

# Voorstel Versterking Regionale Kennisinfrastuctuur

Platform  PLeK 2024-2027



Rijksinstituut voor Volksgezondheid  
en Milieu  
Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



Rijkswaterstaat  
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat



Ministerie van Landbouw,  
Natuur en Voedselkwaliteit



Ministerie van Infrastructuur  
en Waterstaat

## **Den Haag, 2023**

### **Kwartiermakersteam PLeK**

Friso Coumou, (BZK FLEX, kwartiermaker), Petra Bassie (VNG), Diana van Dorresteyn (VNG), Henri Kool (IPO), Jordy Broekmeulen (IPO), Frank Stevens van Abbe (BZK), Onno van Sandick (IenW), Michael Brevet (RWS), Klien van den Broek (zelfstandig communicatieadviseur), Jeroen Meijer (Atelier Kompas).

## Inhoudsopgave

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SAMENVATTING .....</b>                                                  | <b>4</b>  |
| <b>1 COLLECTIEVE AMBITIE .....</b>                                         | <b>5</b>  |
| 1.1 GEÏNTEGREERDE GEBIEDSONTWIKKELING .....                                | 5         |
| 1.2 KENNIS BIJEENBRENGEN EN HET LEERPROCES BORGEN .....                    | 6         |
| 1.3 PLATFORM PLeK.....                                                     | 6         |
| <b>2 ANALYSE .....</b>                                                     | <b>8</b>  |
| 2.1 OVER WELKE KENNIS HEBBEN WE HET? .....                                 | 8         |
| 2.2 GEEN STERKE REGIONALE KENNISINFRASTRUCTUUR .....                       | 9         |
| 2.3 KENNIS IS GEFRAGMENTEERD, VRIJBLIJVEND EN KWETSBAAR .....              | 9         |
| 2.4 NAAR VERBONDEN, GEBORGDE EN ROBUUSTE KENNIS .....                      | 11        |
| 2.5 MISSIE VAN PLeK.....                                                   | 11        |
| <b>3 REGIONALE KENNISHUBS.....</b>                                         | <b>13</b> |
| 3.1 INLEIDING .....                                                        | 13        |
| 3.2 FUNCTIES .....                                                         | 13        |
| 3.3 AANSLUITING OP GEBIEDSPROCESSEN .....                                  | 14        |
| 3.4 ORGANISATIE .....                                                      | 15        |
| <b>4 NATIONAAL PLATFORM .....</b>                                          | <b>17</b> |
| 4.1 REGIONALE KENNISHUBS BOUWEN.....                                       | 17        |
| 4.2 INITIATIEFGROEP PLeK .....                                             | 18        |
| 4.3 KERNTTEAM PLeK .....                                                   | 19        |
| 4.4 STUURGROEP PLeK .....                                                  | 19        |
| 4.5 MEERWAARDE VAN PLeK .....                                              | 20        |
| <b>5 EERSTE PRAKTIJKERVARINGEN .....</b>                                   | <b>22</b> |
| 5.1 REGIONALE KENNISHUBS .....                                             | 22        |
| 5.2 NATIONAAL PLATFORM .....                                               | 28        |
| 5.3 KANSEN .....                                                           | 33        |
| 5.4 RISICO'S.....                                                          | 35        |
| <b>6 PROPOSITIE .....</b>                                                  | <b>37</b> |
| 6.1 PROBLEEMANALYSE EN OPGAVE VAN PLeK.....                                | 37        |
| 6.2 ACTIVITEITEN REGIONALE KENNISHUBS EN NATIONAAL PLATFORM .....          | 38        |
| 6.3 VAN OUTPUT NAAR IMPACT.....                                            | 42        |
| 6.4 IMPACT: KENNIS OVER GEBIEDSPROCES LEIDT TOT GESLAAGDE TRANSITIES ..... | 43        |
| 6.5 BUSINESSCASE .....                                                     | 43        |
| <b>7 GROEI-MODEL.....</b>                                                  | <b>45</b> |
| 7.1 DE INNOVATIE SPIRAAL .....                                             | 45        |
| 7.2 ONTWIKKELING EN REALISATIE, VERSPREIDING EN INBEDDING .....            | 46        |
| 7.3 MODELLEN VOOR FASERING IN DE TIJD.....                                 | 46        |
| 7.4 DE MODELLEN VERGELEKEN.....                                            | 48        |
| 7.5 OPSCHAAL-STRATEGIEËN .....                                             | 49        |
| <b>BIJLAGE 1 OPDRACHT KWARTIERMAKER .....</b>                              | <b>50</b> |
| <b>BIJLAGE 2 BASISPROFIELEN KERNTTEAM KENNISHUB .....</b>                  | <b>52</b> |
| <b>BIJLAGE 3 DE REGIO IN VERKIEZINGSPROGRAMMA'S.....</b>                   | <b>53</b> |
| <b>BIJLAGE 4 RAPPORTAGE DECISIO: BUSINESSCASE PLeK .....</b>               | <b>55</b> |

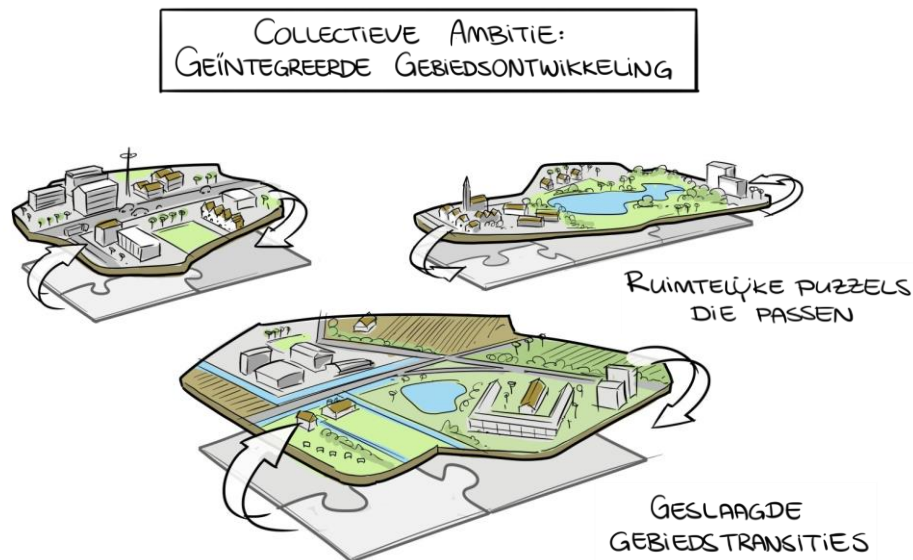
## Samenvatting

- Nederland staat op het punt van ingrijpende ruimtelijke opgaven en transities. De grote verbouwing met 28 nationale programma's gericht op klimaatadaptatie, energietransitie, duurzame economische groei en woningbouw, leidt tot een urgente behoefte aan efficiënte en effectieve uitvoering.
- Opgaven en transities komen samen in gebieden die aan de lat staan om ze uit te voeren. Dit vergt complexe afwegingen en moeilijke keuzes, maar er is een kennisachterstand op lokaal/regionaal niveau. Die ontstaat doordat nieuwe taken uitgevoerd moeten worden zonder benodigde kennis- en leerinfrastructuur. Daarnaast ontbreekt een integrale aanpak van kennisontwikkeling en leren.
- Kennisontwikkeling is verkokerd en niet structureel, waardoor kennis beperkt uitgewisseld en doorontwikkeld wordt en ook niet behouden blijft. Er wordt te beperkt geleerd, juist nu de behoefte aan slimme oplossingen noodzakelijk is om de complexe opgaven en transities aan te kunnen.
- Er ontstaat een groot risico op het niet halen van transitiedoelstellingen en ruimtelijke puzzels die niet passen. Bovendien gebeurt er ook in de kennisontwikkeling zelf veel niet effectief en efficiënt.
- Dit beeld wordt breed gedeeld, maar nog niet voldoende aangepakt. Oorzaken daarvan zijn meerledig, maar dat maakt het juist noodzakelijk om hier stappen in te zetten: in 2027 komt de investeringspiek eraan uit de verschillende landelijke programma's.
- Platform PLeK (Professionalisering Leer- en Kennisprocessen) speelt hierop in met regionale kennishubs. Die hubs verbinden de bestaande kennis- en leernetwerken ten dienste van kennis- en leervragen vanuit het gebiedsproces. Op basis hiervan kan vast worden gesteld welke kennis aanwezig is, van elders gehaald moet worden of moet worden ontwikkeld.
- PLeK bouwt voort op de bestaande kennis- en leernetwerken en is een katalysator van een integraal lerende evaluatie in gebiedsprocessen, met als uiteindelijk doel een versterking van de uitvoerings- en realisatiekracht van de grote nationale en regionale opgaven en transities.
- De exacte waarde van PLeK laat zich nog niet uitdrukken in euro's. Het is juist een taak van PLeK om te laten zien welke leer- en kennisbehoefte er nu niet gefaciliteerd wordt, wat ervoor nodig is om dat wel te doen en waarom het belangrijk is om deze behoefte te faciliteren. De businesscase wordt zo stapsgewijs verder ontwikkeld op basis van praktijkervaringen.
- Om zichzelf terug te verdienen hoeft PLeK maar een relatief kleine verbetering in het kennis- en leerproces, het beleidsproces of de daadwerkelijke uitvoering te realiseren. De faalkosten (financieel en maatschappelijk door het niet behalen van doelstellingen) als gevolg van gebrek aan kennis en niet afgestemde opgaven, kunnen de investeringskosten vele malen overtreffen.
- PLeK vraagt, uitgaande van een gelijke start in alle provincies, een investering van circa 41 miljoen euro voor de periode 2024-2027. Dit is de orde van grootte van één regiodeal. In deze tijd moet PLeK haar waarde bewijzen, zodat daarna invulling gegeven kan worden aan de gewenste structurele versterking van de regionale kennis- en leerinfrastructuur.
- Het is belangrijk PLeK goed te verbinden en te benutten bij de realisatie van de ruimtelijke voorstellen/arrangementen. Dat vraagt om topambtelijke en bestuurlijke agendering van PLeK. Een grote kans is PLeK te ontwikkelen als onderdeel van een nieuw regeerakkoord over regionale ontwikkeling.
- Kennis en leren renderen pas op de langere termijn: de waarde van nieuwe inzichten en innovaties worden pas duidelijk als deze er zijn. Om deze te kunnen ontwikkelen moeten de overheden nu samen strategisch investeren.

# 1 Collectieve Ambitie

## 1.1 Geïntegreerde gebiedsontwikkeling

De gezamenlijke overheden hebben als collectieve ambitie te komen tot geïntegreerde gebiedsontwikkeling.



### Passende ruimtelijke puzzels

In gebieden komen tal van opgaven bijeen. Er zijn gelijktijdig opgaven op het gebied van wonen, bereikbaarheid, energie, klimaat, economie, landbouw en natuur. Dat leidt tot ingewikkelde ruimtelijke puzzels die het Rijk, de provincies, gemeenten, waterschappen en uitvoeringsorganisaties samen moeten leggen. Met elkaar en met partners in de samenleving. De ruimtelijke puzzels zijn niet alleen ingewikkeld omdat de overheden voor bestaande en nieuwe functies ruimte moeten vinden, maar ook omdat ze dat moeten doen *vanuit de samenhang* tussen de verschillende typen ruimtegebruik.

### Geslaagde gebiedstransities

Maar het gaat om meer dan ruimtelijke puzzels alleen. In gebieden werken partijen gelijktijdig aan transitie naar een duurzaam energiesysteem, kringlooplandbouw, een circulaire economie en een duurzame industrie. Geslaagde transitie vragen om *een integrale blik* op de opgaven in de fysieke leefomgeving, *effectieve samenwerking tussen (nieuwe) partijen* en het *herdefiniëren van bestaande werkwijzen, verhoudingen en rollen* van en tussen actoren in de fysieke leefomgeving.

### Geïntegreerde benadering van de leefomgeving

Onze ambitie is de opgaven en transitie in samenhang te realiseren in gebieden. De intrede van de Omgevingswet onderstreept het belang van een geïntegreerde benadering van de fysieke leefomgeving door gemeenten. Parallel werken de provincies in het kader van de Nota Ruimte<sup>1</sup> aan de ruimtelijke voorstellen die ze eind 2023 indienen. Hieruit moet duidelijk worden wat ruimtelijk wel en niet past in de twaalf provincies. De verwachting is dat uit de ruimtelijke voorstellen blijkt dat veel mogelijk is, maar dat er ook grote ruimtelijke keuzes te maken zijn. De ruimtelijke voorstellen van de provincies geven richting voor de af te sluiten

<sup>1</sup> [Contourennotitie Nota Ruimte | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

ruimtelijke arrangementen die wederkerige afspraken bevatten tussen de provincies en het Rijk. De verwachting daarbij is dat een nieuw kabinet in 2024 de definitieve integrale ruimtelijke arrangementen per provincie afsluit.

## 1.2 Kennis bijeenbrengen en het leerproces borgen

Met de ruimtelijke puzzel die op dit moment interbestuurlijk gelegd wordt, en met de enorme transitie in de leefomgeving in het vooruitzicht, is er een grote urgentie om veel meer kennis- en datagedreven samen te werken in het fysieke domein.

### Centrale vraag

De centrale vraag luidt: *Hoe kunnen overheden en partners voor de lange termijn gebiedsambities kennis bijeenbrengen en het leerproces borgen?*



Overheden en uitvoeringsorganisaties beschikken over veel kennis, informatie en data, maar er is meer nodig. Om samen te werken aan meer uitvoeringskracht, het leggen van ruimtelijke puzzels en geslaagde gebiedstransities is er *behoefte aan een meer interdisciplinaire, geïntegreerde aanpak*, waarin partijen, thematisch geordende informatie, toekomstvisies, opvattingen en standpunten bij elkaar kunnen brengen. *Er is behoefte aan samenwerkende kennis- en leernetwerken en een duurzame regionale infrastructuur om te leren en kennis uit te wisselen tussen netwerken, gebieden, programma's en organisaties.*

Samen stappen zetten als collectief is daarbij krachtiger dan een 'ieder voor zich' aanpak. Een integraal georganiseerde, regionale kennis- en leervoorziening fysiek domein kan alleen ontstaan vanuit goede interbestuurlijke samenwerking. De maatschappelijke opgaven lopen immers dwars door alle bestuurslagen en sectoren heen. Om te komen tot gemeenschappelijke visies op problemen, oplossingen en aanpakken, en discussies over welke getallen kloppen te voorkomen, is het cruciaal dat alle overheden gebruik kunnen maken van dezelfde kennis en data. Het is bovendien veel efficiënter: in één keer de kennis en data verantwoord ontsluiten is goedkoper dan een optelsom van verschillende structuren voor verschillende bestuurslagen (eenmalig inwinnen, meervoudig gebruik).

## 1.3 Platform PLek

De partners vanuit het Rijk, IPO, VNG en Unie van Waterschappen hebben ambitie om samen met tal van kennispartners de regionale kennisinfrastructuur te versterken en daarbij voort te bouwen op de talrijke kennis- en leernetwerken in het openbaar bestuur. Een stuurgroep in oprichting, bestaande uit vertegenwoordigers van BZK, IenW, LNV, IPO, VNG, Unie van Waterschappen, Stowa, RIVM en het Fries

Sociaal Planbureau heeft daarom aan een kwartiermaker de opdracht gegeven tot ontwikkeling van een platform ter Professionalisering Leer- en Kennisnetwerken leefomgeving (PLeK). De opdracht met een looptijd van één jaar omvat het in samenspraak met de stuurgroep i.o.:

1. Opleveren van een onderbouwd voorstel voor het beoogde platform als meerjarige structurele voorziening.
  2. Ontwerpen van een werkwijze voor inhoudelijke agendering, monitoring en evaluatie.
  3. Aangeven van kansen, risico's en voorwaarden voor succes.
  4. Stapsgewijs zaken in uitvoering te brengen. Al doende leren.
- Voor de volledige beschrijving van de opdracht, zie bijlage 1.

Dit document is een meerjarenplan ter versterking van de regionale kennisinfrastructuur via platform PLeK. Het bevat een onderbouwd voorstel voor platform PLeK, inclusief een beschrijving van werkwijzen, kansen en risico's en voorwaarden voor succes.

Het document geeft een beschrijving van de eerste stappen in de uitvoering die in 2023 zijn gezet. Zo zijn er in twee gebieden pilots gestart en is er een aantal bijeenkomsten georganiseerd met kennisnetwerken uit meerdere gebieden om gezamenlijk te leren. Verder is er een initiatiefgroep PLeK geformeerd die een begin heeft gemaakt met een gezamenlijke kennis- en leeragenda. Bovendien is er een digitaal samenwerkingsplatform ingericht en is er een informatieve website ontwikkeld.

Het plan is als volgt opgebouwd:

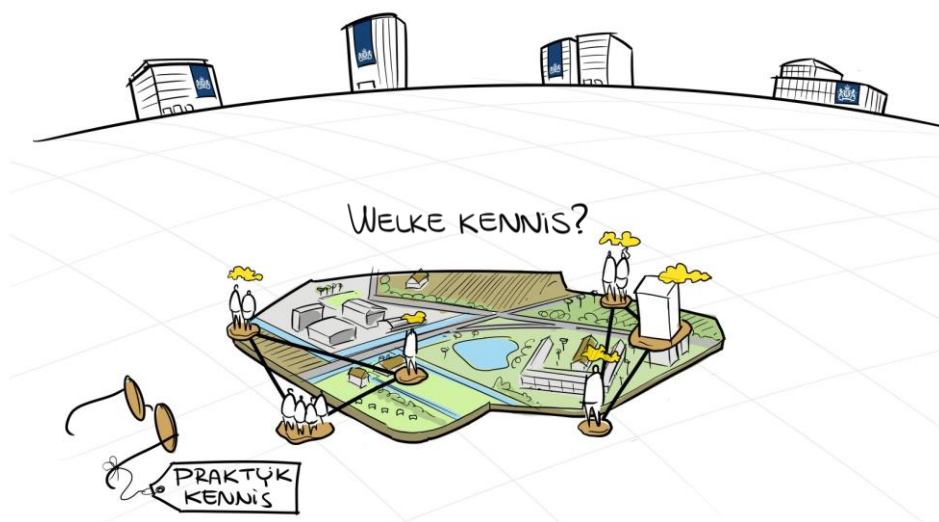
- In **Hoofdstuk 2** geven we een **analyse** van het vraagstuk. We onderbouwen dat er op dit moment nog geen sterke regionale kennisinfrastructuur beschikbaar is en welke consequenties dat heeft. Zo komen we tot de missie van PLeK: regionale infrastructuur versterken. De hoofdgedachte is om dat te doen via de vorming van regionale kennishubs. Regionale kennishubs verbinden bestaande kennisnetwerken en maken die dienstbaar aan gebiedsprocessen. Door de vorming van regionale kennishubs te faciliteren vanuit een landelijk platform waarop alle kennisnetwerken zijn aangesloten, wordt het mogelijk om ook te leren tussen (kennis- en leernetwerken in) verschillende gebieden en tussen het regionale en nationale niveau.
- In **Hoofdstuk 3** beschrijven we de **regionale kennishubs**. Welke functies heeft een regionale kennishub en hoe organiseer je dat deze functies geborgd worden en de regio? Belangrijke aspecten zijn een goede aansluiting op lopende gebiedsprocessen en de ontwikkeling van een regionale kennis- en leeragenda, voorzien van lerende evaluaties.
- In **Hoofdstuk 4** laten we de functies van het **nationale platform** zien. Naast ondersteuning bij de opbouw van diverse regionale kennishubs faciliteert een kernteam het leren tussen (kennis- en leernetwerken in) verschillende gebieden. Een Initiatiefgroep, bestaande uit professionals die op allerlei niveaus (lokaal, regionaal, nationaal) met kennis/leervraagstukken bezig zijn signaleert kansen, risico's en problemen in de kennisinfrastructuur. Ondersteund door het kernteam ontwikkelt de Initiatiefgroep verbetervoorstellen en professionele standaarden. Een stuurgroep PLeK stuurt vervolgens op een verbeterde werking van de gehele kennisinfrastructuur.
- In **Hoofdstuk 5** delen we een aantal eerste inzichten en lessen die we hebben opgedaan bij de eerste stappen om **PLeK in praktijk** te brengen.
- In **Hoofdstuk 6** geven we de **propositie van PLeK**, inclusief de **business case**. Wat zijn de verwachte baten, en hoe maken we die concreet? Aan welke investering moeten we denken als we dit professioneel willen neerzetten de komende kabinetsperiode (2024-2027)?
- In **Hoofdstuk 7** laten we zien hoe we PLeK stapsgewijs, in een groeimodel met een lerende aanpak, verder kunnen ontwikkelen. We presenteren daarvoor een aantal verschillende modellen en opschaal-strategieën.



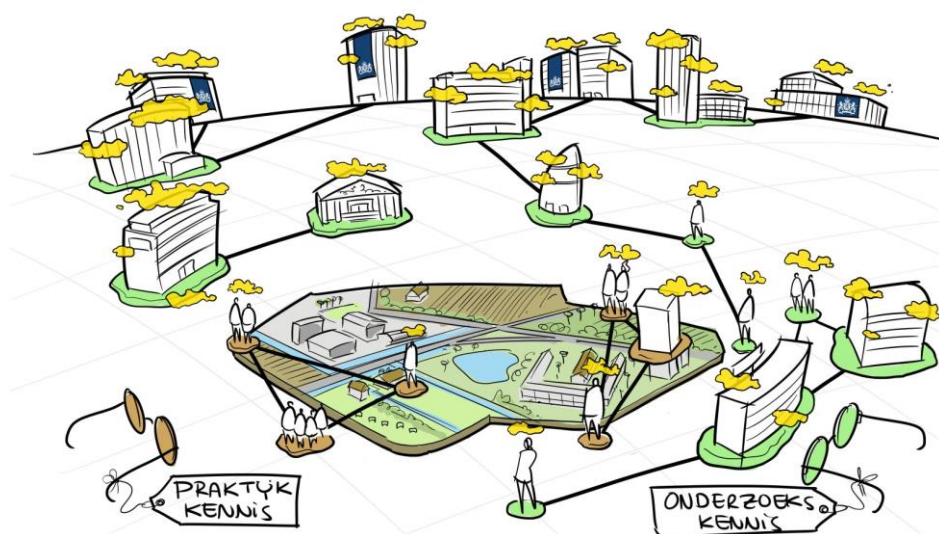
## 2 Analyse

### 2.1 Over welke kennis hebben we het?

Als we het hebben over kennis die we in gebiedsontwikkeling willen benutten, gaat het ten eerste over **praktijkkennis**.



Dat betreft de kennis van de mensen die in het gebied wonen, werken en recreëren. Denk aan de bewoners, ondernemers en medewerkers van uitvoeringsorganisaties en overheden in het gebied. Zij kennen het 'DNA' van het gebied. Ze weten wat in dit specifieke gebied wel of juist niet werkt. Ze kennen de historie, de kracht en de potentie van het gebied.

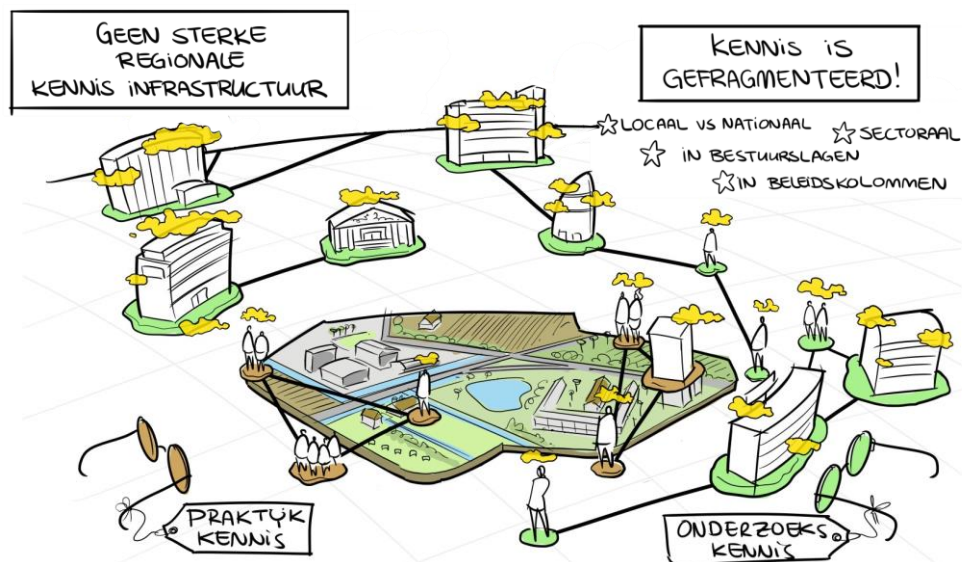


Ten tweede hebben we het over **onderzoekskennis**. Deze wat meer abstracte kennis is te vinden bij onderzoeksinstituten in het gebied. Maar ook bij kennisnetwerken en organisaties in andere gebieden, en bij nationale kennis- en onderzoeksinstituten.



## 2.2 Geen sterke regionale kennisinfrastructuur

De ambitie is bij gebiedsontwikkeling zowel gebruik te maken van praktijkkennis als van onderzoekskennis en deze vormen van kennis meer bijeen te brengen.<sup>2</sup> Het probleem is dat de regionale kennisinfrastructuur momenteel niet sterk genoeg is en hierin onvoldoende voorziet. Kennis en beleid zijn teveel aparte werelden. Kennis is bovendien zelf gefragmenteerd en zit opgesloten in verschillende sectoren, beleidskolommen en bestuurslagen.



## 2.3 Kennis is gefragmenteerd, vrijblijvend en kwetsbaar

De afgelopen jaren is in diverse studies en (advies)rapporten geconstateerd dat de regionale kennisinfrastructuur gefragmenteerd, vrijblijvend en kwetsbaar is:<sup>3</sup>

- **Gefragmenteerd**
  - Er zijn ontzettend veel kennis- en leernetwerken, zowel nationaal als regionaal en lokaal. De kennisnetwerken zijn echter niet voldoende verbonden met elkaar, noch met de regionale opgaven en gebiedsopgaven. Mede daardoor is het voor regio's en gebieden moeilijk om tot de juiste vraagarticulatie te komen.
  - Decentrale kennisnetwerken zijn vooral per beleidskolom en per bestuurslaag georganiseerd en werken niet geïntegreerd samen.
- **Vrijblijvend**
  - Er is geen nationale sturing, noch regionale sturing op een effectieve kennis- en leerinfrastructuur. Kennis en leren zijn niet structureel geborgd. Eén van de gevolgen van het gebrek aan sturing is dat er

<sup>2</sup> Bovenstaande ordening is daarbij slechts een eerste begin om de verschillende typen kennis te duiden. In bijeenkomsten van PLeK bleek dat er behoefte is aan een eenvoudige, praktijkgerichte ordening van verschillende typen kennis. Dit zou deel kunnen uitmaken van de Kennis- en Leeragenda van PLeK. Genoemd zijn onder andere praktijkkennis, onderzoekskennis, beleidskennis, proceskennis, methodologische kennis, transitiekennis, materiekkennis). Zie bijvoorbeeld: [Verslag Elke Regio Vertelt deel I.pdf \(platformplek.nl\)](#)

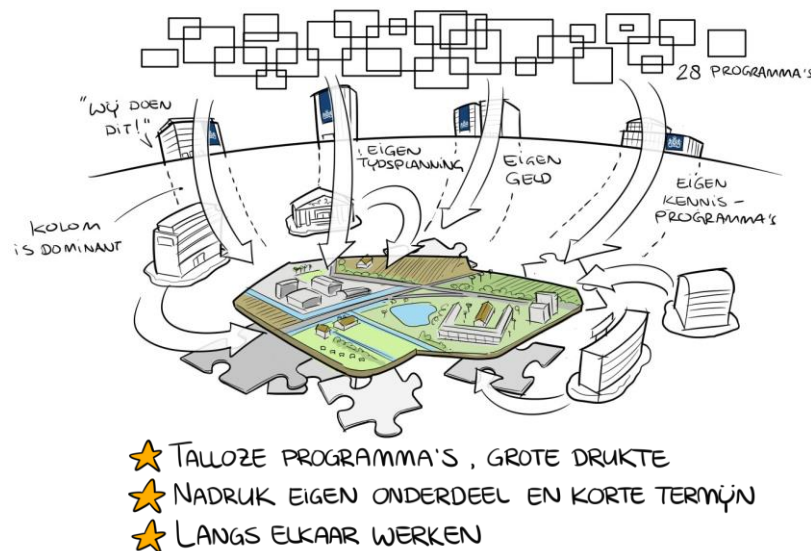
<sup>3</sup> ABDTopconsult (2023), Kennisrijk samenwerken, Verkenning Rijksbrede kennisfunctie. IBP VTH (2023) Kijk op kennis, visie op kennis, kennismanagement en -infrastructuur, Den Haag. Molema (2023) Zwaaien, roepen, springen, Naar een land waarin elke regio telt, Van Gennep, Amsterdam. IPO (2022), Zonder leren geen presteren. AWTI (2021) Rijk aan kennis – Naar een herwaardering van kennis en expertise in beleid en politiek. Molema, M. (2021). Slim schakelen voor kennis in het openbaar bestuur. In Gebundeld perspectief: Decentraal bestuur nader geduid (blz. 19-25). Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. P31 (2021) In netwerken leren en innoveren, Een inventariserend onderzoek naar regionale kennis en innovatienetwerken. RoB (2020) Signalement Kennis Delen. VNG (2019) Kennis voor en van gemeenten. Verdaas (2018) De Kennisinstructuur in relatie tot de Omgevingswet en andere transitie. Zie ook de verslagen van het Veluwebeeraad in de jaren 2020 en 2021. De WRR heeft het onderwerp ook opgepakt, zie <https://www.wrr.nl/adviesprojecten/de-deskundige-overheid/nieuws/2023/02/28/wrr-start-nieuw-project-de-deskundige-overheid>

geen professionele standaarden bestaan voor kennis- en leernetwerken. Er is geen gezamenlijk taal, met bijbehorende methoden en technieken.

- **Kwetsbaar**

- Lokale en regionale kennis- en leernetwerken kennen vaak een tijdelijk bestaan en zijn minimaal 'bemenst': het gaat veelal om werk dat mensen 'bij of naast' hun reguliere werkzaamheden moeten doen, terwijl er bij decentrale overheden al een tekort aan capaciteit bestaat. Dat maakt de lokale en regionale kennisfunctie zeer kwetsbaar.
- Vanuit deze kwetsbare positie maken regionale en lokale kennisnetwerken dankbaar gebruik van impulsen die worden gegeven vanuit de nationale kennisprogramma's. Echter: de nationale impulsen zijn sectoraal en versterken de fragmentatie. Bovendien zijn de impulsen tijdelijk: zodra de nationale programma's eindigen, eindigt ook de financiering, en vallen decentrale netwerken weer uiteen.

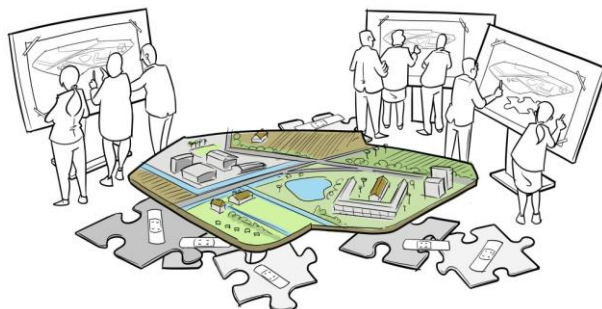
De manier waarop de kennis is georganiseerd vloeit mede voort uit de manier waarop de overheden hun werk organiseren: vooral vanuit verschillende kolommen. Er zijn bijvoorbeeld 28 nationale programma's met elk een eigen tijdsplanning, eigen budget en een eigen kennisprogramma. Elk van deze programma's richt zich op een deel van de puzzel. Dit leidt tot grote drukte in het gebied. Daarbij legt ieder de nadruk op de eigen doelen en de eigen deadlines. De overheden werken daarbij langs elkaar heen. Als je uitzoomt dan zie je dat er nog veel winst te halen is. Deze kritische kanttekening geldt overigens evenzeer voor de decentrale overheden als voor de Rijksoverheid. Er wordt veel georganiseerd vanuit de afzonderlijke sectoren, thema's en aspecten, maar *er is nog weinig integrerend organisatievermogen*.



Om landelijke doelstellingen te bereiken, is de kracht van alle regio's noodzakelijk, maar de decentrale kennisinfrastructuur is de afgelopen vijftien jaar steeds verder uitgehold.<sup>4</sup> Dat is een groot probleem. Het belemmert regio's een goed beeld te krijgen van hun potenties en zwakke plekken en daarop te handelen. Het belemmert de regio's om opgaven in samenhang aan te pakken. Dat bemoeilijkt het leggen van de ruimtelijke puzzels en de noodzakelijke regionale transitie.

Op papier lukt het ons misschien de deadlines voor de verschillende plannen te halen. Maar in de praktijk van het gebied lossen we de ruimtelijke puzzel niet echt op. En krijgen we de gebiedstransities niet goed en niet snel genoeg voor elkaar. We zijn dan slechts pleisters aan het plakken en blijven van crisis naar crisis lopen.

<sup>4</sup> Molema (2023) Zwaaien, roepen, springen, Naar een land waarin elke regio telt, Van Gennep, Amsterdam. RoB (2020) Signalement Kennis Delen.



- GEVOLG**
- ★ OPGAVEN NIET IN SAMENHANG AANGEPAKT
  - ★ RUIMTELIJKE PUZZEL IN PRAKTIJK NIET OPGELOST
  - ★ AANHOUDEnde CRISES

Daarnaast stelt de huidige kennisinfrastructuur regio's onvoldoende in staat het perspectief van inwoners in kaart te brengen en hun praktijkkennis te benutten bij de gebiedsontwikkeling. Overheden helpen elkaar onvoldoende tot een voor burgers navolgbare aanpak te komen. Ieder werkt vooral vanuit de eigen kolom of bestuurslaag aan tal van aspecten en programma's, maar het komt niet op een geïntegreerde manier bijeen, ten dienste van bewoners in gebieden. Die voelen zich daarom niet gezien, noch begrepen.<sup>5</sup> Dat brengt het -toch al kwetsbare- vertrouwen in de overheid (verder) in gevaar.

Het is daarom hoog tijd dat de overheden gezamenlijk investeren in regionale infrastructuur voor kennis en leren, zoals diverse rapporten adviseren. Infrastructuur die regio's in staat stellen tot lerende samenwerking aan hun ambities. Met elkaar en met de rijksoverheid. Infrastructuur die, andersom, de rijksoverheid mogelijkheden bieden om beter aan te sluiten bij wat er daadwerkelijk in regio's speelt. Om vervolgens met rijksbeleid in te spelen op de regio-specifieke potenties en ambities.

## 2.4 Naar verbonden, geborgde en robuuste kennis

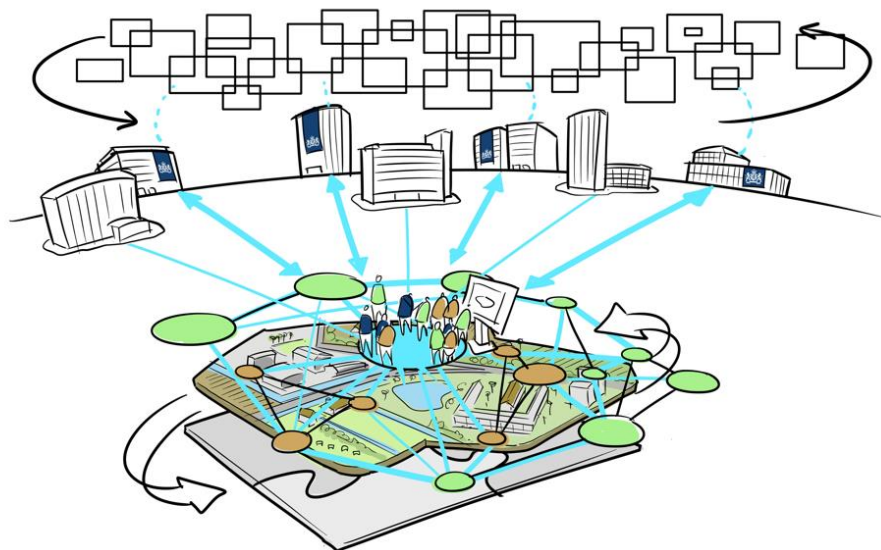
Een sterke regionale kennis- en leerinfrastructuur stelt de regio's in staat het eigen potentieel te ontwikkelen. Het biedt de gezamenlijke overheden gelegenheid meer vanuit de uitvoeringspraktijk en meer geïntegreerd te handelen. Zo voelen burgers zich weer gekend en begrepen en bundelen de regio's hun kennis voor het zo goed mogelijk leggen van ruimtelijke puzzels en de realisatie van de noodzakelijke transitie in onder andere het energiesysteem, de economie en de landbouw.

## 2.5 Missie van PLeK

Kortgezegd luidt de missie van PLeK: **regionale kennisinfrastructuur versterken.**

De missie van PLeK is eraan bijdragen dat we vanuit een situatie met een *gefragmenteerde, vrijblijvende en kwetsbare* kennisinfrastructuur overgaan naar meer *verbonden, geborgde en robuuste* regionale kennisinfrastructuur. We willen **regionale kennishubs** bouwen die kennisgedreven, geïntegreerd werken aan de maatschappelijke gebiedsopgaven ondersteunen.

<sup>5</sup> Rli, ROB, RVS (2023) Elke Regio Telt!, Een nieuwe aanpak, van verschillen tussen regio's, Den Haag.



## Visie

### • Verbonden

- Decentrale overheden nemen initiatief tot de vorming van **regionale kennishubs**. Die kennishubs verbinden bestaande regionale kennisinstellingen en kennisnetwerken met elkaar en vormen het eerste aanspreekpunt voor personen en partijen die voor gebiedsprocessen verantwoordelijk zijn. Op die manier zijn gebiedsprocessen en kennisprocessen sterk verbonden en verweven en komen regio's en gebieden tot de juiste vraagarticulatie.
- Regionale kennishubs **zorgen ervoor dat bestaande kennisinstellingen en –netwerken als eenheid samenwerken en professionaliseren**. De rijksoverheid maakt regionale kennishubs mede mogelijk door capaciteit en middelen beschikbaar te stellen. De beschikbaar gestelde rijksambtenaren participeren actief in de regionale kennishubs en verbinden programma's en kennis tussen Rijk en regio's. Dit bevordert de samenwerking door beleidskolommen en bestuurslagen heen.

### • Geborgd

- De rijksoverheid neemt het voortouw bij de ontwikkeling van **platform PLeK** als interbestuurlijk platform voor **systeemleren en kennisontwikkeling in de leefomgeving**. Systeemleren betekent gelijktijdig leren op drie niveaus: 1) binnen regio's, 2) tussen regio's en 3) tussen regionaal, nationaal en Europees niveau.
- Platform PLeK signaleert, agendeert en ontwikkelt professionele standaarden. De overheden spelen gezamenlijk een structurele rol in de doorontwikkeling (sturing) van de kennis- en leerinfrastructuur, op basis van de werkwijze en governance van het platform.

### • Robuust

- De **overheden geven gezamenlijk een vierjarige programmatische commitment** aan Platform PLeK (2024-2027), met de ambitie tot een structurele positionering van regionale kennishubs in het kennislandschap vanaf 2028.
- De **investeringen** van regio's en Rijk in regionale kennishubs en platform PLeK **maken deel uit van langjarige en substantiële programma's voor regionale ontwikkeling**. Het Rijk kan daarbij combineren met bestaande capaciteit en middelen uit sectorale (landelijke) kennisprogramma's.

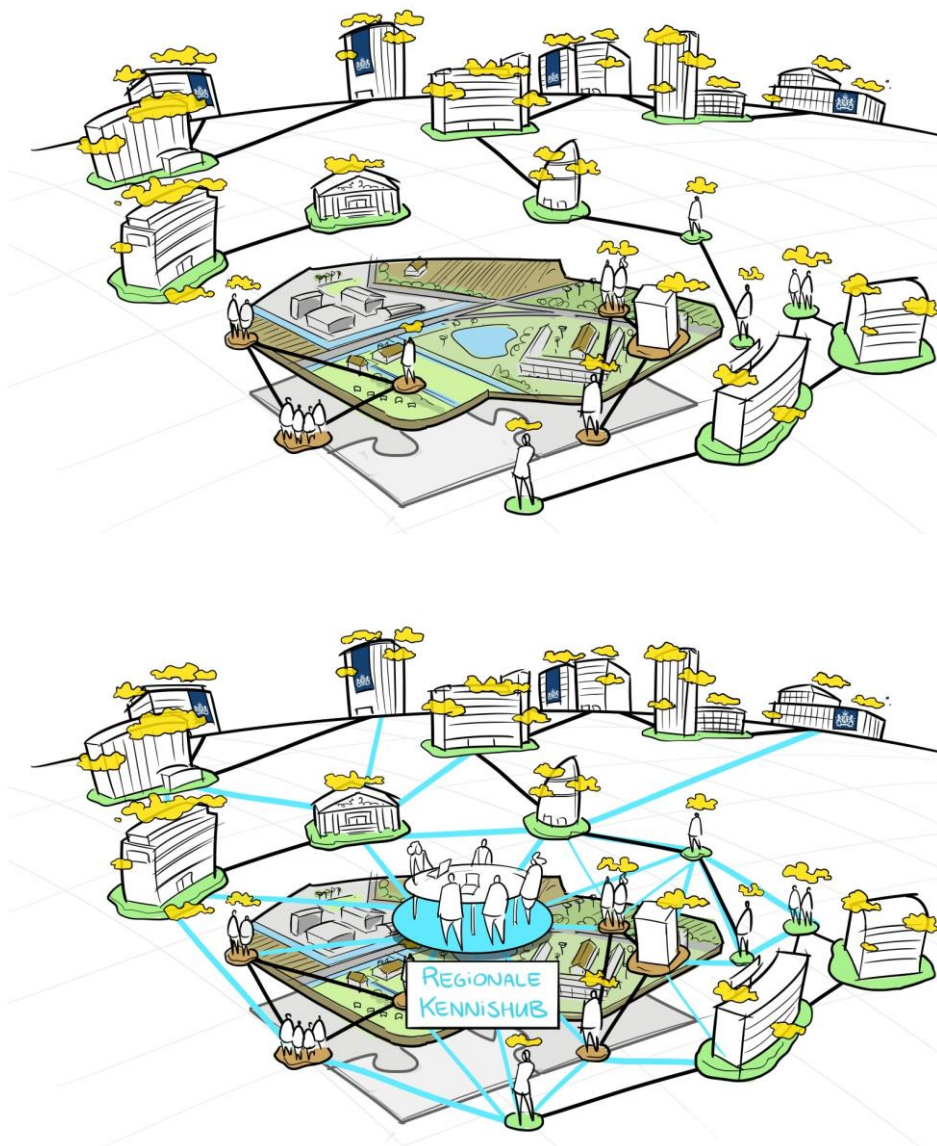
In de volgende hoofdstukken werken we deze visie uit naar een aanpak.



## 3 Regionale Kennishubs

### 3.1 Inleiding

De oplossing die wij voor ons zien, is elke gebied te voorzien van een regionale kennishub. De regionale kennishub verbindt praktijkkennis en onderzoekskennis. De regionale Kennishub verbindt ook lokale en regionale kennisnetwerken met de landelijke kennisprogramma's en netwerken.

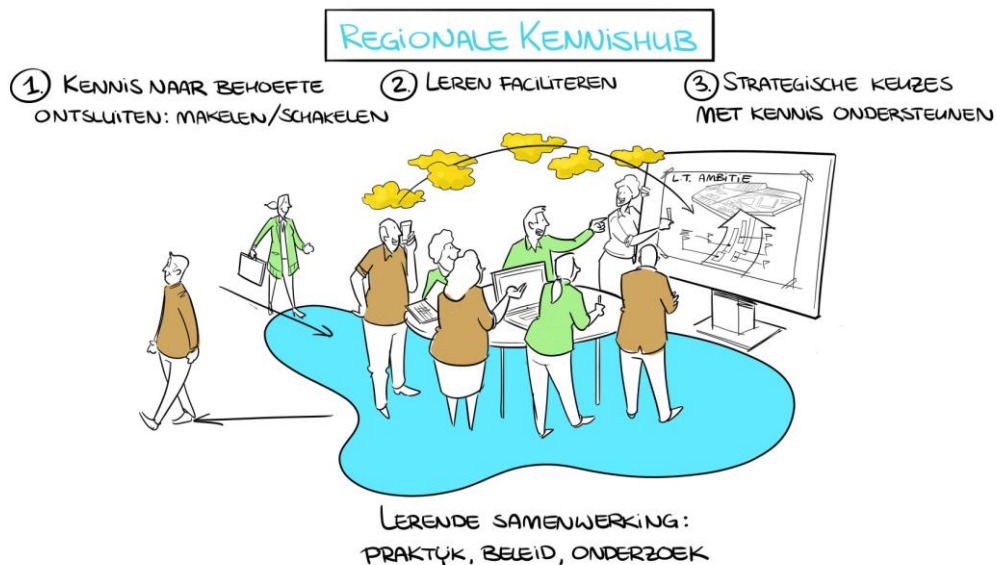


### 3.2 Functies

De regionale kennishub borgt de volgende functies:

0. **Data- en informatiefunctie:** ervoor zorgen dat het data- en informatiehuis op orde is. Dit is de grondstof voor kennis. Dit is randvoorwaardelijk.
1. **Kennisschakelfunctie:** gebieden helpen de juiste kennisvragen te articuleren en beantwoord te krijgen. Maar ook: mogelijk relevante ervaringskennis vanuit het gebied beschikbaar maken voor andere gebieden.
2. **Leerfunctie:** zorgen dat in gebieden, tussen gebieden en tot in de (beleids)systemen en -processen geleerd wordt en nieuwe kennis wordt gemaakt die doorwerkt in beleid en uitvoering/realisatie.

3. **Strategische functie:** ervoor zorgen dat kennis en lessen worden benut bij strategische conversaties over lange termijn (gebieds)ontwikkelingen. Bijvoorbeeld borgen van opzet en gebruik van monitoringinformatie, trend- en scenariostudies en lerende evaluaties.



Regionale kennishubs bieden meerwaarde door gebiedsprocessen en kennisprocessen met elkaar te verbinden en een lerende samenwerking tussen praktijk, beleid en onderzoek te faciliteren. Regionale kennishubs maken maximaal gebruik van de reeds aanwezige kennis- en leerinfrastructuur. De vorm van een regionale kennishub is altijd maatwerk en verschilt per regio.

### 3.3 Aansluiting op gebiedsprocessen

In de regionale aanpak staan de aanjagers en actoren centraal die zich rondom gebiedsprocessen hebben georganiseerd. In een geïntegreerd gebiedsproces worden meerdere gebiedsopgaven tegelijkertijd gerealiseerd. Daar komen leer- en kennisvragen uit voort en daar wordt ervaringskennis opgebouwd die mogelijk breder bruikbaar is.

Gebiedsprocessen kunnen plaatsvinden op verschillende niveaus. Op het schaalniveau van een provincie kan het gaan om de strategische keuzes in een ruimtelijk arrangement. Op een kleiner schaalniveau kan het gaan om geïntegreerde gebiedsplannen, bijvoorbeeld als onderdeel van een provinciaal plan transitie landelijk gebied, een NOVEX-gebied, of een integrale (her)ontwikkeling van een verstedelijkingslocatie.

We gebruiken nadrukkelijk de term 'meer geïntegreerd' in plaats van 'integraal'. Ons doel is niet alles met alles te verbinden, maar te werken aan een logische samenhang of afweging van de belangrijkste (top 3) opgaven in een gebied, op het schaalniveau van het gebied. Dat is bij een verstedelijkingslocatie een andere mix dan bijvoorbeeld in een veenweidegebied of een stroomgebied van een beekdal. Het levert ook andere vragen en andere oplossingen op.

Zoals eerder aangegeven gaat het daarbij om meer dan de ruimtelijke puzzel. Het gaat om transities die behalve ruimtelijke impact ook een sociale, culturele, ecologische, economische en organisatorische impact in het gebied hebben. Dat vraagt voortdurende creativiteit, innovatie en ordening van onderop en richting geven, ordening en kaderstelling van bovenaf.

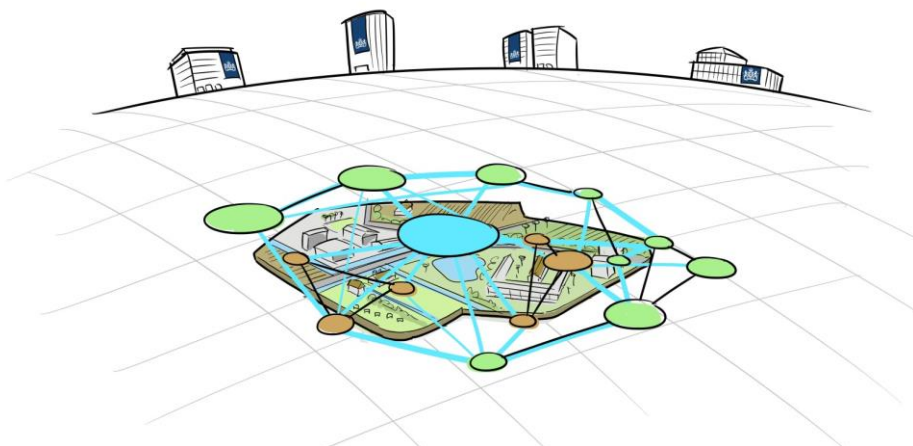
### Regionale kennis- en leeragenda

De samenwerking tussen gebiedsontwikkelaars en kennisontwikkelaars krijgt gestalte via een regionale kennis- en leeragenda. Dit is in de eerste plaats een voertuig om in de regio het gesprek te voeren over wat nodig is om het lerend samenwerken te borgen en te zorgen dat beschikbare kennis zo goed mogelijk wordt ontsloten naar de gebieden. De agenda kan vervolgens een hefboom zijn voor de ontwikkeling van de benodigde regionale kennis- en leerinfrastructuur en voor de opzet en uitvoering van gebiedsgerichte lerende evaluaties.

## 3.4

### Organisatie

Een regionale kennishub is een fysieke en/of een virtuele plek van waaruit de gezamenlijke inzet en samenwerking tussen regionale kennisdragers (personen, organisaties, lokale, regionale en bovenregionale netwerken) wordt gecoördineerd. Het is een flexibel samenwerkingsverband, met een compacte generieke basis (kern) en met sleutelpersonen uit de verschillende kennisnetwerken en -instellingen (flexibele schil). De kennishub verbindt de kennis- en leernetwerken die al in de regio beschikbaar zijn. De kennishub verricht niet zelf allerlei inhoudelijk (kennis)werk, maar zorgt ervoor dat de benodigde kennisfuncties in het gebied worden ingevuld en gezamenlijk (door)ontwikkeld.



Een van de regionale partijen neemt hierin het voortouw. Dat kan bijvoorbeeld een kennisdirectie van de provincie zijn, een hogeschool of een gemeente. Deze partij fungeert ook als centraal aanspreekpunt voor de aanjagers en actoren van gebiedsprocessen.

Wij stellen ons voor dat veelal de provincies hier het initiatief nemen. In het verlengde van hun rol als gebiedsregisseur en aansluitend op hun rol in het ruimtelijk voorstel/arrangement. Een juiste rolinvulling hierbij luistert nauw. De provincie moet hier acteren in goede samenspraak en samenwerking met andere decentrale overheden, regionale kennispartners en rijkspartners. De hub is er nadrukkelijk voor realisatie van gebiedsopgaven en gebiedsprocessen en niet voor de provincie zelf.

Het is van belang dat de organisatie voldoende robuust is qua schaal en voldoende herkenbaar is vanuit de lopende samenwerking in de bestaande bestuurlijke overleggen en netwerken. Belangrijk is ook dat in de regionale kennishub de 'taal van de regio' wordt gesproken en begrepen.



Voor gemeenten is het aantrekkelijk om deel te nemen aan een kennishub die de schaalgrootte van individuele gemeenten overstijgt. Het ondersteunt hen de vraagstukken aan te pakken waarvoor de individuele gemeenten te weinig capaciteit, kennis of ervaring in huis hebben. Tegelijkertijd verschaft het gemeenten toegang tot kennis, capaciteit en netwerken die ze ook voor hun gemeentelijke opgaven kunnen aanwenden. De regionale kennishub moet dan ook een uitdagende leer- en ontwikkelplek voor gemeenteambtenaren zijn.

De rijksoverheid maakt de regionale kennishub mede mogelijk door capaciteit en middelen beschikbaar te stellen. De investeringen van het Rijk maken idealiter deel uit van langjarige en substantiële programma's voor regionale ontwikkeling. Het Rijk kan daarbij bestaande capaciteit en middelen uit de landelijke sectorale (kennis)programma's combineren. De beschikbaar gestelde rijksambtenaren participeren actief in de regionale kennishubs en functioneren als verbindingsofficieren tussen Rijk en regio.

We werken uiteindelijk toe naar een redelijk over het land verspreid netwerk van regionale kennishubs. We zoeken daarbij balans tussen voldoende massa enerzijds en voldoende regionale herkenbaarheid anderzijds.

## 4 Nationaal Platform

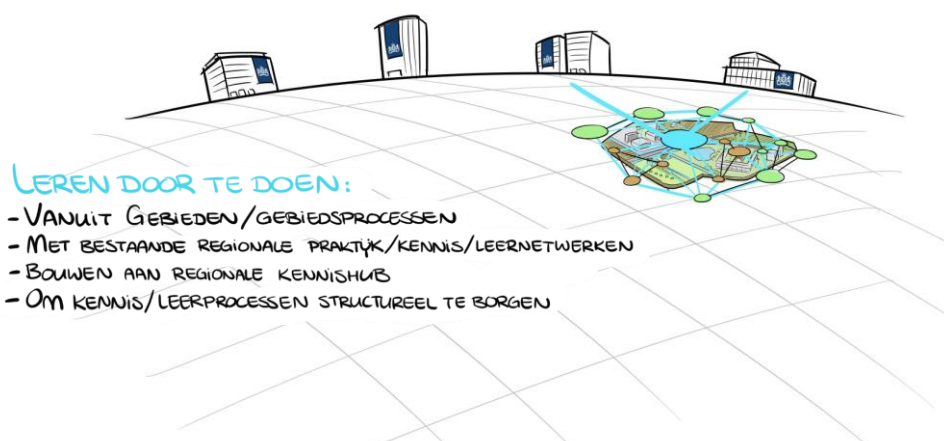
### 4.1 Regionale Kennishubs Bouwen

Hoe komen we tot regionale kennishubs?

Door:

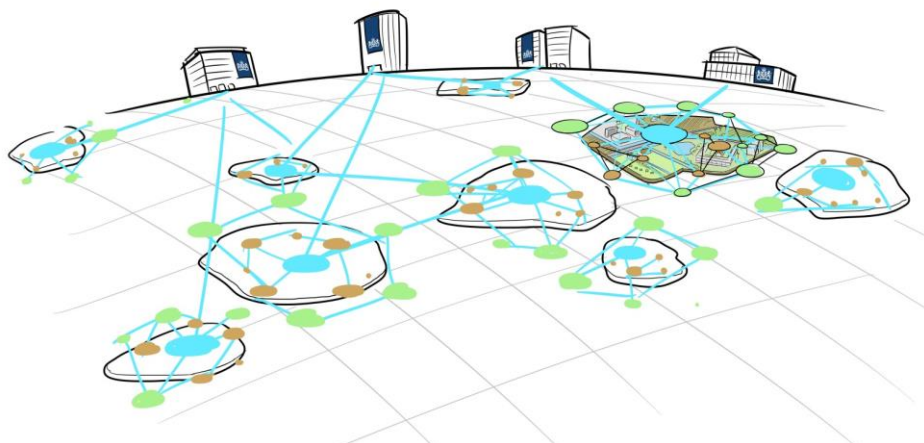
- vanuit gebieden en gebiedsprocessen;
- met bestaande regionale praktijk, kennis- en leernetwerken
- samen te bouwen aan een regionale kennishub;
- om kennis- en leerprocessen structureel te borgen.

Regiohubs ontwikkelen we dus nadrukkelijk op basis van de kennis- en leerinfrastructuren die in al in de regio beschikbaar zijn. Doel van de regiohub is niet om iets nieuws te ontwikkelen, maar om het bestaande te verbinden en te versterken. Verbinden en borgen van kennisfuncties zijn de hoofddoelen van regionale kennishubs.



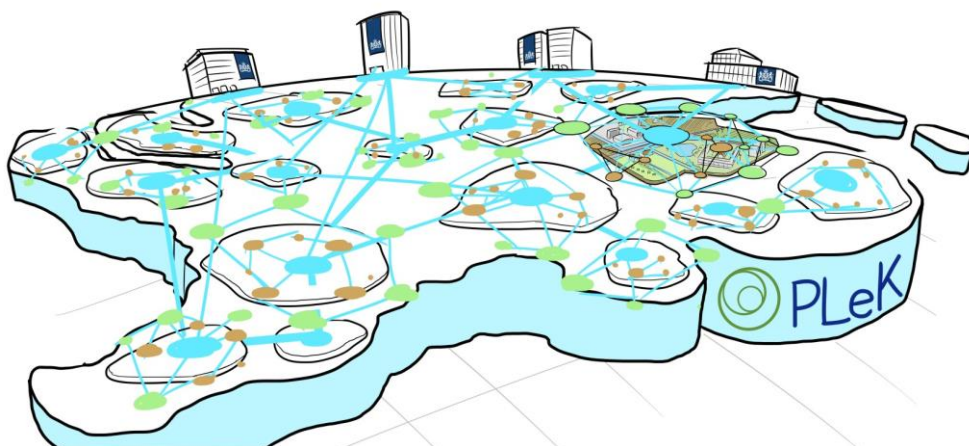
We hebben een start gemaakt met twee regiohubs in respectievelijk Noordelijk Flevoland en Twente (zie hoofdstuk 5). Het plan is deze regiohubs in 2024 door te ontwikkelen, en vervolgens het aantal regiohubs stapsgewijs uit te breiden, met ondersteuning vanuit een nationaal platform PLeK.

ONDERSTEUND VANUIT NATIONAAL PLATFORM PLeK



De ontwikkeling van regionale kennishubs ondersteunen we door er een nationaal digitaal samenwerkingsplatform onder te leggen. **Het digitale platform maakt daarbij alle aangesloten kennis- en leernetwerken zichtbaar voor elkaar.** Zo wordt het mogelijk om in verbinding met elkaar te leren, dwars door de verschillende schaalniveaus heen: lokaal, regionaal en nationaal.

IN VERBINDING, DOOR SCHAALNIVEAUS HEEN



## 4.2 Initiatiefgroep PLeK

Dit leren tussen de verschillende schaalniveaus vindt plaats in de Initiatiefgroep PLeK. De initiatiefgroep PLeK is een dwarsdoorsnede van gebiedsontwikkelaars en kennisontwikkelaars, aangevuld met mensen die meer beleidsmatig en organisatorisch met kennis en leren bezig zijn. De deelnemers komen uit gemeenten, uitvoeringsorganisaties, waterschappen, kennisinstellingen, uit de regio's, provincies, departementen en koepelorganisaties.



### Functies Initiatiefgroep

De regionale kennishub heeft de volgende functies:

1. Ontwikkelen
2. Signaleren
3. Agenderen

### **Ontwikkelen**

- De initiatiefgroep ontwikkelt professionele standaarden voor kennis- en leerprocessen.

### **Signaleren en Agenderen**

- De initiatiefgroep signaleert en agendeert wat er moet gebeuren om kennis en leerprocessen **in de regio** te versterken.
- De initiatiefgroep signaleert en agendeert wat er moet gebeuren om het leren en de kennisuitwisseling **tussen regio's** te versterken.
- De initiatiefgroep signaleert en agendeert wat er moet gebeuren om het leren en de kennisuitwisseling **tussen regionaal en nationaal niveau** te versterken.

### **Kennis- en Leeragenda Initiatiefgroep PLeK**

De Initiatiefgroep werkt op basis van een eigen kennis- en leeragenda. Deze agenda is leidend voor de bijeenkomsten en activiteiten van de Initiatiefgroep.

## **4.3**

### **Kernteam PLeK**

Het kernteam PLeK vervult een cruciale rol om PLeK als lerend netwerk te laten functioneren.

#### **Functies Kernteam**

Het kernteam heeft de volgende functies:

1. Faciliteren
2. Agenderen
3. Ontwikkelen

#### **Faciliteren**

- Het kernteam faciliteert de totstandkoming en ontwikkeling van regionale kennishubs voor het leren binnen regio's.
- Het kernteam organiseert interregionale bijeenkomsten voor het leren tussen regio's.
- Het kernteam organiseert bijeenkomsten van de Initiatiefgroep PLeK voor het systeemleren.

#### **Agenderen**

- Het kernteam pikt uit de bijeenkomst signalen op voor de Stuurgroep PLeK.
- Het kernteam zorgt ervoor dat de Initiatiefgroep verbetervoorstellen uitwerkt.
- Het kernteam agendeert voorstellen in de Stuurgroep PLeK en in een bij PLeK betrokken groep van bestuurlijke ambassadeurs.
- Het kernteam onderhoudt en actualiseert de Kennis- en Leeragenda van de Initiatiefgroep.

#### **Ontwikkelen professionele standaarden**

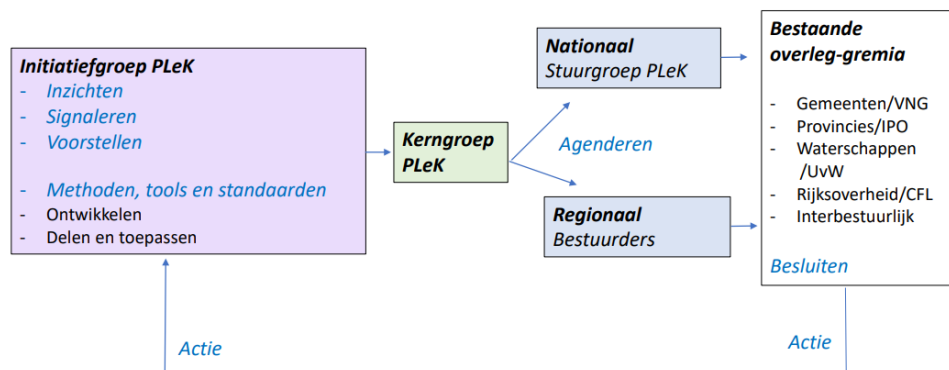
- Het kernteam faciliteert de ontwikkeling van methoden, tools en andere professionele standaarden door de Initiatiefgroep.

## **4.4**

### **Stuurgroep PLeK**

Nationale en regionale besluitvorming leidt tot actie, die in de lokale en regionale praktijk zichtbaar en merkbaar wordt. Op basis van nieuwe ervaringen leidt dit tot nieuwe inzichten, voorstellen en besluiten, waarna de leercyclus zich herhaalt.

De belangrijkste functie van de stuurgroep PLeK is erop sturen dat het systeemleren wordt geborgd. De lessen zelf moeten rechtstreeks geagendeerd worden op het geëigende niveau. Dat vindt plaats in de daarvoor bestemde (formele) overleggrems en valt buiten PLeK.



Het overleg in de stuurgroep is informeel van aard. Het gaat niet om het innemen van standpunten of de verdediging van belangen maar om vraagstukken vanuit meerdere perspectieven te bekijken en samen te bepalen wat nodig is. De stuurgroep stuurt op basis van de signalen en voorstellen die de Initiatiefgroep heeft opgesteld, ondersteund door het kernteam.

## 4.5 Meerwaarde van PLeK

In dit hoofdstuk over het nationaal platform en in het voorgaande hoofdstuk hebben we een ontwerp gemaakt voor platform PLeK.

- Regiohubs verbinden daarbij de bestaande lokale en regionale kennis- en leernetwerken en maken deze dienstbaar aan gebiedsprocessen.
- Het nationale platform maakt het systeemleren tussen kennis- en leernetwerken uit verschillende gebieden mogelijk en ondersteunt het leren tussen het regionale en nationale niveau. Door met een dwarsverband van betrokken kansen, risico's en problemen in de kennisinfrastructuur te signalen en te agenderen in de stuurgroep PLeK beogen we de regionale te kennisinfrastructuren te versterken op basis van een agenda.

### Wat levert PLeK op vanuit lokaal en regionaal perspectief?

Kennis wordt sneller en eenvoudiger beschikbaar voor de lange termijn gebiedsambities. Regionale kennishubs maken het mogelijk om kennis en leren duurzaam te borgen.



### Wat levert dit ontwerp op vanuit nationaal perspectief?

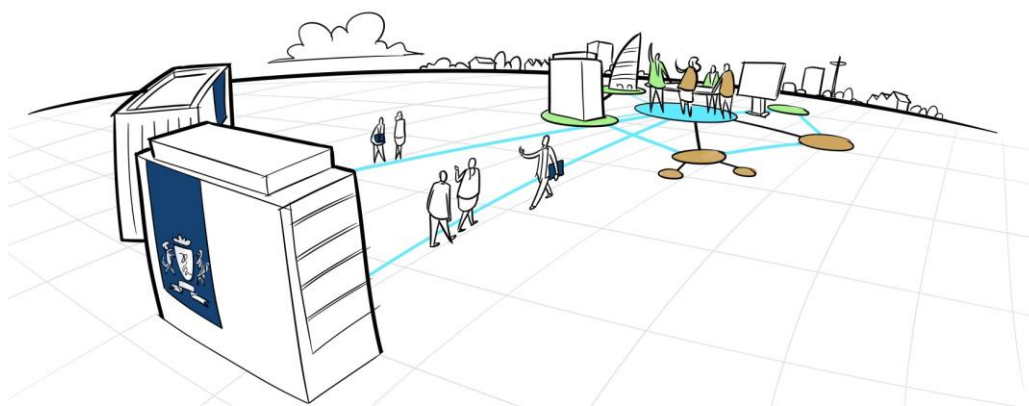
Voor nationale programma's en organisaties wordt het veel beter mogelijk om aan te sluiten op wat er regionaal speelt. Zij kunnen de regio's ondersteunen hun regionale potentieel te ontwikkelen. Want Elke Regio Telt! in de realisatie van de omvangrijke opgaven en transities.<sup>6</sup>

Omgekeerd kunnen nationale programma's en organisaties voor nationaal beleid gebruik maken van de praktijk- en onderzoekskennis die in regionale kennisnetwerken beschikbaar is. Zo ontstaat ook op nationaal niveau een lerende samenwerking tussen beleid, praktijk en onderzoek.

WAT LEVERT  
DIT OP VANUIT:

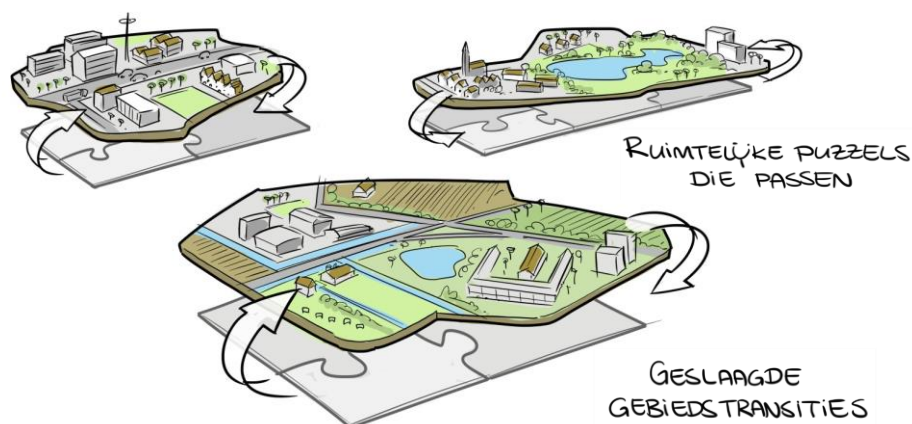
NATIONAAL  
PERSPECTIEF

- ★ BETER AANSLUITEN  
OP WAT ER REGIONAAL SPEELT
- ★ GEBRUIK MAKEN VAN  
REGIONALE NETWERKEN



En komt onze collectieve ambitie van geïntegreerde gebiedsontwikkeling dichterbij.

COLLECTIEVE AMBITIE:  
GEÏNTEGREERDE GEBIEDSONTWIKKELING



<sup>6</sup> Rli, ROB, RVS (2023) Elke Regio Telt!, Een nieuwe aanpak, van verschillen tussen regio's, Den Haag.



## 5 Eerste Praktijkervaringen

Begin 2023 is een kwartiermaker van start gegaan. De kwartiermaker is hierop (via BZK FLEX) voltijds ingezet, en vormde de kern van het team. Een aantal ministeries en koepelorganisaties heeft mensen voor gemiddeld een dag in de week beschikbaar gesteld om mee te werken. Zij vormden samen een flexibele schil. Kwartiermaker en teamleden vormden samen het kwartiermakersteam.

Het eerste kwartaal van 2023 stond in het teken van het ontwerpen en doordenken van een manier om het grote vraagstuk van versterking van de kennisinfrastructuur handen en voeten te geven (zie vorige hoofdstukken). Vanaf het tweede kwartaal zijn gesprekken gevoerd met mogelijke partners om een aantal eerste stappen in de praktijk te zetten.

Een jaar is kort en er was beperkte capaciteit. Toch is er al veel bereikt:

- Er is een start gemaakt met pilots voor de ontwikkeling van regionale kennishubs in Noordelijk Flevoland en Twente.
- Er is een aantal bijeenkomsten georganiseerd met kennisnetwerken uit verschillende delen van Nederland om het leren tussen gebieden te faciliteren.
- Er is een initiatiegroep PLeK geformeerd die een begin heeft gemaakt met een gezamenlijke kennis- en leeragenda.
- Er is een digitaal samenwerkingsplatform ingericht met een bijbehorende website.

In dit hoofdstuk beschrijven we een aantal eerste inzichten en lessen die we hebben daarbij opgedaan.

### 5.1 Regionale Kennishubs

Het kernteam heeft samen met partijen in twee regio's een start gemaakt met de ontwikkeling van een regionale kennishub, in aansluiting op een lopend gebiedsproces. Het gaat om de volgende regio's:

1. Noordelijk Flevoland
2. Twente

#### 1) Regionale Kennishub Noordelijk Flevoland i.o.

Provincie Flevoland reageerde enthousiast op het idee van een pilot. Provincie Flevoland is een lerende organisatie en leert steeds beter werken in een netwerksamenleving. Vanuit de provincie is er een wens om gelegenheidssamenwerkingen te verbeteren: waar komen programma's en opgaven samen? Waar zit energie van mensen? Hoe kunnen we daarop aansluiten? Hoe navigeren we naar de goede plekken? Hoe kunnen we opgaven en oplossingen slim combineren? Er is veel te leren voor de provincie.

Idee daarbij is een pilot rondom kennis/leervragen bij de ontwikkeling van het gebied Noordelijk Flevoland, met mensen uit het gebied. Dit vanwege de diverse opgaven die gelijktijdig spelen in het gebied. Hoe een pilot zich verhoudt tot lopende trajecten moeten we gaande het proces uitvinden en uitzoeken, zo was de gedachte.

Omdat er vanuit de provincie nog geen overkoepelend gebiedsproces liep in Noordelijk Flevoland, werd besloten om een eerste oriënterende bijeenkomst te organiseren. Om het gesprek over het idee (en de betrokkenheid daarbij) al in een vroeg stadium mogelijk te maken is er bewust voor gekozen al enkele stakeholders in het gebied uit te nodigen. Aan de bijeenkomst namen mensen deel van de volgende organisaties: Rijkswaterstaat, Gemeente Urk, Provincie Flevoland, Flever, Firda MBO college, Hogeschool Windesheim, Maritieme campus Urk, Waterschap

Zuiderzeeland, IPO, Ministerie BZK, Ministerie LNV/RTL, Gemeente Noordoostpolder, VNG en Liander.

In groepen is een top 3 samengesteld van opgaven voor Noordelijk Flevoland. Daarin zijn de volgende hoofdlijnen zichtbaar:

- **Sociaal: benutten pioniersmentaliteit, identiteit, trots. Dubbele vergrijzing**

In diverse presentaties komt de pioniers- of ondernemersgeest in Flevoland naar voren. Die zit stevig in het DNA: Flevoland is een gebied met mensen die dingen durven uitproberen. Kunnen we pioniers bijeenbrengen voor een toekomstbestendige ontwikkeling van het gebied? Kunnen we hiervoor een omgeving creëren? Denk aan een living lab, gekoppeld aan opleidingen/opleidingsinstituten, met daarbij aandacht voor o.a. de maritieme sector en de transitie in het landelijke gebied. Kunnen we de pioniers blijven boeien, en binden/vasthouden in en voor het gebied? Denk aan wonen, voorzieningen, (nieuwe vormen van) openbaarvervoer (snelle fietsen).

- **Transitie Landelijk Gebied: klimaat, energie, water, bodem, voeding, gezondheid.**

Kunnen we de opgaven in hun onderlinge samenhang aanpakken? Denk aan verbindingen tussen klimaat, energie(systeem), water, bodem, voeding, gezondheid. Hoe komen we van praten naar doen? Hoe komen we tot een 'aantrekkelijke, weerbare regio'? Hoe komen we 'over de brug' bij de bouw en ontwikkelopgave? Hoe komen we, bij een dubbele vergrijzing, tot vitale dorpen?

- **Als we kijken naar afzonderlijke opgaven, dan worden de volgende opgaven genoemd:**

- Vernieuwing energiesysteem
- Transitie landbouw en visserijsector naar maritieme sector
- Bouw/herstructurering woningen (5000 extra woningen) in relatie tot de ontwikkeling voorzieningen (supermarkt, zorgvoorzieningen onder druk)
- Bereikbaarheid/mobiliteit verbeteren (Lelylijn, maar ook nieuwe vormen van bereikbaarheid)

#### *Veel trajecten*

Tijdens het gesprek over de opgaven, waarin de energie hoog is, komt het gesprek over de hoe dit initiatief zich verhoudt tot lopende trajecten. Er loopt al veel in Flevoland. Er zijn gemeentelijke omgevingsvisies, een provinciale omgevingsvisie, er is een Flevolands Programma Landelijk Gebied (FPLG), er is een Strategische Agenda Flevoland (SAF) die wordt omgevormd tot een Regionale Investerings Agenda (RIA), er is een regiodeal afgesloten, enzovoorts.

#### *Ontwikkeling regionale kennishub Flevoland*

Voor de ontwikkeling van een regionale kennishub komen de volgende suggesties op tafel:

- Een verdere ontwikkeling van de kennisinfrastructuur zou je idealiter opzetten in samenwerking met alle gemeenten in Flevoland.
- Sluit aan op bestaande platforms zoals bijvoorbeeld platform afvalwater en een platform rondom de omgevingswet.
- Innovatie in Flevoland en talentbehoud/talentontwikkeling zijn belangrijke triggers voor dit initiatief. We moeten leren hoe we van visie naar meer uitvoeringskracht kunnen gaan. Daarin zou Flevoland het voorbeeld kunnen geven.
- Er is in de sector/water bodem sturend veel praktijkkennis die we kunnen benutten.
- Maak als input gebruik van het BRE-rapport: een rapport over het Bestuurlijk Regionaal Ecosysteem.

- We zouden in de pilot landelijk kunnen agenderen tegen welke regels we in de lokale/regionale praktijk aanlopen.
- Een opgave voor gemeenten is om overzicht/inzicht te krijgen/houden in de 28 nationale programma's. Mogelijk kan de pilot hierbij helpen.
- Maak gebruik van de bestaande sectortafels in Flevoland.

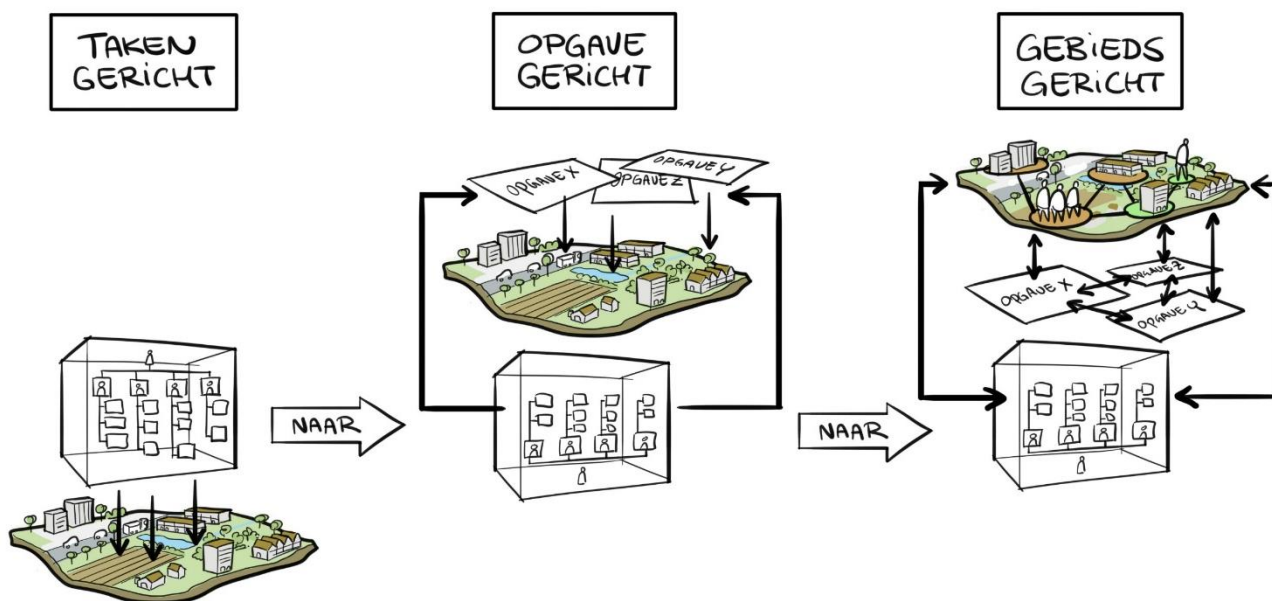
Vervolgens is binnen provincie Flevoland een gesprek georganiseerd met de betrokken collega's van de Strategisch Agenda Flevoland (SAF), de Regionale Investerings Agenda (RIA) en het Flevolands Programma Landelijk Gebied (FPLG). In dit gesprek hebben we verkend hoe deze initiatieven zich tot elkaar verhouden in het gemeenschappelijke geografische gebied. Er zijn relaties gelegd met de ambities en mogelijkheden van PLeK/Regionale Kennishub. Met name het FPLG is in een fase waarin een kennisvraag zit, maar er is ook behoefte aan een lerende evaluatie. In een vervolggroesprek is afgesproken dat we aansluiten op het FPLG bij de pilot waarin we in Flevoland ervaringen opdoen met (de ontwikkeling van) een regionale kennishub. De vraag/behoefte van het FPLG zit met name op de aanpak van het gebiedsproces.

Twee lijnen komen naar voren: 1) In kaart brengen welke trajecten er nu allemaal lopen op gebiedsontwikkeling in Flevoland, en dan in het bijzonder Noordelijk Flevoland. Kunnen we hierop aansluiten/aanvullen? 2) In kaart brengen welke lokale en regionale kennis/leernetwerken er zijn, en welke ambtelijke en bestuurlijke samenwerkingsplatforms/tafels er bestaan. Daarbij het BRE-rapport benutten.

#### *Inzichten eerste stappen in Noordelijk Flevoland*

- Er lopen veel ontwikkeltrajecten in Flevoland, maar het is niet eenvoudig te achterhalen hoe de trajecten zich tot elkaar en tot een gebied verhouden. Vanuit het idee: er loopt nu nog geen gebiedsontwikkelproces in Noordelijk Flevoland. Iedereen ziet een stukje van de puzzel. We zijn begonnen met een open, oriënterende bijeenkomst. Echter, wanneer partijen in de samenleving vragen stellen over de onderlinge samenhang van trajecten en zien dat ook de overheden hierin nog zoekende zijn, kan dit leiden tot verlies van energie of negatieve beeldvorming. Een voordeel van de open benadering is dat iedereen vanaf de start kan meebouwen. Maar een nadeel van een open benadering, is dat het zo open (en nog onduidelijk) is, dat het vooral tot extra vragen leidt.
- Dit fenomeen werd ook besproken in de provinciale leerkring kennisbouwers. Provincies (en vele andere overheidsorganisaties) zijn zich aan het reorganiseren van taak/beleidsgerichte organisaties naar opgavegerichte organisaties. De werkwijzen zijn gestoeld op deze twee principes (van *taakgericht* naar *opgavegericht*), terwijl zich een derde organisatieprincipe aandient: *gebiedsgericht*. In het gebied komen de diverse opgaven bijeen. Maar provincies (en andere overheden) verschillen in de mate waarin ze hun organisatie en processen al op het gebied hebben ingericht (denk aan gebiedsteams). Dat maakt het lastig om te weten waar en hoe je vanuit een gebiedsinitiatief kunt aanhaken bij de (processen van de) provincie. Veel provincies leunen hier op de inzet van externe bureaus. Het zijn de externe bureaus die het gat of gebrek aan gebiedsoriëntatie en -organisatie invullen.
- In plaats van aan te haken bij meerdere opgavenprogramma's, en die in hun onderlinge relatie zien (de top 3 gedachte, zie Hoofdstuk 3), is het handiger te beginnen vanuit 1 bestaand groot programma/opgave, en daarna pas de scope te verbreden naar andere opgaven in het gebied.
- Zo komen we uit bij het FPLG, dat gebiedsgericht is, en in zichzelf meerdere opgaven behelst (landbouwtransitie, natuur, stikstof, water, hoewel in Flevoland nog niet verbonden aan specifieke gebieden).
- Waarschijnlijk niet toevallig haken we voor de bouw van een kennishub ook in Twente aan op het provinciale Programma Landelijk Gebied. Deze programma's lopen voorop in organisatie/uitwerking ten opzichte van andere

programma's, mede vanwege de vroegere indieningstermijn voor de plannen.



## 2) Regionale Kennishub Twente i.o.

Ook in Twente zijn eerste bijeenkomsten georganiseerd over de mogelijke vorming van een regionale kennishub. Deelnemers aan deze overleggen waren: Gemeente Enschede, De Land Bouwers, Provincie Overijssel, Ministerie BZK, RWS, ministerie LNV, Gemeente Almelo, Kennispunt Twente, VNG, waarbij de deelnemers ook actief zijn in een aantal regionale kennisnetwerken (Netwerk Kennissteden, Onder Twente).

Twente bevindt zich in een unieke positie met een scala aan uitdagingen en kansen die de toekomst van de regio vormgeven. Centraal staat de wateropgave, in termen van zowel kwantiteit als kwaliteit. Water is de meest cruciale uitdaging van Twente, in relatie tot de bodem, droogte en landbouw. Denk daarbij ook aan de gezondheid en vruchtbaarheid van de bodem, de impact van droogte op de landbouw en de biodiversiteit in het gebied.

Naast de bovengenoemde natuurlijke aspecten is er de grote opgave van de landbouwtransitie. Dat gaat niet alleen om de technische kant van landbouw maar ook om de sociaal-economische dimensie, de identiteit, cultuur en geschiedenis van Twente. De landbouw bevindt zich in een overgangsfase, met veranderende landschappen, nieuwe wetgeving en een confrontatie tussen landbouw en natuur. Hierbij spelen zaken als landbouwgif, het verdienmodel van de landbouw en de sociale effecten van de transitie naar een duurzame landbouw een rol.

Een andere cruciale uitdaging voor Twente is de samenwerking tussen de gemeenten. Deze samenwerking kan en moet beter, zoals blijkt uit ervaringen met de Regionale Energie Strategieën (RESSen). Daarbovenop is er een groeiend wantrouwen bij lokale ondernemers ten aanzien van de feiten, cijfers en kennis afkomstig van instituties, wat resulteert in discussies en argwaan jegens de overheid. Dit wordt onderstreept door initiatieven als Pakhuis Oost en Panorama 2050, die pleiten voor meer inspraak voor bewoners.

Twente kent tevens sociaal-economische uitdagingen. Onderwerpen als gezondheid, eenzaamheid onder senioren en boeren, arbeid, inkomen en infrastructuur komen naar voren. De samenwerking tussen het Twenteboard en waterschappen wordt hierbij als essentieel gezien. Bovendien zoekt Twente naar verbindingen met andere sectoren. Grensoverschrijdende samenwerking, vooral met Duitsland, wordt gezien als een kans, vooral op gebieden zoals de arbeidsmarkt.

#### *Kennis voor kansen*

1. Een eerste kans die in het gesprek naar voren komt is te tonen hoe verschillende sectoren elkaar kunnen helpen in hun transitie en daarmee in de gehele Twentse Transitie. Denk bijvoorbeeld aan de aanlevering van biobased materialen door de landbouwsector aan de bouw en industrie. Denk ook aan meer koppelingen tussen circulaire economie en kringlooplandbouw. Hierbij spelen nieuwe verdienmodellen en nieuwe modellen voor waardecreatie een rol.
2. Een tweede kans die in het gesprek naar voren komt, is het mee-ontwikkelen en benutten van Twentse praktijkkennis/ervaringskennis voor de ontwikkeling van Twente. Dit naast en in combinatie met de beschikbare onderzoekskennis, informatie en data.

#### *Ontwikkeling regionale kennishub*

Voor de ontwikkeling van een regionale kennishub Twente bedachten de deelnemers het volgende stappenplan:

1. Beginnen bij/met onderzoeken van concrete casussen. Concrete initiatieven: Markelo Noord, Broekheurne, casussen op niveau van Noord-Oost Twente en op niveau van geheel Twente en breder (waardeketens en waardenetwerken).
2. Casussen analyseren vanuit de volgende vragen:
  - Hoe kunnen sectoren samen nieuwe waarde creëren? Welke nieuwe (ver)dienmodellen zijn/worden mogelijk? Waar zien we dit al ontstaan?
  - Waar/hoe wordt praktijkkennis benut bij/voor/in de gebiedsontwikkeling?
3. Nagaan welke kennis- en leerbehoeften hebben initiatiefnemers/actoren die bij gebiedsontwikkeling betrokken zijn?
4. Hoe verlopen gebiedsprocessen/kennis- en leerprocessen nu, hoe ziet het huidige regionale kennisecosysteem eruit, en wat is er volgens ons (regionale kennishub Twente i.o.) daarin nodig?
5. Hoe ziet een stappenplan om te komen tot een regionale kennishub Twente eruit?
  - Hoe zou je op termijn zo'n 100 maatschappelijke initiatieven kunnen faciliteren? Hoe kan een Twentse kennishub lerend samenwerken tussen gebiedsactoren/in gebieden ondersteunen?
  - Hoe kan een kennishub nuttige ervaringskennis optillen en verbinden naar elders? Gebiedsoverstijgende kennis ontsluiten naar rijk en andere regio's?
  - Hoe kunnen we samen meer kennis, kunde en capaciteit organiseren (poolers, uitwisselen)? Hoe kunnen initiatieven voor kennisvermeerdering beter aansluiten op nationale sporen, erfcoaches, fieldlabs, kpi's. Welke resultaten/projecten kunnen we laten zien?
6. Wat vraagt dit van alle betrokken personen/partijen? Wat is nodig? Wat moet veranderen? Wat is ons advies? Hoe kunnen we bestuurlijke urgentie en lef organiseren?

In een vervolgbijeenkomst hebben de deelnemers verder persoonlijk kennis met elkaar gemaakt. Daarbij hebben ze hun persoonlijke waarden, visies en ambities met elkaar gedeeld. Samen hebben de deelnemers onderzocht: zijn onze visies hetzelfde, en waarover moeten we nog verder in gesprek gaan? Er was veel ruimte voor de verschillende rollen van de deelnemers, en de impact van hun rol op het initiatief. De conclusie is dat de groep verder wil op de eerder geïdentificeerde kansen:

1. Tonen hoe verschillende sectoren elkaar kunnen helpen in hun transitie en daarmee in de gehele Twentse Transitie.
2. Mee-ontwikkelen en benutten van Twentse ervaringskennis voor de ontwikkeling van Twente.

Het vervolg is een gezamenlijke werksessie op deze twee kansen, waarbij iedereen wat huiswerk doet en relevante contactpersonen uit het eigen netwerken kan meenemen.

#### *Inzichten eerste stappen in Twente*

- Gezamenlijk benoemde kansen en 'onderzoeksvragen' geven energie. Elke regionale leer- en onderzoeksagenda start met een aantal eerste leervragen.
- Daarbij betreft het eerste deel van de leervragen de realisatie van maatschappelijke opgaven. Dit is *de inhoudelijke motor* en drive waar de kennispartijen meerwaarde willen bieden. Het tweede deel van de leervragen betreft vragen over de gezamenlijke ontwikkeling van de regionale kennishub. Dit is *de relationele, procesmatige en organisatorische motor* voor een structurele regionale kennisinstructuur.
- Het is van belang al in een vroeg stadium ook op een persoonlijk manier contact met elkaar te maken en een gesprek te voeren over visies, waarden en ambities. Goede relaties vormen de basis voor een gezamenlijke ontdekkingsreis.
- In de eerste fase is er nog geen een 'product of dienst' voor 'andere partijen'. Het begint met het *gezamenlijk in kaart brengen* van lopende programma's, processen en daarbij betrokken actoren voor en door de groep zelf. Pas na een gezamenlijke analyse van processen en kennis/leerbehoefte, zet de groep een volgende stap. Een goede aansluiting op de ontwikkelprocessen die al lopen, en een goede onderlinge aansluiting van spelers uit bestaande regionale kennis/leernetwerken cq. kennisinstructuur kost tijd.

#### **Conclusies opbouw regionale kennishubs**

- Het begint ermee te weten welke programma's er allemaal lopen in het gebied/de provincie en welke mensen daarmee bezig zijn (programmamanager, medewerker(s) die met voor het programma met leren, kennis, informatie, of data bezig zijn). Daarna is het zaak te bepalen welke behoefte er is.
- Dit betekent: in contact komen met sleutelfiguren en met hen samen 1 of 2 kernvragen formuleren (vraagarticulatie) en manieren waarop een regionale kennishub (in op richting) hieraan kan bijdragen.
- Het is moeilijk aansluiting te vinden:
  - Er zijn veel verschillende programma's tegelijkertijd.
  - Er is geen goed overzicht en inzicht in het wie/wat/waar/wanneer en de onderlinge samenhang van de programma's.
  - De medewerkers die in de opgavenprogramma's meedraaien vanuit leren, kennis, informatie en data zijn beter bereikbaar dan de managers. Maar ook zij vinden het lastig om vanuit het programma hun leer/kennis/data-behoefte te formuleren, inclusief daarbij passende kennisvragen.
  - Samen de behoeften en kernvragen definiëren is een iteratief (samenwerkings)proces. Alleen dit vraagt al om meerdere bijeenkomsten.
- Wat werkt?
  - Begin met 1 (gebiedsgericht) programma (hier PPLG's)
  - PPLG's, NOVEX en Regiodeals goede vertrekpunten voor de ontwikkeling van Regiohubs, want deze programma's zijn gebiedsgericht en omvatten meerdere maatschappelijke opgaven.
  - Begin met 1 of 2 vragen.
  - Onderscheid daarbij:
    - *Inhoudelijke vragen*: vragen rondom opgaven/gebied (drive/energie)
    - *Organisatorische vragen*: vragen kennishub i.o. (reflectie op regionale kennisinfra, samenwerking)
    - *Relationele vragen*: vragen naar persoonlijke waarden en ambities.



- Benut het netwerkeffect: het uitgangsprincipe dat iedereen anderen kan meenemen die relevant zijn voor de geformuleerde vragen/opgaven.
- Zorg ervoor dat vanaf de start praktijkkennis (uit het gebied) aan boord is.
- Zorg voor aanwezigheid van sleutelspelers/verbinders die in meerdere netwerken zitten ('boundary workers' of 'grenswerkers').
- Definieer om te beginnen een product voor en door de groep zelf. Dit product moet in ieder geval overzicht en inzicht geven in opgaven, proces, spelers, behoeften en kernvragen. En zorgt voor meerwaarde daarbij van de regionale kennishub in oprichting.

## 5.2 Nationaal Platform

Vanuit het nationale platform PLeK i.o. zijn de volgende eerste activiteiten ondernomen:

1. Leren faciliteren tussen kennis- en leernetwerken uit verschillende regio's.
2. Initiatiefgroep PLeK formeren, definitie kennis/leeragenda PLeK.
3. Samenwerkingsplatform en website PLeK inrichten.

### 1) Leren faciliteren tussen kennis- en leernetwerken verschillende regio's

Onder de noemen Elke Regio Vertelt! zijn twee bijeenkomsten georganiseerd voor mensen die met kennis/leerprocessen actief zijn in verschillende gebieden.

#### *Weten wat er speelt in het gebied*

In kennis- en leernetwerken is er deskundigheid beschikbaar om te helpen bij het in kaart brengen wat er in de gebieden daadwerkelijk speelt en leeft. Bijvoorbeeld door via actie-onderzoek een uitgangspunt als 'water en bodem sturend' te concretiseren in het gebied. Ook kan onderzoek eraan bijdragen de kracht en potentie van een gebied in beeld te brengen.

Terwijl sommigen benadrukten hoe vruchtbaar het is om direct met boeren te overleggen om inzicht te krijgen in landgebruik, gaven anderen aan dat zij juist een gebrek hebben aan duidelijke communicatiekanalen. Dit bemoeilijkt de samenwerking. Boeren zouden in gebieden een open kanaal naar de overheid moeten hebben om eventuele vragen direct te kunnen stellen. Dit directe contact kan potentiële conflicten in de kiem smoren.

#### *Apart en korte termijn vs. Samen op lange termijn*

Een probleem bij de aansluiting van kennis op gebiedsprocessen is dat er momenteel ontzettend veel gebiedstrajecten tegelijkertijd lopen. Het is moeilijk mensen uit de waan van de dag te halen en te verbinden op een gemeenschappelijk doel.

Wat daarbij niet helpt, is als bestuurders vooral hun eigen punt willen maken. Bestuurders zouden veel meer op 'samenspel' moeten inzetten. Bovendien is het nodig dat bestuurders de gebieden voorzien van een helder ontwikkelperspectief. Waar willen we met elkaar naartoe?

Dat ontwikkelperspectief is nu niet altijd aanwezig, hetgeen innovatie en participatie bemoeilijkt. Als er al een participatief proces is, dan gaat het eerder over het consulteren en 'meenemen' van mensen in de lopende ontwikkelingen, dan het daadwerkelijk benutten van de creatieve energie die in gebieden beschikbaar is (samenwerking en co-creatie).

#### *Verbindingen maken tussen burgers, ambtenaren en bestuurders*

En dat terwijl het toch al niet eenvoudig is om verbinding te maken tussen de korte termijn, concrete ideeën van bewoners en ondernemers in gebieden enerzijds en de meer abstracte, lange termijn plannen en gebiedsvisies van bestuurders en ambtenaren. Hoe gaan overheden bijvoorbeeld om met concrete initiatieven (bijvoorbeeld gebied coöperaties) die om steun en/of samenwerking vragen?

Daarbij speelt dat, hoe concreter die toekomstplannen worden voor het hier-en-nu, hoe ingewikkelder het gesprek wordt. 'Verlies-aversie', het idee dat mensen meer geneigd zijn verlies te voorkomen dan winst te behalen, speelt daarbij een rol. In de context van regionale ontwikkeling betekent dit dat stakeholders soms terughoudend zijn om nieuwe methoden of beleidsmaatregelen te accepteren, uit angst voor het verliezen van de huidige voordelen of status quo. Transitie kosten tijd.

#### *Pijn en perspectief, in heldere taal*

De kunst is daarbij regionale projecten niet onnodig ingewikkeld te maken. De taal die we gebruiken kan hierbij cruciaal zijn. Door heldere taal te hanteren, kunnen zelfs de meest complexe onderwerpen begrijpelijk en toegankelijk worden.

Het is ook van belang om te laten zien wat (moeilijke) keuzes kunnen opleveren. Sommige deelnemers nemen waar dat polarisatie een angstbeeld kan zijn, waardoor bestuurders niet (meer) durven kiezen. Kennis/onderzoek kan eraan bijdragen om nieuwe en andere partijen een stem te geven in de afwegingen/beleidskeuzes bij gebiedsontwikkeling. 'Verhalen vertellen die nu nog niet verteld worden'. Transitie zijn kortom altijd combinaties van enerzijds pijn, en anderzijds perspectief en (nieuwe) maatschappelijke waarde(n).

#### *Randvoorwaarden voor kennisdeling en gebiedsleren*

Aan welke kaders, randvoorwaarden, cultuur- en gedragselementen moeten we werken om onze kennis in gebieden/gebiedsprocessen beter te delen? De bevindingen van de diverse werkgroepen vertoonden opvallend veel overeenkomsten. De volgende voorwaarden werden vaak genoemd:

- **Leren en kennis delen als eis in gebiedsprocessen inbouwen.** In Europese projecten geldt kennisontwikkeling en kennisdeling bijvoorbeeld ook als voorwaarde voor financiering.
  - Dit komt nu niet genoeg van de grond vanwege de nadruk op het eigen project en de korte termijn. Het zou normaal moeten zijn om geleerde lessen ook in andere contexten te delen. Dit is een onderdeel van de publieke rol en professionaliteit van ambtenaren. Het hangt samen met bewustwording dat elke ambtenaar een kenniswerker is.
  - Leerprocessen (dataverzameling, reflectie, actie) verankeren in het gebiedsproces: lerend werken, werkend leren.
- **Leren/kennisdeling interactief en aantrekkelijk maken** (stimuleren/waarderen).
- **Voorwaarden stellen aan de kennis.** Kennis moet *bereikbaar, vindbaar, bruikbaar, betrouwbaar, geaccepteerd en behulpzaam* zijn. Wat levert kennis mij op? Hoe brengt het mij verder?
- **Ruimte/tijd/capaciteit organiseren voor kennis/leren.**
- **Stralend falen:** met humor en waardering de missers bespreken. Zo ook een lerende cultuur/veilige leeromgeving bevorderen (fouten maken hoort erbij). Andere termen: fuck up sessies, vooruit struikelen, reframen van 'mislukking'.

En verder:

- Via een platform (fysiek en digitaal) verschillende disciplines bijeenbrengen (kennis, beleid, betrokkenen). Het gaat erom ruimtes te creëren waar kennis niet alleen wordt gedeeld wanneer dat nodig is, maar waar het continu stromen van kennis wordt bevorderd. (Platform PLeK beoogt in deze behoefte te voorzien).
- Vanuit kennisnetwerken het 'leren mee organiseren', eren/monitoren ook op proces (naast op doel): 'lerende evaluatie'
- Belang van taal: ontwikkelingen en keuzes begrijpelijk maken voor doelgroepen.

- Investeren in (aanpassing) HR beleid en HR instrumenten: leren gaat ook over persoonlijke competenties (kritische houding, open houding, luisteren).
- Gelijkwaardig omgaan met verschillende vormen van kennis (ervaringskennis, academische kennis, beleidskennis, proceskennis, materiekkennis).
- Horizontaal en verticaal leren: initiatief, gebied, provincie, rijk.
- Bijdragen aan juiste samenstelling: zit iedereen aan tafel? Zijn ook ongebruikelijke personen en partijen uitgenodigd? Wat zijn onderliggende normen en waarden van de betrokkenen?
- Meehelpen organiseren van living labs/gebiedsdialogen of regelmatige 'townhall'-bijeenkomsten, waarbij lokale gemeenschappen kunnen delen wat er in hun regio speelt.

In een tweede bijeenkomst is dieper ingegaan op het borgen van een lerende aanpak in gebiedsprocessen, bijvoorbeeld via een lerende evaluatie. Deelnemers hebben de opgedane kennis en inzichten direct toegepast op hun eigen casus. Vervolgens is verder gebouwd aan een gezamenlijke kennis- en leeragenda van PLeK (zie hieronder).

## 2) Initiatiefgroep PLeK formeren, definitie kennis/leeragenda PLeK

In de tweede helft van 2023 is de Initiatiefgroep PLeK geformeerd. Deze groep is ontstaan door deelnemers uit verschillende kennis- en leernetwerken uit te nodigen. Een greep uit organisaties, programma's en netwerken die momenteel deelnemen aan de Initiatiefgroep PLeK:

| Programma's en netwerken                  | Organisaties                             |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|
| Platform 31                               | VNG, Kennishub en Academie               |
| Platform CROW                             | BZK, Geodata en Kennis, Bestuur en       |
| Agenda Stad                               | Advisering, KIEM                         |
| Ondersteuningsprogramma Kennis            | IenW, DG Water en bodem,                 |
| Schakelpunten Bodem en ondergrond         | Omgevingsveiligheid, Leefomgeving en CE, |
| Interbestuurlijk programma                | ASA                                      |
| Vergunningverlening, Toezicht, Handhaving | LNV, SKI, DG RTL                         |
| Kwartiermaker kennisinfrastructuur        | RIVM                                     |
| Omgevingsveiligheid                       | STOWA                                    |
| KPS, Leerkringen Leren in de Ruimte       | Regie-orgaan SIA                         |
| Nationaal netwerk brede welvaart          | RWS                                      |
| Kennisschakelpunt Zeer Zorgwekkende       | Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed       |
| Stoffen                                   | Gemeente Utrecht                         |
| Pilotprogramma RIVM-Omgevingsdiensten     | Gemeente Enschede                        |
|                                           | Gemeente Rotterdam                       |
|                                           | Provincie Noord-Holland                  |
|                                           | GGD GHOR                                 |
|                                           | CBS                                      |
|                                           | Fries Planbureau                         |
|                                           | Omgevingsdienst NL                       |

## Kennis- en Leeragenda PLeK

De Initiatiefgroep heeft een start gemaakt met een gezamenlijke kennis- en leeragenda. Deze bevat onder de volgende 10 vragen als vertrekpunt:

1. Wat zijn goede methoden en technieken voor een **lerende aanpak**? Waar zijn hiermee goede ervaringen opgedaan en hoe kunnen we die breder toepassen?
2. Wat is er (randvoorwaardelijk) nodig aan **data en informatie** in relatie tot de gebiedsopgaven/gebiedsprocessen?
3. Welke typen **kennis** kunnen we onderscheiden? Genoemd zijn onder andere praktijkkennis, onderzoekskennis, beleidskennis, proceskennis, methodologische kennis, transitiekennis, materiekkennis. Wat is de waarde van over contexten heen generaliseerbare/academische kennis? Wat is de waarde van

praktijkgerichte kennis? Kunnen we een eenvoudige, praktijkgerichte ordening maken van verschillende typen kennis?

- a. Hoe breed of hoe specifiek moet de kennis in de kennishubs zijn? Hoe kijk je naar de balans tussen het integreren van veel verschillende soorten kennis en meer specialiseren?
  - b. Welke methoden hanteren regio's voor kennisprogrammering? Kunnen we hier tot een gedeelde standaard komen?
  - c. Hoe hebben nationale programma's hun kennis en relaties met regio's georganiseerd?
4. Hoe verloopt het kennis **makelen/schakelen** in de praktijk? Wat heb je hiervoor nodig?
  5. Hoe versterk je in de **strategische functie** van kennis in gebieden? Hoe kunnen regio's hierin beter samenwerken met de departementen?
  6. **Opgaven.** Waar zien we **afwentelingen** in gebieden ontstaan? Hoe bijten oplossingen voor bijvoorbeeld waterkwaliteit, biodiversiteit, wonen en energie elkaar? Welke kennis hebben we nodig om hiermee beter om te gaan?
  7. Hoe komen we tot betere theorievorming en praktijkervaringen met **opschaling** van pilots/experimenten, kennisgedreven werken op complexe opgaven. Hoe doe je dat met alle overheidslagen samen? Welke handvatten en handelinsperspectieven kunnen we samen ontwikkelen?
  8. Wat weten we over de **sociale aspecten** van **samenwerking** rond kennis en vooral de doorwerking ervan. Wat ervaar je als meer geïntegreerd werkt en hoe leren partijen om nieuwsgierig en ontdekkend te zijn?
  9. Welke kennis vanuit de **sociale netwerktheorie** kunnen we benutten bij de samenwerking binnen en tussen netwerken? Hoe kunnen we relaties binnen en tussen netwerken visualiseren? Hoe ontwikkelen we een gezamenlijke database met kennis/leernetwerken? Wat willen we vastleggen?
  10. Wat weten we van **netwerkend werken en opgabegericht werken in de praktijk**? Hoe kunnen we benutten wat anderen hiervoor al ontwikkeld hebben (o.a. rijksprogramma opgabegericht werken)

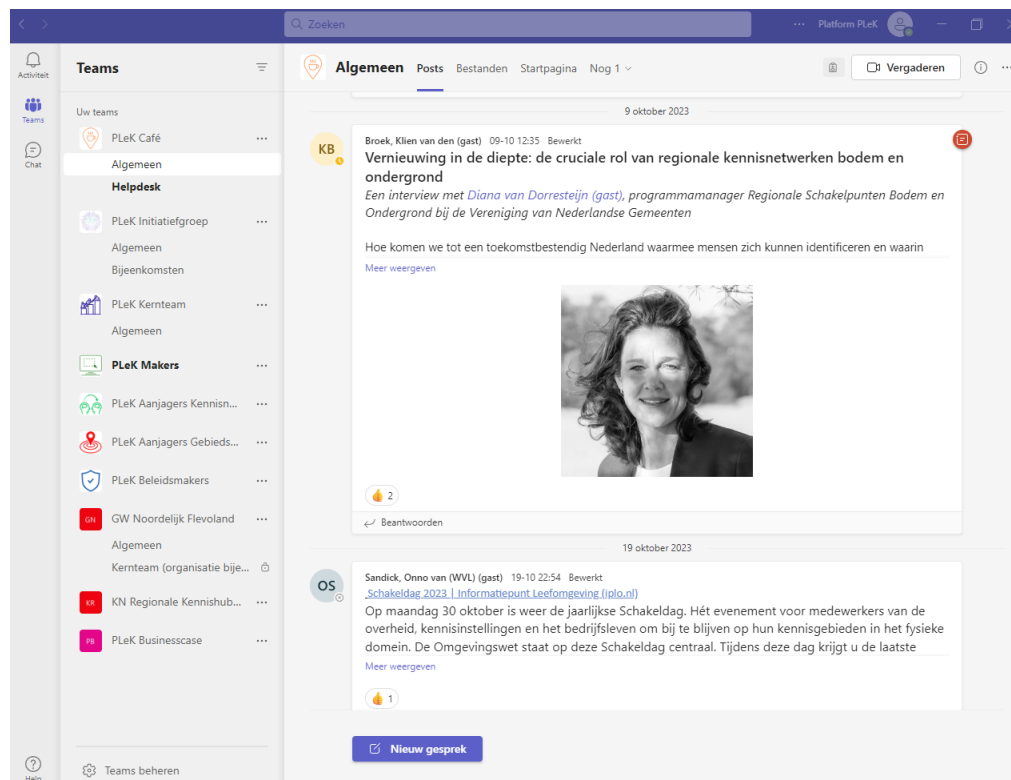
### 3) Website en samenwerkingsplatform

Het kernteam heeft in 2023 ook een website en een samenwerkingsplatform en ontwikkeld. De website (<https://platformplek.nl/>) geeft een toelichting op het platform en bevat nieuws, een agenda en publicaties. Via de website kunnen medewerkers van overheden, uitvoeringsorganisaties en publieke kennisinstellingen zich aanmelden.

Bij aanmelding worden de medewerkers toegevoegd aan het PLeK Café en krijgen ze de vervolgvraag of ze zelf aanjager zijn van een kennis- of leernetwerk. Indien ze die vraag positief beantwoorden, krijgen ze het verzoek om niet alleen zichzelf maar ook hun kennis- en leernetwerk kenbaar te maken op het platform. Zo ontstaat een lijst met bij PLeK aangesloten kennis- en leernetwerken, die ook op de website te vinden is. Platform PLeK faciliteert vervolgens de uitwisseling en het leren tussen de verschillende kennis- en leernetwerken.



Als samenwerkingsplatform is gekozen voor MS Teams. PLeK heeft een eigen teams-omgeving waar de deelnemers (vanuit de teamsapp in de digitale werkplek van hun werkgever) als gast op kunnen inloggen. Voor diverse subgroepen, zoals de initiatiefgroep en het kernteam, de kennis/leernetwerken en regionale kennishubs kunnen groepen worden aangemaakt. Dit stelt partijen in staat om ook intersectoraal (real-time) digitaal samen te werken (bestandsbeheer, taken verdelen en opvolgen, gedeelde office-omgeving, en gebruikmaking van benodigde apps van derden).



### 5.3 Kansen

1. Overheden, uitvoeringsinstellingen en kennisinstellingen zijn in 2023 naar elkaar toegegroeid. Partijen hebben gezamenlijk een beeld gevormd over waar het probleem zit met lokale en regionale kennis en hebben een visie en aanpak geformuleerd op hoe zij dit stapsgewijs, op een lerende manier kunnen aanpakken. Eerste gezamenlijke stappen in de praktijk zijn gezet. Er ligt nu een goede basis om deze oplossingen samen verder in praktijk te brengen, in samenwerking met andere partijen (zie onder).
2. De sectoren onderzoek en onderwijs, bedrijfsleven en samenleving hebben een toenemende aandacht voor het belang van kennis voor regionale transitieopgaven en de ontwikkeling van duurzame regionale kennisinstructuren. We zien verschillende integrerende en gebiedsgerichte initiatieven. Deze initiatieven melden zich bij platform PLeK om samenwerking te onderzoeken. Naast kansen voor inhoudelijke en procesmatige samenwerking liggen hier kansen voor co-financiering. Hieronder zetten we een aantal belangrijke kansen en ontwikkelingen op een rij.

#### Overheid

- In opdracht van het ministerie van Infrastructuur & Waterstaat (DGWB) werkt Infram aan een advies over het organiseren van **samenhang in de kennisnetwerken van zoetwater, waterkwaliteit en grondwater**. PLeK adviseert hierover.
- Er is frequent contact over de samenhang en samenwerking tussen PLeK en kwartiermaker die in opdracht van VNG een plan uitwerkt voor de **kennisinstructuur omgevingsveiligheid**. Dit geldt ook voor de samenhang en samenwerking tussen PLeK en de plannen die worden uitgewerkt voor de **kennisinstructuur Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving**. Kortgezegd komt het erop neer dat de sleutelpersonen uit de bijbehorende netwerken deelnemen aan PLeK, waarbij PLeK deze netwerken ook ontsluit naar andere kennis/leernetwerken in de leefomgeving, en omgekeerd. Dit biedt de collega's die met omgevingsveiligheid respectievelijk VTH-taken bezig zijn de gelegenheid hun werk meer te plaatsen in het perspectief van de diverse gebiedsopgaven en gebiedstransities in de leefomgeving. Andersom kunnen beleidsmakers profiteren van specialistische kennis uit de bovengenoemde netwerken. Zo dragen we bij aan een goede wisselwerking tussen uitvoering, beleid en onderzoek, lokaal, regionaal en nationaal. Het blijft zaak goed met elkaar in contact te blijven en investeringen meervoudig te laten renderen.
- Via het kwartiermakersteam is er goede verbinding en samenwerking ontstaan tussen:
  - **BZK, afdeling Bestuur en Advisering** (directie Bestuur, Financien en Regio's), en **Teams Kennis, onderzoek en (geo)data** (directie Ruimte en Leefomgeving). Voorbeelden zijn de samenwerking in het kader van de NWA (zie onder) en in de pilot in Flevoland.
  - **IPO leerkringen Leren door te doen in de ruimte** en PLeK. Voorbeelden zijn de totstandkoming van de pilots PLeK (provinciale contactpersonen van de pilots nemen ook deel aan IPO leerkring 'Bouwen aan Kennis') en de uitwerking van het (PLeK)concept van regionale kennishubs binnen de leerkringen van de gezamenlijke provincies – onder opdrachtgeverschap van de Kring van provinciesecretarissen.
  - **VNG Kennishub** en het **VNG Kennisschakelpunten Bodem en Ondergrond** en PLeK. Hier gaat het met name om gebruikmaking van elkaars contacten en initiatieven (bijv. betrekken gemeentelijke netwerken bij regionale pilots) en PLeK.



## Onderzoek en onderwijs

- **Klimaatonderzoek Initiatief Nederland (KIN)** is een initiatief van NWO om met wetenschappelijke kennis zo snel mogelijk een substantiële bijdrage te leveren aan het versnellen van de transformaties die nodig zijn om in 2050 een duurzame, klimaatneutrale samenleving te realiseren. Via een verbinding tussen KIN en regionale kennishubs zou het eenvoudiger kunnen worden om wetenschappers rechtstreeks te laten bijdragen aan regionale opgaven en transitie.
- Vanuit de **Nationale WetenschapsAgenda (NWA)** is een onderzoekscall 'Kennis voor Beleid' gestart. De verbetering van de kennisbenutting door de Rijksoverheid dient zich te richten op zowel de vraag hoe de Rijksoverheid effectiever en efficiënter maatschappelijke opgaven kan aanpakken, als op de vraag hoe de wetenschap daarvoor optimaal kennis voor beleid kan genereren en toegankelijk kan maken. In samenwerking met BZK en IenW levert PLeK enkele gebiedscases aan voor het onderzoek. Daardoor wordt ook de relatie kennis-beleid binnen regio's onderwerp van onderzoek en de wisselwerking tussen regionaal en nationaal niveau. Het betreft een iteratieve en co-creatieve aanpak, waarbij experimenten, directe feedback, en voortdurende verbetering essentieel zijn.
- Het **regieorgaan SIA** is bezig met strategische verkenning op toekomstige rol van hogescholen in regionale kennisinfrastructuur. Het praktijkgericht onderzoek dat binnen de hogescholen inmiddels tot wasdom is gekomen is door de regionale inbedding goed in staat een verbindende rol te spelen en daarmee daadwerkelijk bij te dragen aan veranderingen. Hogescholen betrekken in de regio bedrijven, publieke instellingen en overheden bij het formuleren van vragen voor onderzoek en innovatie en werken nu al nauw samen met universiteiten en ROC's in consortia. Hier kan op worden doorgepakt. Hogescholen zijn landelijk met elkaar verbonden om de verschillende thema's opgedane regionale kennis en ervaring landelijk te valideren en te delen. Hier kan op worden voortgebouwd. SIA hanteert daarbij het concept **innovatiedistrict**, hetgeen grote verwantschap vertoont met de regionale kennishub. SIA heeft de ambitie tot meerjarige investering, in aansluiting op lopende programma's in gebieden.
- Middels een interviewronde is een analyse gemaakt van de werking van **regionale planbureaus en kennisinstellingen**. Zij hebben zich bereid gesteld om mee te werken aan de regionale kennishubs en het verder versterken van een decentrale kennisinfrastructuur, wanneer PLeK verder uitrolt (in pilots of definitieve vervolgstappen) in de regio's waar zij actief zijn. Hiervoor is gesproken met Pon & Telos, CMO STAMM, Planbureau Fryslan, Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving en Accez.

## Bedrijfsleven

- Een consortium van de universiteiten, umc's, hogescholen, TO2-instellingen en regionale ontwikkelingsmaatschappijen ontwikkelt samen met de ministeries van OCW en EZK het **Deltaplan Kennisvalorisatie**. Het kabinet heeft 417 miljoen euro voor dit plan gereserveerd.<sup>2</sup> Voorwaarde voor toekenning van de gelden is een nadere **uitwerking van regionale hubs** waarin kennisinstellingen en private partners gaan samenwerken. Dit plan zet in op economische groei via *start-ups* en *scale-ups* in het bedrijfsleven. PLeK is hieraan complementair: agenda's en ambities komen samen in de regio en kunnen elkaar versterken onder de noemer van brede welvaart. De regionale kennishub zorgt daarbij voor de concretisering in de praktijk.

## Samenleving

- Vanuit de samenleving is het initiatief **Plekmakers** gestart (What's in a name?). Dit is een samenwerkingsverband van actieve burgers en ruim 60 sociale ondernemers en maatschappelijke initiatieven op het gebied van verduurzaming. PLeKmakers kan in gebieden (via kennishubs) helpen bij de verbinding tussen actieve burgers en de overheden.

## Politiek

Verkiezingsprogramma's staan vol warme woorden voor de regio, blijkens analyses van de Volkskrant en Elsevier Magazine: 'Het nationale beleid zou veel meer gericht moeten zijn om van álle regio's in ons land, ongeacht hun directe getalsmatige economische impact, succesregio's te maken', stelt de BoerBurgerBeweging in het verkiezingsprogramma. Het woord 'regio' komt 406 keer voor in de tekst, die doorspekt is met woorden als noaberstaat en mienskip - regionale varianten van behulpzame gemeenschappen.

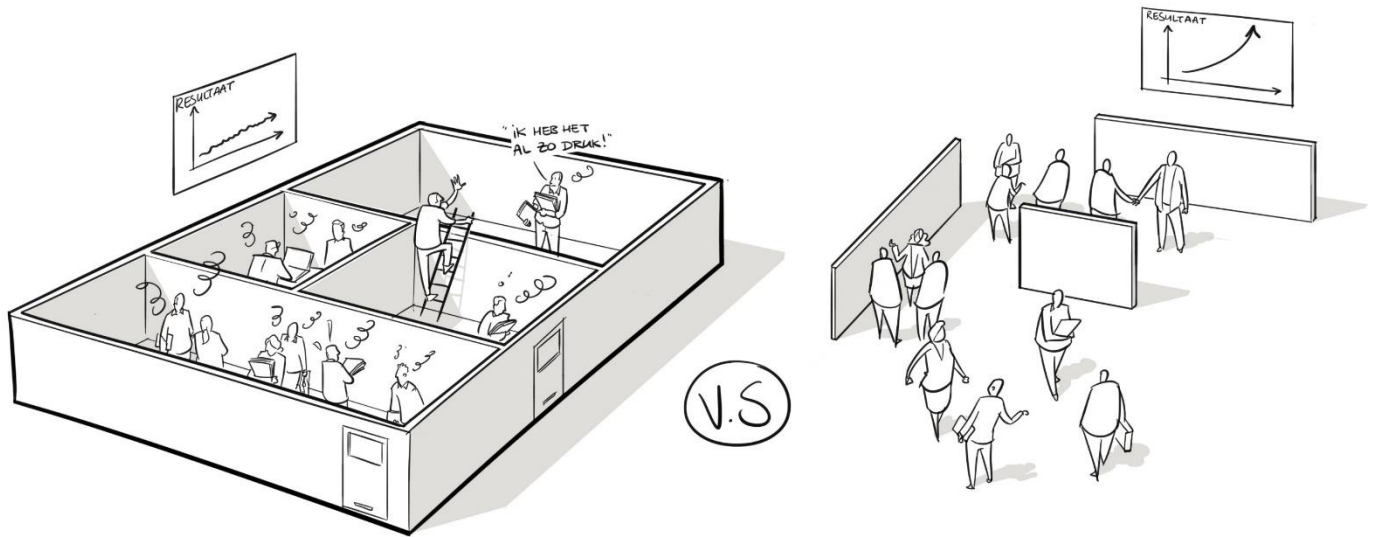
Andere partijen lijken wakker geschud door de electorale revolutie die de partij van Caroline van der Plas veroorzaakte tijdens de Provinciale Statenverkiezingen eerder dit jaar. 'Wij willen dat mensen zich overal in het land gehoord voelen en zich kunnen herkennen in nationaal beleid', klinkt het bijvoorbeeld bij de VVD. De liberalen willen de reistijden met het ov tussen de Randstad en andere regio's verkleinen en cultuurgelden beter spreiden. En GroenLinks-PvdA verklaart: 'Wij gaan de brede welvaart van alle regio's van Nederland bevorderen. Lang werd er volop in de Randstad geïnvesteerd, terwijl elders buslijnen, bibliotheken en ziekenhuizen verdwenen.' Het linkse verbond belooft 'bieb, bus en buurthuis' terug te brengen in dorpen.' (voor een overzicht van uitspraken over de regio in verkiezingsprogramma's meerdere partijen, zie bijlage 3)

## 5.4

### Risico's

1. Het grootste **risico op korte termijn is geen aansluiting en contact tussen PLeK en nationale gebiedsgerichte programma's**, specifiek het **NPLG, de NOVEX-gebieden en de Regiodeals**. Het zijn deze programma's die als aangrijpingspunt en vliegwiel voor de ontwikkeling van regionale kennishubs kunnen fungeren. Echter, elk van de programma's is druk doende met de eigen aanpak en doelstellingen. Maar ook andere nationale programma's gericht op kennis en leren werken vanuit de eigen opgave en zoeken te weinig de verbinding. Elke sector bouwt eigen academies en eigen kennis- en leerinfrastructuren.
  - o Meer algemeen gezegd: Het probleem van een gebrekkig regionale kennisinfrastructuur wordt breed onderkend, maar het blijkt moeilijk om gezamenlijk aan een oplossing te werken omdat iedere organisatie en sector met eigen (kennis)structuren bezig is en die wil versterken (focus op het eigen onderwerp; ook al is duidelijk dat je samen verder komt). *'Ik ben al zo druk met mijn eigen programma, en nu komt dit er ook nog eens bij. Dat (samenwerking en waar nodig integratie met andere programma's) maakt het extra ingewikkeld. Bovendien heb ik daarvoor geen tijd.'*
  - o De Rijkspartners vrezen dat PLeK 'concurrere' met de beleidsmatige kant van de gebiedsaanpak, terwijl het met kennis en leren daar ondersteunend aan zou moeten zijn. Daarnaast bestaat de vrees dat PLeK met twaalf regionale kennishubs te groot wordt; het zou beter moeten aansluiten bij wat al bestaat. Verder wordt aangehikt tegen de financiële consequenties (sectoraal/ integraal met de departementen) en hoe die binnen de eigen begroting te plooien.
  - o Er zit grote (innovatie)kracht in de verschillende sectorale benaderingen en deze moeten we dan ook onverkort continueren. Het wordt echter een probleem als er geen openheid, ontvankelijkheid en reikende hand meer is naar andere sectoren en naar initiatieven/innovaties die juist aan integratie werken, zoals PLeK.
  - o Extra lastig voor PLeK is daarbij dat we iets willen bouwen dat er nog niet is. Dit maakt het moeilijk op voorhand de voordelen en meerwaarde te doorzien. Terwijl er een grote hang bestaat naar bewijsvoering op voorhand. De businesscase in dit rapport is een poging tot eerste antwoord daarop. Echter, complexe vraagstukken

leer je pas echt kennen door eraan te werken. Ook de businesscase kan enkel verder uitgewerkt worden op basis van praktijk casuïstiek.



2. Het grootste **risico op lange termijn** is dat door nu niet te investeren in een duurzame regionale kennisinfrastuctuur, **de druk op de regio's te groot** wordt. De activiteiten (en uitgaven) van de afzonderlijke nationale programma's nemen de komende jaren alleen maar toe: in 2027 komt de investeringspiek eraan uit de landelijke programma's. Dat leidt tot een toenemende druk op de regionale uitvoering en tot meer kennisvragen, terwijl een ondersteunende kennis- en leerinfrastructuur kan ontzorgen maar nog steeds ontbreekt. In plaats van een overheid die lerend samenwerkt en strategisch acteert ontstaat **een overheid die van incident naar incident loopt, inefficiënt en ineffectief is en de benodigde gebiedstransities niet voor elkaar krijgt.**

## 6 Propositie

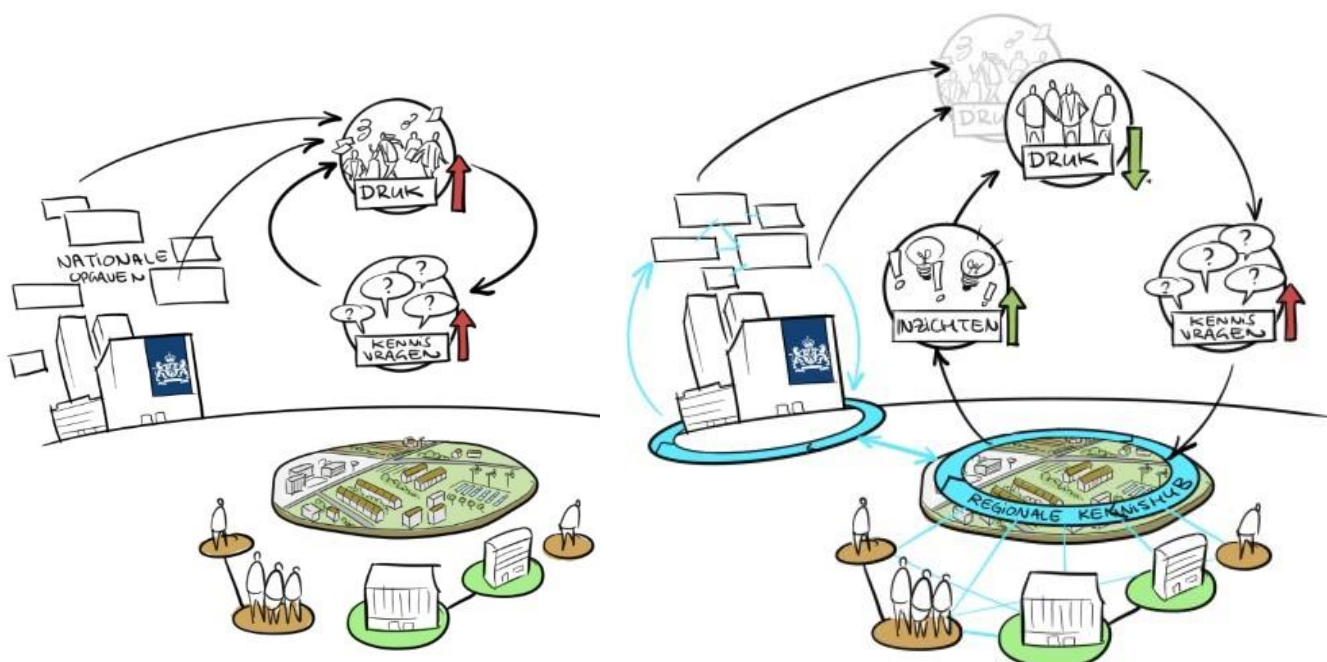
In het vorige hoofdstuk hebben we de eerste stappen in de praktijk beschreven. In dit hoofdstuk kijken we weer naar het grotere plaatje van PLeK. Als we uitgaan van de komende kabinetsperiode van vier jaar: wat willen we dan bereikt hebben? Welke baten moet dat opleveren en welke kosten brengt dat met zich mee?

We beginnen met het kort terughalen van de probleemanalyse en de opgave PLeK. Vervolgens lopen we in stappen langs onze Theory of Change (ToC), een kapstok om de effecten van ons voorstel te beschrijven. We beginnen met de concrete activiteiten van regionale kennishubs en van het nationale platform (en wat die aan inputs in termen van geld en fte nodig hebben). Daarna geven we een beeld van de outputs en impacts die de activiteiten moeten opleveren. Tot slot beschrijven we de (huidige) business case van PLeK: de te verwachten totale baten en kosten.

### 6.1 Probleemanalyse en opgave van PLeK

- Alle grote transitie en opgaven die in gebieden moeten worden uitgevoerd (en waarbij provincies aan de lat staan om plannen te maken) zijn verticaal/sectoraal/thematisch en beperkt integraal georganiseerd:
  - Eigen planning, processen, doelen, middelen; en,
  - Eigen monitoring, academies, kennisontwikkeling en leerprocessen.
- Op regionale schaal blijft de leer- en kennisinfrastructuur achter bij de toegenomen taken. Kennis wordt niet geborgd en doorontwikkeld (leren). Ambtenaren hebben niet de juiste kennis en tools, of moeten veel moeite doen om deze te verzamelen. Men weet ook niet altijd de juiste vraag te stellen.
- Gevolg:
  - Partijen in het gebiedsproces werken langs elkaar heen, kunnen elkaar tegenwerken of missen mogelijke synergie in opgaven;
  - Ruimtelijke puzzels worden niet opgelost;
  - Partijen doen dubbel werk in monitoring, evaluatie en kennisontwikkeling: academie-ontwikkeling, pilots, standaarden, processen, data-verzameling, etc. vindt meerdere malen afzonderlijk plaats;
  - De daadwerkende lerende evaluatie waarbij in gebieden wordt samengewerkt tussen sectoren/thema's komt niet van de grond.
- Daardoor ontstaat:
  - Verspilling van tijd en middelen en risico's voor het behalen van grote belangrijke maatschappelijke opgaven en
  - Onvrede onder professionals, burgers en bedrijven: door inefficiëntie en overvraging.
- PLeK wil een netwerk van regionale kennishubs initiëren waarin kennisontwikkelingen en een leerproces in de regionale integrale gebiedsopgave wordt opgetuigd, zodat kennis op dit vraagstuk wordt ontwikkeld en geborgd, structureel wordt geleerd en men uiteindelijk tot beter uitvoerbare gebiedsopgaven komt waarbij middelen efficiënter worden ingezet. Daarmee biedt PLeK een oplossing voor:
  - Het breed gedeelde en ervaren probleem door een gebrek aan regionale kennisinfrastructuur, terwijl gebiedsopgaven in en taken voor de regio complexer worden. Een groot deel van gemeenten en provincies loopt vast op de taken die aan hen zijn toebedeeld;

- Het langs elkaar heen werken van partijen. Nog onbekend is hoe groot het beschreven probleem is en een objectief beeld wat de gevolgen ervan in praktijk zijn. De urgentie om het op te lossen wordt daardoor onvoldoende gevoeld en individuele taken en programma's hebben prioriteit, boven het integraal leren.
- De oorzaken van het achterwege blijven van samenwerken zijn meerledig en verschillen per regio en opgave, maar er is nog onbekend wat er nodig is om dit te veranderen.
- Integrale kennis over gebiedsopgaven en gebiedsprocessen per regio is nodig om hier meer grip op te krijgen. Alleen door te starten, kunnen knelpunten beter in beeld worden gebracht en kan de omvang van het probleem beter worden geduid.
- Kennis is daarbij niet de korte termijn oplossing voor het probleem, maar wel nodig om uiteindelijk verandering te bewerkstelligen. Bovendien is er ook al direct winst te behalen in een efficiëntere organisatie van de kennisinstructuur zelf: er is nu veel dubbel werk in kennisontwikkeling, doordat kennis niet behouden blijft en men onvoldoende van elkaar leert. De piek in uitvoering in 2027 maakt het nodig hier snel mee te starten.



## 6.2 Activiteiten Regionale Kennishubs en Nationaal Platform

- Regionale kennishubs – beginnend met 1 per gebied/provincie:
  - **Gebiedsleren mogelijk maken** door:
  - Zorgen dat geborgd is hoe de vier functies belegd zijn in een gebied: 1) data en informatie 2) leerfunctie 3) kennisschakelfunctie 4) strategische functie. Zodat er zo min mogelijk dubbel werk wordt gedaan op de belangrijkste opgaven en lerend wordt geëvalueerd.
  - Bevorderen gebiedsgerichte lerende evaluaties.
  - In aansluiting op regionale programma's een Kennis en Leeragenda opstellen: wat zijn de belangrijkste opgaven waar in een regio op samengewerkt moet worden en kennis uitgewisseld moet worden? Welke ontbrekende kennis moet worden opgebouwd? Waar zijn mogelijkheden om samen slimmer tot oplossingen te komen?

- Inzicht creëren in de waarde/urgentie om in de uitvoering van transitie samen te werken;
  - Ervoor zorgen dat ontbrekende kennis gezamenlijk wordt ontwikkeld / naar de regio wordt gebracht;
  - Signaleren van problemen die in meerdere regio's spelen, zodat generieke oplossingen kunnen worden ontwikkeld;
  - Kennisnetwerken bundelen en samenwerking tussen transitieopgaven in gebied op gang brengen;
- Middelen/Inputs
  - Het eerste jaar 2,5 FTE inzetten voor het opzetten van de regionale kennishub (€ 450K) en opstellen kennis- en leeragenda. Bij invulling van de functies kunnen de basisprofielen uit bijlage 2 worden benut.
  - Daarna groei naar 5 FTE en extra budget voor communicatie, organisatie bijeenkomsten, advies, etc. (budget: € 900K).
- Het nationaal platform heeft als taak het **systeemleren mogelijk maken** tussen regio's, thema's en sectoren, door:
  - Ondersteuning bij opzetten regionale hubs;
  - Aansluiten / ontsluiten kennisplatforms diverse gebieden/sectoren.
  - Nationale kennis/leeragenda (Initiatiefgroep PLeK, het leren leren)
  - Verbinding tussen regionale hubs: schakelfunctie;
  - Organisatie bijeenkomsten;
  - Digitaal platform opzetten en onderhouden;
  - Ontwikkelen van standaarden en professionalisering kennisinfra regionaal (en nationaal tussen thema's/sectoren)
  - Signaleren en agenderen ter verbetering kennisinfra regionaal en nationaal (en nationaal tussen thema's/sectoren)
- Middelen/Inputs:
  - Het eerste jaar 2,5 FTE inzetten voor het opzetten van de hub in 2024 (€ 580 K). Bij invulling van de functies kunnen de basisprofielen uit bijlage 2 worden benut.
  - Daarna groei tot 5 FTE wanneer de ontwikkeling van standaarden, evaluaties en verdere professionalisering vorm krijgen en budget voor ontwikkeling producten & diensten, bijeenkomsten en een digitaal platform (totaal ca. € 1 mln per jaar).

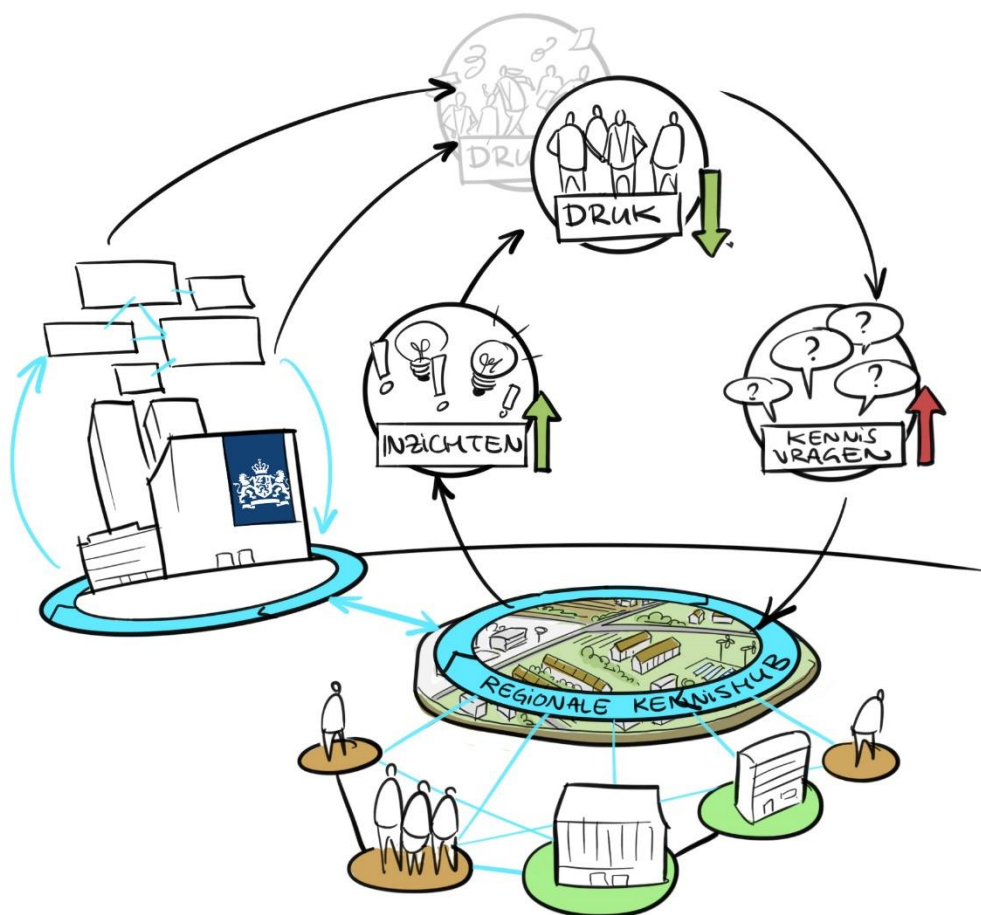
We hebben nu een beeld van de inputs en activiteiten: een lerend platform, bestaande uit regionale kennishubs en een nationaal platform, dat samen makelt, schakelt en ontwikkelt.

- Het Nationale Platform ondersteunt en is randvoorwaardelijk om de regionale kennishubs te laten functioneren: zonder nationaal platform kan geen regionale kennisuitwisseling, koppeling met de nationale programma's of standaardisatie plaatsvinden. De uiteindelijke effecten in de praktijk ontstaan via de regionale kennisinfrastructuur. PLeK is immers het instrument om deze goed in te richten.
- De precieze activiteiten van de regiohubs ontwikkelen zich en verschillen per regio. Daarom maken we onderscheid tussen jaar 1 (2024) en de drie jaren erna (2025, 2026 en 2027). In jaar 1 wordt de regionale kennis- en leeragenda opgesteld. De wensen en behoeften (en huidige problemen) in integrale kennisontwikkeling op de belangrijkste regionale opgaven worden in dat jaar in beeld gebracht zodat een plan voor de regionale kennisinfrastructuur kan worden opgetuigd.
- De invulling van activiteiten van het nationale platform zijn mede afhankelijk van de behoeften, overeenkomsten en verschillen die er zijn in de regiohubs. De vraag in de regio moet gearticuleerd zijn, om de goede invulling aan het landelijke platform te geven.

- De invulling van de taken in de jaren na 2024 is afhankelijk van deze wensen en behoeften. De beschreven functies zijn dan ook de functies en activiteiten op hoofdlijnniveau. Bovendien blijven deze zich ontwikkelen: PLeK is zelf ook een lerend netwerk.
- Belangrijk: er is input nodig vanuit kennispartners/stakeholders. Het gaat om overheden die deelnemen aan PLeK, verantwoordelijken voor de regionale opgaven en kennispartners in de regio (bestaande kennisnetwerken, onderwijs, burgers, bedrijven). Eerst om behoeften te inventariseren en later via PLeK kennis uit te wisselen, te ontwikkelen en te leren, in plaats van (alleen) in losse programma's.

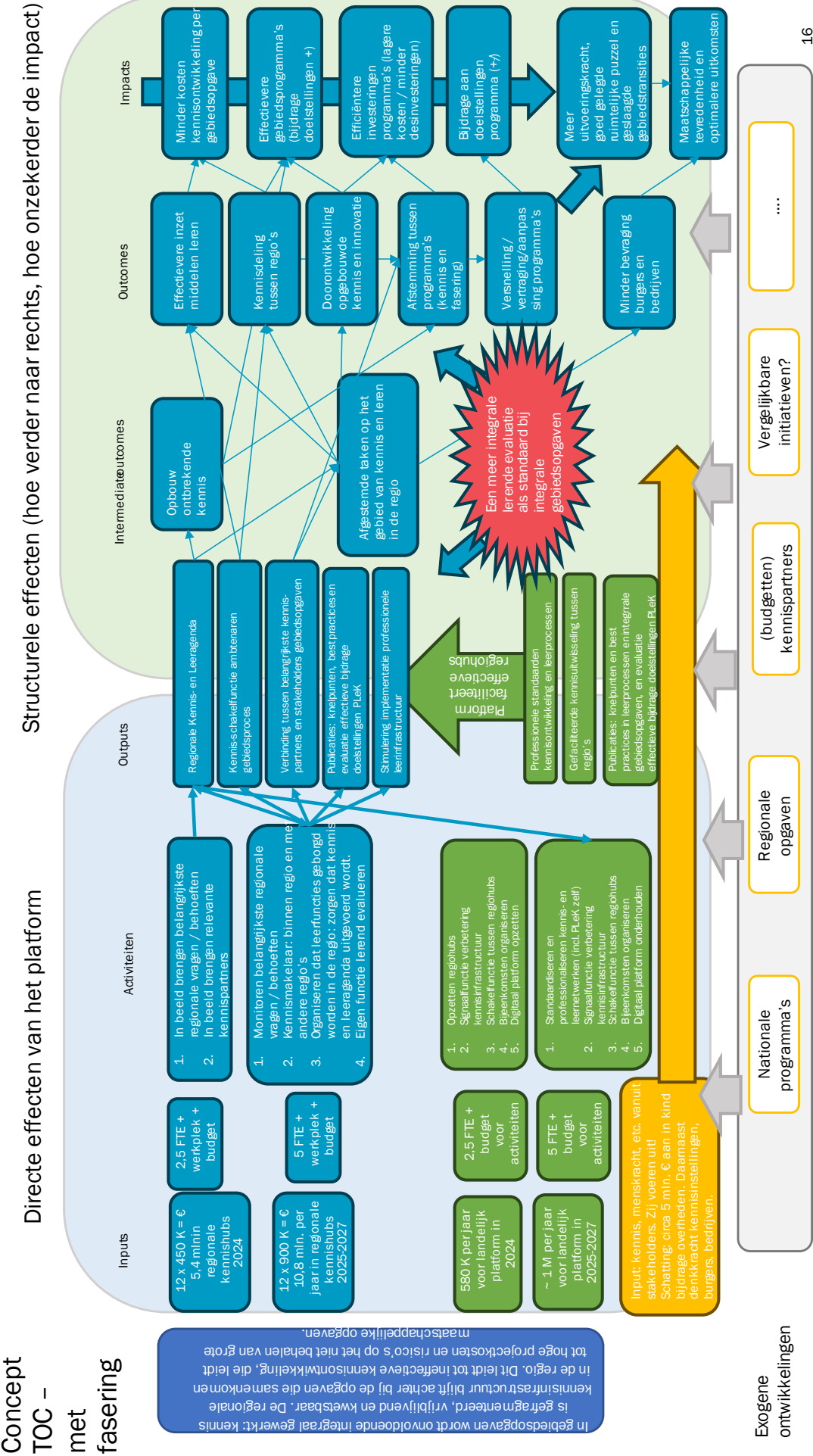
Tot welke outputs en impacts moeten deze activiteiten leiden? Het antwoord in het kort:

- Lerend evalueren als standaard
- Effectievere kennisopbouw
- Kennis/leren draagt bij aan behalen gebiedsambities
- Kleinere kans desinvesteringen
- Lagere kosten e/o meer maatschappelijk impact
- **Minder druk op uitvoering, grotere uitvoeringskracht**
- Landelijke doelen bereiken met minder middelen.
- Regio: meer brede welvaart
- Betere aansluiting en samenwerking Rijk-Regio



We tonen nu eerst schematisch de Theory of Change (TOC) en lichten deze onderdelen vervolgens stapsgewijs toe.





## 6.3 Van output naar impact

### **Output: katalysator professionele regionale kennis- en leerinfrastructuur** Regionale kennishubs

- De hubs verwerken hun inzichten en de inzichten/standaarden vanuit het landelijk platform in acties om tot een professionele leerinfrastructuur te komen, zodat de volgende functies structureel belegd zijn in de regio: *1) data en informatie 2) leerfunctie 3) kennisschakelfunctie 4) strategische functies (visie/ scenario's)*.
- In jaar 1 wordt de kennis- en leeragenda opgesteld. Deze wordt daarna blijvend bijgesteld en geactualiseerd. Hierin is duidelijk welke kennis- en leerbehoefte er is, welke kennis en leerfuncties in de regio aanwezig zijn, welke ontwikkeld of opgehaald moet worden van buiten de regio.
- Het netwerk dat ontstaat zorgt ervoor dat de regionale kennishubs als schakelfunctie binnen de regio, tussen regio's en met de landelijke kennisinstellingen functioneert.
- Betrokken ambtenaren van de verschillende gebiedsopgaven zijn met elkaar in contact: Een eerste stap naar verdere samenwerking.
- De hubs zorgen voor bijeenkomsten, publicaties, en terugkoppeling naar het landelijk platform over knelpunten, best practices.
- De inzichten die hubs ophalen gebruiken ze ook voor de evaluatie en het lerend vermogen van de eigen organisatie. De kennishubs moeten immers een duidelijke meerwaarde bewijzen en tot een strategie komen om ook na 4 jaar kennishubs de kennis- en leeromgeving blijvend verankerd te krijgen in de regio. Tijdelijkheid van middelen en leerprogramma's is immers een van de knelpunten die nu wordt ervaren.

### Nationaal platform

- Ondersteunt via ontwikkeling van standaarden die breder toepasbaar zijn, bijeenkomsten, evaluaties, etc. Op basis van de behoeften die in meerdere regio's spelen.

### **Intermediate outcome: lerend evalueren als standaard**

- De belangrijkste beoogde intermediate outcome uit de professionalisering is dat de verschillende gebiedsopgaven daadwerkelijk als gebiedsproces (meer) integraal lerend evalueren en daarmee structureel weer input leveren aan de kennisvraag, zodat deze kan doorontwikkelen en op een efficiënte en effectieve manier wordt ingevuld, en dat inzichten worden meegenomen in de kennis-, beleids- en uitvoeringscyclus.
- De samenwerking en professionalisering op het gebied van kennis en leren en de regionale kennisagenda's moeten leiden tot beter afgestemde taken en de opbouw van ontbrekende kennis in de regio.

### **Outcome: effectievere kennisopbouw in gebiedsproces**

- De afgestemde kennistaken zorgen er voor dat kennis efficiënter en met minder dubbel werk wordt ontwikkeld binnen regio's en programmaliijnen.
- De ontwikkelde inzichten kunnen via het landelijk platform met elkaar worden uitgewisseld, zodat kennis daadwerkelijk wordt gedeeld tussen regio's en sectoren.
- De professionalisering zorgt ervoor dat voortgebouwd kan worden op opgedane kennis, dat deze behouden blijft en kan worden doorontwikkeld.
- Uiteindelijk kan afstemming en kennisuitwisseling tussen programma's er ook toe leiden dat niet alleen kennisontwikkeling daarbinnen effectiever gaat, maar dat ook de programma's zelf aangepast worden (en afwegingen tussen programma's worden gemaakt in een gebied). Een professionele en meer integrale lerende evaluatie zou dat immers tot gevolg moeten hebben.
- Ook zouden burgers, bedrijven en andere stakeholders/kennispartners minder bevroegd moeten worden als dit vanuit een integraal gecoördineerd proces gaat, in plaats vanuit verschillende (soms conflicterende) opgaven.

## 6.4 Impact: kennis over gebiedsproces leidt tot geslaagde transitie

- De middelen die nodig zijn om kennis te ontwikkelen, op te bouwen en te behouden zijn lager als gevolg van de gecoördineerde gebiedsgerichte aanpak en standaardisatie van kennis- en leerprocessen. Dit leidt dus tot lagere kosten voor kennisontwikkeling en daaraan verwante activiteiten als data, evaluatie en monitoring, dan wanneer deze kennis via de losse kokers ontwikkeld moest worden. Ook kan bijvoorbeeld voorkomen worden dat pilots dubbel worden gedaan.
- Het feit dat de benodigde hoogwaardige kennis sneller beschikbaar is, zorgt ervoor dat de kans dat doelstellingen van gebiedsopgaven worden gehaald, groter is. Ook is de kans op desinvesteringen - investeringen die later ongedaan moeten worden - kleiner.
- Daarnaast zal betere kennis (doorontwikkeling en innovatie effectieve aanpak van gebiedsprocessen) leiden tot lagere kosten en/of grotere positieve of kleinere negatieve maatschappelijke impacts.
- Een afstemming tussen programma's kan er ook voor zorgen dat bepaalde programma's moeten vertragen of hun doelstellingen niet volledig zullen halen. Dat is de consequentie van het maken van integrale keuzes. Maar de afweging leidt wel tot een uitkomst die voor de maatschappij als geheel wenselijker is.
- De opgedane kennis en afstemming zorgt uiteindelijk ook voor minder druk op de uitvoering en daarmee een grotere uitvoeringskracht. Ruimtelijke puzzels die passen en uiteindelijk een maatschappij meer tevreden is over geslaagde gebiedstransities die bijdragen aan de grote maatschappelijke opgaven, met minder verspilling van menskracht, kennis en middelen.
- Rijk én regio profiteren: het Rijk bereikt haar landelijke doelen met minder middelen en de regio heeft meer tevreden bewoners, bedrijven en een ambtelijk apparaat dat haar taak beter uit kan voeren.

## 6.5 Businesscase

### Baten: omvangrijke opbrengsten in potentie, maar nog niet kwantificeerbaar

Om de waarde van een integrale regionale kennisinfrastructuur te bepalen, is het eerst nodig inzichtelijk te hebben wat er nu precies mis gaat, wat er beter kan en hoe dat ingevuld moet worden. Dit is juist een van de taken van PLeK. Daarmee is op voorhand ook nog niet goed te bepalen wat PLeK precies gaat opleveren. Maar in de regel geldt: inzicht in wat werkt, wat niet werkt en hoe veranderingen succesvol gerealiseerd kunnen worden, is nodig om te komen tot succesvolle integrale gebiedsopgaven.

De investeringen in de gebieden zijn aanzienlijk. De grootste maatschappelijke winst is te boeken als het lukt in het fysieke domein kosten te voorkomen of grotere maatschappelijke effecten te bereiken: alleen het Rijk investeert vanaf 2027 meer dan 15 miljard euro per jaar in de omgeving (o.a. natuur, landbouw, infra, woningbouw, energie, klimaat). Een vertraging, het niet halen van doelstellingen of er laat achter komen dat verschillende opgaven op een andere wijze met elkaar gecombineerd moeten worden, leidt tot hoge kosten. Maar ook in de kennisontwikkeling zelf is veel winst te behalen: dubbele dataverzameling, monitoring, verschillende niet afgestemde methodieken, pilots waarvan beperkt geleerd wordt of die dubbel worden gedaan, etc. Bovendien vergroot het effectiever ontwikkelen van kennis uiteindelijk de uitvoeringskracht én leidt een daadwerkelijk leerproces tot nieuwe inzichten die nodig zijn om de opgaven de baas te zijn.

Om een idee te geven van de potentie van PLeK. PLeK verdient zichzelf al terug als het lukt 1 procent efficiencywinst in de onderzoekskosten in infrastructuur- en bouwprojecten te boeken, óf de faalkosten in de pre-bouwfase met 1 procent terug te dringen óf de ambtenaren die werken aan beleid, visie- en planvorming rondom gebied 1 procent efficiënter laat werken. Van de daadwerkelijke investeringen in het fysieke domein is een efficiencywinst van minder dan 0,1 procent nodig. Belangrijke

voorwaarde om deze winsten te boeken is dát programma's uiteindelijk daadwerkelijk meer integraal hun kennis ontwikkelen en leren.

**Kosten: circa € 41 miljoen aan kosten voor 4 jaar, structurele oplossing wenselijk**

PLeK voorziet in de behoefte aan een meer integrale en structurele benadering van de ruimtelijke opgaven en transitie, daar waar regionale en lokale overheden dit vanwege capaciteitstekorten zelf niet kunnen inwilligen. Het zorgt in de basis in de regio voor de opbouw van een adequate regionale leer- en kennisinfrastructuur die resulteert in de opbouw, het doorontwikkelen en het delen van kennis en het voortdurend afstemmen van taken op kennis- en leergebied en programma's. Op deze manier is het mogelijk om de ruimtelijke opgaven en transitie effectiever en efficiënter te realiseren, wat de uitvoeringskracht van de regionale en lokale overheden vergroot en zorgt voor slechten van de complexe ruimtelijke puzzels.

De businesscase van PLeK heeft een budget nodig van ruim € 41 miljoen voor de periode 2024-2027. **Dit is de orde van grootte van 1 regiodeal.**

Deze kosten dekken de oprichting en doorontwikkeling van twaalf regionale kennishubs, het landelijk platform, bemensing, out-of-pocketkosten en het digitale platform. De kostenverdeling tussen Rijk (nationaal platform + 2/3 regiohubs) en regio (1/3 regiohubs) is voorgesteld op respectievelijk € 28,8 miljoen en € 12,6 miljoen.

Belangrijk is dat er een behoefte is aan een structurele oplossing. PLeK zal zelf als lerende organisatie moeten bepalen waar de behoefte zit in de regio's en haar meerwaarde de komende 4 jaar moeten bewijzen. Ervan uitgaande dat dit lukt, is daarna een structurele oplossing nodig. PLeK vergt immers ook een investering in tijd van stakeholders om succesvol te worden: dat lukt alleen als een structurele versterking van de regionale infrastructuur ook mogelijk is. Kennis rendeert pas op lange termijn: om de maatschappelijke vruchten te plukken is behoud en doorontwikkeling van de kennis – ook na 4 jaar PLeK – een randvoorwaarde voor succes.

| Businesscase 2024 - 2027                                          | Totaal              |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Kosten regiohubs</b>                                           |                     |
| <b>Kosten personeel &amp; overhead</b>                            | <b>€ 27.720.000</b> |
| <b>Out of pocketkosten kennishub</b>                              | <b>€ 10.080.000</b> |
| Organisatie bijeenkomsten                                         | € 3.720.000         |
| Communicatie (website, publicaties, etc.)                         | € 3.180.000         |
| Advies, monitoring & evaluatie/ontwikkeling producten en diensten | € 3.180.000         |
| <b>Totale kosten</b>                                              | <b>€ 37.800.000</b> |

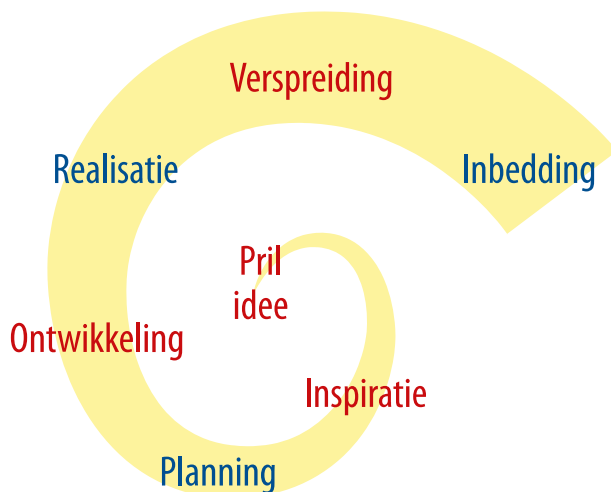
|                                                                   |                       |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Kosten nationale hub</b>                                       |                       |
| <b>Kosten personeel &amp; overhead</b>                            | <b>€ 2.310.000,00</b> |
| <b>Out of pocketkosten kennishub</b>                              | <b>€ 1.300.000,00</b> |
| Organisatie bijeenkomsten                                         | € 400.000,00          |
| Communicatie (website, publicaties, etc.)                         | € 400.000,00          |
| Advies, monitoring & evaluatie/ontwikkeling producten en diensten | € 500.000,00          |
| <b>Totale kosten</b>                                              | <b>€ 3.610.000</b>    |

|                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| <b>Totale kosten</b> | <b>€ 41.410.000</b> |
|----------------------|---------------------|

## 7 Groeimodel

### 7.1 De Innovatie Spiraal

Het proces dat we in 2023 hebben doorlopen kunnen we duiden aan de hand van de innovatiespiraal:<sup>7</sup>



#### **Pril idee**

Eind 2022 ontstond een ambitie om samen op weg te gaan: hoe kunnen we samen de regionale kennisinstructuur versterken? In verschillende werksessies wisselden we ideeën met elkaar uit, analyseerden we het probleem, en kwamen we met eerste oplossingsrichtingen.

#### **Inspiratie**

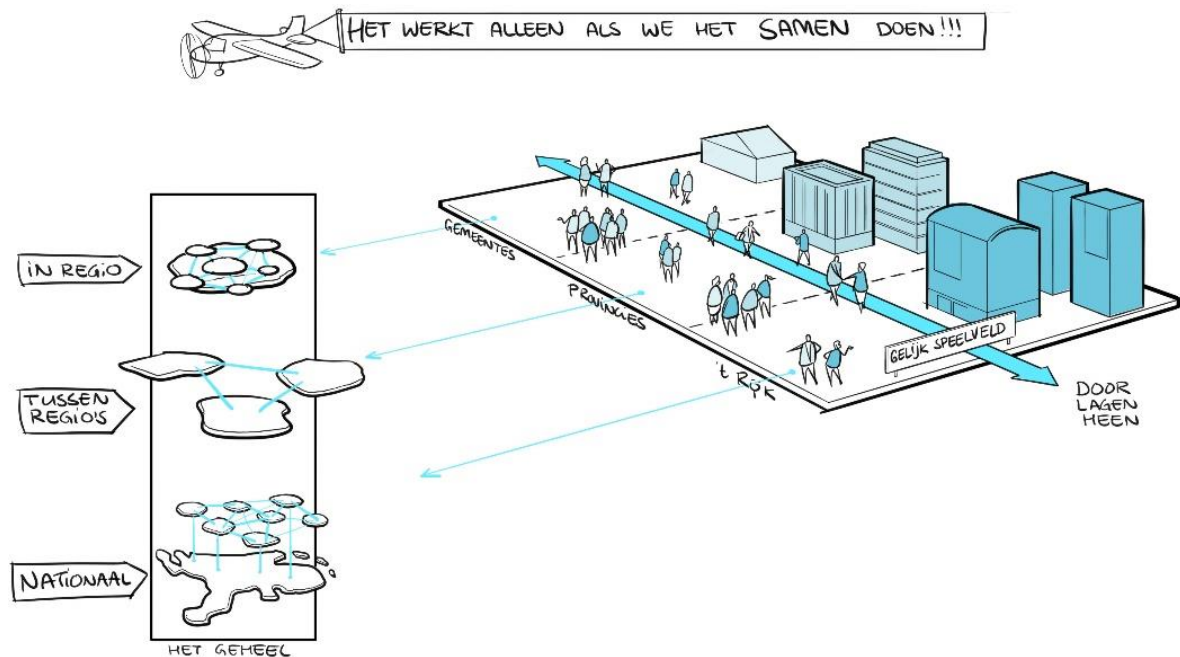
Stapsgewijs vormde zich het concept van regionale kennishubs die bestaande netwerken met elkaar verbinden. Ondersteund door een nationaal platform waarin het leren over gebieden heen, en tussen regionaal en nationaal niveau zou plaatsvinden. Via gesprekken met sleutelpersonen in verschillende kennis- en leernetwerken, en via programmamanagers en kwartiermakers met soortgelijke opdrachten vormde zich een gedeelde missie en visie. Via conferenties werd de beweging groter, en vormde zich een initiatiefgroep met een kennis- en leeragenda.

#### **Planning**

We vonden de ruimte om pilots te starten in twee gebieden, in aansluiting op regionale gebiedsprocessen, en in samenwerking met regionale kennis- en leernetwerken. Daarnaast hebben we een landelijke platform in de steigers gezet. Eind 2023 staat eigenlijk alles gereed voor de volgende fasen: ontwikkeling en realisatie, verspreiding, en structurele inbedding. Hieronder werpen we een blik op die fasen.

<sup>7</sup> Wielinga en Robijn (2018), Netwerken met energie, Scriptum, Schiedam.

7.2      **Ontwikkeling en Realisatie, Verspreiding en Inbedding**



**Ontwikkeling**

In deze fase wordt verder onderzocht en uitgetoetst. Het doel is te komen tot in de praktijk werkende regionale kennishubs. Aan het einde van deze fase is dit concept in de praktijk uitgetoetst, en is er voldoende bewijsmateriaal verzameld om de werking en meerwaarde ook aan anderen te laten zien.

**Realisatie**

De essentie van deze fase is dat de vernieuwing op meerdere plekken in de praktijk wordt gebracht. Er zijn werkende regionale kennishubs in verschillende gebieden en provincies.

**Verspreiding**

De essentie van deze fase is dat het concept van regionale kennishubs navolging vindt in nog meer gebieden. Daarbij wordt maximaal onderling van elkaar geleerd over gebieden/hubs heen. Elke provincie beschikt aan het einde van deze fase over minimaal 1 regionale kennishub, en waar nodig nog meer.

**Inbedding**

In deze fase kijken we wat er nodig is om regionale kennishubs structureel te borgen binnen de regio's en organiseren we dit.

7.3      **Modellen voor Fasering in de Tijd**

We presenteren hieronder drie verschillende modellen voor fasering in de tijd:

| Modellen                    | 2024 | 2025 | 2026 | 2027   |
|-----------------------------|------|------|------|--------|
| a) Twee pilots              | 2    | 4    | 8    | 12     |
| b) Organisch Groeien        | 4    | 8    | 12   | Borgen |
| c) Collectieve Schaalsprong | 12   | 12   | 12   | Borgen |

## Model A: Twee Pilots

Dit model heeft een kleine start: de huidige twee pilots worden als volwaardige regiohubs opgezet in 2024. Daarna volgt een go/no go moment voor een vervolgfase. Bij een go bouwt dit zich daarna langzaam uit en uiterlijk in 2027 heeft iedere regio een kennishub. Het nationaal platform kan zich in dit model ook in een iets lager tempo ontwikkelen: er hoeven immers minder regio's met elkaar verbonden te worden. Noodzakelijke voorwaarde is wel dat in 2024 een gezamenlijke opschaalstrategie wordt ontwikkeld. Zodra deze gereed is, kunnen andere gebieden aanhaken. Risico van dit model is dat het bij twee vrijblijvende pilots blijft en de huidige dynamiek van meerdere programma's die los van elkaar werken niet doorbroken wordt.

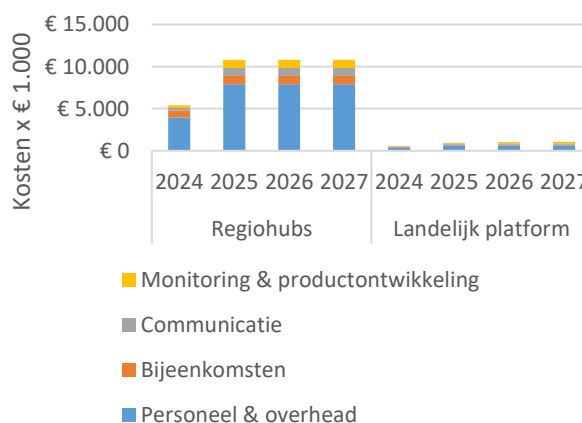
## Model B: Organisch Groeien

In dit model wordt gestart met een uitbouw van de huidige twee pilots (Flevoland en Twente) aangevuld met nog twee hubs in 2024 (bijvoorbeeld in een stedelijk Novex-gebied en/of een Novex-industrie of havengebied, of bijvoorbeeld een regiohub gekoppeld aan een regiodeal). Daarna komen er ieder jaar circa vier hubs bij, zodat 2027 gebruikt kan worden voor structurele inbedding van de 12 opgezette hubs.

## Model C: Collectieve Schaalsprong

In dit model gaan we uit van de gelijktijdige ontwikkeling van 12 regionale kennishubs vanaf 2024.

- Het eerste jaar is daarbij nog verkennend/oriënterend: de 12 hubs worden opgezet, regionale kennisbehoeften in beeld gebracht en aan de hand daarvan een kennis en leeragenda opgesteld met plan voor de jaren die daarop volgen.
- Na jaar 1 een plan met go/no go voor vervolg. Bij een go gaan we verder naar de intensievere fasen van realisatie en verspreiding.
- Maar: om commitment van stakeholders/kennispartners te hebben bij het opzetten van de regiohubs is zicht op voortzetting (en dus budget) in de daarop volgende jaren essentieel. Het opzetten kost kennispartners ook tijd.
- In dit model wordt PLek in 2024 topambtelijk en bestuurlijk geagendeerd. Er wordt toegewerkt naar een arrangement (bijv. convenant) waarmee Rijk en provincies het (financieel) mogelijk maken om op te schalen naar uiteindelijk 12 regionale kennishubs.
- Kosten per jaar:
  - In 2024: € 6 mln. totaal voor opzetten regiohubs en landelijk platform
  - In 2025-2027: € 11,8 mln. per jaar
- Verdeling Rijk-regio:
  - In 2024: € 4,2 mln. Rijk en € 1,8 mln. regio
  - In 2025-2027: € 8,2 mln. Rijk en € 3,6 mln. Regio





De keuzes in modellen leiden *niet tot andere totale kosten*, maar wel tot een *andere spreiding van kosten in de tijd*, en daarmee tot lagere kosten in periode 2024-2027. Model A Pilots kost in die periode ca 21 miljoen euro, Model B circa 31 miljoen euro en Model C ca. 41 miljoen euro.

Ongeacht het gekozen model is in 2027 zicht op structurele financiering voor de periode vanaf 2028 nodig: er gaan nieuwe geen hubs opgezet worden, als de eerder in 2024 opgezette hubs hun functie verliezen. Het einddoel is immers de ontwikkeling van een duurzaam verbonden, geborgde en robuuste regionale kennisinfrastructuur.

| Jaartal                         | Totaal budget 2024 -2027 | 2024               | 2025                | 2026                | 2027                |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Model A</b>                  |                          |                    |                     |                     |                     |
| <b>Twee Pilots</b>              |                          | <b>2</b>           | <b>4</b>            | <b>8</b>            | <b>12</b>           |
| Kosten regiohubs                | € 18.000.000             | € 900.000          | € 2.700.000         | € 5.400.000         | € 9.000.000         |
| Kosten nationaal platform       | € 3.220.000              | € 580.000          | € 710.000           | € 870.000           | € 1.060.000         |
| <b>Totale kosten</b>            | <b>€ 21.220.000</b>      | <b>€ 1.480.000</b> | <b>€ 3.410.000</b>  | <b>€ 6.270.000</b>  | <b>€ 10.060.000</b> |
| <b>Model B</b>                  |                          |                    |                     |                     |                     |
| <b>Organisch Groeien</b>        |                          | <b>4</b>           | <b>8</b>            | <b>12</b>           | <b>12</b>           |
| Kosten regiohubs                | € 27.000.000             | € 1.800.000        | € 5.400.000         | € 9.000.000         | € 10.800.000        |
| Kosten nationaal platform       | € 3.480.000              | € 580.000          | € 830.000           | € 1.010.000         | € 1.060.000         |
| <b>Totale kosten</b>            | <b>€ 30.480.000</b>      | <b>€ 2.380.000</b> | <b>€ 6.230.000</b>  | <b>€ 10.010.000</b> | <b>€ 11.860.000</b> |
| <b>Model C</b>                  |                          |                    |                     |                     |                     |
| <b>Collectieve Schaalsprong</b> |                          | <b>12</b>          | <b>12</b>           | <b>12</b>           | <b>12</b>           |
| Kosten regiohubs                | € 37.800.000             | € 5.400.000        | € 10.800.000        | € 10.800.000        | € 10.800.000        |
| Kosten nationaal platform       | € 3.610.000              | € 580.000          | € 960.000           | € 1.010.000         | € 1.060.000         |
| <b>Totale kosten</b>            | <b>€ 41.410.000</b>      | <b>€ 5.980.000</b> | <b>€ 11.760.000</b> | <b>€ 11.810.000</b> | <b>€ 11.860.000</b> |

## 7.4 De modellen vergeleken

Onder de gesprekken over de verschillende modellen liggen verschillende denkbeelden. De aanhangers van model A met twee pilots willen het eigenlijk daarbij laten in 2024. Voordat ze toe zijn aan het denken over een opschaalstrategie willen bewijzen zien dat de aanpak werkt. De pilots lijken daarbij op ad hoc basis gefinancierd te moeten worden, uit lopende begrotingen.

Aanhangers van organisch opschalen of een collectieve schaalsprong denken meer in termen van 'prototypen' dan 'pilots'. Dat betekent gewoon doen, en leren en bijstellen tijdens het doen. Gelijktijdig met de (door)ontwikkeling van regionale kennishubs wordt dus een leerproces opgezet waarbij elke volgende stap wordt ontworpen op basis van de inzichten van de afgelopen periode.

In model A ligt het tempo vele malen lager dan in de modellen B en C. Bovendien wordt er bij model A niet in verschillende contexten geëxperimenteerd en geleerd. Dat vergroot het risico op afstoting van het concept in andere contexten (*Werkt hier niet/anders!*). Dat betekent dat er veel gebieden zijn waar er nog lange tijd geen kennisinfrastructuur bestaat ter ondersteuning van de uitvoering van ruimtelijke voorstellen/arrangementen, en dat de kennisinfrastructuur ook in 2027 nog niet overal op orde is.

Als de kennisinfrastructuur niet op orde is, leidt dat tot gemiste kansen en mogelijk grote (maatschappelijke en financiële) kosten. Ervan uitgaande dat PLeK een succes wordt en een belangrijke rol speelt om de kennisbasis en leerfunctie goed in te richten, betekent het dat regio's pas starten met het professionaliseren van de kennisinfrastructuur op het moment van de piek in de uitvoering in 2027, met het risico dat regio's kansen missen.

| <b>Twee Pilots</b>                                                      | <b>Organisch Opschalen</b>                                                              | <b>Collectieve Schaalsprong</b>                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Concept in vooraf bepaalde context testen om te bewijzen dat het werkt. | Direct gezamenlijk leren door doen in praktijk. Opschaalstrategie is onderdeel daarvan. | Direct gezamenlijk leren door doen in praktijk. Opschaalstrategie is onderdeel daarvan. |
| Financieren per pilot, uit lopende middelen.                            | Andere regio's zo snel mogelijk laten aanhaken.                                         | Gezamenlijke schaalsprong wegens gevoelde urgentie.                                     |
| Aantal vooraf vastgesteld.                                              | Stapsgewijs uitbreiden op basis van energie regio's die willen.                         | Collectieve start op basis van regio's/provincies die willen.                           |
| Gepland                                                                 | Organische groei                                                                        | Exponentiële groei                                                                      |
| Uniform                                                                 | Enige diversiteit                                                                       | Grote diversiteit                                                                       |
| Uitkomsten belangrijk                                                   | Leerproces en uitkomsten belangrijk                                                     | Leerproces en uitkomsten belangrijk                                                     |
| Afstotingsrisico's                                                      | Eigenaarschap deelnemers                                                                | Eigenaarschap deelnemers                                                                |
| Elders bedacht. Werkt hier niet/anders!                                 | Zelf gemaakt in eigen context                                                           | Zelf gemaakt in eigen context                                                           |
| Langzaam                                                                | Gemiddeld                                                                               | Snel                                                                                    |
| Kennisinfra niet gereed in 2027                                         | Kennisinfra gereed in 2027                                                              | Kennisinfra gereed in 2027                                                              |

## 7.5 Opschaal-strategieën

Het is van belang dat de overheden een gezamenlijke opschaalstrategie ontwikkelen, waardoor het voor regio's helder is onder welke voorwaarden ze kunnen aanhaken en instappen, inclusief de bijbehorende afspraken over co-financiering.

Verschillende op opschaal-strategieën zijn denkbaar:

1. Platform PLeK zou onderdeel kunnen zijn van een nieuw interbestuurlijk programma, als onderdeel van en in aansluiting op een nieuwe regeerakkoord.
2. Platform PLeK zou onderdeel kunnen zijn van bestaande en nog af te sluiten regiodeals. Een deel van het geld dat in de regiodeals is uitgetrokken voor specifieke opgaven kan worden geïnvesteerd in de totstandkoming van een regionale kennishub. In de beginperiode verricht deze kennishub enkel activiteiten die zijn gericht op kennis- en leerprocessen ten behoeve van de opgaven waarover in de betreffende regiodeal afspraken zijn gemaakt.
3. Platform PLeK zou onderdeel kunnen zijn van een samenwerkingsafpraak tussen de decentrale overheden en meerdere nationale programma's met ambities op het gebied van de kennis- en leerinfrastructuur. Denk bijvoorbeeld aan een arrangement op basis van de programma's NPLG, NOVEX, Regiodeals en Mooi Nederland. Maar ook andere combinaties zijn mogelijk, aangezien we meerdere nationale programma's zien met activiteiten en ambities op het terrein van de kennisinfrastuctuur (Bodem en Ondergrond, IBP-VTH, Gezonde Leefomgeving, Omgevingsveiligheid enz.).

Kennis en leren renderen op de langere termijn: De waarde van nieuwe inzichten en innovaties worden pas duidelijk in de toekomst. Om innovaties te kunnen ontwikkelen en daarbij kansen in de samenwerking met andere sectoren te verzilveren, moeten de overheden nu samen strategisch investeren.

## Bijlage 1 Opdracht Kwartiermaker

### Aanleiding

Nederland staat voor grote ruimtelijke en maatschappelijke opgaven: klimaatadaptatie, de energietransitie, de landbouwtransitie, de natuuropgave en het behoud van biodiversiteit, de woningbouwopgave, een gezonde en veilige leefomgeving, ruimtelijke adaptatie en het duurzaam omgaan met water, bodem en ondergrond binnen de grenzen van het geo-ecosysteem, de vormgeving van een circulaire economie.

Overheden en bij de uitvoering betrokken organisaties beschikken niet altijd over de kennis, informatie en data die nodig is om hun beleid te bepalen, uit te voeren en te handhaven. Er is behoefte aan een interdisciplinaire, integrale blik. Er is behoefte aan nieuwe kenniscoalities en een duurzame infrastructuur om te leren en kennis uit te wisselen tussen (lokale, regionale en nationale) kennisnetwerken, gebieden en programma's.

### Probleemstelling

In de fysieke leefomgeving is nog onvoldoende sprake van kennisnetwerken die integraal en onderling verbonden werken, ten dienste van de bovengenoemde opgaven. Het is nodig om te bouwen aan een goed functionerend en geborgd kennisecosysteem dat het maatschappelijk, ambtelijk en bestuurlijk handelen ondersteunt. Een kennisecosysteem dat bijdraagt aan een goede wisselwerking tussen praktijk en beleid en meer ten dienste staat van de realisatie van beleid in de praktijk.

Voor individuele brede opgaven en transities is het nodig om de kennisbehoeften van alle overheden te inventariseren en de vorm van de benodigde kennisnetwerken te bepalen. De landelijke en regionale kennisnetwerken voor de verschillende opgaven zouden onderling meer verbonden moeten raken en verweven met de hulpstructuren gericht op het onderling uitwisselen, leren en delen van (ervarings)kennis. Deze netwerken en hulpstructuren vormen tezamen het kennisecosysteem.

Kortom: In het licht van de grote ruimtelijke en maatschappelijke opgaven is het nodig om te werken aan een kennisecosysteem dat bestaat uit opgegeverichte, integraal werkende, volwaardige<sup>1</sup> en onderling verbonden kennisnetwerken, met daaraan gekoppelde leer- en scholingskringen, die zijn voorzien van kennis- en innovatieagenda's/programma's en van een kwalitatief hoogwaardige en betrouwbare infrastructuur van data- en kennisbanken en -portals.

### Opdracht

De stuurgroep i.o. bestaande uit vertegenwoordigers van BZK, IenW, IPO, VNG, Unie van Waterschappen, RIVM en het Fries Sociaal Planbureau geeft de opdracht aan de kwartiermaker/programmamanager voor de ontwikkeling van het platform Professionalisering Leer- en Kennisnetwerken leefomgeving (PLeK) en het uitvoeren van activiteiten vanuit het platform.

In PLeK werken overheden, uitvoeringsdiensten en kennisinstellingen lokaal, (inter)regionaal en nationaal samen aan kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisbenutting in de (fysieke) leefomgeving. Overheden doen dit gezamenlijk om de grote maatschappelijke opgaven in samenhang aan te pakken en te werken als één overheid.

Kennis- en leerbehoeften die voortkomen uit de dagelijkse uitvoeringspraktijk staan centraal. Beschikbare kennis en ontwikkelde werkwijzen worden overdraagbaar en toepasbaar gemaakt om in de gebiedsgerichte behoeften te voorzien. Via een lerende aanpak wordt gestimuleerd dat alle betrokkenen zich de passende werkwijzen gaandeweg meer eigen maken. Oplossingen die voor vergelijkbare vragen zijn

gevonden en leerervaringen worden tussen gebieden gedeeld. Ervaringskennis uit gebieden wordt benut bij (nationale) beleidsontwikkeling.

PLeK wordt ontwikkeld tot een duurzaam en professioneel platform dat kennis- en leernetwerken aanjaagt, faciliteert en blijvend verbindt tot een kennisecosysteem in de (fysieke) leefomgeving. Het platform wil op kennis- en leervragen het aanspreekpunt en de sparringpartner zijn voor professionals die betrokken zijn bij beleids- en uitvoeringsprogramma's. PLeK heeft een belangrijke rol bij het signaleren, agenderen en adviseren over kennisvragen, zoals:

- Preciseren kennisbehoeften en typen kennisvragen;
- Preciseren welke kennis er al wel is, hoe deze te duiden (waarde van die kennis) en hoe te gebruiken (hoe toepasbaar te maken);
- Makelen en schakelen: verbinden van mensen (contactgegevens);
- Aangeven hoe in kennisbehoeften en -vragen kan worden voorzien;
- Input geven voor kennisprogrammering;
- Inventariseren leer- en kennisnetwerken (Hoe verloopt het nu, wat kan/moet beter? Welke kennis en -netwerken onbreken nog? Etc.).
- Adviseren over verbetering en vernieuwing van het kennisecosysteem.

### Onderdelen

Deze opdracht - met een looptijd van één jaar - omvat het in samenspraak met de stuurgroep i.o.:

1. Opleveren van een onderbouwd **voorstel voor het beoogde platform als meerjarige structurele voorziening**. Dit voorstel bevat de volgende onderdelen:
  - a. missie, ambitie en doelen van het platform;
  - b. uitwerking van de verschillende platformfuncties of -diensten in een meerjarig activiteitenprogramma;
  - c. een communicatieplan;
  - d. een voorstel voor de governance van het platform (bestuurlijke ophanging, meer definitieve opzet en samenstelling van de stuurgroep, samenhang met overige activiteiten vanuit de deelnemende organisaties en bestuurlijke besluitvorming) en de benodigde menskracht, kennis, ervaring en competenties voor het succesvol functioneren van het platform;
  - e. een meerjarenbegroting met een advies over de wijze van (co-)financiering van het platform en de verschillende functies en diensten.
2. Ontwerpen van een **werkwijze** voor inhoudelijke **agendering, monitoring en evaluatie**.
3. Aangeven van **kansen, risico's en voorwaarden voor succes**.
4. Hiervoor is het nodig om **stapsgewijs zaken in uitvoering te brengen**. Al doende leren. De stuurgroep i.o. wenst aan het einde van deze opdracht het volgende bereikt te hebben:
  - Twee of drie regio's waarin leer- en kennisnetwerken volgens het gedachtengoed van PLeK functioneren en een voorbeeld zijn voor andere regio's;
  - Productieve samenwerking in de kennis- en leeraanpak van twee of drie interbestuurlijke (nationale) programma's, bijvoorbeeld uitwerking Startpakket provincies, NPLG, NOVEX, Programma Gezonde Leefomgeving, IBP-VTH, NPCE, Programma Bodem & Ondergrond. Die samenwerking is bestuurlijk gecommiteerd en vindt zijn basis in heldere werkafspraken en wederzijdse inzet van mensen en middelen. De meerwaarde van PLeK zit in de verbeterde vraagarticulatie, de integraliteit en de horizontale en verticale verbinding tussen kennis, beleid en uitvoering;
  - Twee andere departementen/rijksonderdelen (naast BZK en IenW) hebben zich gecommiteerd aan PLeK;
  - Een (uitgebreider) netwerk van betrokken regionale bestuurders;
  - Een website of sociale netwerksite PLeK is operationeel;
  - Een te implementeren monitoring-/leerproces van PLeK.
  - Advisering over leren door doen en leren van elkaar, methode-ontwikkeling en professionalisering van netwerken.

## Bijlage 2 Basisprofielen Kernteam Kennishub

Onderstaande basisprofielen vormen met elkaar de kern van de regionale kennishub. Ze vullen elkaar aan en zijn idealiter gedeeltelijk overlappend.

Van belang is dat de regionale kennishub enkel voor de borging van de kennisfuncties zorgt, en niet zelf de activiteiten uitvoert om de kennisfuncties in te vullen!. Gedeeld principe is: aansluiten en voortbouwen op wat er al is. In die zin is eigenlijk elk profiel een verbindend profiel.

Maar er zijn accenten te leggen, zie onder. Daarbij moeten de teamleden in de hub een gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor de opstelling en uitvoering van de strategie. Per regio kunnen de profielen worden aangevuld met wat lokaal en regionaal relevant is. Denk daarbij ook aan de profielen van projectsecretaris en communicatiemedewerker.

### **Verbinder**

- Overzicht creëren in de netwerken van overheid, bedrijven, opleiders, kennisinstellingen, burgers en andere relevante partijen.
- Inzicht krijgen in de meest prangende zaken in de regio, laaghangend fruit, behoeftes, bestaande samenwerkingen en dergelijke.
- Inzicht verkrijgen in gebruikelijke en nog ongebruikelijke belanghebbenden/personen en partijen die als diverse kerngroepen binnen de activiteiten bewegen: de sleutelpersonen van de kennis- en leernetwerken binnen de regio.
- Vinger aan de pols bij betrokkenen: zijn er wensen/klachten/kansen om andere richtingen te kiezen (in nauwe samenwerking met andere twee rollen).

### **Ondernemer**

- Strategie ontwikkelen per regio, mede op basis van input van de verbinder.
- ontwikkelen van concepten waarmee de community aan de slag gaat; projecten, acties, wiki's.
- Kennis en netwerk breder onder de aandacht brengen aan de hand van onderzoek, casuïstiek, resultaten.

### **Projectleider**

- Begeleiden van de community bij: samenkomen, het gesprek voeren, eventuele blokkades en confrontaties.
- Organiseren van kennisontwikkeling, concepten (laten) implementeren.
- Verzamelen van data rondom het proces van kennisuitwisseling en ontwikkeling (te gebruiken door de ondernemer).

## Bijlage 3 De regio in verkiezingsprogramma's

### D66

'D66 wil dat het Rijk met decentrale overheden per regio een kansen-agenda opstelt met afspraken over regiospecifieke investeringen, gericht op het wegwerken van achterstanden in werk, onderwijs, huisvesting, gezondheid, bereikbaarheid en leefbaarheid.'

### PVV

'Trek de portemonnee voor schadeafhandeling in Limburg! Snellere schadeafhandeling en versterking van huizen in Groningen.'

### VVD

'Wij willen dat mensen zich overal in het land gehoord voelen en zich herkennen in nationaal beleid. Dat betekent dat de Rijksoverheid meer dan voorheen de regionale mogelijkheden als vertrekpunt van handelen moet nemen, en dat specifieke aandacht gericht moet worden op de aantrekkelijkheid en het verdienvermogen in gebieden waar de welvaart het laagst is.'

### GROENLINKS-PVDA

'Rijksdiensten en semipublieke diensten verspreiden we meer over het land. Voor grote regionale opgaves die de betrokkenheid van meerdere ministeries vereisen, komt er één verantwoordelijk minister. Decentrale overheden krijgen de financiële middelen die nodig zijn om taken uit te voeren.'

### CDA

'Gemeenschapsgevoel is belangrijk en daarom ondersteunen wij regionale taal, zowel het Frysk als andere streektaalen en dialecten. Ook ondersteunen we cultuur en traditie met een regionaal of lokaal karakter, van carnaval tot carbidsschieten. Wij bieden meer ruimte voor lokale vrije dagen.'

### SP

'Gemeenten krijgen voldoende geld om te investeren in toegankelijke voorzieningen voor alle inwoners. Dat geldt in het bijzonder voor regio's waar de bevolking krimpt. Het wordt voor iedere gemeente verplicht om een openbare bibliotheek beschikbaar te stellen. Regionale musea worden minstens één dag per week gratis.'

### PARTIJ VOOR DE DIEREN

'Er komt een maximum aantal dieren per regio. Er komen normen voor de minimale afstand tussen stallen om de kans op verspreiding van dierziektes en vermenging van virussen te verminderen.'

### CHRISTENUNIE

'We stellen 500 miljoen euro per jaar extra beschikbaar voor versterking van het aanbod van busvervoer. Goed busvervoer is van onschatbare waarde om voorzieningen bereikbaar te houden, juist ook op het platteland.'

### FORUM VOOR DEMOCRATIE

'Ten aanzien van Groningen geldt dat wij volledige en ruimhartige compensatie willen voor hen die zijn getroffen door aardbevingen. Maar de winning moet worden voortgezet. Daarbij wordt wat ons betreft een aanzienlijk deel van de aardgasbaten gebruikt om direct in de regio te herinvesteren.'

### BBB

'Om institutioneel urbanisme aan te pakken, wil BBB een Regiotoets. Als er nieuw beleid wordt gemaakt moet eerst worden gekeken wat de effecten hiervan zijn voor de regio en het platteland. We onderzoeken hoe de Tweede Kamer twee keer per jaar kan vergaderen op een andere locatie dan Den Haag, zonder hiervoor een geldverslindend circus op te zetten zoals het Europees Parlement.'

#### SGP

'De SGP gaat voor behoud van leefbare en florerende regio's. Het zou goed zijn als er een regiotoets komt. We willen verdere sluiting van Rijkskantoren in de regio voorkomen en zorgen voor evenrediger spreiding van Rijksbanen over de provincies.'

#### DENK

'We zien dat er in de oude stadswijken in de Randstad, maar ook in de regio, grote uitdagingen zijn als het gaat om perspectief, bereikbare voorzieningen, goede dienstverlening en woningen. DENK wil dat de overheid terugkeert naar die wijken waar ze zich heeft teruggetrokken.'

#### VOLT

'We geloven in krachtige grensregio's. Een groot aantal inwoners van de EU woont, werkt en studeert in grensregio's. Volt wil de grensoverstijgende samenwerking bevorderen.'

#### JA21

'Wij willen wij dat de basisvoorzieningen die dorpen en steden vitaal houden, worden gegarandeerd. Het is voor de leefbaarheid van cruciaal belang dat mensen in hun eigen omgeving naar school kunnen en de dokter kunnen bezoeken, maar ook dat zij naar een bibliotheek kunnen.'

#### NIEUW SOCIAAL CONTRACT

'We willen de band tussen kiezer en Kamerlid versterken door een ander kiesstelsel in te voeren met meervoudige kiesdistricten. In dit stelsel wordt een vast aantal (we denken aan 100-125) zetels aan districten toegedeeld. Elk kiesdistrict stuurt zijn eigen volksvertegenwoordigers naar Den Haag, waarbij districten met veel kiezers meer Kamerleden afvaardigen dan regio's met minder kiezers.'



## Bijlage 4 Rapportage Decisio: Businesscase PLeK