

Over de schutting kijken

Intergemeentelijk leren rond de Wmo
en armoedebestrijding

Kenniscabier

Wilco Kroes
Fabian Dekker
Monique Stavenuiter



Over de schutting kijken

*Intergemeentelijk leren rond de Wmo en
armoedebestrijding*

Wilco Kroes
Fabian Dekker
Monique Stavenuiter

Februari 2012

Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Vraagstelling	6
1.2	Onderzoeksaanpak	7
1.3	Leeswijzer	9
2	(Inter)Gemeentelijke kennisdeling	11
2.1	Kennisdeling en samenwerking in het algemeen	11
2.2	Kennisdeling rond Wmo en Wwb	13
2.3	Slim samenwerken	15
2.4	De Stedenestafette	16
2.5	Conclusies	18
3	Activiteiten gericht op kennisdeling	19
3.1	De methoden	19
3.2	Resultaten digitale enquête: in- en externe kennisdeling	20
3.3	Conclusies	27
4	Kennisdeling in de praktijk: aandacht voor randvoorwaarden	31
4.1	Inleiding	31
4.2	Interne kennisdeling	31
4.3	Externe kennisdeling	33
4.4	Gevolgen Stedenestafette	34
4.5	De balans: contacten buiten de regio	35
5	Een typologie van opbrengsten: winst	37
5.1	Opbrengsten	37
5.2	Hoe verder?	38
	Literatuur	41

1 *Inleiding*

Binnen het onderzoeksprogramma Iedereen Telt Mee werkt het Verwey-Jonker Instituut aan kennisdeling rond governance in de Wmo. De veranderingen op verschillende beleidsterreinen (onder andere de overheveling van gedeelten van de AWBZ naar de Wmo) en de verdergaande decentralisaties vragen binnen gemeenten om andere werkwijzen. Daarnaast zijn er allerlei publiek-privaat-civiele samenwerkingsvormen ontstaan, waardoor het aantal partijen dat actief is op het maatschappelijk terrein is toegenomen. Deze veranderingen vragen om andere, efficiënte werkwijzen: een professionalisering van de gemeenteambtenaar. Onderdelen van deze professionalisering zijn samenwerking en kennisdeling.

Voor het onderzoeksprogramma Iedereen Telt Mee heeft het instituut in 2011 onder andere verschillende gemeenten benaderd om deel te nemen aan het project 'intergemeentelijke visiteteams'. Een belangrijk doel van dit project is het opdoen van inspiratie en het van de grond krijgen van intergemeentelijke samenwerking rondom de Wmo.

In het (interne) onderzoeksverslag van het project 'intergemeentelijke visiteteams' is uiteengezet wat de resultaten zijn van onze ervaringen in het veld. Een belangrijke vaststelling is dat gemeenten elkaar veel vaker opzoeken dan we op voorhand verwachtten. Meerdere gemeenten vertelden ons dat ze via informatiebijeenkomsten en congressen (rondom thema's zoals 'welzijn nieuwe stijl' of 'de kanteling'), via vakbladen (zoals het Wmo-magazine), via het internet (zoals websites van gemeenten en digitale discussiegroepen) en/of via informeel contact grotendeels op de hoogte zijn van de Wmo-praktijken van andere gemeenten. Dit beeld wordt bevestigd door recent verkennend onderzoek in twaalf gemeenten naar intergemeentelijke samenwerking. Hieruit blijkt dat deze gemeenten gemiddeld betrokken zijn bij maar liefst dertig verschillende samenwerkingsverbanden (Van de Laar, 2010). Vaak gaat het dan om ondersteunende en uitvoerende taken zoals ICT en vergunningverlening en -handhaving. In het Wmo-essay *Op het kruispunt van twee wetten* (Stavenuiter et al., 2010) komt naar voren dat binnen gemeenten veelvuldig wordt samengewerkt rondom

de koppeling tussen de Wmo en Wwb (Wet werk en bijstand). De meeste van de onderzochte gemeenten hebben een duidelijke visie op de samenhang tussen beide wetten en er zijn allerlei initiatieven van (inter)gemeentelijke kennisdeling op beide terreinen. Nog onduidelijk is echter in hoeverre en op welke wijze kennisdeling rondom het beleidsterrein Wmo daadwerkelijk voorkomt. Het creëren van meer inzicht in de bestaande vormen van (inter)gemeentelijke kennisdeling rondom de Wmo is dan ook meer dan welkom.

1.1 *Vraagstelling*

In hoeverre zijn gemeenten op de hoogte van elkaars Wmo-praktijken, op welke manier(en) delen gemeenten met elkaar kennis (en rondom welke prestatievelen), wat zijn de knelpunten en wat zijn suggesties om deze knelpunten op te lossen? Een bijkomende vraag is of de wijze van kennisdeling als ‘effectief’ wordt beoordeeld (heeft men er wat aan gehad)? Met de antwoorden op dit type vragen kunnen we gemeenten daadwerkelijk verder op weg helpen om te komen tot duurzame samenwerking en kennisuitwisseling rond de Wmo.

Wmo en armoedebestrijding

We gaan ons in dit onderzoek in het bijzonder richten op het (inter)gemeentelijke leren van elkaar op het gebied van de Wmo en het aanpalende terrein van armoedebestrijding. Deze twee beleidsterreinen hebben de maatschappelijke participatie (het ‘meedoen’) en de zelfredzaamheid van burgers hoog in het vaandel staan. Ook gaat het in beide gevallen vaak om vergelijkbare doelgroepen (mensen met fysieke, psychische en/of sociale problemen). Bovendien wordt de overlap tussen beide beleidsterreinen groter door de toekomstige invoering van de Wet werken naar vermogen (WWNV) die nadrukkelijk verbindingen legt tussen doelgroepen. Het is daarom dat we ervoor kiezen om kennisdeling in een breder verband te plaatsen dan alleen de Wmo. In dit onderzoek hebben we daarom aandacht voor kennisdeling rondom de Wmo en het aanpalende terrein armoedebestrijding. Een kenmerkend verschil met eerdere onderzoeken zoals de Wmo-evaluatiestudie van het SCP (De Klerk et al., 2010) - waaruit blijkt dat ongeveer twee derde van de gemeenten formeel samenwerkt binnen de Wmo (vooral bij de aanbesteding van huishoudelijke hulp, opvoedingsondersteuning, vrijwilligersbeleid en/of de verstrekking van individuele voorzieningen) - is dat ons onderzoek expliciet aandacht besteedt aan *de koppeling* tussen de Wmo en armoedebestrijding en *de wijze waarop*

gemeenten elkaar opzoeken en kennis uitwisselen, *hoe* zij de kennisdeling beoordelen en *op welke manier(en)* de randvoorwaarden kunnen worden gecreëerd om gemeenten verder te helpen bij het uitwisselen van goede praktijken. In tegenstelling tot de bestaande inzichten rondom kennisdeling en -ontwikkeling (zoals de eerder aangehaalde studies van De Klerk et al. en van Van de Laar) richten wij ons meer op twee specifieke beleidsterreinen en op de kwalitatieve aspecten en verbeterpunten rondom ervaringsuitwisseling rond de Wmo en het aanpalende armoedeterrein. Bovendien sluit het onderzoek goed aan bij eerdere studies van het Verwey-Jonker Instituut naar raakvlakken tussen de Wmo en Wwb (Stavenuiter & Van der Klein, 2010; Stavenuiter et al., 2011).

Centrale vraagstelling

Het onderzoek is bovendien een *spin-off* van de Stedenestafette. In de Stedenestafette is bij 23 gemeenten in Nederland de lokale inzet en samenwerking onderzocht bij armoedebestrijding (Van der Klein et al., 2011). Het is ons in dit onderzoek te doen om de vraag of, en zo ja op welke wijze, gemeenten (naar aanleiding van de Stedenestafette) van elkaars kennis en ervaringen rondom de Wmo en het aanpalende terrein van armoedebestrijding gebruikmaken. Spannen gemeenten zich nu meer in om zich gezamenlijk sterk te maken voor de bevordering van de maatschappelijke participatie van burgers?

De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt samengevat:

Welke (inter)gemeentelijke vormen van kennisdeling zijn er rondom de Wmo en armoedebestrijding (ontstaan naar aanleiding van de Stedenestafette), hoe beoordelen gemeenten deze kennisdeling en wat kan worden gedaan om de kennisdeling verder te stimuleren?

Met de beantwoording van deze vraag proberen we handvatten aan te reiken om de samenwerking en kennisdeling te bevorderen, waarmee we ook input leveren voor een deel van de benodigde professionalisering van de gemeenteambtenaar.

1.2 Onderzoeksaanpak

In dit onderzoek reflecteren we op de bestaande vormen van kennisuitwisseling rondom de Wmo en het aangrenzende armoedeterrein en gaan we op zoek naar manieren om deze kennisdeling te bevorderen. In ons onderzoek sluiten wij aan bij de activiteiten van de VNG, te weten bij het VNG-programma 'Slim samen-

werken' (zie www.vng.nl). Binnen dit programma gaat de VNG vanaf 2011 aandacht besteden aan het ondersteunen en faciliteren van samenwerkingsverbanden tussen gemeenten.

Ze biedt hierbij hulp op basis van de vragen van de gemeenten. Kort samengevat, dit programma gaat in op de algemene ondersteuningsbehoeften bij intergemeentelijke kennisdeling.

Ons onderzoek bestaat uit drie delen:

Deelonderzoek 1: *Quickscan van de literatuur*

Om meer inzicht te krijgen in de bestaande vormen van kennisdeling rondom de Wmo en armoedebestrijding voeren we allereerst een quickscan uit van de literatuur (denk hierbij aan recente rapportages van het SCP en de VNG, maar bijvoorbeeld ook aan wat de diverse kenniscentra ter beschikking stellen). De leidende vraag hierbij is: Welk beeld geven de bestaande studies en rapportages van de bestaande vormen van kennisdeling? Aanvullend zullen we contact zoeken met de VNG om de onderzoeksactiviteiten daar waar mogelijk op elkaar af te stemmen.

Deelonderzoek 2: *Digitale enquête: gemeenten leren van elkaar rond de Wmo en de bestrijding van armoede en sociale uitsluiting, en aanvullende interviews*

In deelonderzoek twee voeren we een digitale enquête uit onder gemeenteambtenaren die eerder hebben deelgenomen aan de Stedenestafette. Voor de Stedenestafette onderzocht het Verwey-Jonker Instituut in 23 gemeenten goede praktijken van armoedebeleid, lokale samenwerking en governance processen op het terrein van armoedebestrijding. Het betrof de gemeenten Alkmaar, Almere, Breda, Delft, Den Haag, Eindhoven, Enschede, Hengelo, Leidschendam-Voorburg, Lelystad, Oss, Ridderkerk, Roosendaal, Rotterdam, Sittard-Geleen, Tilburg, Utrecht, Vlaardingen, Waddinxveen, Woerden, Zeist en Zoetermeer. In dit onderzoeksdeel zullen we de deelnemers bevragen naar kennisdeling en de wijze waarop zij naar aanleiding van de Stedenestafette meer van elkaars kennis gebruik zijn gaan maken. En gaat dit 'leren van elkaar' verder dan het beleids-terrein armoedebestrijding? In hoeverre zijn er naar aanleiding van de Stedenestafette dwarsverbanden gelegd met de Wmo?

Als methode kiezen we voor een digitaal evaluatieformulier naar de 23 deelnemende gemeenten van de Stedenestafette. Ook zullen we in een klein aantal gemeenten nadere interviews houden met beleidsambtenaren op het terrein van de Wmo en armoedebestrijding.

Deelonderzoek 3: *Ontwikkeling randvoorwaarden intergemeentelijke kennisdeling*

In het derde onderzoeksdeel ontwikkelen we - op basis van de uitkomsten uit de voorgaande twee onderzoeksdelen - een slothoofdstuk met daarin: een set met wensen vanuit het veld: waar liggen de behoeften rondom kennisdeling en wat is er nodig om hierin te voorzien?

1.3 Leeswijzer

Onze rapportage is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk twee geeft een kort overzicht van de bestaande inzichten vanuit de literatuur over het delen van kennis rond de Wmo en armoedebestrijding. Daarnaast gaan we in op de Stedenestafette en de belangrijkste uitkomsten hiervan. Op basis van deze uitkomsten formuleren we verwachtingen over het delen van kennis rondom de Wmo en armoedebestrijding. Hoofdstuk drie gaat in op de onderzoeksmethode en op de concrete manieren waarop gemeenten al dan niet hun kennis delen in de praktijk. De nadruk ligt op de kennisdeling rondom armoedebestrijding en de Wmo. In hoofdstuk vier bezien we wat verbeteringen zijn om kennisdeling op de betreffende terreinen verder te stimuleren. De interviews vormen het empirische materiaal. In hoofdstuk vijf volgen, tot slot, de conclusies en aanbevelingen.

2 *(Inter)Gemeentelijke kennisdeling*

Er bestaat een algemene consensus dat het delen van elkaars kennis diverse voordelen oplevert. Misschien wel het belangrijkste voordeel is de tijdwinst en de daarmee gepaard gaande kostenbesparingen (efficiencyvoordelen). Door elkaars successen eigen te maken hoeven gemeenten immers niet voortdurend opnieuw een aanpak te verzinnen. In het eerste hoofdstuk hebben we vastgesteld dat er al het een en ander gebeurt als het gaat om samenwerking en kennisuitwisseling. Zowel onze eigen bevindingen in het veld als die van collega-onderzoekers wijzen hierop. Waar minder zicht op is, is op welke manier gemeenten hun kennis delen. Gebeurt dit bijvoorbeeld op regionaal niveau, per afzonderlijk prestatieveld of voor de gehele Wmo, gebeurt het incidenteel of juist structureel en hoe wordt dit georganiseerd? Bovendien vragen we ons af in hoeverre landelijke initiatieven, zoals de Stedenestafette, nieuwe vormen van kennisdeling stimuleren en bestaande vormen intensiveren. Voordat we via een internetenquête en een aantal diepte-interviews gemeenten op deze onderwerpen gaan bevragen, voeren we eerst een literatuurverkenning uit rond de desbetreffende onderzoeksthema's.¹

2.1 *Kennisdeling en samenwerking in het algemeen*

Voordat we kijken naar de wijze waarop het delen van kennis is veranderd na de Stedenestafette en hoe we dat proces kunnen bevorderen, stellen we eerst vast wat we onder kennisdeling verstaan. Kennisdeling is immers een breed begrip. Hoe krijgen we hier meer vat op? Harink (2007) kijkt in haar onderzoek hoe de regio Twente haar rol als kenniscentrum op het gebied van Wonen-Werken-Mobiliteit kan verbeteren. Voor haar onderzoek heeft ze een theoretisch kader

1 We hebben hierbij gebruik gemaakt van de volgende zoektermen: intergemeentelijke samenwerking and Wmo and/or Wwb or armoede; intergemeentelijke kennisdeling and Wmo and/or Wwb or armoede; kennisdeling and Wmo and/or Wwb or armoede; (integraal) delen van kennis and Wmo and/or Wwb or armoede; uitwisseling and Wmo and/or Wwb or armoede; samenwerking and Wmo and/or Wwb or armoede; (integraal) samenwerken and/or Wmo or Wwb or armoede; integraal and Wmo and/or Wwb or armoede; integraal participatiebeleid Wmo and Wwb.

geschetst waarvoor ze gebruikmaakt van de definities van Boer (2005) van ‘kennis’ en ‘kennis delen’:

Kennis: *‘The collective understanding as well as the ability to transform this understanding into actions (skills)’* (Boer, 2005: 4).

Kennisdeling: *‘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: 39).

Kort gezegd betekent dit dat kennis bestaat uit ‘feiten en vaardigheden om de feiten betekenis te geven en in een context te plaatsen’. Kennis is vervolgens een voorwaarde tot (een nieuwe manier van) handelen. Voor het delen van kennis is het vooral van belang dat kennis wordt gecommuniceerd met als doel om van elkaar te leren (Harink, 2007).

Janssen en Schouw (2003) ontwikkelden vier algemene strategieën waarop kennisdeling kan plaatsvinden:

- *Kennisontwikkeling* houdt in dat er aan de hand van een 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.

Deze strategieën laten zien dat er verschillende mogelijkheden en niveaus te onderscheiden zijn waarop kennis wordt gedeeld. Het voert voor dit onderzoek te ver om voor gemeenten te bepalen op welk niveau zij zich bevinden, maar deze niveaus vormen wel goede aanknopingspunten voor het formuleren van vragen ten behoeve van de digitale enquête. Het vormt bijvoorbeeld een

aanleiding om te informeren naar de personen die het initiatief nemen om kennis te delen en/of om te informeren naar de organisatorische wijze(n) waarop kennisdeling binnen of tussen gemeenten vorm krijgt.

Smallenbroek et al. (2005) stellen in dit kader vast dat samenwerking en kennisdeling op verschillende manieren kunnen plaatsvinden. De minst ingrijpende variant is het zogenaamde informele samenwerken. Hierbij vindt incidenteel samenwerking plaats of wordt er aangesloten bij bestaande samenwerkingsverbanden, zonder dat hierbij afspraken worden vastgelegd. Een zwaardere vorm is de opzet van een projectorganisatie. Hierbij gaat kennisoverdracht gepaard met het maken van organisatorische afspraken tegen de achtergrond van duidelijk omschreven doelen.

Andere relevante inzichten in het kader van samenwerking en kennisdeling ontleen we aan het werk van Van de Laar over samenwerking tussen gemeenten. In zijn boek presenteert hij een aantal ontwikkelstadia van intergemeentelijke samenwerking (Van de Laar, 2010:11), te weten:

- Initiatief en oriëntatie
- Uitwerking en besluitvorming
- Implementatie en pionieren
- Monitoren en verbeteren
- Doorontwikkelen

Met behulp van deze ontwikkelfasen is het mogelijk om beter grip te krijgen op de fase van intergemeentelijke samenwerking, waarbij per fase ook kennisdeling een rol van betekenis speelt. Het model maakt het voor ons bijvoorbeeld mogelijk om per ontwikkelfase aandacht te schenken aan de wijze van kennisdeling tussen gemeenten in het verdiepende kwalitatieve deel van dit onderzoek.

2.2 Kennisdeling rond Wmo en Wwb

De Wmo heeft als centrale doel de zelfredzaamheid van burgers te vergroten, via een gerichte ondersteuning door vrienden, familieleden en/of de gemeente. De gemeente kan hierbij verschillende rollen innemen, van een meer sturende tot een overwegend voorwaardenscheppende actor (RMO, 2006). Los van de rollen die gemeenten (en burgers) in kunnen nemen lijkt de Wmo te vragen om (meer) samenwerking tussen (en binnen) gemeenten, maatschappelijke organisaties en burgers (RMO, 2006). Door de lokale krachten en kennis te bundelen

kan maatwerk worden geboden aan de meest kwetsbare burgers die kampen met een complexe problematiek.

Gemeenten doen er over het algemeen goed aan om kennis in- en extern te delen. Op die manier kan een efficiënte en kwalitatief juiste aanpak worden ontwikkeld. Het al eerder aangehaalde onderzoek van het SCP (2010) wijst uit dat de intergemeentelijke samenwerking vrij vaak voorkomt. Ook het betrekken van belanghebbenden bij beleid, zoals bij de vorming van Wmo-beleid, lijkt volop te gebeuren (Van der Veer et al., 2011). We zien dat twee derde van de gemeenten samenwerkt met andere gemeenten rond de Wmo en dat het onderwerp ‘intergemeentelijke samenwerking’ vaak onderwerp van bespreking is tijdens raads- en/of commissievergaderingen. Maar dit zegt nog weinig tot niets over de inhoud en kwaliteit van de samenwerking. Bovendien hebben we geen zicht op de specifieke vormen van kennisuitwisseling.

Ook op het beleidsterrein armoedebestrijding werken gemeenten onderling vaak samen. Faber en Van Montfort (2006: 309) beschrijven bijvoorbeeld hoe een groot deel van de gemeenten van oordeel is dat de eigen gemeente te kleinschalig is om de Wwb goed te kunnen uitvoeren. Winst wordt dan bereikt door met elkaar samen te werken en praktijken uit te wisselen. Specifiek wordt bijvoorbeeld samengewerkt via een intergemeentelijke sociale dienst, zoals het geval is in Dordrecht (ISD Drechtsteden). Ook valt te denken aan samenwerking in relatie tot verschillende beleidsvelden, zoals bij integrale schuldhulpverlening. Mensen die zich langdurig in de bijstand bevinden, hebben meer dan eens te maken met samengestelde problemen (denk bijvoorbeeld aan werkloosheid gekoppeld aan verslavingsproblemen) en zijn op deze manier in beeld van zowel de Wwb als de Wmo. Integrale hulpverlening (lees: maatwerk) is hier het devies. Door bijvoorbeeld de schuldhulpverlening (via het geven van financiële adviezen en cursussen gericht op het leren omgaan met geld) te koppelen aan de verslavingszorg, wordt een directe bijdrage geleverd aan Wmo-doelstellingen (de prestatievelden 3 en 9; zie Jungmann en Pannekoek, 2007). Wat we maar willen benadrukken is dat het aanbod op deze wijze vraaggericht en *in samenhang* wordt ontwikkeld tussen de verschillende hulpverlenende instanties. Om dit te bewerkstelligen is wel een koppeling tussen de diverse beleidsterreinen nodig *en het delen van elkaars kennis*. De praktijk wijst echter uit dat dit nog vooralsnog onvoldoende van de grond komt. Noordhuizen et al. (2011) geven aan dat ‘aanhoudende cultuurverschillen’ tussen gemeentelijke afdelingen zorgen voor afstand en samenwerking en kennisdeling in de weg staan. Ook Dekker en Stavenuiter (2011) pleiten voor een culturomslag bij gemeenten om zo een brug te slaan tussen afdelingen, beleidsterreinen en gemeenten.

2.3 *Slim samenwerken*

Naast inzichten in de bestaande literatuur zijn we op zoek gegaan naar al lopende projecten en initiatieven die zich richten op (inter)gemeentelijke vormen van kennisdeling en samenwerking. Een korte zoektocht op het internet leerde ons dat de VNG het project Slim Samenwerken is gestart. Hieronder doen we kort verslag van dit project.

Sinds 2011 loopt via de VNG het programma ‘Slim samenwerken’ om de samenwerking tussen gemeenten te bevorderen (www.vng.nl). Hiervoor zijn twee hoofddoelstellingen benoemd:

- Het uitwisselen van kennis en ervaring
- Het overdragen van nieuwe en bestaande inzichten

Om deze hoofddoelstellingen te bevorderen worden werkbezoeken en bijeenkomsten georganiseerd en publicaties uitgebracht. Slim samenwerken is een ondersteuningsprogramma voor gemeenten voor als zij vragen hebben in verschillende fasen van samenwerking. Dit kan zijn in de beginfase bij het opzetten van samenwerking en het opstellen van doelen, tot verder in het proces waarbij werkprocessen worden afgestemd. Het programma is los van inhoudelijke terreinen opgezet. Binnen het project ‘Slim Samenwerken’ inventariseert de VNG voorbeelden van samenwerking; dit zijn zowel goede als minder goede voorbeelden. Dit alles met als doel om van elkaar te leren.

Tussen gemeenten wordt veelvuldig samengewerkt, een gemeente is gemiddeld bij vijftien samenwerkingsverbanden betrokken. Dit zijn zowel samenwerkingsverbanden op uitvoerend niveau als op beleidsniveau. Op uitvoerend niveau is bijvoorbeeld te zien dat gemeenten gemeenschappelijke dienstencentra opzetten. Of dat ze bijvoorbeeld gezamenlijk zorg of ondersteuning inkopen in het kader van de Wmo.

Daarnaast zijn er verschillende vormen van gemeenschappelijke beleidsontwikkeling. Binnen de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr), opgesteld om samenwerking tussen gemeenten voor bovengemeentelijke vraagstukken te faciliteren, bestaan vier hoofdvormen.

1. *Openbaar Lichaam*: Gemeenten die participeren in het openbaar lichaam kunnen in principe alle bevoegdheden overdragen aan dit openbaar bestuur met een rechtspersoon, welke bestaat uit een afvaardiging van de deelnemende gemeenten.
2. *Gemeenschappelijk orgaan*: Dit is een samenwerkingsvorm met één bestuur zonder rechtspersoon.

3. *Centrumgemeente*: Hierin komen deelnemers overeen dat bevoegdheden van een bestuursorgaan van de ene gemeente worden uitgeoefend door een bestuursorgaan van een andere gemeente. Er is sprake van het mandateren van bestuursbevoegdheden door het ene gemeentebestuur aan het andere.
4. *Regeling zonder meer*: Deze regeling gaat in werking bij een overeenkomst tussen gemeenten. Dit kan bijvoorbeeld een convenant, intentieverklaring of een bestuursafpraak zijn.

Alle gemeenten werken via één of meer van deze vormen met elkaar samen. Begin 2011 heeft de VNG een algemene ledenpeiling gedaan om te bepalen waar gemeenten behoefte aan hebben met betrekking tot kennisdeling. Uit de resultaten blijkt dat gemeenten met name behoefte hebben aan het vormgeven en opzetten van meer samenwerking tussen gemeenten. Ook het verkrijgen van een groter intern draagvlak wordt als een probleem gezien.²

Op dit moment ligt de focus van gemeenten steeds meer op samenwerking en kennisdeling, of het nu gaat om de Wmo of de Wwb. Maar de vraag blijft staan *hoe* gemeenten in de praktijk kennis uitwisselen en of deze vormen van kennis delen als *succesvol* worden beoordeeld. Inzichten vanuit de bestaande literatuur zijn echter nog altijd schaars, zo is ons tijdens de uitvoering van de quickscan van de literatuur duidelijk geworden.

2.4 De Stedenestafette

We vragen ons in dit onderzoek onder andere af of de Stedenestafette een impuls heeft gegeven aan de kennisdeling rond de Wmo en armoedebestrijding. De Stedenestafette is destijds ontwikkeld door MOVISIE, het Verwey-Jonker Instituut, de Sociale Alliantie en de gemeente Utrecht in het kader van het Europese Jaar ter bestrijding van armoede en sociale uitsluiting in 2010. Gemeenten geven elkaar hierbij een stokje door om aandacht te vragen voor armoede. In totaal zijn van 23 gemeenten hun lokale initiatieven rond armoedebestrijding via onderzoek en lokale manifestaties in kaart gebracht. Ook is ingegaan op de vraag of gemeenten (en maatschappelijke organisaties) in- en/of extern samenwerken bij het bevorderen van het inkomen en de participatie van minima. Van der Klein et al. (2011) besteden aandacht aan de belangrijkste bevindingen van de Stedenestafette en schetsen een aantal goede praktijken waardoor gemeen-

2 Bron: <http://www.vng.nl/smartsite.dws?id=105975&ch=DEF> (geraadpleegd 24-10-2011)

ten van elkaar kunnen leren. We zullen hieronder kort de balans opmaken van de drie belangrijkste uitkomsten van de Stedenestafette:

- Inkomensverbetering (bijvoorbeeld via het terugdringen van het niet-gebruik van regelingen) en het bevorderen van de maatschappelijke participatie zijn de belangrijkste pijlers van het gemeentelijk armoedebeleid.
- Het aantal kinderen dat in armoede opgroeit is nog altijd verontrustend.
- Het maatschappelijk middenveld is een onmisbare schakel tussen minima en beleidsmakers.

Als het gaat om het samenwerken en het delen van kennis binnen gemeenten vallen ons een aantal zaken op. Samenwerking binnen het gemeentelijke apparaat blijkt in de praktijk nog wel eens tegen beperkingen aan te lopen. Zo wordt het armoedebeleid nog altijd gecoördineerd en uitgevoerd door de afdeling Sociale Zaken en blijft een koppeling met de aangrenzende Wmo-afdeling vaak achterwege. Een centrale aanbeveling aan gemeenten is dan ook om meer met elkaar de samenwerking te zoeken en frequenter kennis en ervaringen uit te wisselen. Maar er zijn meer suggesties denkbaar. Van der Klein en Stavenuiter (2011) maken in de brochure *Gemeenten leren van elkaar* naar aanleiding van de Stedenestafette een balans op.

Naast de aanbeveling om naar een goede samenwerking te streven binnen en buiten het gemeentelijke apparaat en het bewerkstelligen van een koppeling tussen het participatie- en inkomensbeleid, wordt aandacht gevraagd voor de opbrengsten van interventies en samenwerking. Dit komt naar voren bij het inzichtelijk krijgen van werkzame mechanismen van interventies, maar ook als het gaat om het nadenken over effectieve samenwerkingsrelaties.

Centrale verwachting: bijdrage Stedenestafette aan kennisdeling

De Stedenestafette heeft als doel het aandacht vragen voor armoedebestrijding en het delen van goede praktijken. De individuele rapportages (zie www.verwey-jonker.nl/stedenestafette), een besloten website en de overkoepelende eindrapportage met daarin opgenomen een aantal goede praktijken die naar andere gemeenten zijn te 'exporteren', moeten hieraan bijdragen. De Stedenestafette is in haar eerste opzet in ieder geval geslaagd. Maar heeft de Stedenestafette ook bijgedragen aan het intensiever uitwisselen van kennis en ervaringen rondom de bestrijding van armoede en het aanpalende Wmo-terrein? In lijn met het succes wat betreft het eerste doel van de Stedenestafette, verwachten we dat de Stedenestafette over het algemeen ook in meer of mindere mate heeft

bijgedragen aan kennisuitwisseling, zowel binnen als tussen gemeenten. Onze centrale verwachting luidt dan ook:

De Stedenestafette heeft bijgedragen aan het uitwisselen van kennis en ervaringen tussen en binnen de gemeente(n) bij het bevorderen van het inkomen en/of de maatschappelijke participatie van burgers.

Om deze verwachting te kunnen onderzoeken zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden gebruikt. Deze methoden én de eerste statistische bevindingen worden besproken in het volgende hoofdstuk.

2.5 Conclusies

Opvallend is dat samenwerking tussen en binnen gemeenten doorgaans wordt beschouwd als een groot goed. Iedereen onderschrijft het belang van het delen van elkaars kennis en inzichten. De vraag of gemeenten met elkaar samenwerken is in de literatuur bovendien al enkele malen bevestigd. De vraag op welke manier(en) gemeenten met elkaar samenwerken is echter nog verre van beantwoord. We hebben in dit hoofdstuk gezien dat het belangrijk is om ervaringen te delen rondom beleidsterreinen die veel overlap vertonen, zoals de Wmo en armoedebestrijding. Ook is er het besef dat een integrale samenwerking de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt. Het is daarom belangrijk om meer zicht te krijgen op bestaande samenwerkingsrelaties tussen en binnen gemeenten rondom de Wmo en armoedebestrijding. Het is hierbij goed om te bekijken of de samenwerking beter of anders kan.

In de verschillende rapportages over de Stedenestafette is (eveneens) diverse malen gewezen op het belang van een integrale participatieaanpak en samenwerkingsrelaties tussen gemeenten en het maatschappelijk middenveld. De afronding van de Stedenestafette is voor ons aanleiding om een verwachting te formuleren over kennisdeling binnen en tussen gemeenten en deze voor te leggen aan de deelnemende gemeenten aan de estafette. We verwachten dat gemeenten na de Stedenestafette meer met elkaar zijn gaan samenwerken. Bovendien krijgen we met een meting onder de betreffende gemeenten beter zicht op andere vormen van kennisdeling in de praktijk.

3 *Activiteiten gericht op kennisdeling*

3.1 *De methoden*

We maken in dit onderzoek gebruik van zowel kwantitatieve als kwalitatieve data. De kwantitatieve data zijn verkregen via een digitale vragenlijst en de kwalitatieve data zijn verzameld via de uitvoering van een aantal diepte-interviews. De kwalitatieve gegevens zijn hierbij complementair aan de kwantitatieve bevindingen.

Digitale enquête

In het onderzoek is allereerst gebruikgemaakt van een digitale enquête. Hierbij zijn alle ambtenaren benaderd die eerder deel hebben kunnen nemen aan de Stedenestafette. Dit betekent dat in totaal 489 ambtenaren van 23 gemeenten zijn benaderd. Dit is de onderzoekspopulatie. Echter, aan de Stedenestafette hebben uiteindelijk van de 489 ambtenaren in totaal 189 personen daadwerkelijk deelgenomen. Dit is onze 'echte' populatie. De vragenlijst bestaat in totaal uit 21 vragen. Nadat de vragenlijst door zowel de onderzoekers als door een gemeente is getest op mogelijke onjuistheden en onduidelijkheden en nadat een digitale vooraankondiging is gestuurd naar contactpersonen van de betreffende gemeenten, is de enquête uitgezet in week 34 van 2011. Na het versturen van een digitale reminder, is de vragenlijst gesloten in week 39. In totaal zijn 56 respondenten aan de vragenlijst begonnen (een respons van 30%), waarvan 41 personen de vragenlijst volledig hebben ingevuld (22%). Aangezien we te maken hebben met een relatief lage respons benaderen we de resultaten als 'indicatief'. Echter, door de statistische resultaten vervolgens te vergelijken met de bevindingen die zijn verkregen via een viertal semigestructureerde interviews, winnen de resultaten aan 'zeggingskracht'.

Semigestructureerde interviews

Nadat inzicht in de mate waarin en de wijze waarop ambtenaren onderling kennis delen, hielden we vier semigestructureerde interviews met ambtenaren in meerdere gemeenten, te weten: Den Haag, Hengelo, Breda en Zoetermeer. De betreffende gemeenten verschillen wat betreft geografische spreiding en

grootte en hebben eerder deelgenomen aan de Stedenestafette. Het doel van dit onderzoeksdeel is het valideren van onze bevindingen uit de digitale enquête. Daarnaast gaan we in op de randvoorwaarden voor kennisdeling (met welke maatregelen proberen ambtenaren kennisdeling te stimuleren) en de verwachte rol van kennisdeling in de toekomst (is meer kennisdeling nodig en zo nee, waarom niet?). Met beide onderzoeksdelen proberen we een antwoord te geven op de centrale vraagstelling, zoals we deze geformuleerd hebben in hoofdstuk 1. In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten die zijn verkregen via de digitale enquête. De bevindingen uit de interviews volgen in hoofdstuk vier.

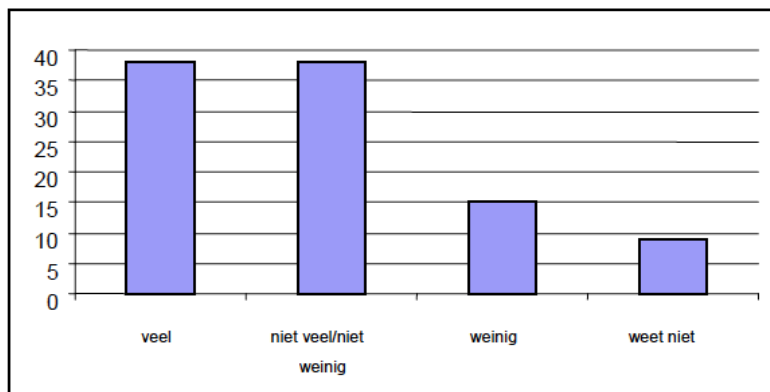
3.2 Resultaten digitale enquête: in- en externe kennisdeling

De vragenlijst is ingevuld door 56 gemeenteambtenaren. De meeste ambtenaren houden zich bezig met het beleidsterrein Werk en Inkomen (45%). In totaal houdt 16% zich primair bezig met de Wmo en de overige respondenten geven andere beleidsterreinen aan. In het laatste geval gaat het bijvoorbeeld om jeugd en onderwijs, wijkontwikkeling, inburgering of om een combinatie van werk, inkomen en Wmo. De respondenten geven aan verschillende functies te bekleden. Veruit de meeste personen zijn beleidsadviseur of beleidsmedewerker, maar onder onze respondenten bevinden zich ook inkomens- en Wmo-consulenten, programmamanagers, wijkcoaches en coördinatoren van vrijwilligersprojecten. In deze functies zijn de respondenten hoofdzakelijk betrokken bij het formuleren en het bewaken van de uitvoering van het beleid. Van belang voor ons onderzoek is dat de ambtenaren die zich bezighouden met de Wmo en/of armoedebestrijding voldoende zijn vertegenwoordigd.

Kennisdeling binnen gemeenten

Interessant is nu om te bekijken in welke mate de ambtenaren intern kennis delen, op welke wijze dit gebeurt en wie hiertoe het initiatief neemt.

Figuur 3.1 Hoe vaak heeft uw afdeling in het afgelopen jaar kennis gedeeld met andere afdelingen? (in %, n=55)

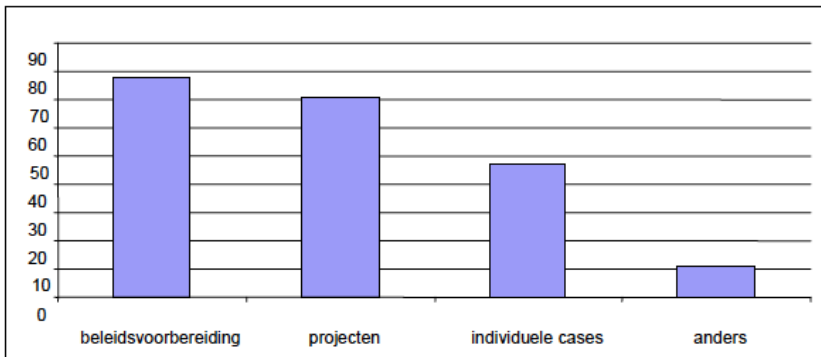


We zien dat 38% van de respondenten aangeeft in het afgelopen jaar veel kennis te hebben gedeeld met andere afdelingen. Een even groot percentage vermeldt dat dit in hun beleving ‘niet veel en niet weinig is’. Net als bij de bevindingen van andere onderzoekers het geval is, blijkt ook hieruit dat de meeste ambtenaren hun collega’s weten te vinden, hetzij vaak dan wel meer incidenteel. Opvallend is dat 15 van de 21 gemeenteambtenaren die zich bezighouden met het beleidsterrein Werk en Inkomen (71%) hun kennis delen met de collega’s van de Wmo. Eenzelfde beeld is zichtbaar voor de medewerkers die zich vooral bezighouden met de Wmo: zes van de zeven ambtenaren die deze vraag hebben ingevuld (86%) zeggen hun kennis te delen met collega’s van Werk en Inkomen. Maar welke kennis wordt met elkaar gedeeld?⁴ Meestal gaat het om kennis rond de beleidsvoorbereiding en projecten. In mindere mate betreft het informatie rondom individuele cases (zie figuur 3.2).

3 We hebben de percentages afgerond naar hele getallen.

4 Deze vraag wordt alleen voorgelegd aan respondenten die eerder hebben aangegeven ‘veel’, ‘niet veel/niet weinig’ of ‘weinig’ kennis te delen met anderen.

Figuur 3.2 Welke kennis wordt met elkaar gedeeld?⁵ (in %, n=45)



Vervolgens hebben wij aan de geënquêteerden gevraagd op welke manier(en) zij met andere afdelingen kennis delen. Relatief gezien gebeurt dit vooral via informele bijeenkomsten en informeel contact (41 van de 45), via regulier (werk)overleg (27 van de 45), het werk in een projectorganisatie (15 van de 45) of via gezamenlijke cursussen (9 van de 45).

Een belangrijke vraag is de mate waarin de respondenten tevreden zijn met de interne vormen van kennisdeling.⁶ We kunnen vaststellen dat de gemeente-ambtenaren over het algemeen niet bijzonder tevreden zijn met de interne kennisdeling. Gemiddeld beoordelen de respondenten de kennisdeling met een 6,2 (n=43). Dit is enigszins verrassend. Eerder hebben we immers geconstateerd dat er al veel gebeurt met interne kennisdeling. De kwaliteit van de manieren om kennis met andere afdelingen te delen behoeft echter verbetering. In onze enquête is plaats ingeruimd voor het doen van suggesties hoe de interne kennisdeling beter kan. Hieronder presenteren we de twee veruit vaakst genoemde suggesties voor verbetering van de respondenten.

Het moet meer tussen de oren zitten

De diverse overlegvormen, maar ook het informele overleg bij de koffieautomaat, kunnen aanleiding zijn om met elkaar kennis te delen. Maar het is volgens verschillende respondenten ook een mentaliteitskwestie. Zo is de algemene ervaring dat het elkaar opzoeken goed is, maar dat mensen in het contact ook *bereid* moeten zijn om van elkaar te leren op de langere termijn. Iemand

5 Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

6 Deze vraag wordt (wederom) alleen voorgelegd aan respondenten die eerder hebben aangegeven 'veel', 'niet veel/niet weinig' of 'weinig' kennis te delen met anderen.

schrijft: *‘Het moet meer tussen de oren zitten’*, een ander zegt hierover: *‘Het hangt te vaak af van een persoon’*, of: *‘Iets meer interesse voor elkaar’*. Hoe kunnen we deze uitingen interpreteren? Wat ons betreft is uit het materiaal duidelijk dat er veel gebeurt, maar dat dit soms nog een ad hoc karakter heeft en dat er niet altijd wordt nagedacht over vormen van kennisdeling die de waan van de dag overstijgen. De contactmogelijkheden zijn er volop, maar het belang van kennisuitwisseling moet niet alleen gestuurd worden door reguliere overlegvormen en het elkaar toevallig ontmoeten. Van ambtenaren kan (ook) worden gevraagd om elkaar proactief op te zoeken en over de schutting van het eigen beleidsterrein heen te kijken. Iemand schrijft wat dat betreft exemplarisch: *‘Meer oog hebben voor elkaar, niet de schutting gebruiken om iets overheen te gooien maar juist de brug slaan om de burger gezamenlijk te helpen’*.

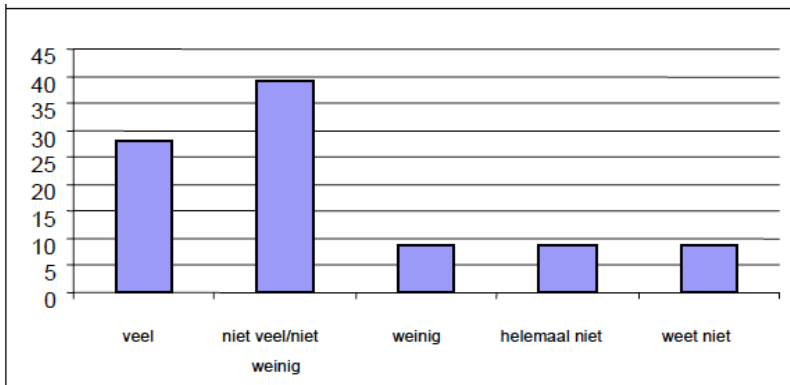
Programmatisch(er) werken

Naast de suggestie van verschillende respondenten om elkaar proactief en voor langere tijd op te zoeken, is het natuurlijk wel van belang om hiervoor een platform te bieden. Verschillende geënquêteerden zijn positief over de opzet van integrale samenwerkingsverbanden en wijzen op het belang van *‘programmatisch werken’*. Dit is een enigszins tegenstrijdig geluid, aangezien we eerder hebben opgemerkt dat ambtenaren van verschillende afdelingen elkaar wel degelijk weten te vinden. Wederom lijkt het meer te gaan om de kwaliteit en vorm van het samenwerken en niet om de frequentie van het contact. Integrale overlegvormen en projectteams, en zelfs de samenvoeging van diensten worden als oplossingen aangedragen. Deze voorstellen grijpen in de structuur van het gemeentelijke apparaat in en moeten de nodige handvatten bieden om samen te werken.

Kennisdeling tussen gemeenten

Kennisdelen betekent niet alleen aandacht hebben voor de expertise die intern aanwezig is, maar ook voor de aanwezige *know how* buiten de eigen gemeente. In de onderstaande figuur presenteren we onze bevindingen aangaande externe kennisdeling.

Figuur 3.3 Hoe vaak heeft uw afdeling in het afgelopen jaar kennis gedeeld met andere gemeenten? (in %, n=46)

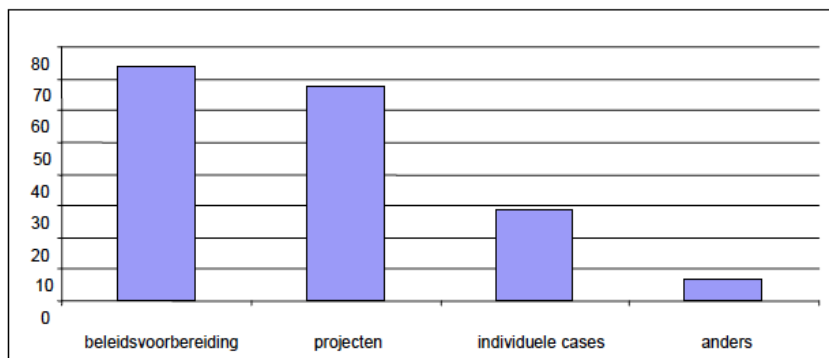


Wat betreft de interne kennisdeling valt op dat de ambtenaren minder kennis delen met andere gemeenten dan binnen hun eigen gemeente. Op zich is dat een enigszins te verwachten uitkomst: in totaal geeft 28% van de geënquêteerden aan veel met andere gemeenten kennis uit te wisselen (intern bedraagt dit percentage 38%).

Waar we eerder zagen dat ruim 70% van de gemeenteambtenaren die zich bezighoudt met het beleidsterrein Werk en Inkomen zijn kennis deelt met de collega's van Wmo, zien we nu een wat ander beeld. Maar liefst 94% van de ambtenaren Werk en Inkomen deelt extern kennis met collega's van *hetzelfde* beleidsterrein. Van integrale kennisdeling is in dit geval veel minder sprake. Waar intern koppelingen worden gelegd tussen beleidsdomeinen, is dit extern veel minder het geval. In totaal vermeldt 33% kennis te delen met externe collega's die zich bezighouden met de Wmo. Voor ambtenaren die zich bezighouden met het beleidsterrein Wmo zien we een vergelijkbaar beeld: 80% zegt extern kennis te delen met ambtenaren binnen hetzelfde beleidsterrein. Geen een respondent geeft aan extern contact te zoeken met de afdeling Werk en Inkomen. Vanuit dit gegeven rijst het beeld op van 'schoenmaker blijf bij je leest' als het gaat om externe kennisdeling.

In figuur 3.4 zien we dat, net als bij interne kennisdeling, de meeste uitwisseling van kennis en ervaringen plaatsvindt rondom de beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling en rondom projecten.

Figuur 3.4 Welke kennis wordt met elkaar gedeeld? (in %, n=31)



Externe kennisdeling wordt vooral mogelijk gemaakt door informeel contact (24 van de 31), via landelijke bijeenkomsten, workshops en congressen (18 van de 31) en via werkbezoeken (15 van de 31).

Hoe tevreden zijn onze respondenten met de externe kennisdeling? Eerder meldden wij dat de interne kennisdeling volgens de respondenten beter kan. Ook in dit geval menen de respondenten dat verbetering mogelijk is. Gemiddeld scoort de externe kennisdeling een 6,5 (n=30). Opnieuw hebben we bij de respondenten geïnformeerd naar suggesties voor verbetering. De belangrijkste aanbeveling is hieronder weergegeven.

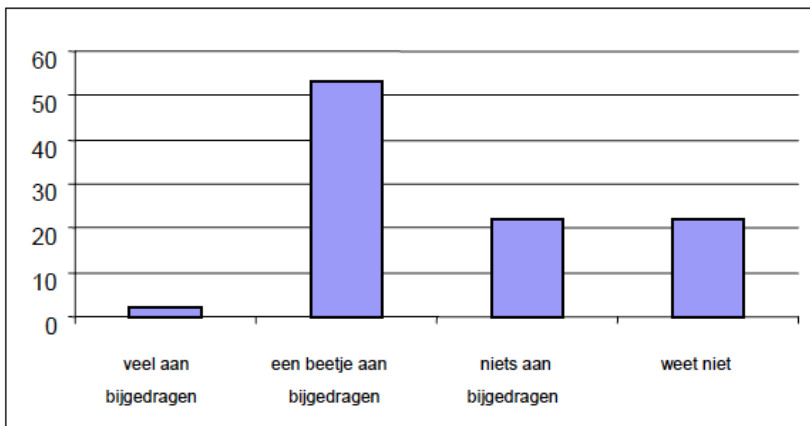
Meer (regionaal) contact en kennisdeling

Waar bij interne kennisdeling vooral is gewezen op een mentaliteitsverandering en het aanbieden van een structuur, gaat het bij externe kennisdeling veelal om de frequentie van het contact. Het elkaar daadwerkelijk opzoeken, los van congressen en symposia, is de meest gehoorde suggestie. Uitingen zijn: *'meer overleg'*, *'meer samenwerking'* of *'regionaal wat meer en makkelijker bij elkaar over de schutting kijken'*. De belangrijkste opgave lijkt dan ook het stimuleren van (integrale) samenwerking en kennisdeling tussen gemeenten. Wat opvalt is dat de respondenten echter geen duidelijk beeld hebben hoe dit vorm moet krijgen. In het laatste deel van de enquête hebben we de respondenten gevraagd naar hun meningen over de Stedenestafette. Heeft de Stedenestafette bijgedragen aan verdere kennisdeling, zoals we verwachten?

Stedenestafette als aanjager kennisdeling?

Allereerst kijken we naar de ervaren meerwaarde van de Stedenestafette voor de interne kennisdeling (zie figuur 3.5). De meerderheid van de respondenten is van mening dat de Stedenestafette (een beetje) heeft bijgedragen aan het bevorderen van kennisdeling met andere gemeentelijke afdelingen. Tien personen vinden dat de Stedenestafette niet heeft bijgedragen aan interne kennisdeling. Als belangrijkste redenen worden genoemd: het onvoldoende affiniteit hebben met elkaars werkterrein, en dat er al voldoende kennisdeling plaatsvindt (*'het gebeurt al'*). In het laatste geval bestendigt de Stedenestafette de bestaande vormen van kennisdeling.

Figuur 3.5 Bijdrage Stedenestafette aan interne kennisdeling (in %, n=45)

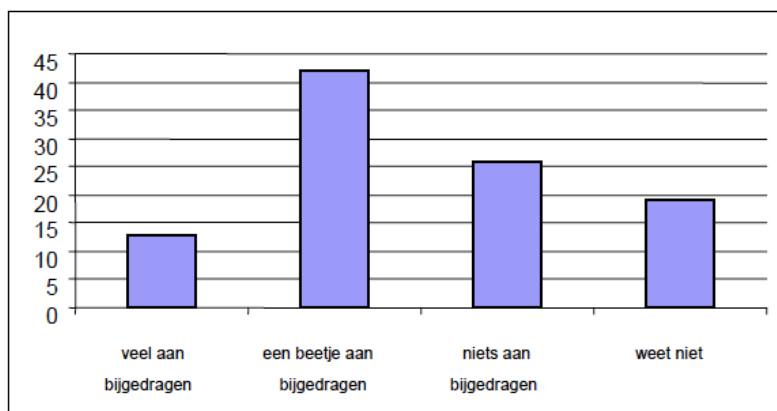


Uit de resultaten blijkt verder dat door de Stedenestafette vooral meer informatie met elkaar wordt uitgewisseld (16 keer genoemd) en deskundigheid intern wordt gedeeld (11 keer genoemd).

Wij vragen ons verder af wat de Stedenestafette heeft betekend voor de externe kennisdeling. Wat valt hierover te zeggen? Figuur 3.6 laat zien dat de Stedenestafette relatief iets meer de externe kennisdeling lijkt te beïnvloeden. Dertien procent geeft aan dat de Stedenestafette hier veel aan heeft bijgedragen (tegen 2% intern). In die zin is de Stedenestafette tegemoetgekomen aan een behoefte in het veld. Het via de Stedenestafette van elkaars praktijken leren heeft verschillende ambtenaren klaarblijkelijk geïnspireerd om vaker het externe contact te zoeken. Een interpretatie is dat, vergeleken met interne

kennisdeling, er in het geval van extern contact nog ‘meer te winnen’ is. Tot slot noemen de respondenten die van mening zijn dat de Stedenestafette niets aan externe kennisdeling heeft bijgedragen, al bestaande samenwerkingsvormen als belangrijkste motivering.

Figuur 3.6 Bijdrage Stedenestafette aan externe kennisdeling (in %, n=31)



3.3 Conclusies

Op dit punt aangekomen kunnen we een tussenbalans opmaken. Zijn de interne en externe gemeentegrenzen scherp afgebakend als het gaat om kennisdeling en heeft de Stedenestafette hier in positieve zin verandering in aangebracht?

Interne kennisdeling: op zoek naar structuur

In de voorgaande paragrafen hebben we gezien dat er verhoudingsgewijs al veel gebeurt met interne kennisdeling. In totaal vermeldt 38% van onze respondenten dat er veel kennisuitwisselingen tussen gemeentelijke afdelingen plaatsvindt. Bij een even groot percentage gebeurt dit af en toe. Hieruit trekken we de conclusie dat ambtenaren van verschillende afdelingen elkaar over het algemeen weten te vinden. Van de ambtenaren van de afdeling Werk en Inkomen weet de grote meerderheid collega's van de afdeling Wmo te vinden. Respondenten van de afdeling Wmo laten een vergelijkbaar geluid horen over de kennisdeling met collega's van Werk en Inkomen. De kennisdeling vindt voornamelijk plaats in de fase van de beleidsvoorbereiding en gebeurt grotendeels via

informeel overleg, en in mindere mate regulier overleg. De kansen liggen in de beleving van de respondenten dan ook niet zozeer op het terrein van het bevorderen van meer contact tussen afdelingen, maar veel eerder op het bevorderen van een *duurzame inbedding van het contact*. Hiermee doelen de respondenten bijvoorbeeld concreet op de mogelijkheden van integrale overlegvormen, de opzet van projectteams en/of integrale diensten om het contact verder te stroomlijnen. Hier sluit ook de veel geuite suggestie van respondenten op aan om ‘meer aandacht voor elkaar’ te hebben. Als er een onvoldoende duurzame basis is om elkaar op te zoeken en/of als afspraken en taakverdeling onvoldoende duidelijk zijn, wordt ‘het openstaan voor de ander’ een lastige opgave.

Externe kennisdeling: op zoek naar meer contact

Ook als het gaat om externe kennisdeling is een omslag in denken en werken vereist. We vinden in dit geval vooral aanwijzingen dat de frequentie van het contact tussen gemeenten beter kan. Meer (regionaal) contact en samenwerking is de meest gehoorde suggestie van de geënquêteerden. Deze suggestie komt voort uit de bevinding dat intergemeentelijke kennisdeling minder intensief voorkomt dan bij intragemeentelijke kennisdeling het geval is. Combinaties tussen de afdelingen Wmo en Werk en Inkomen worden ook in veel mindere mate gemaakt dan bij interne kennisdeling. Het feit dat onze respondenten de kennisdeling met andere gemeenten, ter bevordering van het inkomen of de maatschappelijke participatie van burgers, gemiddeld beoordelen met een 6,5 laat zien dat een verbeter slag mogelijk is.

Stedenestafette: vooral stimulant externe kennisdeling

De Stedenestafette heeft als doel het aandacht vragen voor armoede in Nederland en het bevorderen van kennisdeling, zowel intern als extern. We constateren dat de Stedenestafette hier in beide gevallen in bepaalde mate aan heeft bijgedragen. De grootste toegevoegde waarde zit hem echter in het bevorderen van de externe kennisdeling: op dit terrein is ook de meeste winst te behalen voor het stimuleren van meer contact. Voor de interne kennisdeling heeft de Stedenestafette de bestaande vormen van kennisdeling vooral bestendig. Het creëren van een (integraal) platform om tussen afdelingen duurzamer kennis te delen is een van de uitdagingen van gemeenten op dit moment.

Het vervolg

Dit hoofdstuk heeft meer inzicht gegeven in de mate en wijze van kennisdeling. Ook hebben we gezien waar volgens respondenten nog successen zijn te boeken. Dit neemt niet weg dat nog diverse vragen openstaan. Een van deze vragen richt zich op de randvoorwaarden waarop in- en externe kennisdeling in de toekomst vorm moet krijgen. Volgens onze respondenten ontbreekt er bijvoorbeeld een duidelijk platform en een gedeelde visie op interne kennisdeling. Hoe verhoudt dit zich tot de al aanwezige samenwerkingsverbanden en structuren binnen gemeenten en hoe kunnen ambtenaren ‘over de schutting kijken’? Hierop ligt de focus in het volgende hoofdstuk.

4 Kennisdeling in de praktijk: aandacht voor randvoorwaarden

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de bevindingen uit vier semigestructureerde interviews met deelnemers aan de Stedenestafette, te weten uit Breda, Den Haag, Hengelo en Zoetermeer. Deze interviews zijn complementair aan de statistische resultaten. Met onze gesprekspartners is gesproken over de wijze waarop de betreffende gemeenten in- en extern kennis delen rondom de Wmo en armoedebestrijding (procesfactoren). Wij hanteren hierbij zoveel mogelijk de opgedane inzichten uit de literatuur (welk stadium van samenwerking, op welke wijze krijgt kennisdeling vorm, et cetera). Daarnaast hebben we aandacht voor het valideren van onze bevindingen uit de enquête: hebben de respondenten belang bij meer structuur aan de interne kennisdeling, en is juist het bevorderen van intensiever contact het belangrijkste aandachtspunt bij externe kennisdeling? En, ten slotte, onderschrijven de geïnterviewden onze bevinding dat de Stedenestafette vooral heeft bijgedragen aan de externe kennisdeling? De volgende paragrafen gaan hierop in.

4.2 Interne kennisdeling

Alle beleidsmedewerkers die wij gesproken hebben laten weten dat kennisdeling plaatsvindt tussen afdelingen. Ook het nut van kennisdeling onderschrijven al onze gesprekspartners. De mate en wijze waarop het delen van kennis gebeurt, verschilt echter. In Hengelo en Zoetermeer is de samenwerking incidenteel en hangt kennisdeling af van het belang dat andere collega's eraan hechten. Wel maken de betrekkelijk korte lijnen lokale slagkracht mogelijk. Breda maakt het beleid meer integraal en heeft daarom alle beleidsonderwerpen samengevoegd in één directie beleidsontwikkeling. Hier zitten alle beleidsadviseurs in. Deze beleidsadviseurs zijn opgedeeld in zes groepen, waaronder milieu, ruimtelijke ordening, wonen en samenleving en arbeidsmarktbeleid. Ook

Den Haag staat open voor het delen van elkaars kennis. Via twee brede diensten (SZW en OCW) krijgt samenwerking en kennisdeling tussen de terreinen Wmo en onderwijs en werk en inkomen vorm. Door de breedte van de diensten (onder SZW valt ook de Wmo) komt samenwerking snel tot stand, zij het dat de gemeentegrootte er wel voor zorgt dat de samenwerking en kennisdeling veelal op de grote beleidslijnen plaatsvindt.

De beleidsambtenaren die wij gesproken hebben, noemen als belangrijkste voorwaarde voor kennisdeling dat je er energie in blijft steken. Het gaat niet vanzelf. Daarnaast vinden ze dat de medewerking vanuit het management essentieel is.

Eén beleidsmedewerker merkt op dat de kwaliteit van samenwerking een stuk beter is de laatste tijd, maar ook dat deze nog een stuk beter kan. Beleidsmedewerkers praten met andere afdelingen, maar het gaat allemaal stroperig: *'Een ontkokering van de verschillende afdelingen is nodig'*. Ook andere beleidsmedewerkers geven aan dat het delen van kennis niet automatisch gebeurt. Een algemeen besef van het nut van kennisdeling ontbreekt, waardoor kennisdeling niet zoveel plaatsvindt als zou kunnen. Een risico dat de geïnterviewden noemen, is een gebrek aan tijd: *'In de waan van de dag heb je niet altijd de tijd om zaken met collega's af te stemmen'*.

Kennisdeling vraagt dat je continu ontwikkelingen van anderen in de gaten houdt. Het lijkt erop dat de breedte van een dienst, zoals in Den Haag, eerder bijdraagt aan een integrale visie - zoals ook is gesuggereerd in ons vorige hoofdstuk. Interne structuren staan wat dat betreft garant voor de relatief snelle ontwikkeling van een integraal dienstenaanbod (*'linken worden eerder gelegd'*), 'stroperigheid' tussen afdelingen kan worden voorkomen, zij het dat een denkbaar nadeel is dat er slechts sturing op hoofdlijnen mogelijk is en het beleid te ver van de praktijk komt te staan (vgl. Nederland et al., 2010). Voor het bieden van een platform om interne kennisdeling tot stand te brengen dan zijn er meerdere oplossingsrichtingen, zoals integrale gemeentelijke diensten, of de opzet van integrale netwerken rondom burgers die kampen met meerdere problemen. Den Haag wijst erop dat een brede dienst samengaat met *'een brede blik'* en dat men streeft naar een integraal loket waar mensen met meervoudige problemen terecht kunnen. Deze aanpak lijkt elders al haar eerste vruchten af te werpen, zoals in de gemeente Almere (vgl. VNG, 2011).

4.3 Externe kennisdeling

Drie van de vier geïnterviewde beleidsmedewerkers zijn betrokken bij overlegstructuren met andere gemeenten. De overlegstructuren hebben tot doel om ervaringen uit te wisselen. Met name voor kleinere gemeenten is dit vanwege hun geringere capaciteit effectief. Zo bereidt Hengelo als grote gemeente, samen met zes andere omliggende kleine gemeenten, een beleidsplan voor de Kredietbank Oost voor.

De beleidsmedewerker van Breda is betrokken bij twee structurele overlevormen. In de regio West Brabant is een overlegstructuur waar zaken uit het werkveld sociale zaken en werkgelegenheid kunnen worden opgenomen. Dit wordt nuttig gevonden omdat het werk scheelt en omdat je samen steviger staat, bijvoorbeeld naar de zorgverzekeraar. Daarnaast is *'Een overlegstructuur nuttig omdat je niet allemaal hetzelfde hoeft uit te vinden, je leert van elkaar'*. Er is ook een overlegstructuur van de vijf grote steden in Brabant (B5, achtereenvolgens Breda, Den Bosch, Eindhoven, Helmond en Tilburg). Binnen de B5 wisselen beleidsmedewerkers onderling kennis en bespreken ze knelpunten. In deze B5 bestaat op sommige onderwerpen een structureel overleg (Wmo), op andere onderwerpen is sprake van een meer incidenteel overleg. De respondent vindt dat voor overleggen als deze een aanjager nodig is om een goede agenda op te stellen.

In Den Haag weten de beleidsmedewerkers andere gemeenten te vinden. Net als bij de gemeente Breda het geval is, maakt Den Haag deel uit van verschillende regionale structuren, zoals binnen het G4-overleg en de metro-poolregio Den Haag Rotterdam. Het benutten van schaalvoordelen staat centraal. Onze gesprekspartner in Den Haag onderschrijft dat kennisuitwisseling tussen gemeenten plaatsvindt, maar dat dit gebeurt vanuit een bestuurlijk kader: *'We weten elkaar te vinden als daar aanleiding toe is, met name bestuurlijke aanleiding'*. Meer overleg met elkaar op een proactieve manier kan volgens de geïnterviewde zeker bijdragen aan een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, maar daar is simpelweg de tijd niet voor.

De beleidsmedewerker van Zoetermeer is niet betrokken bij structurele intergemeentelijke kennisdeling. Er zijn contacten met andere gemeenten, maar deze zijn incidenteel en er wordt geen gezamenlijk beleid geschreven. Wel kijkt Zoetermeer samen met de gemeente Pijnacker-Nootdorp naar de drie decentralisaties die eraan komen, de Wet werken naar vermogen, de overheveling van de functie begeleiding van de AWBZ naar de Wmo en de overgang van Bureau Jeugdzorg naar de gemeente. Deze beleidsmedewerker verklaart wel dat er een

concrete aanleiding moet zijn om met andere gemeenten bij elkaar te komen: *‘Op het moment dat er een concreet onderwerp is om over te praten, dan is het prettig om bij elkaar te komen, anders niet’.*

De bovenstaande geluiden nuanceren onze eerdere bevindingen dat er wat betreft de externe kennisdeling alleen maar een behoefte zou zijn aan *meer* contact. Er is volgens de respondenten wel degelijk sprake van intergemeentelijk contact, zij het dat deze momenten meestal plaatsvinden binnen de kaders van een gegeven politiek-institutionele context (zoals de B5 en de metropoolregio Den Haag Rotterdam). *‘Spontaner contact’*, zoals iemand het noemde is een aangedragen suggestie voor verbetering. Iemand anders gebruikte de metafoor van *‘het niet alleen naar vrienden en vriendinnen kijken’* om inspiratie op te doen. De vraag die rest is of de Stedenestafette hieraan heeft bijgedragen.

4.4 *Gevolgen Stedenestafette*

In verschillende gemeenten komt naar voren dat de Stedenestafette een positieve invloed heeft gehad op de contacten met het maatschappelijk middenveld en met andere gemeenten. Al is de ene gemeente daar stelliger in dan de ander. Maar, men laat weten elkaar gemakkelijker te vinden. In verschillende steden is een vervolg gegeven aan de activiteiten die zijn georganiseerd tijdens de Stedenestafette. In Hengelo zijn tijdens de Stedenestafette *‘speed-dates’* georganiseerd tussen het maatschappelijk middenveld en gemeenten om elkaar beter te leren kennen. Dit was zeer succesvol; er is afgesproken elk jaar een bijeenkomst met het maatschappelijk middenveld te hebben. Breda heeft naar aanleiding van de Stedenestafette een eigen estafette georganiseerd: het stokje gaat langs allerlei organisaties die zich met armoede bezighouden. Daarnaast is na de bijeenkomsten van de Stedenestafette een armoedenetwerk opgericht: *‘Marge in beeld 2’*. Hierin hebben organisaties uit Breda die zich met armoede bezighouden verenigd met als motto *‘Heb aandacht voor kwetsbaren in de samenleving’*. Zij treden op als één partij naar de gemeente Breda. Onze stelling dat de Stedenestafette vooral heeft bijgedragen aan externe kennisdeling wordt tijdens de gesprekken iets genuanceerd. De interne kennisdeling is wel degelijk geïntensiveerd, maar *‘de vernieuwing komt van buiten de gemeente’*, zoals iemand het verwoordde. De Stedenestafette heeft volgens de respondenten bijgedragen aan een besef *dat relevante inzichten ook buiten de regio zijn te vinden: ‘Dat inzicht is weer eens ontstaan’.*

4.5 De balans: contacten buiten de regio

Op basis van de gesprekken kunnen we concluderen dat veel van onze eerdere bevindingen zijn bevestigd. Intern is er het meest te winnen als het de kwaliteit en de ontwikkeling van ambtelijke structuren betreft, en extern is er behoefte aan meer contact, maar dan vooral van buiten de regio. De Stedenestafette heeft aan beide vormen van kennisdeling bijgedragen, maar de externe contacten en/of het inzicht dat deze contacten belangrijk zijn worden als grootste successen beschouwd. Ook blijkt uit de gesprekken dat in verschillende steden concrete acties zijn ontwikkeld na de Stedenestafette. Zo heeft Breda zijn eigen estafette opgezet en hebben partijen uit het middenveld zich verenigd in een armoedenetwerk. In het volgende hoofdstuk maken we de balans op en wordt gekeken naar een aantal aandachtspunten die van nut zijn om de kennisdeling naar een hoger plan te tillen.

5 *Een typologie van opbrengsten: winst*

Verschillende gemeenten zijn zich terdege bewust van het belang van samenwerking en kennisdeling. Met de ophanden zijnde samenvoeging van de verschillende wetten aan de onderkant van de arbeidsmarkt (WWB, Wajong en WSW) wordt dit belang alleen maar groter. Het meer gericht inzetten van middelen vraagt om kennis en inzichten die up-to-date zijn en niet exclusief beschikbaar zijn binnen een afdeling of individuele gemeente. Daarnaast vraagt een toenevende decentralisatie om een regiefunctie van gemeenten.

5.1 *Opbrengsten*

Kennisdeling heeft verschillende opbrengsten voor de betrokkenen. Zoals al geschetst is in de literatuurstudie, is het bij kennis delen van belang om met elkaar over kennis te communiceren, wil je van elkaar kunnen leren (Harink, 2007). Kennisdeling verbreedt de blik van professionals en draagt bij aan een verhoogde doelmatigheid in de beleidsontwikkeling en -uitvoering. Hierna zetten we vanuit drie perspectieven kort uiteen wat de te verwachten opbrengsten zijn van kennisdeling.

Opbrengsten voor burgers

Samenwerken en kennis delen leidt tot een betere dienstverlening. Via een integrale aanpak worden verschillende beleidsterreinen op elkaar afgestemd, wat een verhoogde kwaliteit van dienstverlening tot gevolg heeft. Doordat vaak sprake is van een complexe problematiek is de aanpak vanuit één beleidsterrein niet altijd efficiënt. Door kennisdeling kunnen de wensen en behoeften van burgers meer leidend zijn voor het beleid en de uitvoering, omdat deze vanuit verschillende perspectieven samen worden gebracht.

Opbrengsten voor de ambtenaar

Samenwerken en kennis delen vragen om een bredere blik van de ambtenaar. Deze blik uit zich in samenwerking met andere werkterreinen binnen en buiten

de gemeente. Dit geeft andere inzichten, levert inspiratie op en leidt tot betere resultaten. Door de toenemende veelzijdigheid en wellicht meer uitdagende werkzaamheden is een verhoogd werkplezier een reële verwachting.

Opbrengsten voor de gemeente

Uit de resultaten van onze studie blijkt dat de kwaliteit van de kennisdeling omhoog kan. Bijna alle respondenten zien de voordelen van kennisdeling in de vorm van verhoogde efficiëntie. Deze efficiëntie uit zich in het gezamenlijk opstellen van beleid, dat niet iedereen dubbelop hetzelfde hoeft te verzinnen en in een sterkere positie naar bijvoorbeeld zorgverzekeraars bij het inkopen van zorg. Daarnaast leidt een verhoogde kennisdeling met het maatschappelijk middenveld tot een verbreding van kennis en is taakdelegatie mogelijk, bijvoorbeeld bij het schrijven van onderdelen van beleid. Wellicht is ook een beter zicht op het rendement van beleid voor gemeenten mogelijk door ervaringen en kennis te delen met het maatschappelijk middenveld.

5.2 Hoe verder?

We hebben gezien dat er al veel gebeurt op het terrein van (inter)gemeentelijke kennisdeling. Als we kijken naar de invloed van de Stedenestafette op vormen van in- en externe kennisdeling, constateren we dat gemeenten vooral het opdoen van buitenregionale inzichten waarderen. Wat dat laatste betreft is nog meer contact gewenst, terwijl aan de interne kant het verder en structureler inkaderen van samenwerking tot de wensen van de deelnemende ambtenaren behoort. De momenteel grote aandacht voor de verknoping van de Wmo aan de Wwb, en de aankomende Wet werken naar vermogen, lijken hier ook bij uitstek om te vragen. Een te grote afstand tussen verschillende gemeentelijke afdelingen staat een integrale verbinding van deze wetten vaak nog in de weg. Wat is er volgens ons in de nabije toekomst nodig om tot een beter functionerende kennisuitwisseling te komen?

1. Durf over de schutting te kijken

Te vaak ontbreekt het aan 'de wil' om bij elkaar over de schutting te kijken. Vaak horen we dat 'tijdgebrek' kennisdeling in de weg staat. Maar om inzichten op te doen bij andere gemeenten die bovendien niet tot de *usual suspects* behoren, is wellicht ook de wil nodig, of anders geformuleerd 'een verhoogd

gevoel van urgentie dat dit belangrijk is om te doen' - zeker gezien de vele uitdagingen waarvoor gemeenten zich gesteld zien.

2. Heb aandacht voor complementaire structuren

Een fundamenteel verbeterpunt is het nadenken over de opzet van beleidsmatige en uitvoerende samenwerkingsverbanden. Idealiter zouden er zo min mogelijk schuttingen moeten zijn. Dit kan bereikt worden door afdelingen samen te voegen en door op het niveau van de uitvoering bijvoorbeeld het Wwb- en het Wmo-loket samen te voegen.

3. Maar houd ook (blijvende) aandacht voor het maatschappelijk middenveld

Interne complementaire structuren kunnen worden gevoed door het maatschappelijk middenveld. Kerken, vrijwilligersorganisaties, werkgevers en particuliere initiatieven kunnen deze ambtelijke structuren lokaal aanvullen via een rol als (vroeg)‘signaleerder’, ‘stem van de burger’ en ‘kennishebbende’ naar de gemeente toe. Bottom-up, bijvoorbeeld via de instelling van lokale overlegorganen, worden de ambtelijke structuren dan van de nodige lokale input voorzien.

4. Ontwikkel netwerken als antwoord op decentralisering van beleid

Aan het begin van dit rapport constateerden we dat het idee van het ‘intergemeentelijke visiteteam’ nog verder tot ontwikkeling kan worden gebracht. Gezien de grote governancevraagstukken waar gemeenten voor staan (we noemen bijvoorbeeld de samenhang Wmo en Wwv; Wmo en verschuivingen in de AWBZ) zijn we van mening dat juist nu het opdoen van ervaring en het aangaan van intergemeentelijke verbanden gewenst is. Welke strategieën ontwikkelen andere gemeenten en hoe kunnen deze ideeën in de eigen lokale context worden geïmplementeerd? Dat is wat ons betreft één van de leidende vragen voor de toekomst. De (verdere) ontwikkeling van beleidsnetwerken kan uitkomst bieden.

5. Benoem een kwartiermaker

Uit de resultaten blijkt dat de samenwerking er is, maar dat de kwaliteit van de kennisdeling omhoog kan. Eén beleidsmedewerker meent dat de kwaliteit van een intergemeentelijk samenwerkingsverband ondermaats is, omdat niemand het initiatief neemt. Ook binnen andere gemeenten lijkt een aanjager voor het bevorderen van de samenwerking en kennisdeling gewenst. Een kwartiermaker kan daar de benodigde impulsen aan geven.

Literatuur

Boer, N. (2005). *Knowledge sharing in organisations: A situated and relational perspective*. Erasmus University Rotterdam.

Dekker, F., Nederland, T., Stavenuiter, M. & Toorn, J. van den. (2011). *Voortgangverslag onderzoeksproject 'Intergemeentelijke Visiteteams'*. [intern verslag]. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Dekker, F. & Stavenuiter, M. (2011). Integraal participatiebeleid: gemakkelijk gezegd dan gedaan? *Sociaal Bestek*, 9: 26-28.

Faber, K. & Van Montfort, A. (2006). Want zij zijn groot en ik is klein, in: Herweijer, M. et al. (2006). *Sociale zekerheid voor het oog van de meester*. Deventer: Kluwer.

Harink, S. (2007). *Kennisdelen in Twente - Onderzoeksverslag*. Universiteit Twente.

Janssen, J. & Schouw, G. (2003), 'Verdiepen, Verbinden, Versterken: Het Kenniscentrum Grote Steden in Actie.', *Bestuurskunde*, 12, 4: 178-189.

Jungmann, N. & Pannekoek, N. (2007). Schuldhulp, Wmo en Wwb: integrale ondersteuning, *Sociaal Bestek*, 20(4): 20-23.

Klein, M. van der, Toorn, J. van den, Nederland, T. & Swinnen, H. (2011). *Sterk en samen tegen armoede*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Klein, M. van der, & Stavenuiter, M. (2011). *Gemeenten leren van elkaar*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Klerk, M. de, Gilsing, R. & Timmermans, J. (2010). *Op weg met de Wmo*. Den Haag: SCP.

Laar, S. van de, (2010). *Samen sterker; samenwerking tussen gemeenten geanalyseerd*. Delft: Eburon.

Nederland, T., Dekker, F. & Van den Toorn, J. (2010). *Samen voor succes in armoedebestrijding: Den Haag*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Noordhuizen, B., Engelen, M., Van Klaveren, S., Hoffman, M. & Stroeker, N. (2011). Verknoping Wwb-Wmo staat in de kinderschoenen, *Wmo-magazine*, 5: 18-21.

RMO (2006). *Inhoud stuurt de beweging*. Den Haag: RMO.

Smallenbroek, B-J., Quist, H. & Mulder, F. (2005). *De Wmo en samenwerking tussen gemeenten*. Den Haag: SGBO.

Stavenuiter, M. & Van der Klein, M. (2010). *Op het kruispunt van twee wetten*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Stavenuiter, M., Dekker, F. & Klein, M. van der. (2011). *Kansen voor het kruispunt Wmo-Wwb*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Veer, J., Schalk, J. & Gilsing, R. (2011). Decentralisatie: maatwerk of uniformiteit?, *Beleid en Maatschappij*, 38(3): 265-282.

VNG (2011). *Meer doen met meedoen*. Den Haag: VNG.

Geraadpleegde websites

www.verwey-jonker.nl/stedenestafette

www.vng.nl

Colofon

Dit betreft een publicatie die uitkomt binnen het VWS-programma “Beter in Meedoen”. Dit meerjarige programma is gericht op de vernieuwing en kwaliteitsverbetering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Meer informatie over dit programma kunt u vinden op de website: www.invoeringwmo.nl

Oprichtgever/financier	Ministerie van VWS
Auteurs	Drs. W.J. Kroes Dr. F.P.S. Dekker Dr. M.M.J. Stavenuiter
Redactie	Prof. dr. J.C.J. Boutellier Drs. T. Nederland
Omslag	Grafital, Eindhoven
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload en/of besteld worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl/wmoinnovatiebank>.

ISBN 978-90-5830-498-8

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2012

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.

Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.



Kenniscabier

Het Verwey-Jonker Instituut doet binnen het Beter in Meedoen-programma van het ministerie van VWS onderzoek naar de manier waarop gemeenten kennisdelen, zowel binnen de gemeente als tussen gemeenten. De decentralisatie van wetgeving zorgt voor een enorme dynamiek in het werkveld van de gemeenteambtenaren. Dit vraagt om nieuwe manieren van werken, waar kennisdeling een onderdeel van is. Gemeenten hebben vele overlegstructuren en samenwerkingsverbanden, maar hoe delen ze kennis, speciaal rondom de Wmo en het aanpalende terrein van armoedebestrijding? Wat is de kwaliteit van deze kennisdeling? Uit dit beknopte onderzoek blijkt dat op het gebied van kennisdeling nog een wereld te winnen is. Het aanstellen van een kwartiermaker en een voedende rol vanuit het maatschappelijk middenveld zijn enkele aanbevelingen om de kwaliteit van de kennisdeling verder te vergroten.

www.verwey-jonker.nl/wmoinnovatiebank

