloed uit te oefenen op het kennisdelingsproces. Vaak begint een activiteit in de hoek rechtsonder, netwerkvorming. Door een intensivering van de samenwerking en/of de identificatie van relevante kennis kan er een verschuiving optreden. Deze groei wordt geïllustreerd door de geblokte pijlen. In het meest ideale geval vindt er een verschuiving plaats zodat de activiteit in de cel terecht komt waar kennisverzameling en ontsluiting de meest passende strategie is. In deze cel is de samenwerking het meest effectief, en dus ook het kennisdelen.



#### 3.2 Informatie en ServicePunt (ISP) Milieu

Het Informatie- en ServicePunt Milieu heeft als hoofdtak: de uitvoering van coördinerende werkzaamheden en taken op milieugebied, niet zijnde milieuwethandhaving. Het ISP houdt ontwikkelingen op milieugebied bij in brede zin en heeft inzicht in de wensen en behoeften van de deelnemende gemeenten. Ze fungeert dus als vraagbaak en ondersteuning voor de gemeenten. Voor een uitgebreide uitwerking van de case, zie bijlage ...

Volgend schema biedt een overzicht van de gehanteerde strategieën. De nummers corresponderen met de projecten die onder het schema staan opgenoemd.



*Reguliere taken*

1. organiseren ISP overleg: **kennisverzameling en ontsluiting**
2. opstellen milieuprogramma: **kennisverzameling en ontsluiting**
3. vraagbaak/netwerkorganisatie: **kennisbemiddeling/netwerkvorming**
4. organiseren in-company cursussen: **kennisontwikkeling**
5. agrarische kerngroep Twente: **combinatie van alle strategieën**
6. Regionale werkgroep milieubeheer: **combinatie van alle strategieën**
7. werkgroep bodem niet-rechtstreekse gemeenten: **kennisverzameling en ontsluiting/ kennisbemiddeling**
8. werkgroep en kerngroep geluid: **kennisbemiddeling**
9. geclusterd geluidssaneringsproject: **kennisverzameling en ontsluiting**
10. regionale samenwerking ontwikkeling gemeentelijk geluidsbeleid: **kennisontwikkeling**
11. verkeersmilieukaart: **kennisontwikkeling/kennisverzameling en ontsluiting**
12. externe veiligheid: **kennisontwikkeling/kennisverzameling en ontsluiting**

1. In het ISP overleg wordt de aansturing van het ISP bepaald. Het ISP verzorgt de administratieve ondersteuning, stelt agenda's op en werkt indien nodig vergaderstukken uit.  
*Afhankelijkheid:* hoog, de gemeenten zijn afhankelijk van elkaar voor de uitvoering van de taken van de groep Milieu.  
*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog, de input wordt geleverd door gemeenten en verspreid door de groep Milieu.  
*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting  
*Passendheid:* goed.

2. In het milieuprogramma worden de activiteiten die het komende jaar door het ISP zullen worden uitgevoerd beschreven. De inhoud komt van de gemeenten, het ISP heeft slechts een beperkte invloed op de inhoud, haar rol ligt voornamelijk in het inventariseren en samenvoegen.  
*Afhankelijkheid:* hoog, de gemeenten zijn afhankelijk van elkaar voor de uitvoering van de taken van de groep Milieu.  
*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog, de input wordt geleverd door gemeenten en verspreid door de groep Milieu.  
*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting  
*Passendheid:* goed

3. De groep Milieu fungeert als vraagbaak en netwerkorganisatie voor de gemeenten.  
*Afhankelijkheid:* varieert, afhankelijk van de behoeften van de gemeenten.  
*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* varieert, is afhankelijk van de vraag.  
*Strategie:* kennisbemiddeling/netwerkvorming  
*Passendheid:* goed.

4. Aan de hand van een gezamenlijk probleem wordt er een gemeenschappelijke kennisbehoefte geïdentificeerd. Om in hierin te voorzien wordt er gezamenlijk kennis ingekocht of ontwikkeld.

*Afhankelijkheid:* varieert, alleen wanneer er sprake is van een gezamenlijke kennisbehoefte is het organiseren van een cursus gewenst.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* laag, duidelijke kennisbehoefte in het netwerk.

*Strategie:* kennisontwikkeling

*Passendheid:* goed.

5. De zaken die onder de Agrarische Kerngroep Twente vallen zijn divers van karakter, hierdoor is de positie niet goed te bepalen.

*Afhankelijkheid:* varieert

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* varieert

*Strategie:* varieert

*Passendheid:* onbekend.

6. De positie van de regionale werkgroep milieubeheer is gelijk aan die van de Agrarische kerngroep Twente. Ook de oorzaak is gelijk, dus zie boven.

7. De samenwerking binnen de werkgroep bodem niet-rechtstreekse gemeenten is gericht op afstemming, coördinatie en kennisbemiddeling. Door samen te werken en af te stemmen hebben de gemeenten een grotere kans op het binnenhalen van subsidie.

*Afhankelijkheid:* hoog/gemiddeld, samenwerken is geen voorwaarde, maar wel een meerwaarde voor het verwerven van subsidie.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog, kennis is intern bij gemeenten al beschikbaar.

*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting/kennisbemiddeling.

*Passendheid:* goed.

8. De samenwerking binnen werkgroep en kerngroep geluid is vrijblijvend, is niet gericht op het (gezamenlijk) binnenhalen van geld. De focus ligt op coördinatie en afstemming tussen de gemeenten.

*Afhankelijkheid:* gemiddeld, afhankelijk van kennisniveau binnen gemeente.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog, is intern bij gemeenten al beschikbaar.

*Strategie:* kennisbemiddeling.

*Passendheid:* goed

9. Het geclusterd geluidssaneringsproject gaat over het uitwisselen van kennis om in aanmerking te komen voor subsidie.

*Afhankelijkheid:* hoog, alleen door samenwerking komen gemeenten in aanmerking voor subsidie.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog, kennis is intern bij gemeenten beschikbaar.

*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting.

*Passendheid:* goed

10. De regionale werkgroep ontwikkeling gemeentelijk geluidsbeleid ontwikkelt een algemeen geluidsmodel voor gemeenten naar aanleiding van een gezamenlijke kennisbehoefte.

*Afhankelijkheid:* hoog, het ontwikkelen van een gemeentelijk geluidsbeleid is verplicht.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* deze activiteit gaat over de invoering van een nieuwe wet, dus de beschikbaarheid van kennis is laag, de kennis die er is, is wel zeker.

*Strategie:* kennisontwikkeling.

*Passendheid:* goed.

11. De ontwikkeling van een verkeersmilieukaart geeft inzicht in de milieugevolgen van veranderende verkeersstromen.

*Afhankelijkheid:* hoog, er is sprake van een grensoverschrijdend probleem.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* laag, er moeten prognoses worden gemaakt.

*Strategie:* kennisontwikkeling.

*Passendheid:* goed.

12. Opstellen uitvoeringsprogramma externe veiligheid.

*Afhankelijkheid:* hoog, externe veiligheidsrisico's zijn grensoverschrijdend.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* laag, er zijn situatiespecifieke oplossingen nodig.

*Strategie:* kennisontwikkeling.

*Passendheid:* goed.



### 3.3 Mobiliteit

Het cluster Mobiliteit is verantwoordelijk voor het regionale mobiliteitsbeleid en de uitvoering daarvan. De basis hiervoor is vastgelegd in het regionaal mobiliteitsplan of RMP (voorheen Regionaal Verkeers en Vervoerplan). Daarnaast is het cluster Mobiliteit ook verantwoordelijk voor het openbaar vervoer in Twente. Hiervoor ontwikkelt zij regionaal beleid en beheert een aantal OV-concessies. Voor een uitgebreide uitwerking van de case, zie bijlage ...

Onderstaand schema biedt een overzicht van de gehanteerde strategieën. De nummers corresponderen met de activiteiten/producten die onder het schema staan opgenoemd.

		<b>(door de doelgroep gepercipieerde) mate van afhankelijkheid</b>	
		hoog	laag
<b>Beschikbaarheid/zekerheid van kennis</b>	veel	1, 3a, 5 3b <b>kennisverzameling en ontsluiting</b> 3c	<b>kennisbemiddeling</b> 3b 4
	(te) weinig	3d <b>kennisontwikkeling</b>	<b>netwerkvorming</b>

De gestippelde blokjes bij 3 en 4 geven de verwachte positie aan, de bolletjes de werkelijke positie.

1. Bestuursondersteuning: **kennisverzameling en ontsluiting**
2. Strategie Mobiliteit: **geen specifieke strategie, alleen intern**
3. Regionaal MobiliteitsPlan:
  - a. Twente Mobiel: **kennisverzameling en ontsluiting**
  - b. Duurzaam Veilig: **kennisbemiddeling**
  - c. Hoogwaardig Fietsnetwerk: **kennisverzameling en ontsluiting/kennisontwikkeling**
  - d. Agglonet: **kennisontwikkeling**
4. OV-consumentenplatform: **kennisbemiddeling/netwerkvorming**
5. Brede Doel Uitkering: **kennisverzameling en ontsluiting**

1. Bestuursondersteuning houdt in het verlenen van ondersteuning aan bestuurders met betrekking tot strategie, planvorming, beleid en de uitvoering daarvan.

*Afhankelijkheid:* hoog, bestuurders zijn inhoudelijk afhankelijk van beleidsmedewerkers, beleidsmedewerkers zijn voor politieke steun afhankelijk van bestuurders.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog, het gaat om algemene kennis die voor beleidsmedewerkers goed beschikbaar is.

*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting.

*Passendheid:* goed

3a. Twente Mobiel is een plan om de infrastructuur in Twente optimaal te benutten.

*Afhankelijkheid:* hoog, de partijen zijn van elkaar afhankelijk voor praktijkkennis en financiering.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog, de kennis is intern bij actoren beschikbaar.

*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting.

*Passendheid:* goed.

3b. Duurzaam Veilig is een landelijk verkeersveiligheidsproject. Regio Twente is hiervoor in Twente regisseur.

*Afhankelijkheid:* hoog, de betrokken partijen hebben een intentieverklaring ondertekend om gezamenlijk het aantal verkeersslachtoffers terug te dringen.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* de beschikbaarheid van de kennis is hoog, deze is bij verschillende actoren intern beschikbaar. De zekerheid van de kennis is hierdoor minder hoog, niet alle actoren beschouwen alle kennis als zeker.

*Strategie:* kennisbemiddeling.

*Passendheid:* afwijkend, de gewenste positie van Duurzaam Veilig is kennisverzameling en ontsluiting. Er is sprake van een weinig gerichte strategie van kennisdelen bij DV, de strategie die nu wordt toegepast kan het best worden getypeerd als kennisbemiddeling. Er is dus een discrepantie tussen de gebruikte en de gewenste strategie (kennisverzameling en ontsluiting).

De afhankelijkheid tussen de gemeenten is hoog, zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het verlagen van het aantal verkeersslachtoffers. Hoewel de kennis die wordt toegepast voor Duurzaam Veilig van verschillende actoren afkomstig is, is ze goed beschikbaar. De zekerheid is niet op alle gebieden groot, de gevolgen van gedragsbeïnvloedingprojecten zijn onzeker. Op de andere gebieden (infrastructuur) is de kennis wel zeker.

3c. Regio Twente wil het fietsverkeer als woon-werkverkeer stimuleren (onderdeel van het RMP). Daarom wordt een studie uitgevoerd naar het gebruik van huidige fietsroutes en mogelijke verbeterpunten en alternatieven.

*Afhankelijkheid:* gemiddeld/laag. De strategie die is gehanteerd tijdens de voorbereidingsfase past bij een hogere afhankelijkheid. De gemeenten hebben echter meegewerkt aan het opstellen van het RMP, en hebben toegezegd het fietsverkeer te willen stimuleren. Hierdoor zijn ze wel afhankelijk geworden van elkaar, maar slechts in beperkte mate.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* varieert, het gebruik van huidige fietsroutes is zeker, de prognoses voor de fietssnelweg zijn onzeker.

*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting/kennisontwikkeling.

*Passendheid:* goed, de twee delen die in dit project zijn opgenomen, vragen een verschillende strategie ten aanzien van kennisdelen. Door elementen uit deze twee strategieën gericht toe te passen, is er sprake van een passende strategie.

3d. Agglonet is een verkennende studie naar een eventueel mobiliteitsprobleem in Twente en mogelijke oplossingen. Hieruit komt een concept voor de inrichting van het OV-netwerk in Twente in 2020.

*Afhankelijkheid:* hoog, de actoren zijn afhankelijk van Regio Twente voor het OV en daarmee zijn zij afhankelijk van elkaar. Regio Twente wordt immers (bestuurlijk) gevormd door alle gemeenten.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* varieert, kennis over de huidige situatie is beschikbaar en zeker, prognoses voor de toekomst zijn minder zeker. De beschikbaarheid van kennis wordt groter zodra de studie is afgerond en goedgekeurd door de bestuurders.

*Strategie:* kennisontwikkeling.

*Passendheid:* goed.

4. In het ROCOV hebben vertegenwoordigers van belangenorganisaties zitting. Het ROCOV geeft een reactie op voorstellen die worden voorgelegd door Regio Twente.

*Afhankelijkheid:* laag, de rol van het ROCOV is adviserend.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* laag, de belangenorganisaties moeten hun vertegenwoordigers van kennis voorzien, maar in de praktijk blijkt dit niet altijd goed te gebeuren. De informatievoorziening vanuit Regio Twente verloopt wel goed.

*Strategie:* kennisbemiddeling en netwerkvorming

*Passendheid:* goed.

5. Het geld uit de BDU is bedoeld voor het financieren van het regionaal verkeers- en vervoersbeleid.

*Afhankelijkheid:* hoog, de gemeenten zijn afhankelijk van Regio Twente.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog

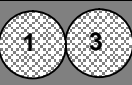


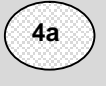
*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting.

*Passendheid:* goed.

### 3.4 Werken

De groep werken is verantwoordelijk voor het regionale economisch beleid en de uitvoering daarvan. Het regionale economische beleid is vastgelegd in het REOP (Regionaal Economisch Ontwikkelings Plan). Dit is de leidraad voor de activiteiten van de groep werken.

Onderstaand schema biedt een overzicht van de gehanteerde strategieën. De nummers corresponderen met de projecten die onder het schema staan opgenoemd. Voor een uitgebreide uitwerking van de case, zie bijlage ...

		<b>(door de doelgroep gepercipieerde) mate van afhankelijkheid</b>	
		hoog	laag
<b>Beschikbaarheid/zekerheid van kennis</b>	veel	 <b>kennisverzameling en ontsluiting</b>	 <b>kennisbemiddeling</b>
	(te) weinig	 <b>kennisontwikkeling</b>	 <b>netwerkvorming</b>

Het gestippelde blokje bij 3 geeft de verwachte positie aan, het bolletje de werkelijke positie.

1. Bestuursondersteuning: **kennisverzameling en ontsluiting**
2. Strategie werken: **geen specifieke strategie, alleen intern**
3. Werkgelegenheidsstatistiek, uitgifte bedrijventerreinen Twentse gemeenten: **kennisverzameling en ontsluiting**
4. Regionaal Economisch ontwikkelingsplan
  - a. Breedband: **netwerkvorming**
  - b. Kanalenvisie Twente/Grafschaft Bentheim: **kennisontwikkeling**

1. Zie Mobiliteit.

3. De basis voor regionaal economisch beleid is cijfermateriaal. Hiervoor worden statistieken bijgehouden, namelijk werkgelegenheidsstatistiek en uitgifte bedrijventerreinen.  
*Afhankelijkheid:* laag, maar indirect hoog omdat het cijfermateriaal de basis vormt voor regionaal economisch beleid.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog, gegevens zijn openbaar.

*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting.

*Passendheid:* goed, de omstandigheden vragen niet om een andere aanpak. Gezien de theoretische afhankelijkheid is deze aanpak passend, maar in de dagelijkse praktijk ervaren de actoren in het netwerk deze afhankelijkheid niet. Pas als er een probleem ontstaat, zullen zij handelen naar deze afhankelijkheid. Dit verklaart de positie van het blokje.

4a. Door middel van de stichting Breedband wil Regio Twente de aanleg van breedband-internet in Twente stimuleren.

*Afhankelijkheid:* varieert, is afhankelijk van de investeringen die moeten worden gedaan.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* laag, er is weinig kennis beschikbaar, maar alle kennis die er is is beschikbaar bij de stichting, zij zijn expert.

*Strategie:* netwerkvorming

*Passendheid:* goed. De positie van Breedband kan in de loop der tijd nog veranderen, zodra partijen zich committeren aan het project wordt hun (onderlinge) afhankelijkheid groter. Aan de

onzekerheid en de lage beschikbaarheid van de kennis wordt gewerkt door het uitvoeren van onderzoek. Hierdoor wordt een gezamenlijke kennisbasis opgebouwd.

4b. Kanalenvisie is een project om het toerisme te stimuleren en nieuwe perspectieven te ontwikkelen voor het landelijk gebied.

*Afhankelijkheid:* hoog, de partijen zijn een (financiële) verplichting aangegaan.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* laag, het betreft een lange termijn plan in een relatief onbekende sector.

*Strategie:* kennisontwikkeling.

*Passendheid:* goed.

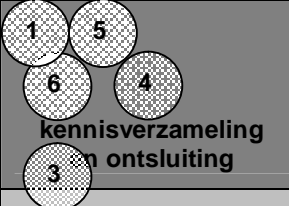

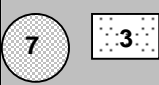
### 3.5 Groep Wonen

De activiteiten van de groep wonen zijn gericht op de verbetering van de kwaliteit van het leefmilieu in Twente door een regionale aanpak op het gebied van ruimtelijk beleid en woonbeleid.

De doelstellingen die hierbij van belang zijn:

- voldoende woningbouw door het uitvoeren van de verstedelijkings- en woningbouwafspraken
- opheffen van de discrepantie in vraag en aanbod (met name in kwalitatieve zin)
- verbinden van de stad en land visie
- het vergroten van de ruimtelijke kwaliteit

Onderstaand schema biedt een overzicht van de gehanteerde strategieën. De nummers corresponderen met de projecten die onder het schema staan opgenoemd. Voor een uitgebreide uitwerking van de case, zie bijlage ...

		(door de doelgroep gepercipieerde) mate van afhankelijkheid	
		hoog	laag
<b>Beschikbaarheid/zekerheid van kennis</b>	veel	 <p>kennisverzameling en ontsluiting</p>	 <p>4</p> <p><b>kennisbemiddeling</b></p>
	(te) weinig	 <p>7</p> <p>3</p> <p><b>kennisontwikkeling</b></p>	<p><b>netwerkvorming</b></p>

De gestippelde blokjes bij 3 en 4 geven de verwachte positie aan, de bolletjes de werkelijke positie.

1. Bestuursondersteuning: **kennisverzameling en ontsluiting**
2. Strategie wonen en RO: **geen specifieke strategie, alleen intern**
3. Regionaal structuurplan: **kennisverzameling en ontsluiting, kennisontwikkeling**
4. Besluit Locatiegebonden Subsidies en Woningbouwafspraken: **kennisverzameling en ontsluiting**
5. Twents Woningmarkt Onderzoek: **kennisverzameling en ontsluiting**
6. Huisvesting Statushouders: **kennisverzameling en ontsluiting**
7. Demographic Change: **kennisontwikkeling**

1. Zie Mobiliteit.

3. Samen met WWM stellen de Twentse gemeenten een Regionaal Structuurplan op. Dit plan bevat een samenhangende ruimtelijke koers voor Twente.

*Afhankelijkheid:* hoog, om een samenhangend plan op te stellen zijn de gemeenten en WWM van elkaar afhankelijk.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* varieert, kennis op korte termijn is zeker en goed beschikbaar, op lange termijn is beschikbaarheid en zekerheid minder goed.

*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting en kennisontwikkeling.

*Passendheid:* afwijkend, door de combinatie van lange en korte termijn is er verschil in de zekerheid en beschikbaarheid van kennis. Door ook te focussen op de korte termijn (en daar concrete resultaten te boeken) blijven de partijen met elkaar in gesprek en kunnen er dus ook zaken gedaan worden op de lange termijn. Hierdoor is de toepassing van een afwijkende strategie gerechtvaardigd.

4. De groep wonen is budgethouder voor het Besluit Locatie Gebonden subsidies en Woningbouwafspraken. Ze beoordeelt de subsidieaanvragen en verdeelt de subsidies.

*Afhankelijkheid:* gemiddeld, de subsidie is niet hoog genoeg om een hoge afhankelijkheid te veroorzaken.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog, subsidieaanvragen worden goed gedocumenteerd aangeleverd.

*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting

*Passendheid:* afwijkend, de toekenning van deze subsidies is echter weinig kennisintensief, de gemeenten waren alle betrokken bij het opstellen van de criteria waaraan zij nu moeten voldoen. Hierdoor zijn de gegevens die aangeleverd moeten worden vrijwel altijd compleet en passend. Er is dus een verschil tussen de werkelijke en de gewenste strategie, maar door de lage kennisintensiviteit is kennisbemiddeling niet gewenst.

5. Onder de noemer Twents Woningmarkt Onderzoek worden periodiek een 3-tal onderzoeken gehouden. Deze onderzoeken worden gehouden door Regio Twente, in samenwerking met andere partijen.

*Afhankelijkheid:* hoog, alleen gezamenlijk kan men de onderzoeken financieren.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog, organisaties delen hun interne kennis.

*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting.

*Passendheid:* goed.

6. Regio Twente is toezichthouder voor de huisvesting van statushouders.

*Afhankelijkheid:* De afhankelijkheid van de gemeenten is formeel hoog, de gemeenten zijn verplicht voldoende statushouders te huisvesten. De taakstelling is echter behoorlijk ruim waardoor sommige gemeenten deze niet halen. Daarnaast is de regelgeving rondom de sancties erg ruim waardoor Regio Twente in de praktijk geen sancties oplegt.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* hoog, er is een rapportageplicht.

*Strategie:* kennisverzameling en ontsluiting

*Passendheid:* goed.

7. Demographic change is een verkenning naar de bevolkingsontwikkelingen in Twente.

*Afhankelijkheid:* hoog, alle gemeenten krijgen te maken met de gevolgen van de vergrijzing.

*Beschikbaarheid en zekerheid van kennis:* laag, er is weinig beschikbare en betrouwbare kennis over de demografische veranderingen in Twente en de gevolgen daarvan.

*Strategie:* kennisontwikkeling.

*Passendheid:* goed.

### **3.6 Kennis delen bij WWM**

Nadat voor alle afdelingen van WWM de activiteiten en producten zijn besproken, volgt in deze paragraaf de analyse. Eerst wordt per afdeling besproken wat de belangrijkste punten zijn. Daarna worden de afdelingen met elkaar vergeleken.

#### **3.6.1 Informatie en ServicePunt Milieu**

Zoals ook duidelijk blijkt uit de figuur, is er bij het ISP een grote spreiding in de gehanteerde strategieën. Er wordt geen standaard aanpak gehanteerd, er wordt per situatie gekeken welke aanpak het beste is. In een aantal gevallen is de situatie gegroeid vanuit netwerkvorming en hebben de partijen elkaar gevonden in een gemeenschappelijk probleem of kans. Deze groei treedt op door een wijziging in de beschikbare kennis of de perceptie op de afhankelijkheid.

In zeker opzicht is de grote variatie in strategieën verassend. Het ISP heeft namelijk bij ieder project te maken met dezelfde gemeenten. Daarnaast kunnen we stellen dat het ISP erin slaagt om steeds passende strategieën toe te passen. De aanpak die wordt gehanteerd past bij de mate van afhankelijkheid en de mate van beschikbaarheid en zekerheid van kennis. Gezien de middelen en tijd waar het ISP over kan beschikken, bestaat de indruk dat ze erg succesvol zijn, binnen hun mogelijkheden. Hoewel de mate van afhankelijkheid en de zekerheid van kennis niet expliciet als variabelen worden gebruikt voor de keuze van de toe te passen strategie, wordt hier duidelijk wel rekening mee gehouden, er wordt immers geen standaardaanpak gehanteerd. We kunnen stellen dat de beleidsmedewerkers van het ISP 'onbewust vaardig' zijn.

### **3.6.2 Mobiliteit**

Zoals in de figuur duidelijk te zien is, is er een concentratie in de linkerbovenhoek van de matrix, dus bij een hoge afhankelijkheid en een hoge mate van beschikbare en betrouwbare kennis. Deze concentratie is wenselijk, in dergelijke situaties verloopt de samenwerking en dus het delen van kennis effectiever dan in de andere drie situaties. Ook hier zijn twee producten gegroeid naar hun huidige positie vanuit netwerkvorming.

In een geval is er sprake van een afwijkende strategie, en is de gehanteerde aanpak dus niet passend. In de andere gevallen slaagt de groep Mobiliteit erin om een passende strategie toe te passen voor het delen van kennis. Deze afwijking is te verklaren door het ontbreken van een gerichte aanpak voor het delen van kennis met betrekking tot die activiteit.

De hoge afhankelijkheid van de partijen is te verklaren door het feit dat Regio Twente budgethouder is. Hierdoor ligt een groot deel van de hulpbronnen (geld) bij Regio Twente. De partijen zijn afhankelijk van elkaar omdat Regio Twente wordt gevormd door alle gemeenten, de beslissingen moeten worden genomen door bestuurders uit alle gemeenten.

De hoge zekerheid en beschikbaarheid van de kennis kan worden verklaard door het karakter van de werkzaamheden van het cluster mobiliteit. De activiteiten richten zich op de relatief korte termijn of hebben een beheersmatig karakter.

### **3.6.3 Werken**

Het eerste dat opvalt, is het beperkte aantal producten van de groep werken. Dat is te verklaren door het beperkte aantal fte's en de omvang van de projecten.

Ten tweede is er een relatief goede spreiding over de verschillende strategieën. Dat toont aan dat er geen standaardaanpak gebruikt wordt, maar dat de acties worden afgestemd op de situatie. Er is, vergeleken met de andere groepen, een verschil in de partijen waar mee samen wordt gewerkt. De acties zijn steeds specifiek gericht op een bepaalde groep actoren (gemeenten die hectaren bedrijventerrein uitgeven, gemeenten die langs een waterweg liggen -in Nederland of in Duitsland- of bijvoorbeeld gemeenten die op een toeristisch interessante locatie liggen. Dit verklaart voor een deel de verschillen in de afhankelijkheden.

De passendheid van de strategieën bij de groep werken wijkt in een geval af. Dit is te verklaren door de latente afhankelijkheid. Zolang de betreffende activiteit uit wordt gevoerd is er geen probleem. Hierdoor ervaren actoren geen directe afhankelijkheid, waardoor de perceptie wordt beïnvloed. Ook bij de groep werken zijn er een tweetal producten die groei vertonen, de verhouding tussen de afhankelijkheid en de beschikbaarheid van kennis zal waarschijnlijk nog veranderen.

### **3.6.4 Wonen**

Zoals op te maken valt uit de figuur, is er relatief weinig spreiding in de strategieën voor kennisdelen die gebruikt worden bij de groep wonen. Er is een concentratie bij activiteiten waarbij de afhankelijkheid hoog is en de zekerheid en beschikbaarheid van kennis ook. Bij een product is er sprake van groei vanuit netwerkvorming.

De concentratie in de linkerbovenhoek van de matrix is enerzijds wenselijk, situaties waarin kennisverzameling en ontsluiting kan worden toegepast zijn effectiever dan de andere 3 situaties. Tegelijkertijd werpt het ook de vraag op waarom er geen situaties zijn waarin andere combinaties van afhankelijkheid en beschikbaarheid van kennis voorkomen. Komen deze situaties niet voor (omdat de gemeenten altijd afhankelijk zijn van Regio Twente), kiest men er bewust voor om alleen in situaties met hoge afhankelijkheid in te grijpen, of ligt er wellicht een onbewuste keuze aan ten grondslag. Voor groep Wonen moet worden opgemerkt dat er activiteiten zijn, die niet in de productbegroting zijn opgenomen, en waar juist een lagere afhankelijkheid is. Een voorbeeld

hiervan is het marktpartijenoverleg (MPO). Hierin is o.a. het initiatief van het woonwensonderzoek ontstaan.

Bij de groep Wonen zijn er twee activiteiten met een afwijkende strategie. In het eerste geval (RSP) is er sprake van een product met zowel korte als lange termijn onderwerpen waardoor er grote variatie is in de zekerheid van kennis. Door de strategie met name te richten op de korte termijn kunnen actoren successen laten zien, hetgeen nodig is om alle betrokkenen te blijven motiveren. In het tweede geval (BLS) is er sprake van een activiteit met een lage kennisintensiviteit. Daarom is het niet noodzakelijk om een de aanpak te veranderen. Er is namelijk wel sprake van kennisverzameling en ontsluiting, maar dit gebeurt op zo'n basisniveau dat de aanpassing meer inspanning zou vergen dan de huidige aanpak.

### 3.6.5 Vergelijking

Er zijn per case wel verschillen te constateren in de spreiding. De projecten van de groep **wonen** vertonen de minste spreiding, het **ISP** het meest. Bij **werken** lijkt er ook sprake te zijn van een goede spreiding, maar daar is het aantal projecten beperkt. Bij **mobiliteit** is er een concentratie van projecten met zekere kennis.

In bijna alle gevallen wordt er een passende strategie gehanteerd, of is er een goede reden voor het hanteren van een afwijkende strategie.

Het ISP is geen budgethouder en heeft geen taak met betrekking tot beleidsontwikkeling.

Hierdoor kan ze zich puur op haar ondersteunende en verbindende taak richten. De enige hulpbron die zij gemeenten kunnen bieden is kennis. Er is dus geen menging van belangen.

Werken is geen budgetbeheerder, maar ontwikkelt wel regionaal beleid. Dit beleid is in de meeste gevallen voorwaardenscheppend. Het ontwikkelen van beleid houdt echter ook in dat er keuzes gemaakt moeten worden en dat niet iedereen zijn wensen beantwoord ziet. Dit kan het delen van kennis in de weg staan, omdat werken verschillende taken heeft en er een verstrengeling van belangen kan opstreden.

Mobiliteit is verantwoordelijk voor regionaal beleid en is budgethouder. Bij mobiliteit is er sprake van relatief veel zekere kennis omdat men voornamelijk geconfronteerd wordt met 'voldongen feiten', de wegen en knelpunten zijn er al, er worden alleen kleine aanpassingen gedaan. Beleidsplannen op de lange termijn (met onzekere kennis) worden meestal op rijksniveau ontwikkeld.

Wonen is verantwoordelijk voor regionaal beleid en (in beperkte mate) budgethouder. De meest toegepaste strategie is kennisverzameling en ontsluiting, hoewel er ook combinaties worden toegepast. In twee gevallen zou volgens de theorie een andere strategie passender zijn. Ook bij wonen heeft het ontwikkelen van beleid invloed op de bereidheid van actoren om kennis te delen. Omdat Wonen budgethouder is voor een beperkt budget zijn de gemeenten niet afhankelijk van Wonen voor budget. Dit kan een oorzaak zijn voor de concentratie in de cel linksboven.

## 4 Extern onderzoek: Kennis delen bij andere organisaties

Naast een empirisch onderzoek bij de eigen organisatie, heeft er ook een extern onderzoek plaatsgevonden. Hiervoor zijn twee groepen organisaties bezocht; WGR+ regio's die zich bezig houden met kennisdelen en kenniscentra.

In dit hoofdstuk vindt u de resultaten van deze bezoeken en de daaruit gedestilleerde leerpunten voor WWM.

### 4.1 Kennis delen bij Wgr+ regio's

Uiteraard is Twente niet de enige regio die het belang van kennis en het delen van kennis inziet. Stadsregio's geven hier op hun eigen manier invulling aan. Om een beeld te krijgen van de manier waarop andere stadsregio's omgaan met kennis en kennis delen, zijn er een aantal gesprekken gevoerd met beleidsmedewerkers van twee stadsregio's. Deze regio's zijn Haaglanden en Rotterdam.

#### 4.1.1 Stadsgewest Haaglanden

Het stadsgewest Haaglanden ontplooit diverse kennisinitiatieven. Twee voorbeelden zijn Haaglanden mobiel en Steenworp. In Haaglanden mobiel worden alle storingen op het gebied van vervoer ontsloten, voor het hele stadsgewest. Mensen in Haaglanden kunnen dus eenvoudig en snel zien of er vertraging of file is.

Steenworp adviseert bedrijven die binnen de regio zijn gevestigd en die verhuisplannen hebben. Dit project is 6 jaar geleden gestart en heeft de markt voor bedrijfsonroerend goed opengelegd.

Uit analyse bleek dat middelgrote bedrijven steeds meer wegtrokken uit Haaglanden. Het probleem was dat makelaars geen locaties konden vinden voor middelgrote bedrijven. Deze waren vaak uit hun jas gegroeid, maar konden geen nieuwe stek vinden in de regio.

Door alle vrije locaties vast te leggen in een database in plaats van de kaartenbakken van alle verschillende makelaars is veel overzichtelijker welke locaties beschikbaar zijn. De informatie voor Steenworp wordt dus geleverd door de makelaars in de Regio.

#### *Kennisontwikkeling*

De kennisontwikkeling binnen Haaglanden gebeurt door diverse onderzoeken. Deze worden veelal uitgevoerd door derden en jaarlijks herhaald. In dit kader wordt jaarlijks een werkgelegenheidsonderzoek uitgevoerd onder bedrijven. Ook de beschikbaarheid van kantoorpanden, bedrijfshallen, winkel vierkante meters etc wordt gemonitord. Voor de sociale woningbouw wordt ook dergelijk onderzoek uitgevoerd. Ook van de cijfers van het koopstroomonderzoek dat de provincie eens per 3 jaar uitvoert wordt gebruik gemaakt. Op dit moment wordt een vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd voor bedrijventerreinen. Hier is geen sprake van een surplus, maar van een tekort. Oude bedrijventerreinen worden namelijk gebruikt voor woningbouw, omdat ze vaak midden in de stad liggen. Dat betekent echter wel dat er niet alleen bedrijventerrein beschikbaar moet zijn voor groei, maar ook voor vervanging. Gezien de schaarse ruimte in Haaglanden is dat geen eenvoudige opgave

Deze kennis wordt benut voor het maken van afspraken over strategische plannen. Hierin worden afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over hoeveel en waar er gebouwd wordt. Uiteraard zijn dit soort plannen bestuurlijk hete hangijzers, waardoor het even kan duren voor het 'erdoor' is.

#### *Kennisverzameling en –ontsluiting*

De kennis die beschikbaar komt naar aanleiding van onderzoek wordt uiteraard ook ontsloten. Gesteld kan worden dat de informatie rechtstreeks te benaderen is, of dat er na een verzoek toegang wordt verleend. De kennis die wordt opgedaan tijdens de dagelijkse praktijk wordt niet ontsloten, deze wordt meer op ad-hoc basis verstrekt. Dergelijke vragen komen ook niet zo heel vaak voor, men profileert zich ook niet met deze kennis.

#### *Netwerkvorming*

Om projecten van de grond te krijgen, moet er een sterk netwerk worden ontwikkeld en onderhouden. Ook in formele overleggen wordt er genetwerkt. Er vindt regelmatig overleg plaats met gemeenten in ambtelijke en bestuurlijke overleggen, en ook met partijen als provincie, VNO-NCW, MKB, KvK wordt regelmatig afgestemd. Natuurlijk is de combinatie van formele overleggen



en informele borrels ed van belang, beide hebben een functie, en het een zonder het ander zou niet werken.

#### *Kennisbemiddeling*

Kennisbemiddeling gebeurt voornamelijk door middel van websites, en vragen die naar aanleiding daarvan binnenkomen. De werkvormen die men gebruikt bij Haaglanden zijn sterk afhankelijk van de situatie, bij complexe problemen maakt men ook gebruik van workshops, conferenties en dergelijke. Ook de mensen die worden uitgenodigd, en of het een ambtelijk of een bestuurlijk overleg is, of een mix, is afhankelijk van het probleem.

#### **4.1.2 Stadsregio Rotterdam**

Het doel van de werkzaamheden van Stadsregio Rotterdam is het ondersteunen van gemeenten door middel van het beschikbaar stellen van kennis. Hierbij is kennis een middel om een uiteindelijk doel te bereiken, waarbij het doel per project verschilt. SR fungeert hierbij voornamelijk als kennisbemiddelaar.

De kennis die beschikbaar wordt gesteld is niet alleen inhoudelijk, maar met name projectkennis. Inhoudelijk zijn de meeste gemeenten beter op de hoogte dan SR, omdat SR dit qua bezetting niet kan bolwerken. SR heeft echter wel veel proceskennis op het gebied van samenwerkingsprojecten.

Toch verloopt die samenwerking niet altijd zonder slag of stoot. Gemeenten zijn het niet altijd eens met de stadsregio over de ambitie/aanpak voor een bepaald project. Bovendien; door het betrekken van SR bij een project kunnen er zaken bijkomen waar zij geen invloed op hebben (het spel verplaatst zich naar een andere arena). Het is voor SR dan ook van groot belang om te blijven werken aan draagvlak.

#### *RR2020 - RSP --> kennisbemiddeling*

Het RR 2020 is het regionale structuurplan voor Rotterdams en de regio er om heen. Voor dit structuurplan is een uitvoeringsprogramma opgesteld waarin de projecten beschreven worden die de komende jaren worden uitgevoerd.

Er is een regionale ontwikkelingsstrategie geformuleerd die is samengevat in 10 punten. Dit 10-puntenplan leidt tot een uitvoeringsagenda van ruim 20 projecten en programma's, alle met een regionale betekenis. Voor dit plan vervult SR een kennisintermediair functie

Aangezien zij niet genoeg mankracht heeft om zelf de projectleiding te verzorgen in alle projecten, huurt SR hiervoor mensen in.

#### *Kennisontwikkeling*

Kennisontwikkeling vindt ook plaats buiten SR, meestal initiëren gemeenten zelfstandig kennisontwikkeling. Dit is zeker het geval op inhoudelijke onderwerpen, qua proceskennis heeft SR wel een voorsprong. De kennisontwikkeling op procesgebied vindt echter plaats tijdens het werk, dat wordt niet ontwikkeld in onderzoeken. Gemeenten aarzelen ook om SR te betrekken bij kennisontwikkeling, omdat de invloed van Rotterdam dan kan gaan overheersen.

SR kan echter wel kennis halen bij gemeenten. Dit doen zij bijvoorbeeld door het optuigen van een adviescommissie voor een bepaald project. Door de leden van de adviescommissie te kiezen uit verschillende gemeenten, ontstaat er een uitwisseling van kennis. Dit soort initiatieven moet echter wel passen bij de wensen en behoeften van de gemeenten, maw het moet compatibel zijn.

### **4.2 Kennis delen door kenniscentra**

Naast stadsregio's zijn ook organisaties bezocht die zich alleen richten op hun functie als kenniscentrum. De bezochte organisaties zijn het Kennisplatform Verkeer en Vervoer/Kenniscentrum ToDo, Kennisalliantie Zuidholland en het KennisCentrum Grote Steden.

#### **4.2.1 Kennisplatform Verkeer en Vervoer**

Het KpVV ondersteunt centrale en decentrale overheden bij het ontwikkelen en realiseren van hun verkeer en vervoersbeleid. Dit doen ze door het aanbieden van praktijkgerichte kennis en het organiseren van ontmoetingen en netwerken. Het kennisplatform bestaat vanaf begin 2004 en is de opvolger van het kennisplatform Verdi.

Twee initiatieven van het KpVV zijn het kenniscentrum Sociale Veiligheid en het kenniscentrum Toegankelijkheid en Doelgroepen. Voor elk kenniscentrum is 0,5 fte beschikbaar. Het kenniscentrum Sociale veiligheid is een gezamenlijk initiatief van de ministeries Verkeer en

Waterstaat, Binnenlandse Zaken en Justitie. Het doel is het verbeteren van de sociale veiligheid in en rond het OV. Het kennisplatform is een onderdeel van het zogenaamde Aanvalsplan. Dit aanvalsplan richtte zich onder andere op het afstemmen van monitorgegevens. Het kennisprogramma kent ook voeding vanuit het veld, en stemt haar activiteiten af op de vraag uit het veld.

Het kenniscentrum Toegankelijkheid en Doelgroepen (TO-DO) stimuleert het afstemmen en delen van kennis over het toegankelijk maken van het OV. Wettelijk is vastgesteld dat een bepaald percentage van de haltes voor het OV toegankelijk moeten zijn voor mensen met een handicap. Deze haltes zijn echter geen eigendom van de OV-ondernemers, maar van de gemeenten en wegbeheerders. Omdat het eigendom zeer versnipperd is, is er behoefte aan afstemming. Hierdoor kan schaalvoordeel worden behaald en kunnen slimme oplossingen door heel Nederland worden toegepast.

Dit initiatief hangt ook samen met de WMO. Voor speciaal vervoer zijn nu nog veel verschillende regelingen en potjes met geld, straks moeten gemeenten dit betalen vanuit de WMO. Door het OV toegankelijker te maken, zijn minder mensen aangewezen op speciaal vervoer.

#### *Kennisontwikkeling*

Voor beide kenniscentra geldt dat er kennis ontwikkeld wordt naar aanleiding van beleidsmatige veranderingen die geldig zijn voor het hele veld. Het is van groot belang dat bij beleid dat decentraal uitgevoerd wordt, de kennisontwikkeling wel centraal gebeurt aldus het KpVV.

#### *Kennisontsluiting*

De ontsluiting van de kennis gebeurt bij beide kenniscentra voornamelijk via de websites, deze vormen de ruggengraat van de kenniscentra. Op de websites kunnen gebruikers zoeken naar publicaties en praktijkvoorbeelden. Daarnaast wordt er 6 keer per jaar een nieuwsbrief uitgebracht waarin kort relevante onderwerpen worden aangestipt. Ook streeft men er naar om ongeveer 6 keer per jaar bijeenkomsten te organiseren. Dit kan een congres zijn, maar ook via het platform Sociale Veiligheid wordt voeling gehouden met de doelgroep. Als laatste komen er natuurlijk vragen en dergelijke binnen via telefoon en mail. Dit wordt ook pro-actief ingezet als gericht instrument.

#### *Netwerkvorming*

Voor het vullen van de database is het kennisplatform voor een groot deel aangewezen op haar netwerk. Het netwerk wordt onder meer door middel van werkbezoeken opgebouwd. Daarnaast wordt ook de informatie die intern beschikbaar is door middel van de database ontsloten. Hierbij valt te denken aan beleidsnota's en dergelijke. Om het leveren van kennis voor het kennisplatform te stimuleren is het van belang dat de database al voor een deel gevuld is. Op die manier wordt argwaan weggenomen. Ook worden bij kennis die wordt geleverd door de actoren uit het netwerk duidelijk de contactgegevens van de actor vermeld.

#### *Kennisbemiddeling*

Het kenniscentrum werkt voornamelijk vraaggericht. Om te bepalen welke diensten er moeten worden aangeboden wordt ten eerste het platform Sociale Veiligheid gebruikt. In dit platform participeren 19 OV autoriteiten (Provincies en regio's) en +/- 16 vervoersbedrijven. Tijdens de overleggen van dit platform wordt geïnventariseerd waar alle spelers mee bezig zijn. Vragen die ad hoc binnenkomen zijn tevens een belangrijke indicatie voor de informatiebehoefte. Daarnaast levert het congres belangrijke informatie over de wensen van actoren die niet direct tot de harde kern behoren. De congressen zijn ook van belang om het persoonlijke contact te stimuleren. Kennisuitwisseling door middel van persoonlijk contact is namelijk bijzonder effectief. Ook internationale kennis en ervaring wordt ontsloten. Er wordt echter niet op structurele basis gezocht naar onderwerpen die relevant kunnen zijn voor het kenniscentrum, er wordt gewerkt op basis van vragen. Soms vindt er gerichte kennisontwikkeling plaats aan de hand van vragen vanuit de doelgroep.

#### **4.2.2 Kennisalliantie Zuid Holland**

De kennisalliantie Zuid Holland is een initiatief om de werkgelegenheid en innovatie in Zuid Holland een impuls geven. In de kennisalliantie Zuid Holland zijn de vier O's vertegenwoordigd, te weten Onderzoek, Onderwijs, Overheid en Ondernemers. Voorbeelden zijn; de Kamer van Koophandel, de provincie, TNO, EUR, INholland, TU Delft, gemeente Den Haag, gemeente Rotterdam, gemeente Delft, ondernemers als Siemens, en Syntens. Gezamenlijk hebben deze

partijen gezorgd voor de financiering van de organisatie, en voor investeringsbudget. Dit is verdubbeld door de EU.

Het personeelsbestand van de kennisalliantie is bewust klein gehouden (4.2 fte). Als aanvulling wordt personeel ingeleend van andere organisaties.

De organisatie is ingedeeld in 9 kolommen of clusters. Iedere kolom of cluster heeft een ankeraar en een business developer (deze mensen vallen dus niet onder de formatie van de kennisalliantie). De ankeraar is degene die het project trekt, partijen bij elkaar brengt etc. Deze persoon moet voornamelijk inhoudelijk zeer deskundig zijn, om een geloofwaardige gesprekspartner te zijn voor de andere partijen. De business developer is iemand die vanuit de markt komt, en hier ook alles van weet. Deze twee personen vormen samen een soort dagelijks bestuur van de kolom. Hiernaast werkt men ook met een klankbordgroep. Deze bestaat uit grote ondernemers, brancheorganisaties en dergelijke.

#### *Kennisontwikkeling*

Vanuit de kolommen (met name ankeraar en business developer) komen vragen naar aanleiding van geconstateerde kennislücken. Gezien de omvang van de kennisalliantie is het niet mogelijk om met eigen personeel onderzoek uit te voeren. Daarom heeft de kennisalliantie een budget beschikbaar om onderzoek te (co)financieren.

Omdat de kennisvragen komen vanuit de kolom, en met name uit het 'DB' komen, zijn de kwaliteiten van deze mensen in hoge mate bepalend voor het onderzoek dat uitgevoerd wordt. De kennisvraag komt rechtstreeks vanuit de doelgroep, en de resultaten van het onderzoek worden onmiddellijk toegepast. Er vindt dus onmiddellijke feedback plaats over de bruikbaarheid van de kennis.

#### *Kennisontsluiting*

De kennis die beschikbaar is binnen de kennisalliantie wordt ontsloten voor de partners. Dit gebeurt in de eerste plaats door middel van de website. Daarnaast brengt de kennisalliantie eens in de 6/7 weken een nieuwsbrief uit voor belangstellenden.

Verder wordt er ook kennis ontsloten die alleen bedoeld is voor intern gebruik. Er wordt gebruik gemaakt van een map met daarin 'lessons-learned' uit alle kolommen. Deze moeten generiek toepasbaar zijn, en gaan daarom vooral over enabling- en toepassingstechnieken. Deze lessons learned worden besproken tijdens de werkgroep overleggen. Hierbij zijn mensen van alle kolommen betrokken, en wordt kruisbestuiving en afstemming tussen de kolommen gestimuleerd. Bovendien wordt hierdoor de afstemming tussen het bestuur van de alliantie en Syntens gewaarborgd.

#### *Netwerkvorming*

De netwerkvorming binnen de kennisalliantie komt voor een groot deel neer op het gebruiken van de netwerken van de partners. De mensen die zitting hebben in de klankbordgroep zijn ervaren ondernemers, onderzoekers etc. Het opbouwen van het netwerk en de samenstelling van de klankbordgroep is dus heel belangrijk, hier moeten de juiste mensen inzitten.

Bovendien moeten deze mensen om de juiste reden betrokken zijn; het stimuleren van de regionale economie. Dit geldt niet alleen voor het beschikbaar stellen van hun netwerk, maar ook voor geldschietters. Over het algemeen geldt, dat hoe groter het bedrag is, hoe meer er sprake is van een helicopterview.

In principe participeren er alleen partijen uit Zuid Holland in de kennisalliantie, maar interessante partijen die niet in Zuid Holland gevestigd zijn, zijn ook welkom indien ze van belang zijn voor het stimuleren van de regionale economie.

#### *Kennisbemiddeling*

Het toegankelijk maken van kennis is een voorwaarde voor deelname van alle partijen.

Participeren is dus geen snelle en goedkope manier om alleen maar kennis binnen te halen, je moet ook interessante kennis voor andere partijen hebben. Indien tijdens de ontwikkeling van een PMC blijkt dat er bepaalde kennis nodig is, die er op dit moment niet is, dan wordt ze gekocht of gezocht.

Het uitgangspunt blijft dat de kennisalliantie niet bemiddelt in kennis, maar in contacten.

### 4.2.3 Kenniscentrum Grote Steden

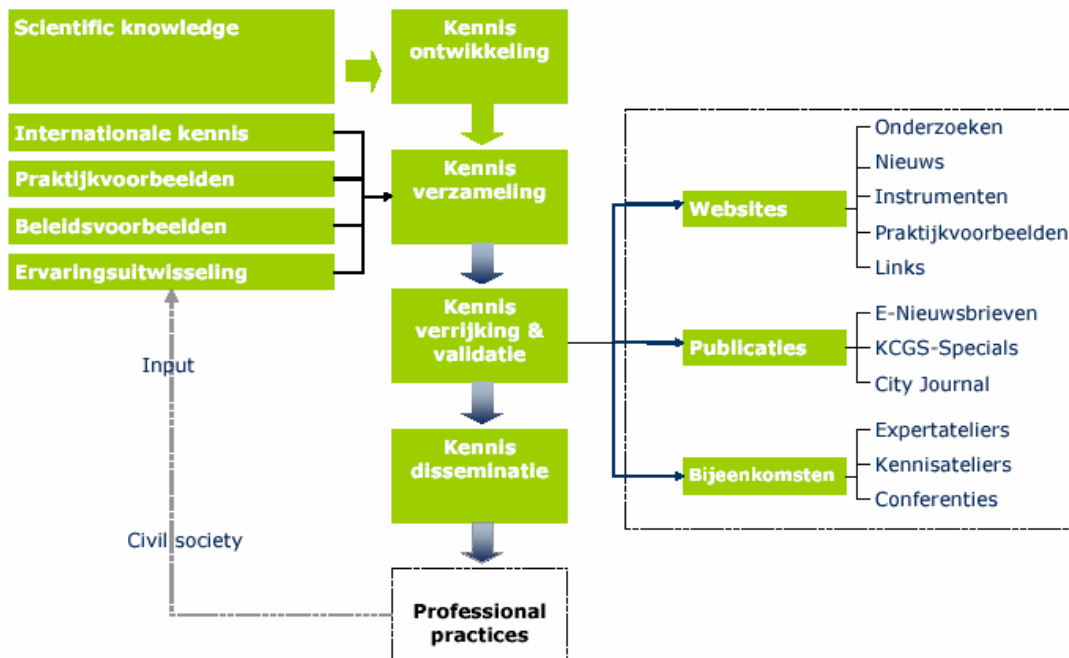
Het Kenniscentrum Grote Steden is een initiatief van 31 grote steden en 9 departementen. In opdracht van deze partijen werkt KCGS als een spin in het web bij kennisuitwisseling rondom GSB.

Het KCGS heeft kennisdelen als core-business en heeft hiervoor ongeveer 20 fte beschikbaar. De activiteiten van het KCGS worden gefinancierd door de 31 steden en de 9 departementen.

De visie van het KCGS op haar werkzaamheden (of kennis delen) is dat zij moet fungeren als een spin in een web bij de kennisuitwisseling. Hierbij gaan zij uit van de bestaande kennis.

Kennis werd (zeker in de beginjaren van het Kenniscentrum) voornamelijk geassocieerd met wetenschappelijk onderzoek. Volgens de filosofie van het KCGS is kennis die gestoeld is in de praktijk zeker zo belangrijk. Daar hoeft dus niet altijd een groot onderzoek achter te hangen. Dit wil echter niet zeggen dat wetenschappelijk gevalideerde kennis niet belangrijk is. Het KCGS benadrukt dat de balans tussen deze twee heel belangrijk is.

Het kenniscentrum grote steden werkt met behulp van de volgende kennisketen aan het opvullen van gaten in de kennis rondom het GSB.



Bron: Kenniscentrum Grote Steden, presentatie Kenniscentrum algemeen.

Deze kennisketen is voortgekomen uit de praktijk. Het werken met een model wordt als zeer nuttig ervaren, omdat het dwingt tot nadenken over de stappen die zijn uitgevoerd en de manier waarop dat is gedaan. Het dwingt dus tot reflectie. Deze kennisketen is sequentieel van karakter, dus moet eerst de ene stap zijn afgerond voordat de volgende kan worden genomen. Dit is uiteraard geen ijzeren wet, soms kunnen zaken in elkaar overlopen.

#### *Kennisontwikkeling*

De bestaande kennis wordt geïnventariseerd, zodat duidelijk is waar er gaten in de beschikbare kennis zitten. Door middel van het (laten) uitvoeren van onderzoek wordt dit opgevuld. De kennisontwikkeling vond extern plaats, maar sinds enige tijd heeft het KCGS haar eigen onderzoeksprogramma opgestart (STIP). In het kader van dit programma lopen op dit moment 25 onderzoeken. De onderzoeksopdrachten voor deze onderzoeken worden opgesteld aan de hand van geconstateerde 'gaten' in de beschikbare kennis. De kennisontwikkeling is dus intern en vraaggestuurd. Daarnaast wordt op sommige thema's ook kennis uit het buitenland gehaald.

### *Kennisverzameling*

Het kenniscentrum haalt actief kennis bij de partijen in haar netwerk, om deze te kunnen ontsluiten voor ander partijen in haar netwerk. Deze kennis kan zowel wetenschappelijk zijn als beleidsmatige of ervaringskennis. Voor een aantal thema's haalt men ook kennis uit het buitenland, omdat de ontwikkelingen daar verder gevorderd zijn. Voor alle kennis die toegevoegd wordt aan de Docbank geldt dat het vernieuwend moet zijn en uniek.

Het KCGS heeft inmiddels een zodanige naam opgebouwd dat partijen ook kennis komen brengen, opgenomen worden in de Docbank betekent een pluspunt voor een project.

De kennisvalidatie gebeurt door de medewerkers van KCGS. Deze bepalen op basis van hun expertise of kennis relevant is om op te nemen in de Docbank of niet. Als hulpmiddel voor deze medewerkers en voor het waarborgen van transparantie naar gebruikers is er een lijstje opgesteld met de voorwaarden die gesteld worden aan publicaties/kennisvoorbeelden die worden opgenomen in de Docbank.

Daarnaast raadplegen de medewerkers van KCGS externe contacten voor het beoordelen van input voor de Docbank. Dit gebeurt voornamelijk in gevallen waarin de expertise die binnen het kenniscentrum aanwezig is niet voldoende is.

### *Kennisdisseminatie (kennisbemiddeling)*

Kennisvalorisatie (dus wetenschappelijke kennis beschikbaar maken voor de maatschappij, zodanig ontsluiten dat deze maatschappelijk relevant is) is een van de speerpunten van het KCGS.

Hiervoor worden binnen het KCGS verschillende instrumenten gebruikt. De kern van de activiteiten van het KCGS wordt gevormd door de website. Op deze website is de Docbank te vinden, een uitgebreide database met hoogwaardige kennis op het gebied van GSB. De kennis wordt ontsloten door middel van een contentmanagementsysteem (CMS) dat werkt met XML-technologie.

Bovendien faciliteert de structuur van de website het maken van subsites. Deze kunnen ook worden afgeschermd, zodat ze alleen toegankelijk zijn voor bepaalde doelgroepen, en worden uitgerust met uitgebreide functionaliteiten als een forum, videoconferencing, etc.

Het onderhouden van een dergelijke website is niet interessant als de organisatie geen netwerk heeft. Juist de combinatie van een sterk netwerk en een uitmuntende databank is het sterke punt van het KCGS. Medewerkers werken voortdurend aan hun netwerk, en proberen steeds om alle 'spinnen' in de netwerken te kennen. Bovendien denken zij bij alles wat ze tegenkomen: "zou dit interessant zijn voor de steden, is het nuttig voor het KCGS". Er wordt dus zowel een re-actieve als een pro-actieve aanpak gehanteerd, afhankelijk van de situatie.

Door de functie als spin in het web functioneert het KCGS als intermediair of doorgeefluik. Zij verbinden steeds partijen die interessante kennis hebben met elkaar. Dit gebeurt veelal telefonisch.

Volgens het KCGS is het hebben en onderhouden van een goed netwerk van essentieel belang voor kennisbemiddeling.

### *Opbouwen van een netwerk*

Natuurlijk komt zo'n netwerk niet vanzelf, dat moet worden opgebouwd. Om partijen zover te krijgen dat ze meewerken, gebruikt het KCGS verschillende tactieken.

Ten eerste is het van belang om zelf actief op zoek te gaan naar goede voorbeelden en relevante kennis. Een passieve houding werkt niet.

Het is van groot belang dat er een 'samen' gevoel ontstaat, en dus geen 'wij en zij'. Dit kan door het benadrukken van een gemeenschappelijk element.

Door het bieden van een (bescheiden) podium en goede voorbeelden en onderzoeken in het zonnetje zetten wordt het delen van uitmuntende initiatieven gestimuleerd.

Het is van groot belang dat er een infrastructuur is, zowel technisch als sociaal, dit is noodzakelijk voor succesvol kennisdelen.

## **4.3 Vergelijking van de organisaties en hun aanpak**

De bezochte en onderzochte organisaties verschillen sterk in omvang en organisatiedoel. Toch zijn er wel een aantal zaken die overeenkomen.

Ten eerste hebben en onderhouden alle organisaties een website. De websites van de onderzochte organisaties bieden allemaal inhoudelijke en recente kennis aan. Uiteraard verschilt de hoeveelheid en inhoudelijke diepgang van de aangeboden kennis per organisatie. Gesteld kan worden dat een toename van het aantal fte een uitgebreidere website betekent. Dit geldt met name voor de organisaties met kennis als core business, maar is in mindere mate ook van

toepassing op de andere organisaties. De websites van deze organisaties maken het bovendien relatief eenvoudig om content toe te voegen, subsites te maken en interactieve elementen toe te voegen. Dit is met name van belang als de website het belangrijkste medium is.

Ten tweede wordt duidelijk dat alle organisaties zich binnen hun netwerk duidelijk profileren als kenniscentrum. Ze vertellen wat ze wel doen en wat niet en voor wie de diensten bedoeld zijn. Ook het faciliterende karakter van hun werkzaamheden worden benadrukt.

Ten derde kan gesteld worden dat de organisaties actief kennis halen en brengen binnen hun netwerk. Ook het vertalen van landelijke of internationale kennis naar regionaal interessante kennis kan hierbij horen. Hierdoor wordt hun eigen organisatie de 'spin' in het web. Op die manier blijven ze goed op de hoogte wat er speelt in hun doelgroep en kunnen ze hun activiteiten beter aan laten sluiten.

Als vierde worden de kennisactiviteiten in een apart project of organisatieonderdeel gegoten. Hierdoor wordt de herkenbaarheid groter. Dat wil niet zeggen dat medewerkers tijdens de uitvoering van andere werkzaamheden niet bezig zijn voor het kenniscentrum. Tijdens al hun werkzaamheden ontwikkelen zij hun netwerk en signaleren zij interessante ontwikkelingen. Deze splitsing is met name van belang om de herkenbaarheid voor de doelgroep te verhogen.

#### **4.4 Leerpunten voor WWM**

Aan de hand van de voorbeelden van de bezochte organisaties zijn er een aantal leerpunten te identificeren voor WWM.

- Binnen de organisatie helder hebben wat je wilt met het kenniscentrum

Het is voor de hand liggend, maar het is van belang dat binnen de organisatie helder is wat men wil met het kenniscentrum. Medewerkers moeten weten wat het doel van het kenniscentrum is en waarom het belangrijk is. Medewerking van de beleidsmedewerkers is namelijk essentieel, zij hebben de netwerken en de kennis.

- Duidelijk profileren als kenniscentrum

Het voorgaande leerpunt heeft alles te maken met dit leerpunt. Het is van groot belang dat ook de doelgroep weet dat er een kenniscentrum is. Als je wilt dat actoren kennis bij je komen halen en brengen, moeten ze natuurlijk wel weten dat je bestaat.

- Vertellen wat je wel en niet doet, realistisch ambitieniveau

Maak duidelijk aan de doelgroep waar ze aan toe zijn, vertel dus wat je wel en niet doet. Hierdoor worden hooggespannen verwachtingen vermeden. Stel bovendien een realistische ambitie voor het kenniscentrum. Met alleen het bouwen van een database ben je er niet, onderhoud is minstens zo belangrijk.

- Eenvoudig te onderhouden website

Richt de website zo in dat deze eenvoudig te onderhouden is. Dat maakt het mogelijk om de verantwoordelijkheid voor het up to date houden van de website bij de beleidsmedewerkers te leggen. Hierdoor zijn de lijnen zo kort mogelijk en is er zo min mogelijk kans op misverstanden.

- Kracht ligt in verbinden, niet in zelf onderzoeken en ontsluiten

Juist het netwerk van de organisatie is van belang voor het kenniscentrum. Zelf onderzoek uitvoeren voor het kenniscentrum is niet aantrekkelijk, omdat hiervoor veel geld en menskracht nodig is. Hetzelfde geldt voor het verzamelen en ontsluiten van kennis. Wanneer de kennisverzameling volledige dekking moet hebben, is het onderhouden zeer arbeidsintensief.

*Deel III*  
*Conclusies en aanbevelingen*

<b>1</b>	<b>Conclusies .....</b>	<b>40</b>
1.1	WWM is deels een kenniscentrum.....	40
1.2	Beleidsadviseurs zijn onbewust bekwaam .....	41
1.3	Perceptie van afhankelijkheid.....	41
1.4	Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis .....	42
1.5	'Groeï' en sturingscapaciteit.....	42
1.5.1	<i>Beïnvloeden van de gepercipieerde afhankelijkheid.....</i>	<i>43</i>
1.5.2	<i>Beïnvloeden van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis .....</i>	<i>43</i>
<b>2</b>	<b>Aanbevelingen .....</b>	<b>44</b>
2.1	Voor WWM.....	44
2.1.1	<i>Stimuleer groei, benut sturingskansen .....</i>	<i>44</i>
2.1.2	<i>Ontwikkel een visie op WWM als kenniscentrum .....</i>	<i>44</i>
2.1.3	<i>Organisatorische veranderingen voor WWM als kenniscentrum.....</i>	<i>45</i>
2.1.4	<i>Benut interactieve mogelijkheden van de website .....</i>	<i>45</i>
2.2	Voor verder onderzoek.....	46
2.2.1	<i>Gericht op de praktijk.....</i>	<i>46</i>
2.2.2	<i>Theorievorming .....</i>	<i>46</i>

## 5 Conclusies

In dit hoofdstuk komen de conclusies uit het onderzoek aan de orde. De conclusies uit de deelvragen zijn verwerkt tot overkoepelende conclusies. De bespreking gaat aan de hand van het model dat tijdens het onderzoek is gehanteerd.

Achtereenvolgens wordt besproken waarom WWM voor een deel al een kenniscentrum is, de bekwaamheid van de beleidsadviseurs, het belang van gepercipiëerde afhankelijkheid en beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis en 'groei' en sturingscapaciteit en waarom dat van belang is voor een kenniscentrum.

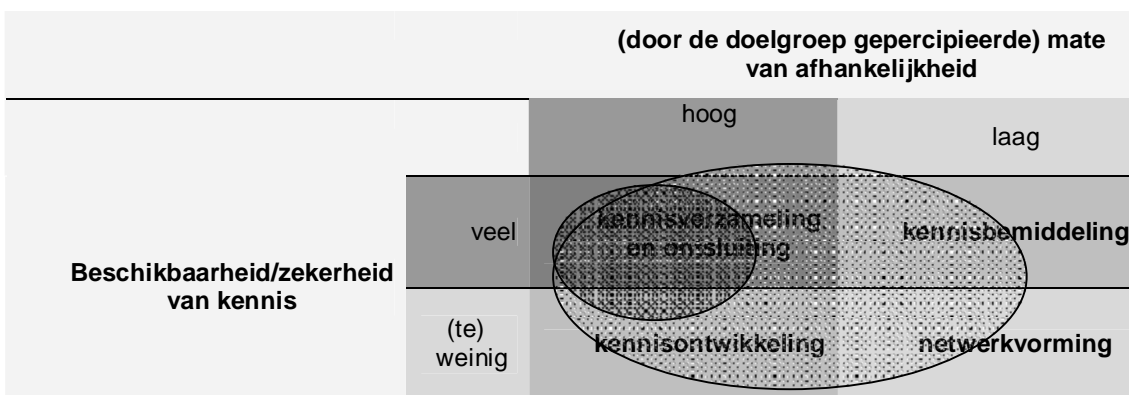
### 5.1 WWM is deels een kenniscentrum

Het uitvoeren van meerdere taken heeft een negatieve invloed op de taak als kenniscentrum. Naarmate een afdeling meerdere taken vervult, neemt de spreiding van de producten over de strategieën af. Het takenpakket van WWM bevat naast die als kenniscentrum ook beleidsontwikkeling, budgethouderschap en uitvoeringstaken.

De afdeling milieu heeft als taak het uitvoeren van coördinerende werkzaamheden op milieugebied. Dit komt in de praktijk neer op het coördineren van verschillende werkgroepen en het signaleren van relevante ontwikkelingen voor het vakgebied milieu. Zij heeft dus geen beleidsontwikkeling, budgetbeheer of uitvoeringstaken in haar takenpakket. Het takenpakket van de groep werken is aangevuld met het ontwikkelen van regionaal economisch beleid. Voor de groep wonen geldt dat zij naast deze taken ook budgetbeheerder en toezichthouder is. Het takenpakket van de groep mobiliteit is het meest uitgebreid. Naast de hiervoor genoemde taken heeft mobiliteit ook een uitvoeringstaak (concessieverlening) op het gebied van het openbaar vervoer.

Uit de resultaten van de cases blijkt duidelijk dat de afdeling Milieu meer passende strategieën heeft dan de afdelingen Wonen of Mobiliteit. Bovendien is de spreiding van de gehanteerde strategieën ook minder naarmate een afdeling meerdere taken vervult.

Dit is het model dat tijdens dit onderzoek is gebruikt. Zoals bekend wordt er gekeken naar de beschikbaarheid en de zekerheid van kennis en de (door de doelgroep gepercipiëerde) mate van afhankelijkheid. Hieruit kan worden afgeleid welke strategie om kennis te delen passend is. In deze figuur is aangegeven wat het verschil in spreiding is, de kleine cirkel geeft globaal de spreiding van de groep Wonen aan, de grote cirkel geeft een indicatie van de spreiding van de groep Milieu.



Dat WWM niet geheel een kenniscentrum is, zien we ook als we kijken naar de definitie die in dit onderzoek gebruikt is voor een kenniscentrum; *'Een kenniscentrum is een organisatorische eenheid, die primair en minimaal tot taak heeft gefundeerde kennis over specifieke thema's en doorverwijzingen naar gerelateerde kennis elders beschikbaar te stellen, met als doel externe kennisvragers, die deze kennis voor praktische doeleinden behoeven, actief, snel en effectief de betreffende kennis te kunnen laten vinden. Een gespecialiseerde website is hiervoor een gebruikelijk medium. (Ketting, 2002, p53)*

Binnen alle afdelingen van WWM is gefundeerde kennis beschikbaar over specifieke thema's en is er ook kennis die nodig is voor het doorverwijzen beschikbaar. In principe is het mogelijk om de



externe kennisvragers (klanten) actief, snel en effectief van de betreffende kennis te voorzien. Tot zover voldoet WWM dus aan de definitie van een kenniscentrum.

Er kan echter niet van alle afdelingen gezegd worden dat dit de primaire taak is. Dit is alleen het geval bij de afdeling Milieu. De andere afdelingen zijn volgens de definitie van Ketting geen kenniscentrum.

Voor alle afdelingen geldt dat zij, in vergelijking met andere kenniscentra, een weinig intensief gebruikte en weinig gespecialiseerde website hebben. Dit geldt vooral voor het toepassen van de website als instrument kennis te ontsluiten voor klanten.

Binnen WWM ontbreekt een duidelijke en breed gedragen visie op de rol als kenniscentrum. Dat is niet verwonderlijk omdat alle beleidsadviseurs vanuit hun eigen afdeling kijken naar kennisdelen. Er is geen gemeenschappelijke visie en dus geven de adviseurs hun persoonlijke visie. Deze wordt beïnvloed door hun eigen takenpakket. Ook de persoonlijke mening over het nut van kennisdelen speelt hierbij een rol.

## **5.2 Beleidsadviseurs zijn onbewust bekwaam**

Wanneer de beleidsadviseurs beslissingen nemen over de manier waarop een project wordt aangepakt en hoe de samenwerking vorm moet krijgen, nemen ze onbewust ook beslissingen over de manier waarop kennis gedeeld wordt. Kennis delen is immers een onlosmakelijk deel van samenwerken. Impliciet houden zij ook rekening met de gepercipieerde afhankelijkheid en de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis. Dit wordt echter niet geëxpliciteerd (vastgelegd in een document of uitgesproken). Door te expliciteren wordt je bewust (on)bekwaam.

Als dergelijke keuzes niet geëxpliciteerd worden kan dat leiden tot onbegrip bij de actoren. Actoren kunnen behoefte hebben aan inzicht in de afwegingen die voorafgaan aan het kiezen van een bepaalde aanpak. Dit kan belangrijk zijn voor het verkrijgen van legitimiteit binnen het beleidsnetwerk.

Een tweede reden waarom expliciteren belangrijk is, is dat beleidsadviseurs beter van elkaar kunnen leren. Het werk van de beleidsadviseurs is kennisintensief en hun werkomgeving zeer complex. Door van elkaar te leren verwerven (nieuwe) medewerkers sneller de vaardigheden en kennis die nodig zijn voor hun werk. Als de beleidsadviseurs van elkaar leren, ontwikkelen zij een gezamenlijke kennisbasis. De uitgangspunten worden vastgelegd, wat overigens wil niet zeggen dat ze niet ter discussie staan. Dit kan bijdragen aan een gezamenlijke visie op kennisdelen.

## **5.3 Perceptie van afhankelijkheid**

Afhankelijkheden ontstaan wanneer actoren hulpbronnen nodig hebben voor het verwezenlijken van hun doelen en ze niet zelf de beschikking hebben over een (onbeperkte) voorraad hulpbronnen. De perceptie die de actoren hebben van hun afhankelijkheden bepaalt hun handelen. In dit onderzoek wordt dit de gepercipieerde afhankelijkheid genoemd. Omdat het handelen van de actoren bepaald wordt door hun gepercipieerde afhankelijkheid is inzicht in de perceptie van de actor nuttiger dan inzicht in de werkelijke afhankelijkheid. Bovendien is het niet eenvoudig om vast te stellen over hoeveel van een bepaalde hulpbron (bv macht) een actor kan beschikken, dat moet je dus schatten.

Door te bepalen wat de doelen van de actoren zijn, en welke hulpbronnen zij nodig hebben om deze te bereiken, kun je schatten hoe groot de afhankelijkheid is. Aan de hand van het gedrag van de actoren kun je de perceptie van hun afhankelijkheid afleiden. Om dit te kunnen moet je de actoren in het beleidsnetwerk goed kennen en inhoudelijk op de hoogte zijn.

Actoren zijn vaak in meerdere beleidsnetwerken actief. Hierdoor werken afhankelijkheidsrelaties uit de ene context (beleidsarena's) in de andere door. Ook zijn grenzen van beleidsnetwerken niet altijd duidelijk. Hierdoor zullen actoren met een lage afhankelijkheid minder vaak WWM (als kenniscentrum) benaderen om te voorkomen dat hun afhankelijkheid groeit en ze de regie kwijt raken. Dit probleem kan worden ondervangen door de kenniscentrumfunctie af te splitsen. Dit probleem zien we zowel in het externe onderzoek als in het interne onderzoek. Bij het externe onderzoek wordt dit probleem expliciet genoemd bij Stadsregio Rotterdam, maar ook bij de overige bezochte organisaties zie je dat dit probleem onderkend wordt en het kenniscentrum afgesplitst is. Ook in het interne onderzoek is dit duidelijk te zien; de afdelingen die meer rollen vervullen, vertonen minder spreiding van hun activiteiten/producten.

Er is sprake van een paradox, want het uitvoeren van meerdere taken belemmert aan de ene kant kennisdelen. Aan de andere kant wordt de kennis die gedeeld wordt, ontwikkeld tijdens die werkzaamheden. Het delen van kennis is dus een integraal onderdeel van de werkzaamheden van de beleidsmedewerkers.

### 5.4 Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis

De mate van beschikbaarheid en zekerheid van kennis heeft een sterke invloed op het kennisdelingsproces. Wanneer kennis niet beschikbaar is, kan ze ook niet gedeeld worden. Ook de mate van betrouwbaarheid van de kennis beïnvloed het kennisdelingsproces. De betrouwbaarheid van kennis kan bijvoorbeeld beïnvloed worden door de complexiteit van de beleidsopgaven waar WWM mee te maken heeft.

De mate van zekerheid van kennis, én de consensus daarover, beïnvloeden het kennisdelen. Een gebrek aan zekere kennis kan een aantal oorzaken hebben. Een oorzaak kan zijn dat een onderwerp zo nieuw is dat er nog geen onderzoek naar gedaan is of een probleem kan gewoonweg te moeilijk of complex zijn. Ook kan het worden veroorzaakt door een verschil in perceptie.

Omdat kennis persoonsgebonden is, beïnvloed de status van degene die de kennis heeft, de perceptie van andere actoren wat betreft de zekerheid van die kennis.

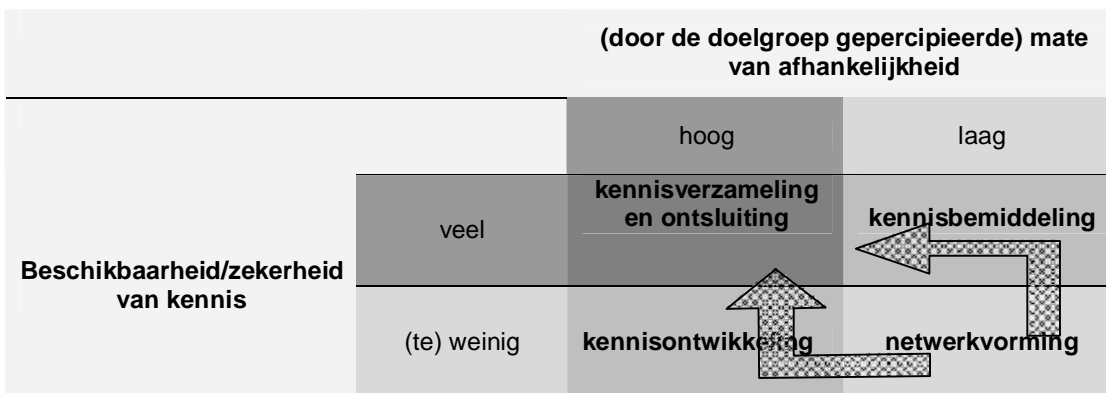
Als alle actoren kunnen beschikken over dezelfde kennis, en aan deze kennis bovendien dezelfde waarde en betrouwbaarheid toedichten, spreken we van een gezamenlijke kennisbasis.

Vaak beoordelen actoren de beschikbaarheid en met name de zekerheid van kennis echter verschillend. Hierdoor wordt kennisdelen belemmerd. Dit kan bijvoorbeeld worden verholpen door een expert op het vakgebied in te roepen of aanvullend (gezamenlijk) onderzoek te verrichten.

Om te bepalen of er voldoende kennis beschikbaar is en of de beschikbare kennis betrouwbaar is, is kennis van de actoren uit het beleidsnetwerk nodig. Zij zijn inhoudelijk deskundig genoeg om dit te kunnen beoordelen. De beschikbaarheid van de kennis is goed als er voldoende kennis voor handen is om de activiteit uit te voeren. De betrouwbaarheid van de kennis is afhankelijk van verschillende factoren. Deze zijn; de recentheid van de situatie of ontwikkeling, de moeilijkheid, de complexiteit en een verschil in perceptie.

### 5.5 ‘Groei’ en sturingscapaciteit

Producten/activiteiten kunnen ‘groeien’. Deze groei wordt bepaald door de contextvariabelen; de perceptie van de afhankelijkheid en de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis. Als deze toenemen, ‘groeien’ de activiteiten. In de ideale situatie groeien de activiteiten naar het vakje linksboven in de matrix, dit is de situatie waarin kennisverzameling en ontsluiting kan worden toegepast. In deze situatie is de kennisproductiviteit het hoogst, inspanningen om kennis te delen hebben het hoogste rendement.



Toename van de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van kennis en de gepercipieerde afhankelijkheid kan verschillende oorzaken hebben. Ten eerste kan dit ontstaan tijdens de samenwerking. Het vertrouwen in elkaar kan groeien waardoor zijn bereid zijn om meer afhankelijk te worden van elkaar of actoren gaan inzien dat zij meer afhankelijk zijn van elkaar

dan werd verondersteld. Ook kan tijdens de samenwerking de gezamenlijke kennisbasis groeien en dus de mate waarin kennis beschikbaar en betrouwbaar is toenemen.

Naast de hierboven genoemde (natuurlijke) groei kan deze ook beïnvloed worden. Dat is wat wordt verstaan onder sturingscapaciteit. WWM kan invloed uitoefenen op de verandering van de contextvariabelen, dus de gepercipieerde mate van afhankelijkheid en de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van kennis. Door deze te laten toenemen, komt de activiteit terecht in het vakje waar de meest productieve strategie voor kennisdelen kan worden toegepast.

Een kenniscentrum kan die sturingscapaciteit gebruiken om actoren te stimuleren om kennis te delen. Dit voorkomt dat actoren alleen kennis komen halen wanneer het hen uitkomt en verder niets doen. Door het benutten van sturingskansen is de kans dat actoren actief kennis delen (halen én brengen) groter. Sturingskansen doen zich niet onbepert voor, en kunnen niet onbepert gebruikt worden, zoals hierna zal worden uitgelegd. Omdat sturingskansen niet altijd beschikbaar en toepasbaar zijn, is het verstandig om na te denken over hun inzet. Hiervoor kijk je naar het nut van het gebruiken van sturingskansen; soms kan aan de hand van de uitkomsten van de analyse ook besloten worden om niets te doen. Redenen zijn o.a. dat de resultaten niet opwegen tegen de investeringen, voorkomen dat relaties gefrustreerd raken of dat de tijd er nog niet rijp voor is.

### **5.5.1 Beïnvloeden van de gepercipieerde afhankelijkheid**

Voor het beïnvloeden van de gepercipieerde afhankelijkheid is WWM (in de meeste gevallen) afhankelijk van andere partijen. Deze partijen leveren bijvoorbeeld rechten of bevoegdheden, geld, kennis of vertrouwen (trust).

Binnen WWM wordt o.a. gebruik gemaakt van de hulpbron macht (komt voort uit rechten en bevoegdheden). WWM kan sturen in het beleidsnetwerk door een nieuwe actor te introduceren, hierdoor verandert het machtsevenwicht. Uiteraard introduceert WWM dan een actor die achter het doel van WWM staat. Hierdoor verandert het machtsevenwicht ten gunste van WWM. Ook het beschikbaar stellen (of in het vooruitzicht stellen) van geld of het beïnvloeden van de 'sense of urgency' bij de actoren in het beleidsnetwerk zijn beproefde middelen. Het is aan de beleidsmedewerkers om te bepalen welke sturingskans het beste zal werken want hiervoor is inhoudelijke kennis van het beleidsnetwerk noodzakelijk.

Het beïnvloeden van de perceptie van de afhankelijkheden is een relatief snelle methode, het introduceren van een nieuwe actor kan bijvoorbeeld met een aantal telefoongesprekken. Een nadeel kan wel zijn dat men afhankelijk kan zijn van andere actoren.

Als de afhankelijkheid groeit, zorgt dat voor een groei van de activiteit richting rechtsboven (zie de pijlen in het model).

### **5.5.2 Beïnvloeden van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis**

Ook door het beïnvloeden van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis kan WWM sturen in het beleidsnetwerk. Door de beschikbare kennis te vergroten, of door aan te tonen welke kennis betrouwbaar is kan WWM de kennisbasis bij de actoren vergroten, waardoor ontwikkelingen in het beleidsnetwerk sneller gaan.

Het vergroten van de hoeveelheid beschikbare kennis kan WWM in de meeste gevallen zelf. Hierbij kun je denken aan het (laten) uitvoeren van onderzoek of het vertalen van kennis naar de Twentse situatie. Het beïnvloeden van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis neemt meer tijd in beslag dan het beïnvloeden van de gepercipieerde afhankelijkheid, en kan duurder uitvallen, maar maakt WWM niet afhankelijk van andere partijen.

De betrouwbaarheid van kennis is niet altijd te vergroten door het uitvoeren van onderzoek. Bij activiteiten waarbij de kennis onzeker is door de factor tijd (bv het vastleggen van beslissingen met een looptijd van +/- 30 jaar) biedt het uitvoeren van meer onderzoek geen soelaas. Zoals al besproken in de voorgaande alinea kan de tijd echter ook een pressiemiddel zijn (sense of urgency).

Als de hoeveelheid beschikbare en betrouwbare kennis toeneemt, zorgt dit voor een groei via linksonder (zie de pijlen in de matrix).

## 6 Aanbevelingen

Het vermogen om omgevingsfactoren te beïnvloeden en daarmee situaties waarin kennis wordt gedeeld te laten 'groeien' onderscheidt kenniscentra van andere organisaties. Deze 'groei' betekent een verhoging van de kennisproductiviteit. Daarmee is het bestaan van het kenniscentrum gelegitimeerd, een kenniscentrum is beter in kennisdelen dan andere organisaties. In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen die voorkomen uit de conclusies van het onderzoek besproken. Dit zijn aanbevelingen voor WWM, gericht op het versterken van de kenniscentrumfunctie, en algemene aanbevelingen voor verder onderzoek zowel gericht op de praktijk als op verdere theorievorming.

### 6.1 Voor WWM

'Groei' is dus een vitaal begrip in dezen, maar hoe bereikt een kenniscentrum dit? Daarvoor worden sturingskansen benut. Deze sturingskansen bestaan uit het beïnvloeden van de omgevingsfactoren, dus het beïnvloeden van de gepercipieerde mate van afhankelijkheid en de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis.

#### 6.1.1 Stimuleer groei, benut sturingskansen

Gebruik het analytisch kader om sturingskansen te identificeren. Door te begrijpen hoe de percepties van de afhankelijkheden en de beschikbaarheid van kennis zich verhouden, kun je begrijpen hoe de samenwerking verloopt en hoe bepaalde problemen ontstaan. Sturingskansen zijn belangrijk voor een kenniscentrum, ze kunnen gebruikt worden om de samenwerking in het beleidsnetwerk te stimuleren of om actoren te stimuleren hun kennis te delen.

De geïdentificeerde sturingskansen kunnen worden benut om producten te laten 'groeien'. Door de context te beïnvloeden kunnen producten in de context groeien waar de meest productieve strategie kan worden toegepast.

De sturingskansen kunnen zowel betrekking hebben op de gepercipieerde mate van afhankelijkheid als op de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis. Deze sturingskansen doen zich voortdurend voor tijdens de werkzaamheden van de beleidsadviseurs. Door er een gewoonte van te maken om deze tijdens de werkzaamheden te signaleren, heb je een beeld van de sturingskansen op het moment dat je ze nodig hebt.

Voor het beïnvloeden van de perceptie van de afhankelijkheid is WWM afhankelijk van andere partijen. Het is dus van belang dat de beleidsadviseurs hun netwerk onderhouden en dat dit netwerk ook groter is dan alleen klanten (je moet immers nieuwe actoren kunnen introduceren). Door tijdens de voorkomende werkzaamheden ook te letten op eventuele sturingskansen (en contact te houden) zijn de betrokken partijen eenvoudiger te benaderen als dat nodig mocht zijn. Dit geldt ook voor sturingskansen op het gebied van kennis, deze bestaan uit leemtes in de kennis die beschikbaar is in een beleidsnetwerk. Deze kennis kan worden ontwikkeld door bijvoorbeeld onderzoek te (laten) verrichten of door kennis te vertalen naar de Twentse situatie. Om deze sturingskansen te signaleren is het wel van belang dat de beleidsadviseurs op de hoogte zijn van de kennis(leemtes) in het beleidsnetwerk en van de relevante ontwikkelingen op hun vakgebied.

Opgemerkt moet worden dat de beleidsadviseurs dit impliciet wel doen. Het analytisch kader helpt echter omdat het je dwingt om te expliciteren en het zorgt ervoor dat je geen zaken over het hoofd ziet. Ook zorgt het voor een eenduidige manier van werken onder alle professionals waardoor zaken beter kunnen worden overgedragen. Hierdoor worden onbewust bekwame beleidsadviseurs bewust bekwam. Dit is een belangrijk aandachtspunt. Werk aan een werkomgeving waarin expliciteren wat je doet en waarom je dat doet vanzelfsprekend is en waar beleidsadviseurs leren van elkaar. Dit is belangrijk voor een hoog (en gelijkmatig) niveau van dienstverlening van het kenniscentrum.

#### 6.1.2 Ontwikkel een visie op WWM als kenniscentrum

Om de rol van WWM als kenniscentrum verder uit te werken is een gezamenlijke visie op kennisdelen en de rol als kenniscentrum noodzakelijk. Waarom is het belangrijk dat WWM een kenniscentrum is, welke meerwaarde leveren wij, wat is ons doel, hoe willen we dat bereiken, wat

doen we wel en wat doen we niet. Dit zijn belangrijke vragen waarvan de antwoorden voor iedereen helder moeten zijn.

Het is belangrijk om dit met heel WWM af te stemmen, want de beleidsadviseurs zijn namelijk degenen die de visie in de praktijk moeten brengen.

Vervolgens is het zaak om je ook als kenniscentrum te profileren. Alleen kennis verzamelen is niet genoeg, als je wilt dat je klanten kennis bij je komen halen, moeten ze natuurlijk wel weten dat je bestaat en wat je doet. Dus moet er duidelijk naar de klanten gecommuniceerd worden wat het kenniscentrum doet (en wat niet), welke kennis er in huis is, hoe de werkwijze van het kenniscentrum is (bijvoorbeeld ook doorverwijzen) en welke faciliteiten er zijn (website).

### 6.1.3 Organisatorische veranderingen voor WWM als kenniscentrum

Naar aanleiding van de ontwikkelde visie kan het noodzakelijk blijken om enkele organisatorische wijzigingen door te voeren. Zoals al besproken is in de conclusies (zie § 5,3) is het uitvoeren van meerdere rollen door één afdeling nadelig voor de kenniscentrumfunctie.

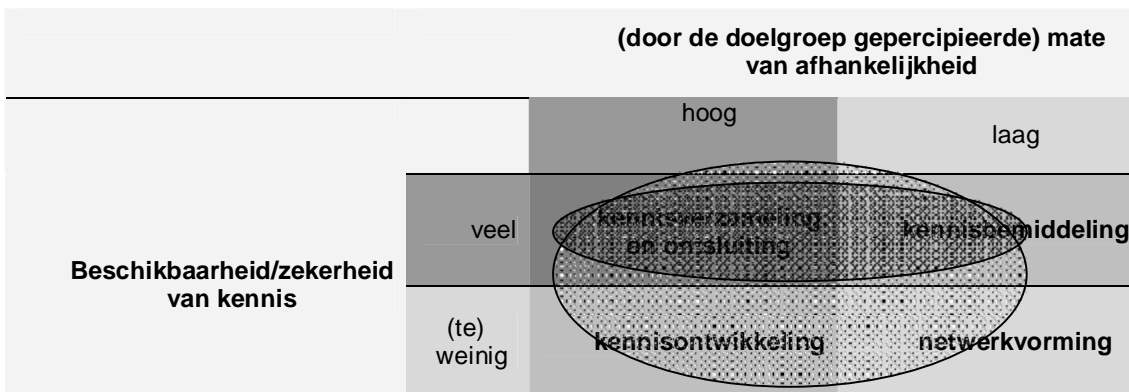
Dit probleem kan worden ondervangen door de kenniscentrumfunctie af te splitsen en dus een apart kenniscentrum op te zetten (bv Mobiliteit). Daarmee is de dreiging voor klanten dat ze de regie kwijtraken minder groot. Het is dan wel zaak dat dit niet alleen een splitsing in naam is, als een beleidsadviseur dezelfde petten op houdt werkt het niet. Dit is wel een grote stap, er zijn ook manieren die minder vergaand zijn maar minder effectief.

Je kan proberen de dreiging weg te nemen door duidelijke afspraken te maken over de rol van WWM in de samenwerking. Dit neemt de drempel (van het benaderen van WWM) echter niet weg.

Een andere manier waar je aan kan denken is om de kenniscentrumfunctie voor afdelingen met meerdere rollen te beperken tot doorverwijzen. Er is dan geen drempel, omdat WWM niet betrokken is. Een nadeel is dan wel dat WWM minder goed op de hoogte is van de ontwikkelingen die er spelen omdat zij niet direct betrokken is.

### 6.1.4 Benut interactieve mogelijkheden van de website

Een andere belangrijk aandachtspunt betreft de website. In de conclusie (§ 5,1) is vastgesteld dat de website niet ten volle benut wordt. Door meer gebruik te maken van de website is het mogelijk om binnen korte tijd kennis te ontsluiten voor een groot aantal mensen. Het hebben van een gespecialiseerde website is eigenlijk een must voor een kenniscentrum. Door deze website ook te voorzien van interactieve elementen is het mogelijk om beleidsnetwerken beter te faciliteren. Een kenniscentrum is de aangewezen partij om een platform te faciliteren met dergelijke functies.



Een mogelijkheid is om een website in te richten met een algemeen toegankelijk deel en een deel met een beperkte toegang. In situaties waar strategieën uit het bovenste deel (kleine ovaal) van de matrix worden toegepast is met name kennis beschikbaar en geschikt om te ontsluiten via het algemene deel van de website. Het afgeschermd deel is bedoeld om kennis te delen met alle strategieën (grote ovaal). De kennis die wordt gedeeld bij kennisontwikkeling en netwerkvorming is echter niet altijd geschikt en bedoeld om openbaar te maken.

Op het algemeen toegankelijke deel kan WWM kennis ontsluiten die goed beschikbaar en betrouwbaar is, en die voor een grote groep gebruikers interessant is. Door middel van een contentmanagement systeem (CMS) kan deze kennis goed beheerd en bewerkt worden. Op dit

algemene deel van de website kunnen beschrijvingen van de projecten worden opgenomen, en indien voorhanden aanvullende informatie (projectplannen, rapporten etc).

Het deel van de website met een beperkte toegang is bedoeld voor de actoren in de beleidsnetwerken. Het kenniscentrum kan op dit deel van de website een platform faciliteren voor het uitwisselen van kennis. Op dit afgeschermd deel kunnen actoren inloggen, stukken uploaden, chatten etc. Hierdoor houdt het kenniscentrum de regie en zijn er geen belemmeringen voor het uitwisselen van kennis. Ook wordt het probleem van versiebeheer en redundantie door doormailen voorkomen omdat er een centraal punt is waar men stukken kan up- en downloaden.

## **6.2 Voor verder onderzoek**

Tijdens het uitvoeren van onderzoek kom je meer vragen tegen dan antwoorden. Dat betekent dat je keuzes moet maken over de vraag die je wel gaat beantwoorden, en dus ook over welke je laat liggen. In deze twee paragrafen staan een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek, die in de loop van dit onderzoek kwamen bovendien. Er is een splitsing gemaakt tussen onderzoek gericht op de praktijk en op theorievorming.

### **6.2.1 Gericht op de praktijk**

Het gezichtspunt in dit onderzoek is vanuit Regio Twente. Dat betekent dat de meningen van de actoren uit de beleidsnetwerken niet zijn onderzocht. Verder onderzoek kan zich richten op de visie van gemeenten en andere partijen op het delen van kennis, hun kennisbehoefte en de manier waarop zij dat ingevuld willen zien.

Het uitvoeren van een onderzoek naar de kennisbehoefte van de gemeenten heeft hierbij prioriteit, om de producten van Regio Twente af te stemmen op de vraag is een beeld van de behoefte noodzakelijk. Ook hier komt het expliciteren weer aan de orde. De beleidsadviseurs hebben impliciet wel een beeld van de kennisbehoefte en handelen hier naar. Er is echter geen expliciet beeld van de kennisbehoefte van de klanten.

Als WWM enige tijd als kenniscentrum actief is, is het wellicht ook interessant om te kijken naar de mening van de actoren over het kenniscentrum. Zien de actoren WWM werkelijk als kenniscentrum, wat is hun oordeel ten aanzien van het functioneren etc.

Interessant is ook om te kijken naar kennisdelen vanuit het perspectief van andere actoren (Rijk, Provincie, maar ook bijvoorbeeld wegbeheerders en kenniscentra).

Verder onderzoek kan zich ook richten op de manieren die worden gebruikt om kennis te delen en de manier waarop klanten dit ervaren. Hierdoor kunnen de methoden voor kennisdelen beter worden afgestemd op de vraag van de klant.

### **6.2.2 Theorievorming**

Zoals al eerder is gezegd is er veel geschreven over kennis, kennismanagement en kennisdelen, maar is dat vaak weinig concreet. Kennismanagement was lange tijd een hype, wat de publicatie van bruikbare literatuur niet ten goede kwam. Onderhand is de roep naar bruikbare, gefundeerde kennis steeds luider.

Kennisdelen is niet eenvoudig te beschrijven of meten, wat het lastig te onderzoeken maakt. Omdat het de belangrijkste productiefactor van de laatste decennia is, is dit wel van groot belang. Dit geldt zowel voor de publieke als private sector. Er zijn zowel overeenkomsten als verschillen tussen deze sectoren. Er is nog weinig bekend over de verschillen tussen deze sectoren. Verder onderzoek kan bijdragen aan een kennisdelende overheid.

Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de verschillen die optreden door de verschillende manieren van aansturen van organisaties. Bedrijven hoeven geen verantwoording af te leggen aan burgers, waardoor zij wellicht vrijer zijn in hun handelen.

Ook interessant zijn de verschillende manieren die gebruikt worden om kennis te delen. Wellicht zou er een methode ontwikkeld kunnen worden om te meten hoe succesvol verschillende manieren voor kennisdelen zijn.

## Bronnen

- Baarda, D.B, M.P.M. de Goede, & J.Teunissen, (2001) *Basisboek Kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Wolters-Noordhoff, Groningen
- Bax, C.A, I.M.A.M Pröpper & B.P.E.A Litjens, (2003). *Samenwerking als voorwaarde voor een slagvaardig verkeersveiligheidsbeleid*, R-2003-37, SWOV, Leidschendam
- Boer, N.I, P. J. van Baalen & K Kumar, (2005) *Knowledge Sharing within Organizations: A Situated and Relational Perspective*. ERIM thesis, Erasmus University, Rotterdam.
- Bruijn, de, J.A. & E.F ten Heuvelhof, (1991), *Sturingsinstrumenten voor de overheid. Over complexe netwerken en een tweede generatie sturingsinstrumenten*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen, pp 191
- Bruijn, de, J.A. & E.F ten Heuvelhof, (1997), *Instruments for Network Management*, in W.J.M. Kickert (ed.) *Managing Complex Networks*, London, pp. 119-136
- Coolsma, J.C. & K.F.Schuiling, (1995), *De kleine scriptiegids, stappenplan met schrijftips voor juristen en bestuurswetenschappers*, Dick Coutinho, Bussum
- Drucker, P.F. (1993) *De post-kapitalistische maatschappij*, Scriptum
- Emerson RM. (1972) *Exchange theory, part I: a psychological basis for social Exchange. & Exchange theory, part II: exchange rules and networks*. In: Berger J. Zelditch M & Anderson B (eds.). *Sociological theories in progress, volume 2*. Boston: Houghton Mifflin, (pp. 38-57 en pp. 58-87)
- Fenger, H.J.M. (2001). *Sturing van samenwerking: institutionele veranderingen in het beleid voor werk en inkomen*. Proefschrift Universiteit Twente. Thela Thesis: Amsterdam.
- Fiske, A. P. (1991). *Structure of social life: the four elementary forms of human relations*. The Free Press.
- Hoog, de, R (2000) *Even kennis maken*, Oratie uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van Hoogleraar Toegepaste communicatiewetenschap aan de faculteit der Toegepaste Onderwijskunde van de Universiteit Twente, via [\[http://hcs.science.uva.nl/kennisenleren/cursus0102/oratiefinal.doc\]](http://hcs.science.uva.nl/kennisenleren/cursus0102/oratiefinal.doc) laatst geraadpleegd op 7-8-2007
- Lammerts, R, (2003), *Voorbij de conclusies; over het belang van de dialoog over de bevindingen, Conferentie Bereiken en verstaan*, Lustrum Verwey-Jonker Instituut, Hilversum, 25 september 2003
- Janssen, J, Schouw, G. (2003), 'Verdiepen, Verbinden, Versterken: Het Kenniscentrum Grote Steden in Actie.', *Bestuurskunde*, 12, 4: 178-189
- Ketting, E, (2002) *Kenniscentra in Nederland, SCP Werkdocument 85*, Sociaal en Cultureel Planbureau
- Pfeffer J. & G. R Salancik. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, London, U.K., Harper and Row
- Stam, C (2001) *Knowledge performance, KM-scan legt een solide fundering onder KM-initiatieven*, Intellectual Capital Services, via [\[http://www.intellectualcapital.nl/artikelen/kp-scan.pdf\]](http://www.intellectualcapital.nl/artikelen/kp-scan.pdf)
- Swanborn, P.G., (1996) *Casestudy's; wat, wanneer en hoe?* Amsterdam/Meppel: Boom





# Bijlagen

<b>Bijlage I</b>	<b>Case Milieu</b>
<b>Bijlage II</b>	<b>Case Mobiliteit</b>
<b>Bijlage III</b>	<b>Case Werken</b>
<b>Bijlage IV</b>	<b>Case Wonen</b>
<b>Bijlage V</b>	<b>Wettelijke basis Regio Twente</b>

## Bijlage I - case Milieu

## 1 Overzicht van de gehanteerde strategieën

Onderstaand schema biedt een overzicht van de gehanteerde strategieën. De nummers corresponderen met de producten die onder het schema staan opgenoemd. De producten worden daarna besproken.

		(door de doelgroep gepercipieerde) mate van afhankelijkheid	
		hoog	laag
Beschikbaarheid/zekerheid van kennis	veel	1 2 3 10 <b>kennisverzameling en ontsluiting</b>	8 9 <b>kennisbemiddeling</b>
	(te) weinig	12 13 5 11 <b>kennisontwikkeling</b>	6, 7 4 <b>netwerkvorming</b>

*Reguliere taken*

1. organiseren ISP overleg: **kennisverzameling en ontsluiting**
2. opstellen milieuprogramma: **kennisverzameling en ontsluiting**
3. opstellen jaarverslag: **kennisverzameling en ontsluiting**
4. vraagbaak/netwerkorganisatie: **kennisbemiddeling/netwerkvorming**
5. organiseren in-company cursussen: **kennisontwikkeling**
6. agrarische kerngroep Twente: **combinatie van alle strategieën**
7. Regionale werkgroep milieubeheer: **combinatie van alle strategieën**
8. werkgroep bodem niet-rechtstreekse gemeenten: **kennisverzameling en ontsluiting + kennisbemiddeling**
9. werkgroep en kerngroep geluid: **kennisbemiddeling**
10. geclusterd geluidssaneringsproject: **kennisverzameling en ontsluiting**
11. regionale samenwerking ontwikkeling gemeentelijk geluidsbeleid: **kennisontwikkeling**
12. verkeersmilieukaart: **kennisontwikkeling/kennisverzameling en ontsluiting**
13. externe veiligheid: **kennisontwikkeling/kennisverzameling en ontsluiting**

Zoals duidelijk blijkt uit de figuur, is er bij het ISP een grotere spreiding in de gehanteerde strategieën dan bij de andere afdelingen. Er wordt geen standaard aanpak gehanteerd, er wordt per situatie gekeken welke aanpak het beste is. In zeker opzicht is de grote variatie in strategieën verassend. Het ISP heeft namelijk bij ieder project te maken met dezelfde gemeenten, dus het grote verschil in afhankelijkheden in de verschillende situaties valt op.

Gezien de middelen en tijd waar het ISP over kan beschikken, ontstaat de indruk dat ze erg flexibel zijn en hun aanpak aanpassen aan de situatie. Hoewel de mate van afhankelijkheid en de zekerheid van kennis niet expliciet als variabelen worden gebruikt voor de keuze van de toe te passen strategie, wordt hier duidelijk wel rekening mee gehouden. Bovendien beschikt het ISP niet over (financiële) middelen om de gemeenten aan zich te binden. De samenwerking ontstaat dus echt vanuit de behoefte om kennis te delen.

Gezien de manier waarop zij hun taken uitvoeren kunnen we stellen dat de beleidsmedewerkers van het ISP 'onbewust vaardig' zijn.

## 2 Bespreking van de producten

In deze paragraaf wordt ieder product besproken. Aan de orde komen; een beschrijving van het product en de activiteiten die worden uitgevoerd, de afhankelijkheden die een rol spelen, de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de kennis, de strategie die wordt toegepast en de passendheid van die strategie.

### 2.1 Reguliere taken: Organiseren ambtelijk en bestuurlijk ISP-overleg

Het organiseren van het regionale ambtelijke en bestuurlijke ISP-overleg is een reguliere taak voor het ISP. De ambtelijke en bestuurlijke overleggen sturen het ISP op hoofdlijnen aan.

Het ISP verzorgt de secretariële ondersteuning voor deze overleggen. De agenda's worden opgesteld door het ISP in overleg met de gemeenten. Het ISP verzamelt de vergaderstukken werkt ze eventueel uit. Ook praktische zaken als het plannen van de vergaderingen en het zoeken van een locatie worden gedaan door het ISP. Omdat alle onderwerpen waar het ISP zich mee bezig houdt worden besproken in de overleggen is er geen tijd om overal diep op in te gaan, daarom gebeurt dit in de werkgroepen. Als er behoefte aan is, worden extra overleggen georganiseerd, waarin een bepaald onderwerp kan worden uitgediept.

#### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog, wederzijds en gebaseerd op meerdere hulpbronnen. De gemeenten zijn voor de uitvoering van de taken van het ISP van elkaar afhankelijk aangezien het een samenwerkingsverband is. Alleen door samen te werken kunnen zij voldoende menskracht, kennis en financiële middelen bij elkaar brengen of krijgen om de gewenste activiteiten te kunnen uitvoeren. Het ISP brengt samen en geeft ondersteuning.

Het ISP is afhankelijk van de gemeenten voor het leveren van input voor het overleg. Aan de hand van die input kunnen zij inspelen op de behoeften van de gemeenten. Daarnaast is het ISP ook voor kennis afhankelijk van de gemeenten, deze hebben op deelgebieden meer inhoudelijke kennis.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis voor het ambtelijk en het bestuurlijk ISP overleg is hoog. De input wordt namelijk geleverd door de gemeenten en bestaat uit vragen en problemen die de gemeenten tegenkomen en de eventuele oplossingen die zij hiervoor hebben ontwikkeld. Het is aantrekkelijk voor de gemeenten om een onderwerp gezamenlijk op te pakken, omdat ze daardoor menskracht en geld kunnen besparen.

De betrouwbaarheid van de kennis voor het ambtelijk en bestuurlijk ISP-overleg is ook hoog te noemen. Deze kennis komt voort uit de dagelijkse praktijk bij gemeenten. Gemeenten zouden er ook niets aan hebben om onbetrouwbare kennis te verstrekken omdat er sprake is van een langdurig samenwerkingsverband. De relaties binnen het samenwerkingsverband zouden hierdoor verstoord kunnen raken.

#### *Strategie: kennisverzameling en ontsluiting*

De door de gemeenten aangeleverde kennis leidt tot overzichten op de diverse deelterreinen. Bovendien worden in het samenwerkingsverband ook goede en slechte ervaringen uitgewisseld en geanalyseerd. Het ISP ontsluit kennis 'van buiten', bijvoorbeeld van landelijke organisaties. Deze activiteiten vallen onder de strategie kennisverzameling en ontsluiting.

#### *Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog, waardoor een strategie uit de linkerkant van de matrix het best passend is. Ook de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de kennis is hoog, dus is een strategie uit het bovenste deel van de matrix passend. Kennisverzameling en ontsluiting is dus de best passende strategie en deze wordt ook toegepast.

### 2.2 Reguliere taken: Opstellen milieuprogramma

Het opstellen van een milieuprogramma behoort tot de reguliere taken voor het ISP. Dit gebeurt één keer per jaar. De activiteiten van het ISP worden bepaald door de gemeenten, dus ook de inhoud van het milieuprogramma. Het geeft ten eerste een overzicht van de bestaande taken, activiteiten en projecten. Daarnaast is er ruimte voor nieuwe projecten, deze worden geïnventariseerd door een consultatieronde onder de gemeenten, met een terugkoppeling in de ambtelijke en bestuurlijke

overleggen. Hierbij wordt onder andere geput uit de gemeentelijke milieuprogramma's. Het doel van het milieuprogramma is vooral extern gericht, om te kunnen laten zien waar het ISP mee bezig is.

#### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog en wederzijds. Het ISP is afhankelijk van de gemeenten voor de inhoud voor het milieuprogramma. Deze inhoud wordt verzameld tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Aanvullend worden accountgesprekken gevoerd om dieper in te kunnen gaan op de kennisbehoefte van de gemeenten.

De gemeenten zijn afhankelijk van het SP voor het opnemen van de onderwerpen in het milieuplan. Ook heeft het ISP invloed op de prioriteit die er gegeven wordt aan de aangedragen onderwerpen. De gemeenten zijn afhankelijk van elkaar voor het voortbestaan van het ISP en het uitvoeren van gezamenlijke projecten.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis is hoog. De kennis komt van de gemeenten, die er belang bij hebben dat de problemen waar zij mee te maken krijgen, regiobreed worden aangepakt. Bovendien komt de kennis voort uit de dagelijkse werkzaamheden bij de gemeenten. Deze bestaat uit vragen en problemen die de gemeenten tegenkomen en die zij gezamenlijk willen oppakken, omdat de benodigde expertise, tijd of geld niet beschikbaar is.

De betrouwbaarheid van de kennis voor opstellen van het milieuprogramma is net als bij het ambtelijk en bestuurlijk ISP-overleg is hoog te noemen. Deze kennis komt voort uit de dagelijkse praktijk bij gemeenten. Gemeenten zouden er ook niets aan hebben om onbetrouwbare kennis te verstrekken omdat er sprake is van een langdurig samenwerkingsverband. De relaties binnen het samenwerkingsverband zouden hierdoor verstoord kunnen raken.

#### *Strategie: kennisverzameling en ontsluiting*

Het ISP verzamelt kennis tot overzichten op de deelterreinen van het ISP. Aan de hand daarvan stelt zij een milieuplan op. Naast de input van de gemeenten wordt er ook gebruik gemaakt van kennis van andere partijen, met name waar het gaat om nieuwe ontwikkelingen.

Het ISP is belast met het samenbrengen van de kennis en het verspreiden naar de betrokken partijen.

#### *Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog, waardoor een strategie uit de linkerkant van de matrix het best passend is. Ook de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de kennis is hoog, dus is een strategie uit het bovenste deel van de matrix passend. Kennisverzameling en ontsluiting is dus de best passende strategie en deze wordt ook toegepast.

### 2.3 Reguliere taken: Opstellen jaarverslag

Het opstellen van een jaarverslag behoort tot de reguliere taken van het ISP. De verslaglegging gebeurt in de vorm van voortschrijdende activiteitenoverzichten. Het ISP is hierbij de opsteller. Bij alle activiteiten die in het kader van de milieusamenwerking worden uitgevoerd is het ISP op de een of andere manier betrokken, bijna altijd in een ondersteunende of procesbewakende rol. Hierdoor beschikt zij over voldoende kennis om de activiteiten te kunnen evalueren.

#### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is wederzijds en direct relatief laag, indirect is de afhankelijkheid hoog. De gemeenten zijn voor een goed jaarverslag afhankelijk van elkaar. Ze voeren namelijk gezamenlijke projecten uit. Het is dus van belang dat alle betrokkenen meewerken aan de verantwoording van die projecten. In de meeste gevallen is het ISP opsteller van de benodigde verantwoording. Dit hoort namelijk bij haar rol als procesbewaker. Daarom is de directe afhankelijkheid laag, pas als de verantwoording van alle projecten er niet is, is er sprake van een probleem.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De verantwoording van de projecten is een onderdeel van het proces waardoor de beschikbaarheid van de kennis gewaarborgd is, deze is dan ook hoog. Het ISP is hier als procesondersteuner zelf verantwoordelijk voor.

Hierdoor is ook de betrouwbaarheid van de kennis gewaarborgd, deze is eveneens hoog. Deze komt immers van het ISP zelf. Bovendien gaat het om kennis over zaken die al geweest zijn, waardoor er weinig onzekerheid is.

*Strategie: kennisverzameling en ontsluiting*

Het ISP maakt gebruik van de kennis die ze heeft verkregen door het geven van procesondersteuning bij het uitvoeren van de projecten. Deze kennis wordt samengebracht om de activiteiten van het afgelopen jaar te verantwoorden.

*Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is indirect hoger dan direct. Zolang het ISP over voldoende kennis beschikt door de procesondersteuning blijft dat ook zo. Gezien de mate van directe afhankelijkheid verwacht je eerder een combinatie van strategieën kennisverzameling en ontsluiting en kennisbemiddeling. Gezien het belang van een goed jaarverslag en de frequentie van het opstellen is het toepassen van kennisverzameling en ontsluiting als strategie toch passend. Het is een tamelijk zware (intensieve) strategie.

De beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis is hoog, waardoor een strategie uit het bovenste deel van de matrix passend is. Deze wordt ook toegepast. Gelet op de afhankelijkheden en de beschikbaarheid van de kennis is de strategie passend.

## 2.4 Reguliere taken: Vraagbaak en netwerkorganisatie

Het ISP fungeert ook als vraagbaak en netwerkorganisatie. Het netwerk wordt onderhouden door regelmatig gesprekken te voeren met de klanten waarin de behoefte van de klant wordt geïnventariseerd. In de meeste gevallen bestaat het beantwoorden van de vraag uit een doorverwijzing. Hiervoor wordt uiteraard een netwerk in stand gehouden met contacten bij allerlei relevante organisaties door het hele land.

*Afhankelijkheid*

In dit geval is niet permanent sprake van een gezamenlijke activiteit of een concreet gemeenschappelijk doel, waardoor de partijen geen onderlinge afhankelijkheid ervaren. De afhankelijkheid is geconcentreerd bij een partij, die een vraag of probleem heeft. De afhankelijkheid van die ene partij is dan wel hoog. De afhankelijkheid komt in de meeste gevallen voort uit een kennisbehoefte, en daarnaast soms een behoefte aan financiële ondersteuning. Het ISP kan helpen bij het verwerven van financiële ondersteuning, maar zij verstrekt die niet zelf.

*Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van kennis is afhankelijk van de vraag van de gemeente. In dit geval bestaat de relevante kennis van het ISP meestal uit mogelijke doorverwijsadressen.

Uiteraard varieert ook de betrouwbaarheid van de kennis. Het ISP zal uiteraard niet doorverwijzen naar een adres waarvan zij zeker weet dat het niet betrouwbaar is. Toch is niet te voorkomen dat kennis over bepaalde onderwerpen minder betrouwbaar is.

*Strategie: kennisbemiddeling/netwerkvorming*

Voor het vervullen van de vraagbaak en netwerkfunctie wordt kennisuitwisseling georganiseerd rondom specifieke problemen en oplossingen. Hierbij is er met name aandacht voor kennis die bruikbaar is in de praktijk. Dit zijn elementen uit de strategie kennisbemiddeling.

Er worden ook elementen gebruikt uit de strategie netwerkvorming, er wordt namelijk een netwerk onderhouden met relevante personen. Deze personen of organisaties hebben relevante kennis op het gebied van milieu, en zijn vaak op hun beurt ook weer betrokken bij allerlei netwerken. Het ISP kan naar deze contacten doorverwijzen als dat nodig mocht blijken.

*Passendheid*

De mate van afhankelijkheid tussen de partijen is zeer variabel, er is alleen sprake van afhankelijkheid als er een gezamenlijk probleem is. Bovendien is er geen sprake van permanente afhankelijkheid. Hierdoor is een strategie uit de linkerkant van de matrix niet geschikt. Voor het toepassen van die strategieën is het wenselijk dat de situatie relatief stabiel is. De strategieën van de rechterkant van de matrix zijn dynamischer en bieden de mogelijkheid om flexibel te werken.

Gezien het verschil in de mate van beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis, moet de strategie worden aangepast op de situatie.

De combinatie van strategieën die wordt toegepast is passend.

## 2.5 Reguliere taken: Organiseren in-company cursussen

Als aanvulling op de vraagbaak en netwerkfunctie organiseert het ISP ook in-company cursussen. Dit gebeurt naar aanleiding van een behoeftepeiling aan welke kennis behoefte is en een inventarisatieronde. Geïnteresseerde partijen kunnen zich vervolgens aanmelden. Het ISP inventariseert en ondersteunt waar nodig.

Voor het verzorgen van de cursus wordt een externe partij ingeschakeld, of een van de bij het ISP betrokken partijen welke bijzondere expertise heeft op een bepaald gebied.

### *Afhankelijkheid*

De gemeenten zijn afhankelijk van elkaar voor het gezamenlijk organiseren van de cursussen. Dit is voor individuele gemeenten vaak te duur. Door samen te werken kunnen de gemeenten de kosten beheersbaar houden. De gemeenten zijn ook afhankelijk van elkaars medewerking. Ze moeten hun kennisbehoefte op elkaar afstemmen en de binnen hun organisatie beschikbare kennis ook beschikbaar stellen binnen het samenwerkingsverband.

Het ISP is afhankelijk van de gemeenten, als zij aangeven dat ze geen behoefte hebben aan kennisontwikkeling, dan heeft deze activiteit geen nut.

### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis binnen het samenwerkingsverband is laag, er is een duidelijke kennisbehoefte onder de gemeenten. Hiervoor wordt vaak de hulp ingeroepen van een externe partij. In sommige gevallen is er ook dan nog sprake van weinig beschikbare kennis, het komt ook voor dat de gevraagde kennis alleen niet beschikbaar was binnen het netwerk.

De betrouwbaarheid van de kennis is hoog, er wordt alleen gebruik gemaakt van de diensten van betrouwbare partijen.

### *Strategie: kennisontwikkeling*

Aan de hand van de strategische kennisbehoefte van de gemeenten wordt een passende cursus aangeboden om de kennis op peil te brengen. Indien nodig wordt een externe partij ingehuurd om de benodigde kennis te verstrekken, in andere gevallen deelt een van de partijen uit het samenwerkingsverband de ervaringen met de andere gemeenten. Het ISP coördineert en begeleidt het hele proces.

### *Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog, als er geen sprake is van een gezamenlijk belang (en dus een hoge afhankelijkheid), wordt er geen cursus georganiseerd. De beschikbaarheid van kennis binnen het samenwerkingsverband is laag. Voor deze combinatie wordt de passende strategie gehanteerd.

## 2.6 Werkgroepen: agrarische kerngroep Twente

De agrarische kerngroep Twente is een platform/dentank voor agrarische zaken welke faciliterend kan optreden voor de deelnemende gemeenten (alle gemeenten behalve Enschede). De kerngroep heeft als doel de coördinatie en afstemming van het agrarische beleid in Twente te bevorderen. Een van de taken van de kerngroep is het bijhouden van (voor Twente interessante) jurisprudentie en deze zonodig analyseren. Daarnaast verzorgt de kerngroep vier maal per jaar een elektronische nieuwsbrief, met als doel de achterban te informeren over de laatste relevante ontwikkelingen op agrarisch gebied. Eventueel interessante jurisprudentie wordt ook teruggekoppeld via dit medium. Jaarlijks worden er twee tot drie werkbesprekingen georganiseerd, waarbij aan de hand van de behoefte wordt bepaald welke onderwerpen opgepakt worden. Het ISP benoemt al wel een aantal mogelijke onderwerpen. De activiteiten van de kerngroep zijn dus zeer divers. Het ISP treedt op als procesbegeleider.

### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen heeft meerdere redenen. De gemeenten leveren zelf de menskracht voor de agrarische kerngroep, alleen met de medewerking van de gemeenten kan deze werkgroep blijven bestaan en functioneren. De kerngroep behandelt allerlei onderwerpen op het gebied van agrarisch beleid. Elke gemeente met buitengebied wordt geconfronteerd met een of

meerdere van deze problemen. Door samen te werken kunnen de gemeenten gebruik maken van de expertise van andere gemeenten en hoeven ze dus niet zelf alles te kunnen. De afhankelijkheid varieert, bij onderwerpen waar gemeenten veel kennis over hebben is die kleiner dan bij onderwerpen waar zij minder kennis over hebben.

*Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis verschilt per onderwerp. Bij onderwerpen die al langer spelen bij de gemeenten is er al kennis beschikbaar, maar voor nieuwe regelgeving en dergelijke geldt vaak dat de kennis (deels) ontwikkeld moet worden.

De betrouwbaarheid van de kennis is hoog. Deze kennis wordt door de gemeenten die betrokken zijn bij de kerngroep in de praktijk toegepast, waardoor onjuistheden snel aan het licht komen. Bovendien is er sprake van een langdurig samenwerkingsverband met wederzijdse afhankelijkheid, waardoor de betrouwbaarheid van kennis gewaarborgd wordt.

*Strategie: afhankelijk van het onderwerp bestaat de gehanteerde strategie uit kennisverzameling en ontsluiting, kennisbemiddeling, kennisontwikkeling of netwerkvorming.*

Per onderwerp dat door de agrarische kerngroep wordt behandeld, wordt gekeken wat de beste strategie of combinatie van strategieën is.

*Passendheid*

Door de steeds wisselende strategie kunnen er geen betrouwbare uitspraken worden gedaan over de passendheid. Aangenomen wordt dat de flexibiliteit in de gehanteerde strategie de passendheid per situatie ten goede komt.

## 2.7 Werkgroepen: regionale werkgroep milieubeheer

De regionale werkgroep milieubeheer biedt een uitwisselingsforum voor handhavers en vergunningverleners voor praktische zaken uit de dagelijkse praktijk. Dit moet leiden tot structurele coördinatie en afstemming met betrekking tot vergunningverlening en handhaving (zowel technisch als juridisch). Daarnaast richt de werkgroep zich op deskundigheidsbevordering van de mensen in het veld en het centraal bijhouden van de jurisprudentie. De werkgroep vervult hiervoor een netwerkfunctie en verzorgt de informatie-uitwisseling.

Het ISP zorgt voor de agendavoorbereiding, samen met de partners. Daarnaast verzorgt zij de terugkoppeling naar het ambtelijk en bestuurlijk overleg.

*Afhankelijkheid*

De gemeenten leveren zelf de menskracht voor de regionale werkgroep milieubeheer, alleen met de medewerking van de gemeenten kan deze werkgroep blijven bestaan en functioneren. Door samen te werken kunnen de gemeenten gebruik maken van de expertise van andere gemeenten en hoeven ze dus niet zelf alles te kunnen. De afhankelijkheid varieert, bij onderwerpen waar gemeenten veel kennis over hebben is die kleiner dan bij onderwerpen waar zij minder kennis over hebben.

*Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis verschilt per onderwerp. Bij onderwerpen die al langer spelen bij de gemeenten is er al kennis beschikbaar, maar voor nieuwe regelgeving en dergelijke geldt vaak dat de kennis (deels) ontwikkeld moet worden.

De betrouwbaarheid van de kennis is hoog. Deze kennis wordt door de gemeenten die betrokken zijn bij de kerngroep in de praktijk toegepast, waardoor onjuistheden snel aan het licht komen. Bovendien is er sprake van een langdurig samenwerkingsverband met wederzijdse afhankelijkheid, waardoor de betrouwbaarheid van kennis gewaarborgd wordt.

*Strategie: afhankelijk van het onderwerp bestaat de gehanteerde strategie uit kennisverzameling en ontsluiting, kennisbemiddeling, kennisontwikkeling of netwerkvorming.*

Per onderwerp dat door de agrarische kerngroep wordt behandeld, wordt gekeken wat de beste strategie of combinatie van strategieën is.

*Passendheid*

Door de steeds wisselende strategie kunnen er geen betrouwbare uitspraken worden gedaan over de passendheid. Aangenomen wordt dat de flexibiliteit in de gehanteerde strategie de passendheid per situatie ten goede komt.

## 2.8 Werkgroepen: werkgroep Bodem niet-rechtstreekse gemeenten

De werkgroep Bodem niet-rechtstreekse gemeenten is een uitwisselingsforum voor bodemzaken voor de niet rechtstreekse gemeenten. (Dit zijn gemeenten die geen geld krijgen rechtstreeks uit het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing, maar via de provincie.) Het ISP organiseert in samenwerking met de partners de werkgroepbijeenkomsten en verzorgt de ambtelijke en bestuurlijke terugkoppeling. Dit moet leiden tot coördinatie en afstemming van bodembeleid in Twente en Overijssel voor de niet-rechtstreekse gemeenten. De werkgroep vervult hierbij een netwerkfunctie in Twente en verzorgt de informatie-uitwisseling. De werkgroep zorgt ook voor de afstemming met het bevoegd gezag en de rechtstreekse gemeenten (die dus via een andere weg geld krijgen).

### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de gemeenten bestaat uit het feit dat de werkgroep bodem niet-rechtstreekse gemeenten een samenwerkingsverband is. Alleen met de medewerking van de gemeenten kan deze werkgroep blijven bestaan en functioneren. Door samen te werken kunnen de gemeenten gebruik maken van de expertise van andere gemeenten en hoeven ze dus niet zelf alles te kunnen. De afhankelijkheid varieert, bij onderwerpen waar gemeenten veel kennis over hebben is die kleiner dan bij onderwerpen waar zij minder kennis over hebben.

Niet-rechtstreekse gemeenten zijn voor geld voor het uitvoeren van hun bodembeleid afhankelijk van de provincie. Wanneer zij hun beleid en plannen op elkaar afstemmen is de kans op het verkrijgen van budget groter. Zij zijn dus afhankelijk van elkaar. (Het is echter niet zo dat samenwerken een voorwaarde is, ook soloprojecten komen in aanmerking.) Bovendien kan het werk verdeeld worden over meerdere partijen.

### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis is goed, want deze wordt al gebruikt in interne processen bij de gemeenten, het moet alleen worden verspreid en afgestemd onder de gemeenten. In sommige gevallen hebben bepaalde gemeenten meer kennis dan andere, waardoor ze van elkaar kunnen leren.

Om dezelfde reden is de kennis ook betrouwbaar, het wordt al toegepast door de betrokken gemeenten.

### *Strategie: kennisverzameling en ontsluiting/kennisbemiddeling*

Binnen het samenwerkingsverband worden goede en slechte ervaringen gedeeld en worden alle betrokkenen van relevante kennis voorzien. Er is sprake van kennisuitwisseling rondom specifieke problemen en oplossingen. Bovendien is de uitwisseling van kennis gericht op kennis die direct toepasbaar is in de praktijk.

Dit is een combinatie van elementen uit de strategieën kennisverzameling en ontsluiting en kennisbemiddeling.

### *Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog tot gemiddeld, door samen te werken en goed op de hoogte te blijven dan de ontwikkelingen kunnen zij aanspraak maken op middelen van de provincie. Echter, niet in alle gevallen is samenwerking noodzakelijk. De beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis zijn hoog, de kennis die wordt uitgewisseld wordt ook binnen de gemeenten al toegepast.

De combinatie van strategieën die wordt toegepast is passend.

## 2.9 Werkgroepen: werkgroep en kerngroep geluid

De werkgroep en kerngroep geluid biedt een platform voor de uitwisseling van informatie op het gebied van geluidshinderbestrijding, in de vorm van een brede werkgroep geluid en een kleinere kerngroep geluid. Beide groepen zijn er op gericht om blijvende ondersteuning te bieden voor de bestrijding van geluidshinder in Twente. De groepen hebben als doel de coördinatie en afstemming van de geluidshinderbestrijding in Twente te bevorderen. Daarnaast richten de werk- en kerngroep zich op deskundigheidsbevordering en ondersteuning van de mensen in het veld, vervullen zij een netwerkfunctie en verzorgen zij informatie-uitwisseling.

Het ISP verzorgt voor deze werkgroep en kerngroep de secretariële ondersteuning en de ambtelijke en bestuurlijke terugkoppeling.



*Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de gemeenten bestaat uit het feit dat de werkgroep en kerngroep geluid samenwerkingsverbanden zijn. Alleen met de medewerking van de gemeenten kunnen ze blijven bestaan en functioneren. Door samen te werken kunnen de gemeenten gebruik maken van de expertise van andere gemeenten en hoeven ze dus niet zelf alles te kunnen. De afhankelijkheid varieert, bij onderwerpen waar gemeenten veel kennis over hebben is die kleiner dan bij onderwerpen waar zij minder kennis over hebben. Over het algemeen is de afhankelijkheid lager dan bij de andere wekgroepen, geluidsbeleid staat bij veel gemeenten nog in de kinderschoenen.

*Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis is goed, want deze wordt al gebruikt in interne processen bij de gemeenten, het moet alleen worden verspreid en afgestemd. In sommige gevallen hebben bepaalde gemeenten meer kennis dan andere, waardoor ze van elkaar kunnen leren. Om dezelfde reden is de kennis ook betrouwbaar, het wordt al toegepast door de betrokken gemeenten.

*Strategie: kennisbemiddeling*

Binnen de werkgroep wordt er gedaan aan kennisuitwisseling rondom specifieke problemen en oplossingen. Hierbij ligt de nadruk op kennis die toepasbaar is in de praktijk.

*Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is laag tot gemiddeld. Hierdoor is een strategie uit het rechterdeel van de matrix het best passend. De beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis is hoog, waardoor een strategie uit het bovenste deel van de matrix het best passend is. Gezien de mate van afhankelijkheid en de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis is de strategie kennisbemiddeling passend.

2.10 Projecten: geclusterd geluidssaneringsproject

In het geclusterd geluidssaneringsproject bundelen kleinere gemeenten hun krachten en expertise om relatief kleine projecten in aanmerking te laten komen voor subsidiering van saneringsprojecten (het gaat hierbij om geluidssanering van woningen). Door samen te werken kunnen relatief kleine saneringsprojecten ook in aanmerking komen voor subsidiering (er nemen 8 gemeenten deel aan het project, het aantal te saneren woningen is 35). Voor de begeleiding van het project is een adviesbureau ingehuurd.

Het budget bestaat voor een deel uit rente-inkomsten en is aangevuld door een tweetal rijksbijdragen. Het ISP verzorgt voor dit project de projectleiding en de afronding (financiële verantwoording richting de provincie).

*Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de gemeenten is hoog, alleen door samen te werken kunnen zij in aanmerking komen voor subsidiering. Bovendien is het voor de kleine gemeenten niet haalbaar om een adviesbureau in te huren voor de begeleiding, dit is mogelijk door de schaalgrootte.

*Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De kennis die is toegepast bij dit project is voor een deel intern beschikbaar bij de gemeenten. Voor de begeleiding van dit project is een adviesbureau ingehuurd, welke de aanvullende kennis heeft geleverd. De kennis dus zowel goed beschikbaar als betrouwbaar.

*Strategie: kennisverzameling en ontsluiting*

Het ingehuurde adviesbureau verzamelt de gewenste kennis en levert bovendien kennis die binnen het samenwerkingsverband ontbreekt.

Deze samengebrachte kennis wordt ontsloten voor de belanghebbenden (provincie en betrokken gemeenten).

*Passendheid*

Gelet op de afhankelijkheden en de beschikbaarheid van de kennis is de strategie passend, maar er kan wel worden opgemerkt dat de strategie ook raakvlakken heeft met kennisontwikkeling. Door het inhuren van een extern bureau wordt de kennis binnen het samenwerkingsverband ontwikkeld.

#### 2.11 Projecten: regionale samenwerking ontwikkeling gemeentelijk geluidsbeleid

Het project Regionale samenwerking ontwikkeling gemeentelijk geluidsbeleid is opgestart om een gemeenschappelijke gereedschapskist te ontwikkelen voor gemeentelijk geluidsbeleid. Dit vooruitlopend op de veranderende regelgeving rondom geluidsbeleid. Omdat geluidhinder een lokaal probleem is, wil men toe naar een decentrale aanpak. Gemeenten moeten dus hun eigen geluidsbeleid gaan ontwikkelen. Door een 'gereedschapskist' te ontwikkelen kunnen gemeenten hun eigen geluidsbeleid samenstellen uit delen van de 'gereedschapskist'. Voor de ontwikkeling van deze 'gereedschapskist' is een externe adviseur ingeschakeld. Het ISP vervult in dit project een initiërende en coördinerende rol.

##### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de gemeenten is hoog, zij zijn verplicht om hun eigen geluidsbeleid te ontwikkelen. Door te participeren in dit project spelen gemeenten in op de ontwikkeling richting lokale normering (dereguleren en decentraliseren). Door de schaalgrootte blijven de kosten relatief beperkt. De gemeenten zijn hiervoor afhankelijk van elkaar. Bovendien zijn op deze manier de richtlijnen bij alle gemeenten gelijk (gelijkheidsbeginsel).

##### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

Omdat het gaat om de invoering van een nieuwe wet moet er beleid ontwikkeld worden. Hierdoor is de beschikbaarheid van kennis laag. De betrouwbaarheid van de kennis, voor zover die er is, is wel goed.

##### *Strategie: kennisontwikkeling*

Aan de hand van de vragen en problemen waar de gemeenten mee te maken krijgen, wordt er een gereedschapskist samengesteld. Dit zijn de bouwstenen voor een gemeentelijk geluidsbeleid. Er wordt dus gewerkt vanuit de strategische kennisbehoefte.

##### *Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de gemeenten is hoog en de beschikbaarheid en betrouwbaarheid laag. De toegepaste strategie is dus passend.

#### 2.12 Projecten: Verkeersmilieukaart

Een verkeersmilieukaart geeft inzicht in de gevolgen van veranderende verkeersstromen voor het milieu. Er kunnen onder andere geluidsberekeningen en berekeningen voor de luchtkwaliteit worden uitgevoerd. Het ontwikkelen van de VMK is een proces waarbij samenwerking tussen gemeenten van groot belang is. Verkeersstromen trekken zich niets aan van gemeentegrenzen. Voor het ontwikkelen van een dergelijk model is het dus van belang om alle verkeersaders in een gebied in kaart te brengen. Aan de hand van een inventarisatieronde door het ISP is de behoefte van de gemeenten om mee te werken aan de ontwikkeling van een dergelijke kaart gepeild. De geïnteresseerde gemeenten gaan verder in het proces. Voor het ontwikkelen van de VMK wordt een externe adviseur ingehuurd, de procesbegeleiding ligt bij het ISP.

##### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid bij de gemeenten is relatief hoog. Ten eerste zijn voor individuele gemeenten de kosten van de ontwikkeling van een dergelijke kaart relatief hoog, door samen te werken kan er geprofiteerd worden van de schaalgrootte. Ten tweede trekken verkeersstromen zich niets aan van gemeentegrenzen, dus is het een voordeel als de aangrenzende gemeenten ook hun verkeersstromen in kaart brengen (en daar naar handelen).

##### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De kennis die in een dergelijk model verwerkt wordt is niet beschikbaar en het model moet op maat worden gemaakt voor het gebied. Er worden wel verbanden gelegd met bestaande modellen (de regionale verkeerskaart in Twente). Bovendien is het een model dat verkeersstromen probeert te voorspellen waardoor de kennis minder betrouwbaar is.

*Strategie: kennisontwikkeling*

Aan de hand van een kennisbehoefte (hoe gedraagt het verkeer in Twente zich en welke gevolgen heeft dat voor het milieu?) wordt er een model ontwikkeld.

*Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de gemeenten is hoog, en de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis is laag. De toegepaste strategie (kennisontwikkeling) is passend. Er kan wel worden opgemerkt dat er raakvlakken zijn met kennisverzameling en ontsluiting, omdat er ook verbanden worden gelegd met bestaande modellen.

2.13 Projecten: Externe veiligheid

Er is een budget van 1 miljoen euro beschikbaar om de externe veiligheid in Twente te verbeteren. Hiervoor moet een uitvoeringsprogramma worden opgesteld. Dit gebeurt door de 14 Twentse gemeenten, de provincie en een extern adviseur. Er is een ambtelijke kerngroep geformeerd, waar ook het ISP zitting in heeft, welke een concept-uitvoeringsprogramma heeft opgesteld.

*Afhankelijkheid*

Voor het opstellen van het uitvoeringsprogramma moeten de gemeenten samenwerken, dus zijn zij afhankelijk van elkaar. Door samen te werken, bereiken ze een meer optimale besteding van de beschikbare gelden. Bovendien houden externe veiligheidsrisico's geen rekening met gemeentegrenzen, dus werkt een regionale aanpak beter. Uiteraard willen alle gemeenten wel dat de risico's in hun eigen gemeenten eerst worden aangepakt. Omdat de grootste risico's zich bevinden in het stedelijk gebied of op industrieterreinen, komen de gemeenten in het landelijk gebied later aan bod.

*Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De projecten in het programma zijn situatiespecifiek, wat betekent dat de kennis moet worden ontwikkeld, er is geen standaardoplossing. De beschikbaarheid van kennis is dus laag. Bovendien moet er niet alleen rekening gehouden worden met bestaande risico's, maar ook met toekomstige. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de kennis ook laag, er moet worden uitgegaan van schattingen.

*Strategie: kennisontwikkeling*

Aan de hand van de kennisbehoefte wordt een kennisvraag geformuleerd. Door het inhuren van een extern bureau worden deze vragen beantwoord. In een aantal gevallen is het niet mogelijk om alles te onderzoeken en moeten er gewoon keuzes worden gemaakt. Dit is een taak van de bestuurders. Het ISP coördineert het hele proces.

*Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de gemeenten is hoog en de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis laag. Kennisontwikkeling is dus een passende strategie. Omdat er ook wordt uitgegaan van bestaande risico's, wordt ook kennis van de gemeenten over de bestaande risico's meegenomen. Hierdoor zijn er raakvlakken met kennisverzameling en ontsluiting.

## Bijlage II - case Mobiliteit

### 1 Overzicht van de gehanteerde strategieën

Onderstaand schema biedt een overzicht van de gehanteerde strategieën. De nummers corresponderen met de projecten die onder het schema staan opgenoemd.

		(door de doelgroep gepercipieerde) mate van afhankelijkheid	
		hoog	laag
Beschikbaarheid/zekerheid van kennis	veel	1 3a 5ab 3c kennisverzameling en ontsluiting	kennisbemiddeling 3b 4
	(te) weinig	3d kennisontwikkeling	netwerkvorming

De gestippelde blokjes bij 3 en 4 geven de verwachte positie aan, de bolletjes de werkelijke positie.

1. Bestuursondersteuning: **kennisverzameling en ontsluiting**
2. Strategie Mobiliteit: **geen specifieke strategie, alleen intern**
3. Regionaal MobiliteitsPlan:
  - a. Twente Mobiel: **kennisverzameling en ontsluiting**
  - b. Duurzaam Veilig: **kennisbemiddeling**
  - c. Hoogwaardig Fietsnetwerk: **kennisverzameling en ontsluiting/kennisbemiddeling**
  - d. Agglonet: **kennisontwikkeling**
4. OV-consumentenplatform: **kennisbemiddeling/netwerkvorming**
5. Budgethouderschap:
  - a. Brede DoelUitkering: **kennisverzameling en ontsluiting**
  - b. Regionaal MobiliteitsFonds: **kennisverzameling en ontsluiting**

Zoals in het schema duidelijk te zien is, is er een concentratie in de linkerbovenhoek van de matrix, dus bij een hoge afhankelijkheid en een hoge mate van beschikbare en betrouwbare kennis. De hoge afhankelijkheid van de partijen is te verklaren door het feit dat Regio Twente budgethouder is. Hierdoor ligt een groot deel van de hulpbronnen (geld) bij Regio Twente. De partijen zijn afhankelijk van elkaar omdat Regio Twente wordt gevormd door alle gemeenten, de beslissingen moeten worden genomen door bestuurders uit alle gemeenten. De hoge zekerheid en beschikbaarheid van de kennis kan worden verklaard door het karakter van de werkzaamheden van het cluster mobiliteit. De activiteiten richten zich op de relatief korte termijn of hebben een beheersmatig karakter. Bovendien is de behoefte aan vervoerscapaciteit relatief goed te schatten naar aanleiding van economische en andere cijfers.

### 2. Bespreking van de producten

In deze paragraaf wordt ieder product besproken. Aan de orde komen; een beschrijving van het product en de activiteiten die worden uitgevoerd, de afhankelijkheden die een rol spelen, de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de kennis, de strategie die wordt toegepast en de passendheid van die strategie.

## 2.1 Bestuursondersteuning (is voor Mobiliteit, Wonen en Werken gelijk)

Het bieden van ondersteuning aan bestuurders van Regio Twente is een reguliere taak van het cluster Mobiliteit. De ondersteuning die geboden wordt heeft betrekking op de strategie, planvorming, beleid en de uitvoering van beleid op het terrein van mobiliteit. Concreet betekent dit dat bestuurders worden voorzien van kennis op basis waarvan zij beslissingen kunnen nemen of een project al dan niet moet worden uitgevoerd. De beleidsmedewerkers van Mobiliteit hebben een adviserende functie richting hun portefeuillehouder. De beleidsmedewerkers bereiden de besluiten voor, maar de bestuurders beslissen (de portefeuillehouder, of bij grotere projecten, het Dagelijks Bestuur of de Regioraad).

### *Afhankelijkheid*

In deze situatie is er sprake van verschillende afhankelijkheidsrelaties. Deze relaties zijn tussen de portefeuillehouder en de beleidsadviseur maar ook tussen WWM en de gemeenten.

Ten eerste is de portefeuillehouder afhankelijk van de beleidsmedewerkers voor het verstrekken van goede inhoudelijke kennis. Omdat de portefeuillehouder veel zaken onder zijn hoede heeft, moet hij voor de inhoudelijke kennis vertrouwen op de beleidsmedewerker.

Beleidsadviseurs signaleren kansen die zij verwerken in projectvoorstellen. Als de portefeuillehouder niet achter het projectvoorstel staat (om welke reden dan ook) heeft een project weinig kans van slagen.

WWM is afhankelijk van de gemeenten voor het instemmen met en meewerken aan projecten. De instemming van de gemeenten (bestuurlijk) is noodzakelijk voor de legitimiteit van de activiteiten. De beleidsadviseurs zijn in dit stadium niet direct betrokken, dit gebeurt in de eerste plaats in de politieke arena. De gemeenten zijn van WWM afhankelijk voor regionale strategie en beleidvorming. Dit wordt deels gebaseerd op input van de gemeenten. De gemeenten leveren dus input voor WWM in de vorm van (praktijk)kennis, legitimiteit en financiële middelen. .

### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De kennis die wordt toegepast bij bestuursondersteuning is bedoeld om de bestuurders te informeren over de stand van zaken en te stimuleren om tot actie over te gaan. Het gaat dus om algemene kennis over de situatie en mogelijke oplossingsrichtingen.

De beschikbaarheid van de kennis voor de bestuursondersteuning is goed. De kennis die toegepast wordt bij bestuursondersteuning is tevens de input voor het werk van de beleidsadviseurs. Het niet beschikbaar zijn van kennis is in dit geval ook input, en kan dienen als een prikkel om een project op te starten.

De betrouwbaarheid van de kennis kan variëren. Bij de start van een project is niet altijd duidelijk wat de gevolgen kunnen zijn. Deze onzekerheid wordt echter wel duidelijk aangegeven en is in een aantal gevallen ook de reden om een project te starten. Zodra een project eenmaal is gestart wordt (en het dus een zelfstandig product wordt), wordt er uiteraard wel een vooronderzoek gedaan waarbij dergelijke zaken aan de orde komen. Dit valt echter niet meer onder bestuursondersteuning.

### *Strategie: kennisverzameling en ontsluiting*

Bestuurders worden voorzien van kennis op basis waarvan zij beslissingen nemen. Deze kennis is beschikbaar omdat beleidsadviseurs voortdurend in de gaten houden welke ontwikkelingen er van belang zijn voor Twente. Hierbij wordt er ook gekeken naar vergelijkbare organisaties, in binnen en buitenland en welke good- en bad-practices daar zijn om van te leren. Beleidsadviseurs hebben dus een overzicht van relevante ontwikkelingen die zij analyseren en ontsluiten. Deze kennis wordt ter beschikking gesteld aan bestuurders. Deze gang van zaken komt het dichtst bij kennisverzameling en ontsluiting.

### *Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog. Dit vraagt om een strategie met een intensieve samenwerking. De beschikbaarheid van de kennis is goed, de betrouwbaarheid van de kennis kan variëren maar is voldoende voor bestuursondersteuning. Dit vraagt om een aanpak waarbij de beschikbare kennis aan de betrokkenen wordt verstrekt. Aan de hand van de mate van de gepercipieerde afhankelijkheid en de mate van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis kan een positie in de matrix worden bepaald. Deze positie is in dit geval linksboven. Bij de positie linksboven is de strategie kennisverzameling en ontsluiting het best passend. Deze wordt ook toegepast, de gehanteerde strategie is passend voor deze situatie.

## 2.2 Strategie Mobiliteit: Regionaal Mobiliteitsplan

De strategie van het cluster mobiliteit wordt beschreven in het RVVP (Regionaal Verkeers en VervoerPlan) en in diens opvolger het RMP (Regionaal MobiliteitsPlan). In de samenleving doen zich permanent allerlei ontwikkelingen voor die gevolgen hebben voor het regionale beleid op het gebied van mobiliteit. Deze ontwikkelingen worden gevolgd door de beleidsmedewerkers. Zij houden hiervoor vakliteratuur en bronnen op internet bij, bezoeken congressen etc. Zij signaleren hierbij ontwikkelingen die relevant zijn voor Twente. Deze bevindingen worden gebruikt als input voor het bijstellen van de strategie. In het regionale beleidsplan leggen de gemeenten hun voornemens op het gebied van mobiliteit vast en definiëren zij een aantal mogelijke projecten. Dit plan is opgesteld door een werkgroep met vertegenwoordigers van het cluster Mobiliteit, de gemeenten en de overige wegbeheerders. De procesondersteuning voor deze werkgroep werd geleverd door een adviesbureau. Medio 2007 moet het RMP worden goedgekeurd door de Regioraad. Een aantal projecten is al opgestart, deze worden hierna beschreven.

### ***Twente Mobiel***

Twente Mobiel heeft als doel het optimaal benutten van de beschikbare infrastructuur tot 2010. Samen met alle wegbeheerders (gemeenten, provincie en rijkswaterstaat) en belangenorganisaties (vervoersorganisaties, 3VO etc) in de regio wordt het netwerk bepaald waarover verkeer mag worden afgewikkeld. Hierna wordt er bepaald welk delen prioriteit hebben en worden passende maatregelen getroffen. Deze maatregelen moeten tot gevolg hebben dat de bestaande wegen beter worden benut. Hiervoor kunnen maatregelen worden uitgevoerd op het hoofdwegennet of op het onderliggende wegennet. Vaak gaat het hierbij om (relatief) kleine ingrepen (dus geen aanleg van nieuwe wegen). Bij Twente Mobiel ligt de nadruk op het op korte termijn oplossen van knelpunten binnen het bestaande wegennet.

### ***Afhankelijkheid***

Er is sprake van een hoge afhankelijkheid tussen de partijen en deze afhankelijkheid wordt veroorzaakt door verschillende hulpbronnen. Zowel voor het opstellen als voor de uitvoering van het plan is de medewerking van de wegbeheerders onmisbaar. Zij hebben praktijkkennis over de knelpunten. Door deze kennis van alle wegbeheerders samen te voegen kan er een goed overzicht worden opgesteld. De andere partijen leveren kennis over verschillende manieren om de knelpunten aan te pakken en voor de financiering. Ook voor het oplossen van die problemen hebben zij elkaar nodig, alleen met een goede kennis van de situatie ter plaatse kan er een oplossing voor het probleem worden bedacht.

Het budget voor Twente mobiel komt van Regio Twente, Rijkswaterstaat en Provincie Overijssel. Hierdoor zijn de wegbeheerders financieel afhankelijk van de andere partijen. Als een gemeente veel knelpunten heeft binnen haar wegennet of de kosten vanwege een andere reden erg hoog zijn, is Twente Mobiel een uitkomst. Een voorwaarde is uiteraard wel dat het knelpunt een regionaal effect heeft. Er is dus een hoge en wederzijdse afhankelijkheid voor kennis en financiering. Uiteraard is Regio Twente afhankelijk van de gemeenten voor legitimiteit voor de uitvoering van dit project, maar deze is al gegeven bij de goedkeuring van het RVVP en RMP.

### ***Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis***

De beschikbaarheid van de kennis die wordt toegepast bij Twente Mobiel is hoog. De kennis die wordt toegepast komt van verschillende partijen, maar bij deze partijen is de kennis beschikbaar tijdens het dagelijkse werk. Voor het beschrijven van de situaties en het bepalen van de prioriteit is een gestandaardiseerde aanpak (AVB). Deze aanpak wordt algemeen gebruikt. De kennis die wordt gebruikt is ervaringskennis van de wegbeheerders. De wegbeheerders zijn gebaat bij een oplossing van hun problemen, en Twente Mobiel biedt de kans om snel dingen te verbeteren. De kennis die de wegbeheerders moeten aanleveren is goed beschikbaar, ze worden er dagelijks mee geconfronteerd. De kennis die van de andere partijen komt speelt ook een rol in de dagelijkse werkzaamheden, en is dus goed beschikbaar. Door de hoge wederzijdse afhankelijkheid is de beschikbaarheid van de kennis naar de andere partijen gewaarborgd.

De betrouwbaarheid van de kennis is ook hoog. Dit komt door de gestandaardiseerde aanpak voor het beschrijven van de knelpunten en door het feit dat de kennis eenvoudig te controleren is. Bovendien zijn alle partijen afhankelijk van elkaar voor het slagen van het project.

### ***Strategie: kennisverzameling en ontsluiting***

Voor het plan Twente Mobiel hebben de wegbeheerders gezamenlijk bepaald via welk netwerk het verkeer mag worden afgewikkeld. Vervolgens is geïnventariseerd waar de knelpunten in dit netwerk

zitten. Deze kennis is verwerkt en de knelpunten zijn ingedeeld naar prioriteit. Tevens is er kennis verzameld over de financiering van het project en naar geschikte methoden om knelpunten aan te pakken. Dit heeft geleid tot een kennis overzicht dat ontsloten is voor alle betrokkenen (in het projectplan Twente Mobiel).

Deze activiteiten vallen onder datgene wat Janssen en Schouw kennisverzameling en ontsluiting noemen.

#### *Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog en dus is een strategie uit het linkerdeel van de matrix het meest geschikt. De beschikbaarheid van de kennis die voor Twente Mobiel wordt toegepast is goed en ook de betrouwbaarheid is hoog. Dat betekent dat een strategie uit het bovenste deel van de matrix het geschiktst is. Dit leidt tot de strategie linksboven in de matrix, kennisverzameling en ontsluiting. Deze strategie wordt ook toegepast, er wordt dus een passende strategie gebruikt.

#### **Duurzaam Veilig verkeer (DV)**

Duurzaam Veilig is een landelijk verkeersveiligheidsproject. Regio Twente is voor Twente de regisseur op het gebied van verkeersveiligheid. Duurzaam Veilig kent twee typen projecten: veranderingen in de inrichting van de infrastructuur en gedragsbeïnvloedingsprojecten. Het doel van beide projecten is de verkeersveiligheid verhoogden en het aantal verkeersslachtoffers naar beneden brengen. Er is een regionale doelstelling geformuleerd wat betreft het aantal verkeersslachtoffers en dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de gemeenten.

Bij de uitvoering van de infrastructuurprojecten zijn de wegbeheerders betrokken, dit betreft meestal de gemeenten, maar ook soms de provincie en rijkswaterstaat.

De uitvoering van de gedragsbeïnvloedingsprojecten wordt gedaan door de gemeenten, Veilig Verkeer Nederland, het ROVO en de ANWB.

Deze projecten worden voor een deel (25, 50 of 75%) gesubsidieerd door Regio Twente vanuit de BDU, de rest dragen de gemeenten zelf bij.

#### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog en wederzijds en wordt veroorzaakt door verschillende hulpbronnen. Ten eerste is Regio Twente afhankelijk van de gemeenten voor het uitvoeren van de projecten. De gemeenten besluiten namelijk zelf waar ze geld voor reserveren en welke projecten ze uitvoeren. Hoewel er wel co-financiering uit de BDU plaatsvindt, moeten gemeenten zelf ook een deel van de kosten op zich nemen, er is dus sprake van een financiële afhankelijkheid.

Ten tweede zijn de gemeenten afhankelijk van elkaar. Ze hebben gezamenlijk afspraken gemaakt over de doelstelling voor vermindering van het aantal verkeersslachtoffers. Om deze doelstellingen te halen moeten alle gemeenten meewerken. De gemeenten zijn dus afhankelijk van elkaars prestaties. Als laatste is er ook een wederzijdse afhankelijkheid met VVN, ANWB, ROVO etc. Deze organisaties streven naar een veiliger verkeer. Hiervoor zijn ze deels afhankelijk van de medewerking van de gemeenten. De gemeenten zijn van hen afhankelijk voor de uitvoering van projecten, de organisaties hebben de kennis in huis voor de uitvoering van dergelijke projecten.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De kennis die wordt toegepast bij de verkeersveiligheidsprojecten komt van diverse actoren. Wat betreft de infrastructuur zijn de wegbeheerders het meest deskundig. Voor de andere projecten wordt de expertise met name geleverd door het ROVO. De benodigde kennis om beleid te ontwikkelen wordt door Regio Twente ingehuurd in de vorm van een extern adviseur. In alle gevallen is de beschikbaarheid van de kennis goed, het komt van actoren die actief meewerken in de projecten en die zelf ook een belang hebben bij het behalen van de doelstellingen.

De *zekerheid van de kennis* varieert. De kennis over de gevolgen van veranderingen aan de infrastructuur zijn zeker (de gevolgen van dergelijke veranderingen in vergelijkbare situaties zijn bekend). De kennis die wordt toegepast voor de ontwikkeling van beleid is minder zeker omdat hierbij meer factoren een rol spelen en er sprake is van lange termijnplannen. Het meest onzeker is de kennis die wordt toegepast bij de gedragsbeïnvloedingsprojecten. Door de veelheid aan factoren waar verkeersdeelnemers aan worden blootgesteld, kan het effect van dergelijke projecten niet goed worden aangetoond.

#### *Strategie: kennisbemiddeling*

Regio Twente is de spin in het web bij het organiseren van alle projecten, zij brengt partijen bij elkaar. Ze organiseert kennisuitwisseling rondom specifieke problemen en oplossingen. De rol van Regio

Twente is het ontwikkelen van beleid en het leggen van contacten met deskundigen die relevante kennis in huis hebben.

#### *Passendheid*

Er is sprake van een weinig gerichte strategie van kennisdelen in het kader van DV. De activiteiten die worden uitgevoerd, kunnen het beste worden gekenmerkt als kennisbemiddeling.

Gezien de mate van afhankelijkheid tussen de actoren is dat vreemd, je zou een strategie verwachten uit de linkerkant van de matrix. De actoren onderkennen ook zelf dat ze afhankelijk zijn van elkaar, anders zouden ze geen intentieverklaring ondertekenen.

De kennis is in alle gevallen goed beschikbaar en in de meeste gevallen relatief zeker, dus is een strategie uit het bovenste deel van de matrix passend. Wanneer er sprake is van minder betrouwbare kennis, is daar ook niet zo heel veel aan te doen en moet je gewoon de gevolgen afwachten (bv de effectiviteit van een voorlichtingscampagne).

Gezien de combinatie van deze factoren zou kennisverzameling en ontsluiting een passender strategie zijn dan kennisbemiddeling.

#### **Hoogwaardig fietsnetwerk**

In het RMP is vastgelegd dat Regio Twente het fietsverkeer (als woon-werk verkeer) in Twente wil stimuleren. Om dit te bereiken is er een studie uitgevoerd naar het huidige fietsnetwerk en het gebruik daarvan. Om kwaliteit van de fietsroutes te verbeteren worden er in het plan ook wijzigingen voorgesteld. Daarnaast is er een idee uitgewerkt voor een fietssnelweg, als concurrent voor de auto. Dit project wordt uitgevoerd door het cluster Mobiliteit in samenwerking met een adviesbureau. De financiering wordt gedeeld door Regio Twente, SenterNovem en het GDU-onderzoeksbudget.

#### *Afhankelijkheid*

De partijen zijn in beperkte mate afhankelijk van elkaar. Voor het in kaart brengen van de meest intensief gebruikte fietsroutes en met name de knelpunten is medewerking van de gemeenten nodig. De gemeenten zijn namelijk de wegbeheerders in dit geval en hebben dus de meest accurate praktijkkennis. Regio Twente bepaalt samen met de gemeenten de prioriteit voor het oplossen van bepaalde knelpunten.

Voor de rest van de uitwerking van het plan is de afhankelijkheid lager. Het gaat namelijk om het ontwikkelen van een nieuw concept, dit gebeurt door een extern bureau. Aan de hand van de gegevens over de uitgangssituatie wordt een plan opgesteld voor het aanleggen van een fietssnelweg. In dit plan worden diverse varianten gepresenteerd en worden de voors en tegens van die verschillende varianten besproken. Regio Twente is niet in hoge mate afhankelijk van het externe bureau, er zijn diverse bureaus die dergelijke plannen kunnen uitwerken.

Ook voor de financiering is men niet in hoge mate afhankelijk van de gemeenten. Er vindt namelijk cofinanciering plaats vanuit SenterNovem en het GDU-onderzoeksbudget.

De Twentse gemeenten hebben allen meegewerkt aan het opstellen van het RMP, waarin afspraken over fietsverkeer en het stimuleren daarvan zijn opgenomen. Zij hebben zich dus gecommitteerd aan het stimuleren van het fietsverkeer. Over de legitimiteit van deze activiteiten is dus geen discussie, die is door de gemeenten al verleend toen zij akkoord gingen met het RMP.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis en de zekerheid van de kennis varieert per deelonderwerp. De ligging van de huidige fietsroutes en de knelpunten zijn zeker. Deze kennis kan worden vergaard door tellingen van het fietsverkeer en door beoordeling van de verkeerssituatie. In de meeste gemeenten behoort deze kennis echter tot de aanwezige praktijkkennis en hoeft deze niet speciaal voor dit project verzameld te worden.

De ontwikkeling van een fietssnelweg is een relatief onbekend concept waarbij met name het toekomstige gebruik onzeker is. Om dit probleem (deels) te ondervangen worden er verschillende varianten uitgewerkt en houdt men rekening met verschillende scenario's.

Voor het eerste deelonderwerp is de beschikbaarheid van de kennis goed en is de kennis ook betrouwbaar. Het tweede deelonderwerp is minder zeker. Omdat het een nieuwe ontwikkeling is, is er nog niet veel bekend over fietssnelwegen. De kennis is dus minder goed beschikbaar en ook minder zeker.

#### *Strategie: kennisverzameling en ontsluiting en kennisontwikkeling*

Voor dit project is onderzoek uitgevoerd naar de actuele situatie en de knelpunten die er bestaan. Daarnaast is er kennis vergaard over fietssnelwegen en de mogelijkheden die er zijn in Twente. Dit is



gebundeld in een projectplan. Dit plan kan gezien worden als een ‘state of the art’ overzicht op het gebied van woon-werk fietsverkeer in Twente. Uiteraard is de vergaarde kennis geanalyseerd en beoordeeld op geschiktheid voor Twente. De betrokkenen worden vervolgens gefaciliteerd met de beschikbare kennis.

Je kunt vaststellen dat er ook elementen van kennisontwikkeling worden toegepast. Omdat het verschijnsel fietssnelweg erg nieuw is, worden er lopende het proces allerlei nieuwe zaken ontdekt en aangepast. Er wordt vastgesteld aan welke kennis het ontbreekt, en vervolgens zoekt men de benodigde kennis er bij. Er is echter geen sprake van (wetenschappelijk) onderzoek, wat bij kennisontwikkeling wel het geval is.

#### *Passendheid*

De mate van afhankelijkheid tussen de partijen verschilt per deelonderwerp. Voor het verzamelen van de actuele informatie over het fietsverkeer en de knelpunten is Regio Twente afhankelijk van de gemeenten. Regio Twente zou dit ook zelf kunnen doen, maar mist hiervoor de mankracht en tijd. Bovendien is de gemeente als wegbeheerder in staat om dit veel sneller te doen omdat zij meer praktijkkennis heeft.

Voor het ontwikkelen van het plan voor de fietssnelweg maakt Regio Twente gebruik van een extern bureau. Dit bureau heeft de benodigde kennis in huis en past dit toe op de Twentse situatie. Regio Twente is niet in hoge mate afhankelijk van dit bureau, er zijn meerdere bureaus met deze expertise. Ook intern is voldoende kennis aanwezig om een dergelijk plan te ontwikkelen, maar het ontbreekt aan tijd en mankracht.

Dit resulteert in een mate van afhankelijkheid die tussen de twee cellen ligt. Hierdoor is de gehanteerde strategie niet helemaal passend, deze past beter bij een hogere afhankelijkheid. Daar moet wel aan worden toegevoegd dat de partijen zich wel afhankelijk hebben gemaakt van elkaar door zich te committeren aan het RMP en het project Hoogwaardig Fietsnetwerk.

Dit verschil doet zich ook voor bij de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis. Deze is goed voor de actuele verkeerssituatie en de knelpunten. Voor de fietssnelweg is de kennis minder zeker en minder betrouwbaar. Dit komt doordat het een lange termijn plan is en een relatief nieuwe ontwikkeling. Hierdoor is er weinig kennis beschikbaar en is er bovendien discussie over de beschikbare kennis. Gezien de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de kennis is de gehanteerde strategie passend. Wel kan worden vastgesteld dat er ook elementen van kennisontwikkeling worden toegepast (voor de fietssnelweg).

#### **Agglonet Twente**

Agglonet Twente is een verkennende studie naar een eventueel mobiliteitsprobleem in Twente en mogelijke zinvolle oplossingen zijn. De studie geeft een concept voor de inrichting van het OV-netwerk voor Twente in het jaar 2020. Er komen verschillende trein en busvarianten aan de orde en er worden aanbevelingen gedaan voor de verbetering van het openbaar vervoer in brede zin in Twente. Het doel van het uitvoeren van de studie is het hebben en houden van een hoogwaardig openbaar vervoersysteem in Twente. Agglonet is opgesteld door het cluster Mobiliteit in samenwerking met OV-bedrijven en wegbeheerders.

#### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de actoren is hoog. Regio Twente is samen met de gemeenten verantwoordelijk voor het hebben en houden van een goed OV in Twente. De afhankelijkheid tussen de partijen wordt veroorzaakt door de versnippering van de kennis op het gebied van OV. Alle partijen beschikken over een deel van de kennis die wordt gebruikt voor het opstellen van de studie. De partijen zijn allemaal van elkaar afhankelijk, alle partijen streven naar het hebben en houden van een hoogwaardig OV in Twente.

De afhankelijkheid ten aanzien van legitimiteit is ook hoog, alle partijen moeten meewerken aan het plan en zich eraan committeren. De legitimiteit voor het uitvoeren van het onderzoek is echter al verleend door het aanwijzen van Regio Twente als regionale beleidsmaker. De rest van het plan zal via de normale besluitvormingsprocedures doorgang vinden. Hierdoor kunnen de gemeenten invloed uitoefenen op de inhoud van het plan.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis varieert. De kennis over de huidige situatie is goed beschikbaar en zeker. Deze behoort tot de kennis die de partijen dagelijks gebruiken. De kennis over de mogelijke routes en prognoses over de bezettingsgraad van nieuwe lijnen is minder goed beschikbaar. Dit is

afhankelijk van vele factoren. Op de meeste van die factoren kunnen Regio Twente, de OV-bedrijven de wegbeheerders geen invloed uitoefenen.

Dit probleem geldt ook voor de betrouwbaarheid van de kennis. Ook hier geldt dat de kennis over de huidige situatie betrouwbaar is, maar dat de lange termijn kennis ter discussie staat. Omdat er sprake is van een verkennende studie is dat niet te vermijden. Doel van de studie is onder andere om bestuurders bewust te maken van mogelijke problemen en de maatregelen die men kan nemen.

#### *Strategie: kennisontwikkeling*

In deze studie wordt de kennis die er is over het OV in Twente in de toekomst verzameld. Door het verzamelen van de kennis die er op dit moment aanwezig is, kan je ook bepalen welke kennis er ontbreekt. Dit heet het identificeren van de kennisbehoefte.

Aan de hand van die kennisbehoefte worden kennisvragen geformuleerd. Deze kennisvragen worden gebruikt als input voor het concept voor de inrichting van het OV in Twente in 2020. Er worden verschillende varianten ontwikkeld die vervolgens worden bediscussieerd.

#### *Passendheid*

Gezien de mate van afhankelijkheid tussen de actoren is de toegepaste strategie passend. Door de hoge afhankelijkheid is een strategie aan de linkerkant van de matrix passend.

Gezien de mate van betrouwbaarheid en beschikbaarheid van kennis is een strategie uit het onderste deel van de matrix passend. De strategie kennisontwikkeling zou dus passend zijn. Deze strategie wordt ook toegepast.

### 2.3 OV consumentenplatform

Het Regionaal Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer (ROCOV) geeft gevraagd en ongevraagd advies aan Regio Twente. Het ROCOV gaat over alle zaken die te maken hebben met het OV, dus tariefwijzigingen, aanbestedingen, sociale veiligheid, etc. Het doel van het ROCOV is het betrekken van consumenten bij zaken die te maken hebben met het openbaar vervoer. De mensen die zitting hebben in het ROCOV zijn vertegenwoordigers van allerlei belangenorganisaties .

#### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is relatief laag. Het ROCOV heeft een adviserende rol aan Regio Twente over alle zaken in Twente die consumentenbelangen in het OV betreffen. Omdat het een adviserende rol betreft kan Regio Twente dat advies dus ook naast zich neer leggen. Partijen zullen dan wel via andere kanalen proberen de besluitvorming te beïnvloeden.

Binnen het ROCOV kan er sprake zijn van verschillende belangen omdat de personen die zitting hebben in het ROCOV verschillende organisaties vertegenwoordigen.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis is hoog, de informatievoorziening van de leden gaat via de belangenorganisaties. Deze hebben er baat bij dat hun belang zo goed mogelijk vertegenwoordigd wordt en zullen hun mensen dus voorzien van de nodige kennis. De zekerheid van die kennis is minder hoog, omdat de kennis van één bepaalde organisatie komt, zullen de anderen hier kritisch tegenover staan (het maakt geen deel uit van de gemeenschappelijke kennisbasis).

#### *Strategie: kennisbemiddeling, netwerkvorming*

Binnen het ROCOV vindt kennisuitwisseling plaats rondom specifieke problemen en oplossingen en is er met name aandacht voor kennis die bruikbaar is in de praktijk. Dit zijn duidelijke kenmerken van kennisbemiddeling.

Daarnaast worden relevante personen met elkaar in contact gebracht (en met de rest van de leden van het platform). Op die manier ontstaat er een soort kennisnetwerk. Dit zijn twee kenmerken van netwerkvorming.

#### *Passendheid*

Gezien de mate van afhankelijkheid tussen de partijen is een strategie uit de rechterkant van de matrix het meest passend. De afhankelijkheid tussen de partijen is namelijk laag, waardoor er geen behoefte is aan zeer intensieve samenwerking.

De beschikbaarheid van de kennis binnen het ROCOV is hoog, de belangenorganisaties voorzien hun vertegenwoordigers van de benodigde kennis. Doordat de kennis afkomstig is van verschillende organisaties met soms tegenstrijdige belangen, wordt die kennis als minder betrouwbaar ervaren door

de leden van het platform. De beschikbaarheid van de kennis is dus hoog, de betrouwbaarheid niet. Hierdoor is een combinatie van strategieën uit het boven- en onderdeel van de matrix het best passend. Dit levert een combinatie van de strategieën kennisbemiddeling en netwerkvorming op, Deze strategieën worden ook toegepast, er is dus sprake van een passende combinatie van strategieën.

#### 2.4 Budgethouderschap

Het cluster Mobiliteit is in een tweetal gevallen budgethouder. Dit geldt voor de Brede Doel Uitkering, het tweede is het Regionaal MobiliteitsFonds. Het cluster Mobiliteit is in dit geval belast met het beoordelen van de aanvragen voor een uitkering uit het fonds. Dit gebeurt volgens eerder vastgestelde criteria. Vaak is men ook betrokken bij het proces, om de voortgang te monitoren.

##### ***Brede Doeluitkering (BDU)***

Voor de financiering van het regionaal verkeer- en vervoersbeleid ontvangt Regio Twente geld uit de Brede Doeluitkering. Voor de verdeling van dit geld wordt ieder jaar een verdelingsplan opgesteld. Het doel is om het geld zodanig te verdelen dat de doelen die worden verwoord in het RVVP en RMP worden bereikt.

Na het inventariseren van lopende verplichtingen en nieuwe (infrastructurele) projecten worden de projecten geprioriteerd. Vervolgens wordt een verdelingsplan en bestedingsplan ter goedkeuring aan de Regioraad voorgelegd. Wanneer een project wordt gefinancierd uit de BDU, dragen de gemeenten ook een deel bij (25, 50 of 75%).

##### ***Afhankelijkheid***

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog. De gemeenten zijn van de budgetbeheerder afhankelijk voor de uitkering uit het fonds. Deze heeft uiteindelijk het laatste woord in de verdeling van het budget. Het cluster mobiliteit is op haar beurt ook weer afhankelijk van de gemeenten voor de legitimiteit van haar activiteiten. De gemeenten moeten namelijk in de Regioraad het verdelingsplan en het bestedingsplan goedkeuren.

De gemeenten en Regio Twente zijn afhankelijk van het Rijk voor de te verdelen gelden. Dit wordt door het Rijk bepaald middels een ingewikkelde verdeelsleutel.

##### ***Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis***

De beschikbaarheid van de kennis is hoog. De gemeenten moeten hun subsidieaanvragen voldoende gedocumenteerd indienen. Dit doen zij ook, omdat dit de kans op een uitkering uit het fonds verhoogt. Ook de betrouwbaarheid van de kennis is hoog. Vaak is er een beleidsmedewerker van het cluster Mobiliteit betrokken bij het project om het proces te monitoren. Gemeenten zijn er dus niet bij gebaat om onjuiste informatie te verstrekken, dit komt in een later stadium weer boven water. Gemeenten zijn er bij gebaat een goede relatie te onderhouden met de budgethouder, om ook volgende projecten gefinancierd te krijgen.

##### ***Strategie: kennisverzameling en ontsluiting***

De kennis die nodig is voor het uitvoeren van de activiteiten die horen bij het budgethouderschap voor de BDU wordt verzameld door de gemeenten en ontsloten door het cluster Mobiliteit. Bovendien worden door het cluster Mobiliteit richtlijnen gegeven voor het indienen van aanvragen (dat is ook kennisontsluiting). De activiteiten die worden uitgevoerd kunnen het beste worden getypeerd als kennisverzameling en ontsluiting.

##### ***Passendheid***

De afhankelijkheid tussen de partijen (gemeenten, cluster mobiliteit en Rijk) is hoog. Hierdoor is een strategie uit de linkerkant van de matrix het meest passend. De beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de kennis is ook hoog, waardoor een strategie uit het bovenste deel van de matrix het best passend is. Een combinatie van deze twee leidt tot de strategie kennisverzameling en ontsluiting. Gezien de situatie is deze strategie passend.

##### ***Regionaal Mobiliteitsfonds (RMF)***

Projecten die niet of deels gefinancierd kunnen worden uit de BDU, kunnen een aanvraag indienen voor financiering via het RMF. Dit fonds is in het leven geroepen door Regio Twente en wordt gevormd door financiële bijdragen van de Twentse gemeenten en het Rijk. Bijdragen vanuit dit regionaal mobiliteitsfonds dragen bij aan (een bespoediging van) de uitvoering van noodzakelijke

relatief grootschalige infrastructurele projecten. Het doel van het Regionaal Mobiliteitsfonds is een verbetering van de bereikbaarheid en verkeersveiligheid in Twente door bijdragen vanuit het RMF aan concrete en urgente verkeersprojecten van Twentse gemeenten.

*Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog. Alleen door samen te werken kunnen de gemeenten een dergelijk initiatief draaiende houden. Omdat het om relatief grote investeringen gaat, kan het voorkomen dat gemeenten niet evenredig profiteren van dit fonds. Deelname is dan ook voor een groot deel gebaseerd op solidariteit. Deze samenwerking is bovendien een eis van het Rijk, alleen dan vindt er cofinanciering plaats.

De indienende gemeente is afhankelijk van de budgethouder, deze beoordeelt de aanvraag volgens de vastgestelde criteria en kent een bijdrage toe.

Het cluster Mobiliteit en de gemeenten zijn ook afhankelijk van het Rijk, voor de cofinanciering.

*Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis*

De beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis is gelijk aan die bij BDU (vorige).

*Strategie: kennisverzameling en ontsluiting*

De activiteiten die worden uitgevoerd voor het RMF zijn gelijk aan die van de BDU.

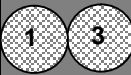



*Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog, waardoor een strategie uit de linkerkant van de matrix het best passend is. Net als bij de BDU is ook hier de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis hoog. Dit leidt ertoe dat een strategie uit de linkerbovenhoek van de matrix het best passend is. Deze strategie is kennisverzameling en ontsluiting.

## Bijlage III - case Werken

### 1 Overzicht van de gehanteerde strategieën

Onderstaand schema biedt een overzicht van de gehanteerde strategieën. De nummers corresponderen met de producten die onder het schema staan opgenoemd. De producten worden daarna besproken.

		(door de doelgroep gepercipieerde) mate van afhankelijkheid	
		hoog	laag
Beschikbaarheid/zekerheid van kennis	veel	 <b>kennisverzameling en ontsluiting</b>	 <b>kennisbemiddeling</b>
	(te) weinig	 <b>kennisontwikkeling</b>	 <b>netwerkvorming</b>

Het gestippelde blokje bij 3 geeft de verwachte positie aan, het bolletje de werkelijke positie.

5. Bestuursondersteuning: **kennisverzameling en ontsluiting**
6. Strategie werken: **geen specifieke strategie, alleen intern**
7. Werkgelegenheidsstatistiek, uitgifte bedrijventerreinen Twentse gemeenten: **kennisverzameling en ontsluiting**
8. Regionaal Economisch ontwikkelingsplan
  - a. Breedband: **netwerkvorming**
  - b. Kanalenvisie Twente/Grafschaft Bentheim: **kennisontwikkeling**
  - c. Twente promotie:

Het eerste dat opvalt, is het beperkte aantal producten van de groep werken. Dat is te verklaren omdat de activiteiten meest grote projecten betreffen.

Ten tweede is er een relatief goede spreiding over de verschillende strategieën. Dat toont aan dat er geen standaardaanpak gebruikt wordt, maar dat de acties worden afgestemd op de situatie. Er is, vergeleken met de andere groepen, een verschil in de partijen waar mee samen wordt gewerkt. De acties zijn steeds specifiek gericht op een bepaalde groep actoren (gemeenten die hectaren bedrijventerrein uitgeven, gemeenten die langs een waterweg liggen -in Nederland of in Duitsland- of bijvoorbeeld gemeenten die op een toeristisch interessante locatie liggen.

Dit verklaart voor een deel de verschillen in de afhankelijkheden

### 2 Bespreking van de producten

In deze paragraaf wordt ieder product besproken. Aan de orde komen; een beschrijving van het product en de activiteiten die worden uitgevoerd, de afhankelijkheden die een rol spelen, de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de kennis, de strategie die wordt toegepast en de passendheid van die strategie.

2.1 Bestuursondersteuning (is voor Mobiliteit, Wonen en Werken gelijk, zie Mobiliteit)

2.2 Werkgelegenheidsstatistiek, uitgifte bedrijventerreinen Twentse gemeenten

De basis voor het regionale economische beleid is cijfermateriaal, hierop worden prognoses en plannen gebaseerd. De groep werken houdt daarom een aantal statistieken bij. De eerste is de werkgelegenheids-statistiek van de Twentse gemeenten. Deze geeft jaarlijks het aantal arbeidsplaatsen en vestigingen per Twentse gemeente aan. Het maken van deze statistiek wordt uitbesteed aan een extern bureau. Dit externe bureau wordt ingeschakeld omdat het verzamelen van deze gegevens (te) arbeidsintensief is. Gezien de beperkte formatie van werken is uitbesteden een aantrekkelijke optie.

Daarnaast wordt er een overzicht bijgehouden van de uitgiften en verkopen op Twentse bedrijventerreinen. Dit overzicht verschaft aan alle Twentse gemeenten inzicht in de jaarlijkse verkopen op de Twentse bedrijventerreinen en de gehanteerde verkoopprijzen. Deze cijfers zijn bijvoorbeeld van belang bij het programmeren en plannen van nieuwe bedrijventerreinen. Verder worden deze cijfers ook gebruikt door de provincie Overijssel en het Rijk voor het vervaardigen van de landelijke bedrijfslocatiemonitor. De gegevens worden ook gebruikt in de regionale Vastgoedrapportage.

Deze gegevens worden jaarlijks ververst zodat duidelijk wordt of er sprake is van groei of krimp in een bepaalde branche of een bepaald deel van Twente. Het beleid kan indien nodig worden aangepast.

*Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen WWM en de gemeenten is indirect. Zij in beperkte mate afhankelijk van elkaar voor het verzamelen van de gegevens, maar als de gegevens niet beschikbaar zijn, kan er geen goed regionaal economisch beleid worden gemaakt. Hiervan zijn de gemeenten in hogere mate afhankelijk. De gemeenten hebben het ontwikkelen van regionaal economisch beleid uitbesteed aan Regio Twente, en daarmee impliciet ingestemd in het bijhouden van statistieken om dat beleid op te baseren. Er bestaat dus geen afhankelijkheid meer met betrekking tot legitimiteit, maar wel ten aanzien van kennis (gegevens).

Voor het opstellen van de werkgelegenheidsstatistiek wordt een extern bureau ingeschakeld. De gegevens over de verkopen van bedrijventerreinen zijn openbaar, deze zijn oa bij het Kadaster op te vragen. Het is namelijk wettelijk verplicht om iedere onroerend goedtransactie te melden bij het Kadaster. De indirecte afhankelijkheid is groter dan de directe en deze combinatie leidt tot een positie die meer naar het midden van de matrix ligt.

*Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis is goed, de gegevens zijn openbaar of te verkrijgen via een extern bureau. De gegevens over de bedrijventerreinen worden bij de gemeentelijke grondbedrijven opgehaald, met vermelding van naam en prijs.

Ook de betrouwbaarheid van de kennis is goed. De gegevens die openbaar zijn, zijn eenvoudig te controleren. Bovendien is het wettelijk verplicht om die gegevens te verstrekken, verkeerde gegevens verstrekken zou fraude zijn. Je mag dus aannemen dat ze kloppen. De gegevens die via een extern bureau worden verkregen zijn ook betrouwbaar, hiervoor worden gerenommeerde bureaus ingeschakeld. Deze willen hun reputatie niet schaden door het leveren van slechte diensten.

*Strategie: kennisverzameling en ontsluiting*

Dit product is er op gericht om kennis te verzamelen en te ontsluiten. Kennis wordt verzameld door de groep werken zelf en door een extern bureau. Deze kennis wordt verzameld en geanalyseerd en verwerkt in statistieken. Deze statistieken dienen als uitgangspunt voor regionaal economisch beleid.

*Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is gemiddeld (minder hoog dan bij bestuursondersteuning) waarbij de mate van afhankelijkheid indirect groter is dan direct. Gezien de positie is een combinatie van kennisverzameling en ontsluiting en kennisbemiddeling het meest passend.

De kennis is goed beschikbaar en betrouwbaar, dus is een combinatie van strategieën uit de bovenste twee kwadranten passend. De strategie die wordt toegepast is kennisverzameling en ontsluiting, elementen van de kennisbemiddelingsstrategie worden niet gebruikt (bv uitwisseling van kennis rondom specifieke thema's).

Dit is te verklaren door het feit dat dit product aan de basis ligt van het beleid. De verzamelde kennis kan niet worden veranderd, hoogstens anders worden geïnterpreteerd. Het is slimmer om bij de ontwikkeling van beleid tijd en menskracht in te zetten.

Deze strategie is dus passend, hoewel je gezien de afhankelijkheid meer een verschuiving zou verwachten richting kennisbemiddeling

### 2.3 Regionaal economisch ontwikkelingsplan

In het REOP wordt de economische strategie voor Twente tot 2010 beschreven. De Twentse gemeenten streven naar vernieuwing en versterking van de regionaal-economische structuur van Twente. Om dit te bereiken is er een regionale economische strategie opgesteld in de vorm van het REOP. Hierin is een viertal speerpunten benoemd; kennis en innovatie, nieuw ondernemerschap, toerisme en bedrijfsomgeving. Deze speerpunten gelden als leidend voor de uit te voeren projecten, het REOP is de overkoepelende factor.

De projecten die op dit moment worden uitgevoerd en die onder het REOP vallen zijn Breedband en Kanalenvisie.

#### **Breedband**

Regio Twente heeft de stichting Breedband Twente in het leven geroepen voor het stimuleren van de aanleg van breedband internet in Twente. Het doel van het project Breedband is dat in de toekomst alle bedrijven en instellingen in Twente kunnen beschikken over een breedbandinternetverbinding. Een deel van de benodigde infrastructuur wordt beheerd door een speciaal daarvoor in het leven geroepen stichting, de stichting Breedband Twente. De rest van de benodigde infrastructuur is nog niet aangelegd of valt niet onder het beheer van de stichting. Enkele andere aanbieders hebben ook plannen of zijn bezig om een dergelijk netwerk aan te leggen. Zij vragen echter flinke (start)tarieven of leggen slechts een gedeeltelijk netwerk aan. De stichting Breedband Twente heeft geen winstoogmerk en vraagt dus lagere tarieven. Voor de aanleg van de infrastructuur is echter wel een flinke investering nodig. Om dit geld bij elkaar te krijgen worden marktpartijen en investeerders benaderd.

#### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen (de Twentse gemeenten, WWM en eventuele investeerders) wordt door verschillende hulpbronnen veroorzaakt maar is niet stabiel. Ten eerste is niet duidelijk hoe de financiering van het project plaats gaat vinden. Als de gemeenten gezamenlijk de kosten dragen, zijn ze in hoge mate afhankelijk van elkaar. Wanneer Regio Twente garant staat voor de financiering, of er een externe investeerder wordt aangetrokken, dan is de afhankelijkheid minder groot.

Ten tweede is er een afhankelijkheid op het gebied van legitimiteit. Regio Twente is een samenwerkingsverband van gemeenten en dus moet een meerderheid van de gemeenten instemmen met de plannen. Deze gemeenten maken allemaal hun eigen afweging welke beïnvloed wordt door vele factoren. De afhankelijkheid op het gebied van kennis is klein, de stichting Breedband Twente is expert op haar vakgebied.

De situatie is te instabiel om te kunnen zeggen dat de afhankelijkheden hoog zijn.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis is relatief laag, het gaat om een lange termijn ontwikkeling, waarvan de gevolgen niet zeker zijn. Alle kennis die er is op dit gebied, is echter wel beschikbaar binnen de stichting breedband Twente.

De kennis die beschikbaar is over de techniek en het aanleggen van de infrastructuur is betrouwbaar, dit is het resultaat van (wetenschappelijk) onderzoek. Er is echter weinig betrouwbare kennis beschikbaar over de economische gevolgen van het aanleggen van dergelijke netwerken. De gevolgen op de lange termijn zijn niet nauwkeurig in te schatten, er kunnen slechts ruwe schattingen worden gemaakt.

Je kan dus stellen dat er weinig kennis beschikbaar is, en dat de kennis die beschikbaar is voor een deel ter discussie staat.

#### *Strategie: netwerkvorming*

De stichting breedband Twente onderhoudt contacten met een groot aantal partijen die op de een of andere manier een bijlage leveren of kunnen leveren aan dit project. Deze partijen (personen) worden met elkaar in contact gebracht. Dit gebeurt in verschillende samenstellingen en ook de mate van formaliteit en de werkvorm variëren al naar gelang het doel van de bijeenkomst.

De kennis die al beschikbaar is en de kennis die voorkomt uit de samenwerking wordt verzameld en ontsloten ten behoeve van de betrokken partijen.

#### *Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is niet stabiel. Dit wordt veroorzaakt door een gebrek aan duidelijkheid over het verloop en de gevolgen van het project. De afhankelijkheid tussen de partijen wordt veroorzaakt door meerdere hulpbronnen. Tot duidelijk is hoe de verdere gang van zaken is, wordt er uitgegaan van een lage afhankelijkheid tussen de partijen. Gezien deze positie is een strategie uit de twee kwadranten aan de rechterkant van de matrix het meest geschikt. Er weinig kennis beschikbaar voor dit project omdat het een relatief jonge ontwikkeling is. De kennis die er is, is echter wel allemaal beschikbaar binnen de stichting Breedband Twente. Bovendien is een deel van de kennis die beschikbaar is, niet betrouwbaar. Hierbij gaat het om lange termijn prognoses en dergelijke. Er is dus weinig kennis beschikbaar, en een deel van die kennis is niet betrouwbaar. Gezien de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis is een strategie uit de onderste twee kwadranten van de matrix het meest geschikt. De strategie die wordt toegepast is netwerkvorming, dus het kwadrant rechtsonder in de matrix. Deze strategie is passend. Zodra er meer duidelijkheid is over de afhankelijkheden, kan de strategie verschuiven naar kennisontwikkeling.

#### **Kanalenvisie Twente/Grafschaft Bentheim**

Een van de speerpunten uit het REOP is toerisme en het zorgen voor nieuwe economische perspectieven in het landelijk gebied van Twente. Door middel van een voorwaardenscheppend infrastructureel beleid en projecten wordt de toeristische bedrijfstak gestimuleerd. Dit moet leiden tot nieuwe investeringen en werkgelegenheid. De Kanalenvisie houdt in dat oude vaarwegen opnieuw toegankelijk worden gemaakt, waardoor recreatieschippers een doorgaande vaarroute tot hun beschikking hebben. Dit project beperkt zich niet alleen tot de Nederlandse waterwegen maar wordt Euregionaal opgepakt. In Duitsland ligt een enorme potentie aan waterwegen en toeristen, waardoor een internationale aanpak interessant wordt. Uit de economische analyse is naar voren gekomen dat een internationale ontwikkeling een flinke economische potentie met zich mee brengt. Voor de kanalenvisie moeten verschillende studies worden uitgevoerd. De eerste, de economische effectrapportage is inmiddels afgerond. Op dit moment worden de ecologische en hydrologische studies uitgevoerd. De resultaten hiervan bepalen voor een deel de kosten van het aanleggen en heropenen van de vaarroute. Hierna moet de vervolgaanpak worden uitgewerkt. De betrokken partijen zijn Regio Twente, de gemeenten die langs de te ontsluiten waterwegen liggen en Waterschap Regge en Dinkel. In Duitsland zijn betrokken; Euregio, de Duitse gemeenten, deelstaten en waterschappen. De rol van Regio Twente bestaat uit het bij elkaar brengen van de juiste partijen en het op gang houden van het proces. Ook het binnenhalen van de benodigde kennis wordt gedaan door Regio Twente (de groep werken).

#### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog en wordt veroorzaakt door verschillende hulpbronnen. Ten eerste zijn de partijen financieel afhankelijk, aangezien de opstartkosten behoorlijk zijn. Alleen wanneer alle partijen meewerken zijn de kosten te beheersen. Ten tweede is de infrastructuur essentieel voor het opzetten van een goede vaarroute. Deze infrastructuur is bovendien slecht te verplaatsen waardoor medewerking van de grondeigenaar van groot belang is (je kan geen kanaal omleggen omdat een gemeente niet mee wil werken). De medewerking van gemeenten en in mindere mate de andere partijen is ook van belang voor het verkrijgen van legitimiteit van het project.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis is laag. Er is bijna geen kennis beschikbaar over het opnieuw ontsluiten van dergelijke vaarwegen en al helemaal niet van de regionale economische gevolgen die dat met zich meebrengt. De situatie is uniek en er is weinig direct toepasbare kennis beschikbaar. Bovendien is het een lange termijn plan, wat de betrouwbaarheid van de kennis niet ten goede komt. Er zijn vele factoren die zowel de praktische uitvoering van het project als de economische gevolgen ervan kunnen beïnvloeden. Hoewel er prognoses worden gemaakt voor verschillende scenario's, is niet te zeggen wat bv het minimale rendement zal zijn. Door die onzekerheid is er tussen de partijen ook stof tot discussie. De beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de kennis is dus laag.

#### *Strategie: kennisontwikkeling*

Tijdens de loop van het project wordt duidelijk welke kennis ontbreekt (kennislacune) en worden aan de hand daarvan kennisvragen geformuleerd. Deze kennisvragen zijn de basis voor de onderzoeken



die men in het kader van het project uitvoert of laat uitvoeren. Deels wordt dit intern gedaan, deels door externe onderzoeksbureaus.

*Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog, waardoor een strategie uit de linkerkant van de matrix het meest passend is.

De beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis is laag. Dit heeft te maken met de unieke situatie en de grote onzekerheid. Daardoor is er weinig kennis beschikbaar en is de kennis die beschikbaar is niet altijd betrouwbaar. Hierdoor is een strategie uit de onderste twee kwadranten van de matrix het meest geschikt.

De combinatie van deze twee factoren leidt tot de conclusie dat de strategie uit het kwadrant linksonder het meest passend is. Deze strategie (kennisontwikkeling) wordt ook toegepast.

Op dit moment worden verschillende onderzoeken uitgevoerd in het kader van de kanalenvisie. Naar aanleiding van de resultaten van die onderzoeken worden beslissingen genomen over de vervolgstappen. Gezien de afhankelijkheid tussen de partijen is de strategie passend.

## Bijlage IV - case Wonen

### 1 Overzicht van de gehanteerde strategieën

Onderstaand schema biedt een overzicht van de gehanteerde strategieën. De nummers corresponderen met de producten die onder het schema staan opgenoemd. De producten worden daarna besproken.

		(door de doelgroep gepercipieerde) mate van afhankelijkheid	
		hoog	laag
Beschikbaarheid/zekerheid van kennis	veel	<p>kennisverzameling en ontsluiting</p>	<p>kennisbemiddeling</p>
	(te) weinig	<p>kennisontwikkeling</p>	<p>netwerkvorming</p>

De gestippelde blokjes bij 3 en 4 geven de verwachte positie aan, de bolletjes de werkelijke positie.

6. Bestuursondersteuning: **kennisverzameling en ontsluiting**
7. Strategie wonen en RO: **geen specifieke strategie, alleen intern**
8. Regionaal structuurplan: **kennisverzameling en ontsluiting, kennisontwikkeling**
9. Besluit Locatiegebonden Subsidies en Woningbouwafspraken: **kennisverzameling en ontsluiting**
10. Twents Woningmarkt Onderzoek: **kennisverzameling en ontsluiting**
11. Huisvesting Statushouders: **kennisverzameling en ontsluiting**
12. Demographic Change: **kennisontwikkeling**

Zoals op te maken valt uit het overzicht, is er relatief weinig spreiding in de strategieën voor kennisdelen die gebruikt worden bij de groep wonen. Er is een concentratie bij activiteiten waarbij de afhankelijkheid hoog is en de zekerheid en beschikbaarheid van kennis ook.

Deze concentratie is enerzijds wenselijk, in de situaties waarin kennisverzameling en ontsluiting kan worden toegepast zijn verlopen kennisdelen effectiever dan de andere 3 situaties. Tegelijkertijd werpt het ook de vraag op waarom er geen situaties zijn waarin andere combinaties van afhankelijkheid en beschikbaarheid van kennis voorkomen. Komen deze situaties niet voor (omdat de gemeenten altijd afhankelijk zijn van Regio Twente), kiest men er bewust voor om alleen in situaties met hoge afhankelijkheid in te grijpen, of ligt er wellicht een onbewuste keuze aan ten grondslag.

In de gevallen Regionaal Structuurplan en Besluit Locatiegebonden Subsidies komen de gehanteerde strategie en de meest passende strategie niet helemaal met elkaar overeen. In het geval van het Regionaal structuurplan zorgt de nadruk op de strategie kennisverzameling en ontsluiting ervoor dat er vaart blijft in het proces. Dit is namelijk zeer complex, en door te focussen op de kennis die ontbreekt in plaats van de kennis die er al is zou het proces moeizamer verlopen.

Het Besluit Locatiegebonden Subsidies is weinig kennisintensief. Hierdoor is het niet nodig om een uitgebreide strategie voor kennisdelen te hebben. Door de lage kennisintensiviteit is er geen hoge prioriteit voor kennisdelen.

Naast deze producten worden er nog een aantal activiteiten uitgevoerd die niet onder een product vallen. Dit zijn bestuurlijk overleg, ambtelijk overleg en marktpartijenoverleg. Bij deze activiteiten worden de strategieën kennisbemiddeling en netwerkvorming toegepast.

## 2 Bespreking van de producten

In deze paragraaf wordt ieder product besproken. Aan de orde komen; een beschrijving van het product en de activiteiten die worden uitgevoerd, de afhankelijkheden die een rol spelen, de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de kennis, de strategie die wordt toegepast en de passendheid van die strategie.

### 2.1 Bestuursondersteuning (is voor Mobiliteit, Wonen en Werken gelijk, zie Mobiliteit)

### 2.2 Strategie Wonen en RO (Ruimtelijke Ontwikkeling)

In de samenleving doen zich permanent ontwikkelingen voor die gevolgen hebben voor het regionale beleid op het gebied van wonen en ruimtelijke ordening. Deze ontwikkelingen worden gevolgd door de beleidsmedewerkers. Zij houden hiervoor vakliteratuur en bronnen op internet bij, bezoeken congressen en onderhouden hun netwerk. Zij signaleren hierbij ontwikkelingen die relevant zijn voor Twente. Deze bevindingen worden gebruikt als input voor het bijstellen van de strategie.

Het bepalen en bijstellen van de strategie is voornamelijk een intern gericht proces. Natuurlijk krijgen de beleidsmedewerkers signalen uit hun omgeving en geven zij ook zelf signalen af. Zodra er een project wordt opgestart, worden er uiteraard wel externe partijen bij betrokken, maar die activiteiten vallen niet meer onder de noemer strategie. Bovendien pakken (met name grote) gemeenten zelf ook relatief veel ontwikkelingen op.

#### *Afhankelijkheid*

Er is geen sprake van formele afhankelijkheid tussen de partijen, omdat de gemeenten niet officieel worden geraadpleegd voor het ontwikkelen van regionaal beleid. Via hun netwerk blijven de beleidsmedewerkers op de hoogte van wat er speelt op het vakgebied en in de regio. Deze kennis gebruiken zij als input voor het bijstellen van het regionale beleid. Er bestaat dus wel een informele afhankelijkheid tussen de partijen, de groep wonen heeft input van buiten nodig voor het bijstellen van de strategie.

De strategie wordt niet expliciet afgestemd met de gemeenten, dus is er geen sprake van een formele afhankelijkheid voor legitimiteit. Deze legitimiteit wordt verleend voor ieder project dat wordt geaccordeerd door de Regioraad.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van kennis voor strategieontwikkeling is relatief laag. Omdat het gaat over het inspelen op nieuwe ontwikkelingen en plannen op de zeer lange termijn, is er weinig kennis beschikbaar. Bovendien hebben gemeenten op het gebied van wonen en ruimtelijke ordening relatief veel autonomie en is de invloed van Regio Twente dus beperkt.

Ook de betrouwbaarheid van de kennis is laag vanwege het lange termijn karakter van de activiteiten. Prognoses die gegeven worden staan ter discussie, mogelijke scenario's kunnen ver uit elkaar liggen.

*Strategie: dit proces wordt formeel alleen intern opgepakt, er wordt geen strategie voor kennisdelen toegepast*

#### *Passendheid*

Voor een strategie voor wonen en RO die aansluit op de behoefte is afstemmen met de doelgroep van wezenlijk belang. Gezien de afhankelijkheid en de beschikbaarheid van de kennis, zou netwerkvorming dan een passende strategie zijn. Uiteraard wordt er informeel wel afgestemd met de gemeenten tijdens de dagelijkse werkzaamheden.

### 2.3 Regionaal Structuurplan (RSP, later RSV)

De Twentse gemeenten stellen samen een regionale structuurvisie op. Deze regionale structuurvisie is een 'samenhangende ruimtelijke koers voor Twente, gericht op uitvoering'. De gemeenten denken na over wat zij willen benoemen tot de Twentse ambitie en kijken op welke thema's en gebieden de Twentse gemeenten en partners elkaar kunnen versterken en aanvullen. Ook stemmen zij waar nodig ruimtelijke projecten op elkaar af en bundelen zij waar gewenst hun uitvoeringskracht door samen projecten op te starten en uit te voeren.

Hoewel Regio Twente bevoegd is om gemeenten te dwingen mee te werken aan de RSV, vindt de samenwerking tussen de gemeenten voor de ontwikkeling van de RSV vrijwillig plaats.

Door mee te werken aan dit proces ontwikkelen de gemeenten gemeenschappelijke kennis, op basis waarvan later beslissingen worden genomen.

#### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is relatief hoog, alleen als alle partijen samenwerken kan er een goed RSV worden gemaakt. De partijen participeren allemaal vrijwillig, Regio Twente maakt geen gebruik van de mogelijkheid om de gemeenten te dwingen.

Ten eerste is de groep wonen afhankelijk van de gemeenten voor het verlenen van legitimiteit aan dit project. Deze legitimiteit wordt impliciet verleend door samen te werken aan de structuurvisie.

Daarnaast zijn de partijen van elkaar afhankelijk voor kennis over elkaars plannen. Gemeenten en waterschappen hebben bepaalde bevoegdheden op het gebied van ruimtelijke ordening waardoor zij hun stempel kunnen drukken op het ruimtelijk beleid in de regio. De partijen hebben verschillende en soms tegenstrijdige belangen. Dit maakt het extra moeilijk om te komen tot een samenhangende structuurvisie. Partijen worden afhankelijk van elkaar wanneer zij allianties aangaan bij gezamenlijke belangen. Het opstellen van de RSV is een moeizaam proces omdat gemeenten bang zijn dat ze hun gemeentelijke autonomie kwijtraken als ze zich committeren aan bepaalde afspraken. Bovendien gaan de te nemen beslissingen over de lange termijn en willen veel bestuurders zich niet zo ver vooruit vast laten leggen.

Regio Twente is afhankelijk van de gemeenten en andere partijen voor actieve participatie.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis voor het opstellen van de RSV is wisselend. In het RSV worden zowel afspraken voor de korte als voor de lange termijn vastgelegd. Hierbij geldt dat de korte termijnafspraken het meest concreet zijn, en dus het meest zeker. De uitspraken over de lange termijn zijn minder concreet en dus minder zeker.

De beschikbaarheid van kennis voor onderwerpen die de korte termijn betreffen is relatief goed. Er is bij de verschillende partijen al kennis beschikbaar over deze onderwerpen waardoor snel duidelijk is hoe de stand van zaken is en welke afspraken men wil maken.

De beschikbaarheid van kennis op de lange termijn is minder goed. De ontwikkelingen in Twente op het gebied van ruimtelijke ordening zijn afhankelijk van veel (onzekere) factoren.

Wat geldt voor de beschikbaarheid van kennis, geldt in nog sterkere mate voor de betrouwbaarheid van kennis. Voor plannen op de lange termijn geldt dat deze afhankelijk zijn van vele factoren.

Hierdoor zijn er vele scenario's mogelijk en is er tussen de partijen discussie over de te gebruiken gegevens.

#### *Strategie: kennisverzameling en ontsluiting en kennisontwikkeling*

Voor het maken van de structuurvisie wordt kennis van alle betrokken partijen samengebracht en ontsloten. Hierdoor zijn er overzichten van de relevante kennis op het gebied van ruimtelijke ordening in Twente in de toekomst. Bovendien wordt ook kennis uit bv andere regio's toegepast op Twente.

Deze activiteiten maken deel uit van de strategie kennisverzameling en ontsluiting.

Door de beschikbare kennis samen te brengen wordt ook duidelijk welke kennis ontbreekt en wat dus de kennisbehoefte is. Dit is het uitgangspunt voor uit te voeren onderzoek. Het onderzoek wordt in het geval van de RSV uitgevoerd door externe bureaus. Het laten uitvoeren van onderzoek aan de hand van een eerder bepaalde kennisbehoefte valt onder de strategie kennisontwikkeling.

#### *Passendheid*

Door de vele partijen die betrokken zijn bij het opstellen van de RSV ontstaat er een zeer complexe combinatie van verschillende belangen. Bovendien willen de partijen hun autonomie niet verliezen en zich dus niet vastleggen aan allerlei afspraken op de lange termijn. Ook de grote onzekerheid vanwege de lange termijn bemoeilijkt het proces.

Gezien de onzekerheid die er is over de zaken die aan de orde komen in de RSV, zou kennisontwikkeling een passende strategie zijn. De strategie die wordt toegepast is een combinatie van kennisontwikkeling en kennisverzameling en ontsluiting.

Deze aanpak zorgt er in dit geval wel voor dat het proces op gang blijft, de nadruk ligt namelijk op zaken die wel bekend en zeker zijn. Dit is mogelijk door de combinatie van korte en lange termijn afspraken. Het is echter wel zaak om de lange termijn niet uit het oog te verliezen, juist daar moeten de harde noten worden gekraakt. De korte termijn afspraken kunnen min of meer worden beschouwd als de 'smeerolie' voor het proces.

## 2.4 Besluit locatiegebonden subsidies en Woningbouwafspraken

Regio Twente is budgethouder voor de subsidies die het rijk in het kader van het Besluit Locatiegebonden Subsidies (BLS) verstrekt. Het doel van de BLS is de woningbouw op specifieke locaties te stimuleren, zowel in kwantiteit als in kwaliteit. Hierbij is er aandacht voor de locatie waar woningen gebouwd worden (men streeft naar binnenstedelijk bouwen, maar dit is duurder dan op een nieuwbouwalocatie) en naar het type woning (doelgroepgericht bouwen, voor m.n. starters en senioren). Per gebouwde woning ontvangt de gemeente een bedrag uit de BLS-pot. De gebouwde woningen moeten aan bepaalde eisen voldoen voor zij in aanmerking komen voor subsidie. Deze eisen zijn vastgelegd in de Woningbouwafspraken. De Woningbouwafspraken zijn opgesteld door Regio Twente in samenspraak met de gemeenten en vastgesteld door de Regioraad.

### *Afhankelijkheid*

Regio Twente is afhankelijk van de gemeenten voor het bouwen van de woningen. Hoewel te verwachten is dat de gemeenten afhankelijk zijn van Regio Twente vanwege de subsidie, is het bedrag niet dermate hoog dat gemeenten afhankelijk zijn van de subsidie (€1800,- per woning). Het is dus meer een stimulans. Bij grote projecten loopt het subsidiebedrag wel flink op. Als er dus woningbouw plaatsvindt, is het vooral bij grote projecten aantrekkelijk voor gemeenten om te zorgen dat de te bouwen woningen aan de eisen voldoen. Deze zijn door de gemeenten gezamenlijk opgesteld. In de meeste gevallen is het mogelijk om te voldoen aan die eisen. Regio Twente is dus afhankelijk van de gemeenten voor het uitvoeren van activiteiten (het bouwen van huizen). De gemeenten zijn op hun beurt afhankelijk van Regio Twente voor het verstrekken van de subsidie. Omdat de afhankelijkheid van Regio Twente verspreid wordt over 14 gemeenten en gemeenten bovendien belang hebben bij de gelden, is de afhankelijkheid gemiddeld.

### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis is hoog. De eisen die gelden voor de subsidie zijn opgesteld door de gemeenten en zijn beschikbaar voor alle betrokkenen. De subsidieaanvraag die wordt ingediend door de gemeenten bevat alle kennis die nodig is voor het beoordelen van die aanvraag. Door de contacten die de beleidsmedewerkers hebben met de gemeenten blijft Regio Twente op de hoogte van de woningbouwplannen van de gemeenten. Ook de betrouwbaarheid van de kennis is hoog. Regio Twente en de gemeenten hebben gezamenlijk afspraken gemaakt waarin de eisen zijn vastgelegd waaraan de woningen moeten voldoen. Door het intensieve contact van de beleidsmedewerkers met de gemeenten wordt de betrouwbaarheid van de kennis gewaarborgd, het verstrekken van verkeerde gegevens zou snel opvallen. Als laatste kan gesteld worden dat de activiteiten voor BLS weinig kennisintensief zijn. Er is wel sprake van kennisuitwisseling, maar deze vindt alleen maar plaats om de subsidie te kunnen innen. Het leren van elkaar is hier dus ondergeschikt, men leert alleen hoe men kan voldoen aan de eisen voor de subsidieaanvraag.

### *Strategie: kennisverzameling en ontsluiting*

De kennis die gemoeid is met het afhandelen van de subsidieaanvraag wordt verzameld door de gemeenten. Deze dienen de aanvraag in bij de budgethouder. De budgethouder is belast met het beoordelen van de aanvragen en het verantwoorden van de verstrekte subsidies. Daarvoor worden alle aanvragen verzameld en ontsloten.

### *Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de gemeenten en Regio Twente is wederzijds. Door de hoogte van het subsidiebedrag is Regio Twente afhankelijk van de gemeenten voor het uitvoeren van de woningbouw (het bedrag dat wordt uitgekeerd is niet zo hoog dat gemeenten onmiddellijk overgaan tot woningbouw die voldoet aan de eisen, zij laten ook hun eigen belangen meespelen). De gemeenten leveren de gegevens aan op basis waarvan bepaald kan worden of zij aan de eisen voldoen en subsidie ontvangen. In een enkel geval heeft Regio Twente aanvullende gegevens nodig. De afhankelijkheid is gemiddeld, waardoor een combinatie van de strategieën uit de linker en de rechterkant van de matrix het meest passend is. De beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis is hoog, dus is een strategie uit het bovenste deel van de matrix het meest passend. Een combinatie van deze twee leidt tot een combinatie van de strategieën kennisverzameling en ontsluiting en kennisbemiddeling. Dit komt niet helemaal overeen met de gehanteerde strategie, dit is alleen kennisverzameling en ontsluiting. Op basis van de afhankelijkheid kun je verwachten dat er

meer een accent wordt gelegd op kennisbemiddeling. Gezien het weinig kennisintensieve karakter van de werkzaamheden is dat echter niet noodzakelijk.

## 2.5 Twents Woningmarktonderzoek (Woningmarktbarometer, Woningmarktmonitor, Woonwensonderzoek)

Onder de noemer van het Twents Woningmarktonderzoek wordt periodiek een drietal onderzoeken uitgevoerd; de Woningmarktbarometer, de Woningmarktmonitor en het Woonwensonderzoek.

De Woningmarktbarometer wordt 3x per jaar uitgebracht en heeft als doel een indicatie te geven van de ontwikkelingen op de Twentse woningmarkt. Het doel van de barometer is het peilen van het 'gevoel' op de markt. Het onderzoek wordt door Regio Twente zelf uitgevoerd.

De Woningmarktmonitor wordt 1x per jaar uitgevoerd, in samenwerking met de vereniging van Twentse Woningcorporaties, de vereniging Woon. De monitor biedt een cijfermatige gegevensbasis op het gebied van wonen en inzicht in de actuele ontwikkelingen in Twente.

Het Woonwensonderzoek wordt eens per 4 jaar uitgevoerd en is bedoeld om inzicht te geven in de woningen en woonmilieus waaraan de komende jaren behoefte is. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door een extern bureau, in samenwerking met Regio Twente.

Aan de hand van deze onderzoeken wil Regio Twente inzicht krijgen (en houden) in de Twentse woningmarkt en aan de hand van die inzichten de goede woningen op de goede plaats bouwen. Het opdrachtgeverschap voor het TWO is gezamenlijk met de woningbouwcorporaties, verenigd in de stichting Woon. De financiering is 50/50 voor beide partijen, waarbij Regio Twente voor een deel subsidie ontvangt van de provincie.

### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog en kent meerdere oorzaken. Ten eerst zijn ze van elkaar afhankelijk voor de financiering van het onderzoek, dit kunnen zij alleen gezamenlijk. Alle partijen zijn volwaardige partners, zowel inhoudelijk als financieel. De partijen zijn: de corporaties, verenigd in Woon, en de Twentse gemeenten, verenigd in Regio Twente.

Naast een financiële afhankelijkheid zijn de partijen ook afhankelijk van elkaar voor het aanleveren van gegevens voor het onderzoek. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om specifieke situatie kennis of adresgegevens.

Door samen te werken, kunnen de partijen niet alleen beschikken over de onderzoeksresultaten in hun eigen gemeente, maar ook over die van de andere partijen. Hierdoor kunnen de resultaten beter in een regionaal perspectief worden geplaatst. Dit is ook van belang voor Regio Twente en de provincie.

### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis is hoog in het geval van de Woningmarktbarometer en de Woningmarktmonitor. In die gevallen is de kennis beschikbaar bij de betrokken partijen en hoeft deze alleen te worden samengebracht en zodanig worden bewerkt dat ze bruikbaar is. In het geval van het Woonwensonderzoek moet de benodigde kennis eerst worden verzameld door middel van een enquête onder de inwoners van de gemeenten. De beschikbaarheid van de kennis voor het woonwensonderzoek is dus minder groot.

In alle gevallen is de betrouwbaarheid van de kennis hoog. De gegevens worden aangeleverd door de betrokken partijen. Zij hebben allemaal belang bij een betrouwbaar product en het behouden van goede relaties met de andere partijen. Hierdoor is het aanleveren van betrouwbare gegevens gewaarborgd.

### *Strategie: Kennisverzameling en ontsluiting.*

Voor het Twents woningmarkt onderzoek worden drie overzichten samengesteld met relevante kennis. Deze kennis is afkomstig van de betrokken partijen, Regio Twente laat dus als het ware desk research uitvoeren. Voor het woonwensonderzoek wordt aanvullend onderzoek uitgevoerd omdat de gewenste gegevens niet bekend zijn bij de partijen. De verzamelde kennis wordt ontsloten voor de betrokkenen, zodat zij die kunnen gebruiken voor hun beleidsontwikkeling.

### *Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog. Een strategie uit het linkerdeel van de matrix is dus het best passend. Ook de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de kennis is hoog, dus is een strategie uit het bovenste deel van de matrix passend.

De strategie kennisverzameling en ontsluiting is dus het meest passend in dit geval, en die strategie wordt ook toegepast.

## 2.6 Huisvesting statushouders

Regio Twente is toezichthouder op het huisvesten van statushouders (asielzoekers die een status tot verblijf hebben) door de 14 Twentse gemeenten. Elke gemeente heeft een taakstelling toebedeeld gekregen van het Rijk. Die taakstelling houdt in dat iedere gemeente de opdracht krijgt om een bepaald aantal statushouders te huisvesten. Ieder half jaar wordt die taakstelling vernieuwd.

Regio Twente is toezichthouder, en moet er dus op toezien dat de gemeenten hun taakstelling halen. Het probleem is dat met name landelijke gemeenten problemen hebben om statushouders te 'vinden'. De meeste statushouders geven de voorkeur aan het wonen in steden waardoor de gemeenten in het landelijk gebied overcapaciteit hebben.

Regio Twente ziet er op toe dat gemeenten voldoen aan hun taakstelling en voert regelmatig overleg en brengt rapportages uit.

### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is gemiddeld en wederzijds. De gemeenten zijn afhankelijk van Regio Twente, aangezien deze toezichthouder is en beoordeelt of er voldoende inspanning is verricht voor het huisvesten van de statushouders.

Bovendien zijn de gemeenten afhankelijk van het aantal statushouders, als er geen statushouders zijn die een huis zoeken, dan kan de gemeente niet aan haar taakstelling voldoen.

Regio Twente is ook afhankelijk van de gemeenten. Deze moeten immers de statushouders huisvesten. De regelgeving rondom de huisvesting statushouders is relatief mild, er zijn geen standaardsancties als een gemeente niet aan de taakstelling voldoet. Hierdoor heeft Regio Twente weinig pressiemiddelen tot haar beschikking. In de praktijk blijkt dat die ook niet echt nodig zijn, er zijn in Twente relatief weinig statushouders. Dit is de reden dat de gemeenten moeite hebben om aan de taakstelling te voldoen.

### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van de kennis is hoog. Regio Twente is de controlerende instantie en de gemeenten zijn dus wettelijk verplicht om de kennis aan te leveren. Bovendien is het voor de gemeenten belangrijk om Regio Twente te voorzien van kennis die aantoont dat zij niet aan de taakstelling kunnen voldoen. Gemeenten houden onder andere bij hoe vaak zij woningen aanbieden aan statushouders en of deze geaccepteerd worden.

Ook de betrouwbaarheid van de kennis is hoog. Vanwege de wettelijke verplichting om de toezichthouder te voorzien van kennis kan de kennis ook als betrouwbaar worden beschouwd. Het verstrekken van onjuiste kennis zou immers neerkomen op fraude.

### *Strategie: Kennisverzameling en ontsluiting.*

Als toezichthouder verzamelt Regio Twente kennis over de huisvesting van de statushouders in Twente. Deze kennis wordt ontsloten voor de betrokken. Bovendien worden goede en slechte ervaringen geanalyseerd en uitgewisseld tussen de gemeenten.

### *Passendheid*

De afhankelijkheid tussen de gemeenten is gemiddeld. Dat betekent dat er elementen van meerdere strategieën kunnen worden toegepast. De beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis is hoog, dus is een strategie uit het bovenste deel van de matrix geschikt.

Deze combinatie betekent dat er elementen uit de strategieën kennisverzameling en ontsluiting en kennisbemiddeling kunnen worden toegepast. Gezien de wettelijke verplichting ten aanzien van de toezichthouder is de strategie passend.

## 2.7 Demographic change

De groei van de Twentse bevolking neemt af en het begin van de krimp is in zicht. De beroepsbevolking krimpt en het aantal ouderen neemt toe. Regio Twente is daarom gestart met het project Demographic Change, waarin wordt verkend hoe de bevolking in Twente zich gaat ontwikkelen. Het project richt zich met name op de regionale en lokale gevolgen. Met behulp van deze inzichten kunnen gemeenten en regio beleid ontwikkelen dat aansluit op de verwachte veranderingen in de samenstelling van de bevolking. Op dit moment is er weinig kennis beschikbaar over de

gevolgen van de demografische veranderingen, de strategieën die men kan hanteren en de gevolgen daarvan. Dit is slechts beperkt op landelijk niveau en op regionaal en lokaal niveau is er nog minder kennis beschikbaar. Dit komt omdat Twente (na Parkstad Limburg) een van de eerste regio's in Nederland is die te maken krijgt met deze ontwikkelingen. Naast Regio Twente zijn ook provincie Overijssel en Euregio betrokken bij dit project.

#### *Afhankelijkheid*

De afhankelijkheid tussen de partijen is hoog. Alle gemeenten krijgen te maken met de gevolgen van de vergrijzing en voor alle gemeenten zijn de gevolgen onduidelijk. De gemeenten zijn dus afhankelijk van de te ontwikkelen kennis. Aangezien dit onderzoek wordt gefinancierd door Regio Twente, zijn de gemeenten dus afhankelijk van elkaar. De potentiële afhankelijkheid in de toekomst is zeer groot, de uitkomsten hebben namelijk betrekking op alle beleidsvelden. Dit is de reden dat de provincie en Euregio betrokken zijn, om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen.

#### *Beschikbaarheid en betrouwbaarheid van kennis*

De beschikbaarheid van kennis over demografische veranderingen is laag. Er is weinig kennis beschikbaar, met name op regionaal niveau. De kennis die nationaal en internationaal beschikbaar is, is niet altijd toe te passen op Twente.

Ook de betrouwbaarheid van de kennis is laag. Hoe de demografische samenstelling van de bevolking zich zal ontwikkelen is nog wel te schatten, maar wat hier de gevolgen van zijn is niet goed te schatten. Hierdoor liggen de mogelijke scenario's ver uit elkaar. Deze verschillen zijn punten van discussie tussen de deskundigen.

Door gezamenlijk kennis te ontwikkelen hebben de gemeenten een gedeeld toekomstbeeld en gaan zij bij beleidsontwikkeling uit van dezelfde groei/krimp. Hierdoor wordt de samenwerking tussen gemeenten eenvoudiger.

#### *Strategie: kennisontwikkeling*

Door de veranderingen in de demografische samenstelling van de bevolking is er een kennisbehoefte ontstaan. Beleid kan niet langer gebaseerd worden op een groeiscenario. Daarom hebben de betrokken partijen een aantal vragen geformuleerd die als uitgangspunt dienen voor een onderzoek. Dit onderzoek wordt deels uitgevoerd door Regio Twente zelf, maar er wordt ook gebruik gemaakt van kennis van andere partijen. De resultaten van dit project worden verspreid onder alle belangstellenden. Andere regio's in Nederland krijgen namelijk ook te maken met dit verschijnsel, hoewel dat wel later zal zijn dan in Twente.

#### *Passendheid*

De partijen zijn in hoge mate afhankelijk van elkaar, voor kennisontwikkeling en voor de financiering van die kennisontwikkeling. Daardoor is een strategie uit de linkerkant van de matrix het best passend.

De beschikbaarheid van kennis is laag, en de betrouwbaarheid van kennis ook. Daardoor is een strategie uit het onderste deel van de matrix het best passend.

Als we dit combineren komen we op de strategie uit het kwadrant linksonder, kennisontwikkeling. Die strategie wordt ook toegepast bij Demographic change, dus is er sprake van een passende strategie.

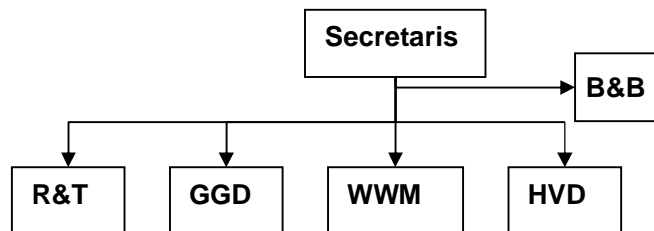


**. Bijlage V – organisatie Regio Twente**

Kennisdelen is een contextafhankelijk proces, dus is het van belang te weten wat die context is. In deze bijlage komen de organisatieopbouw en de geschiedenis aan de orde. Ook worden de beleidsnetwerken besproken waarin Regio Twente participeert. De derde paragraaf is gewijd aan de organisatie van het Informatie en Servicepunt Milieu. Deze wijkt namelijk af van de rest van de sector. Als laatste komt de wettelijke basis van Regio Twente aan de orde.

**1 Organisatieopbouw en geschiedenis**

De ambtelijke organisatie van Regio Twente is opgebouwd uit vijf sectoren, waarvan vier uitvoerend en één ondersteunend. De uitvoerende sectoren zijn: GGD, Recreatie & Toerisme, Hulpverleningsdienst en Wonen-Werken-Mobiliteit. De ondersteunende sector is het Bestuurs- en Bedrijfsbureau. Deze sectoren worden ambtelijk aangestuurd door een secretaris/algemeen directeur.



Het hoogste orgaan binnen Regio Twente is de Regioraad. In deze regioraad zitten bestuurders van alle Twentse gemeenten. De Regioraad kiest uit haar midden 7 personen (Portefeuillehouders) die zitting nemen in het Dagelijks Bestuur (DB). Dit DB is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en de voorbereiding en uitvoering van Regioraadsbesluiten en wordt voorgezeten door de voorzitter van de Regioraad.

De afstemming tussen de ambtelijke en bestuurlijke organisatie geschied door middel van Portefeuillehoudersoverleggen en bestuurscommissies. Hier adviseren de beleidsmedewerkers de portefeuillehouders, die op hun beurt weer adviseren aan de Regioraad.

De missie van Regio Twente is: **Samen werken aan een vitaal Twente**. Hieraan hebben zij de volgende opdracht gekoppeld: het leveren van producten en diensten op het gebied van wonen, werken, mobiliteit, gezondheid, veiligheid en recreatie en toerisme. Door de gezamenlijke aanpak hebben deze producten en diensten een toegevoegde waarde voor de (inwoners van de) Twentse gemeenten. Concreet houdt dit in dat Regio Twente onder andere zorg draagt voor de regionale brandweer, voor een aantal recreatieplassen in Twente, maar ook beleidsontwikkeling ten aanzien van ruimtelijke ontwikkeling en werken. Ook participeren in grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden behoort tot het takenpakket.

**1.1 Geschiedenis**

Regio Twente is in 1994 ontstaan door een samenvoeging van Gemeentekring Almelo, Samenwerkingsverband Enschede, Gemeentekring Midden Twente en Samenwerkingsverband Twente. Door de samenvoeging van al deze gemeenschappelijke regelingen is er één gemeenschappelijke regeling Regio Twente ontstaan. De deelnemende gemeenten zijn; Almelo, Borne, Dinkelland, Enschede, Hof van Twente, Haaksbergen, Hellendoorn, Hengelo, Losser, Oldenzaal, Rijssen-Holten, Tubbergen, Twenterand en Wierden. Die gemeenten participeren natuurlijk niet zomaar, hier is een goede reden voor. Items als wonen, werken, mobiliteit, gezondheid, veiligheid en vrije tijd overstijgen de grenzen van gemeenten. Bij gemeenten groeit het besef dat een gezamenlijke en gecoördineerde aanpak op een groot aantal terreinen gewenst is. Door een gezamenlijke benadering bereiken de gemeenten een groter financieel en maatschappelijk rendement.

De vijf sectoren waaruit Regio Twente bestaat verschillen van elkaar, zowel qua omvang aan fte's als in de werkzaamheden die er uitgevoerd worden.

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de sector Wonen-Werken-Mobiliteit, dus zal hier verder op worden ingezoomd.

## 1.2 WWM

WWM is een van de sectoren van Regio Twente. Deze sector is opgesplitst in twee clusters. Het eerste is Mobiliteit, het tweede Wonen en Werken, Informatie- en Servicepunt Milieu. Deze laatste is onderverdeeld in de groepen Wonen (volkshuisvesting en ruimtelijke ontwikkeling), Werken en Informatie- en Servicepunt Milieu.

In totaal bestaat de sector uit 14,27 fte. Deze uren worden ingevuld door 18 functionarissen. Het cluster Mobiliteit heeft 6,62 fte ter beschikking, het cluster Wonen en Werken, Informatie- en Servicepunt Milieu 5,11 fte. De gehele sector wordt ondersteund door een secretariaat van 1,56 fte. Om de beschikbare capaciteit beter en meer flexibel in te kunnen zetten zijn een aantal medewerkers actief binnen meerdere clusters. Naast de vaste functionarissen is er 1,25 fte beschikbaar door structurele inhuur van derden en kan deze capaciteit vergroot worden door de inzet van adviesbureaus.

De aansturing van de groepen en clusters gaat dus via de teamleider en de sectordirecteur. De bestuurlijke aansturing gaat via de portefeuillehouder, het dagelijks bestuur en de regioraad. Dit geldt niet voor het ISP, zij heeft een eigen bestuurlijk overleg (zie §...).

De professionals binnen deze sector houden zich bezig met beleidsontwikkeling rondom wonen, werken en mobiliteit, ze beheren en verdelen gelden van het Rijk, stimuleren en initiëren verschillende overlegstructuren en platforms en vormen een expertisecentrum o.a. op het gebied van Milieuwetgeving. Bovendien verzorgt WWM de aanbesteding van het regionale openbaar vervoer (bus en trein) en verzorgt de realisatie van Regiotaxi. In grote lijnen komt het er op neer dat WWM de plus-taken van de Wgr+ uitvoert.

Beleidsopgaven binnen het werkgebied van deze sector zijn vaak zeer complex, ze overstijgen gemeentegrenzen, vakgebieden etc. Om hun werk uit te kunnen voeren hebben de professionals van WWM zeer intensief contact met diverse partijen. Dit zijn onder andere de betrokken gemeenten, het Rijk, de Provincie en diverse maatschappelijke actoren zoals wegbeheerders, woningbouwverenigingen en werkgeversorganisaties.

## 2 Beleidsnetwerken

Voor alle clusters van de sector WWM geldt dat zij intensief contact onderhouden met de bestuurders en ambtenaren van de Twentse gemeenten. Bij kleinere gemeenten kan het voorkomen dat een bestuurder of ambtenaar meerdere onderwerpen in zijn portefeuille heeft, naarmate de gemeenten groter worden, komt dit minder voor. Er bestaat dus overlap tussen de netwerken van de clusters. Natuurlijk zijn deze overzichten niet uitputtend. Per project wordt gekeken wat relevante partijen voor samenwerking zijn. Dat houdt in dat deze opsommingen dynamisch van karakter zijn.

Voor heel WWM geldt dat men contacten onderhoudt met bestuurders, raadsleden en ambtenaren van de Twentse gemeenten, bestuurders en ambtenaren van de provincie Overijssel en bestuurders en ambtenaren van andere overheden (Ministeries, Waterschap, andere Wgr+ regio's, Euregio).

Voor de sector mobiliteit bestaat het netwerk daarnaast uit; Rijkswaterstaat, Twentse wegbeheerders, openbaar vervoerpartijen (NS, Syntus, Connexxion, buurtbusverenigingen), Prorail, OV-reizigers (verenigd in ROCOV) en maatschappelijke organisaties (3VO).

Voor de sector werken bestaat het netwerk daarnaast uit; Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid/Onderwijs (Netwerkstad), Kamer van Koophandel, samenwerkend bedrijfsleven (VNO-NCW), ontwikkelingsmaatschappij Oost-Nederland (Oost nv), maatschappelijke organisaties, VVV, Twents Bureau voor Toerisme en Stichting TreNT (ontwikkeling breedbandnetwerk Twente).

Voor de sector wonen bestaat het netwerk daarnaast uit; marktpartijen (makelaars, projectontwikkelaars, bouwers), woningcorporaties en andere verhuurders, maatschappelijke organisaties (diverse stichtingen).

### 3 Organisatie en werkwijze Informatie en Servicepunt Milieu

De aansturing en organisatie van het ISP wijkt af van de aansturing en organisatie bij de rest van WWM, dus wordt deze hieronder besproken.

#### 3.1 Organisatie Informatie en Servicepunt Milieu (ISP)

Het ISP Milieu is een product van de samenwerking tussen alle gemeenten in Twente. In een verordening die gekoppeld is aan de gemeenschappelijke regeling van Regio Twente zijn de taken, werkwijze, doelstellingen en financiële onderbouwing vastgelegd. Dit is sinds juni 2005 officieel. Het bestaan van het ISP verliep niet zonder slag of stoot, ze heeft in de loop der jaren een en ander meegemaakt. Regio Twente heeft jarenlang een sector Milieu gehad, maar het vertrouwen in die sector werd steeds minder. Bij gemeenten leefde het idee dat Regio Twente te veel dingen voorschreef en het wantrouwen groeide. In de jaren 1997 t/m 1999 is de sector milieu geleidelijk opgedoekt, waarna een slechts een kleine afdeling overbleef. Deze afdeling heeft een aantal jaren in het pand van de gemeente Hengelo gezeten, en is sinds 2004 weer terug bij Regio Twente. Sinds de inkrimping van het personeelsbestand tot 1 fte wordt er een nieuwe aanpak gehanteerd. Deze houdt in dat het ISP zo transparant mogelijk te werk gaat, gemeenten rechtstreeks en inhoudelijk betreft bij de werkzaamheden en goede resultaten ook laat zien. Bovendien is de werkwijze volledig vraaggericht, dus van wantrouwen omdat de Regio te veel voor zou schrijven kan geen sprake meer zijn. Hiervoor zijn onder andere werkbezoeken bij ambtenaren en bestuurders van gemeenten uitgevoerd.

De totale bezetting van het ISP bestaat uit 1 formatieplaats, ingevuld door twee personen. Dat betekent dat er geen ruimte is om inhoudelijke werkzaamheden uit te voeren. De inhoudelijke werkzaamheden worden verricht in de werkgroepen waarin de gemeenten participeren, het ISP verzorgt de ondersteuning. In sommige gevallen wordt inhoudelijk werk verricht door derden (onderzoeksbureaus).

De aansturing van het ISP gebeurt door een eigen bestuurlijk milieuoverleg. Dit bestuurlijk overleg heeft formeel geen adviserende functie richting het dagelijks bestuur en de regionaad van Regio Twente. Alleen voor wat betreft personele en begrotingstechnische zaken wordt deze weg wel gevolgd.

#### 3.2 Werkwijze en legitimatie

De activiteiten die het ISP uitvoert zijn op verzoek van de gemeenten en de werkwijze van het ISP is dan ook vraaggericht. De milieusamenwerking tussen de gemeenten is vrijwillig (er is geen wettelijke verplichting) en krijgt van onderaf vorm. De basis wordt gevormd door regionale werkgroepen. Door die aanpak kan op aanvraag maatwerk geleverd worden. Van de gemeenten wordt gerichte inzet verlangd om tot gemeenschappelijke producten te komen. Het ISP vervult hierbij een "makelaarsfunctie", de medewerkers van ISP begeleiden het proces, maar voor de daadwerkelijke uitvoering van projecten wordt hoofdzakelijk geleund op de inzet en kennis van gemeenten. Ook het inhuren van externe ondersteuning behoort tot de mogelijkheden.

Het ISP is verantwoordelijk voor het helpen van de gemeenten om hun vraagstukken in de vorm van een project te formuleren en deze projectmatig op te pakken (coachen).

De medewerkers van ISP werken niet uitsluitend re-actief, zij signaleren ook zelf interessante ontwikkelingen en brengen deze onder de aandacht bij gemeenten, maar acties moeten altijd ondersteund worden door deelnemende gemeenten.

Per hoofdonderwerp wordt een bestuurlijke trekker, afkomstig van een van de gemeenten, aangewezen. Het doel hiervan is dat ook vanuit de bestuurlijke hoek aandacht en draagvlak voor samenwerking op milieugebied verkregen wordt. De rol van het bestuurlijk overleg blijft beperkt tot inhoudelijke (functionele) aansturing van het ISP op hoofdlijnen. Het regionaal ambtelijk ISP-overleg dient als klankbord voor de invulling van de hoofdlijnen die bestuurlijk worden uitgezet.

### 4 Wettelijke basis Regio Twente

De taken die Regio Twente uitvoert hebben een tweeledige basis, zij voeren verlengd en verlangd lokaal bestuur uit. Ten eerste hebben de Twentse gemeenten een aantal taken en bevoegdheden toegekend aan Regio Twente op basis van een gemeenschappelijke regeling zoals bedoeld in de Wgr. Wanneer gemeenten een gemeenschappelijke regeling zoals bedoeld in de Wgr aangaan, kunnen zij kiezen uit vier varianten. Het opzetten van een organisatie als Regio Twente, een openbaar

lichaam, is de zwaarste variant. Het bezitten van een rechtspersoonlijkheid maakt het mogelijk om personeel in dienst te hebben, onroerende zaken te bezitten, fondsen te beheren, etc.

De tweede bestaansreden van Regio Twente is de Wgr+. Door een extra hoofdstuk bij de Wgr wordt een bijzondere vorm van intergemeentelijke samenwerking mogelijk gemaakt. Regio Twente is een van de 7 aangewezen plusregio's. Binnen deze plusregio's wordt verplichtend samengewerkt aan complexe beleidsopgaven op het gebied van wonen, verkeer en vervoer, werken en stedelijk groen, die zich in en rond de steden voordoen (VNG, 2006).

Deze verplichtende samenwerking heeft geen betrekking op de naleving van de besluiten van het bestuur van het samenwerkingsverband. Een gemeenschappelijke regeling zonder Wgr+ basis verplicht ook tot naleving van de besluiten van het bestuur, omdat de gemeenschappelijke regeling kan worden gezien als een publiekrechtelijke overeenkomst die verplicht tot naleving.

De aanduiding verplichtend heeft betrekking op de formele vaststelling van het gebied waarbinnen de samenwerking plaats dient te vinden, op de aanduiding van de gebieden waarop de betreffende gemeenten verplichtend moeten samenwerken en op de mogelijkheid van toevoeging van taken en/of middelen aan het samenwerkingsverband door Rijk en/of provincie. (Beleidsnotitie Uitbreiding wet gemeenschappelijke regeling, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, p 5)