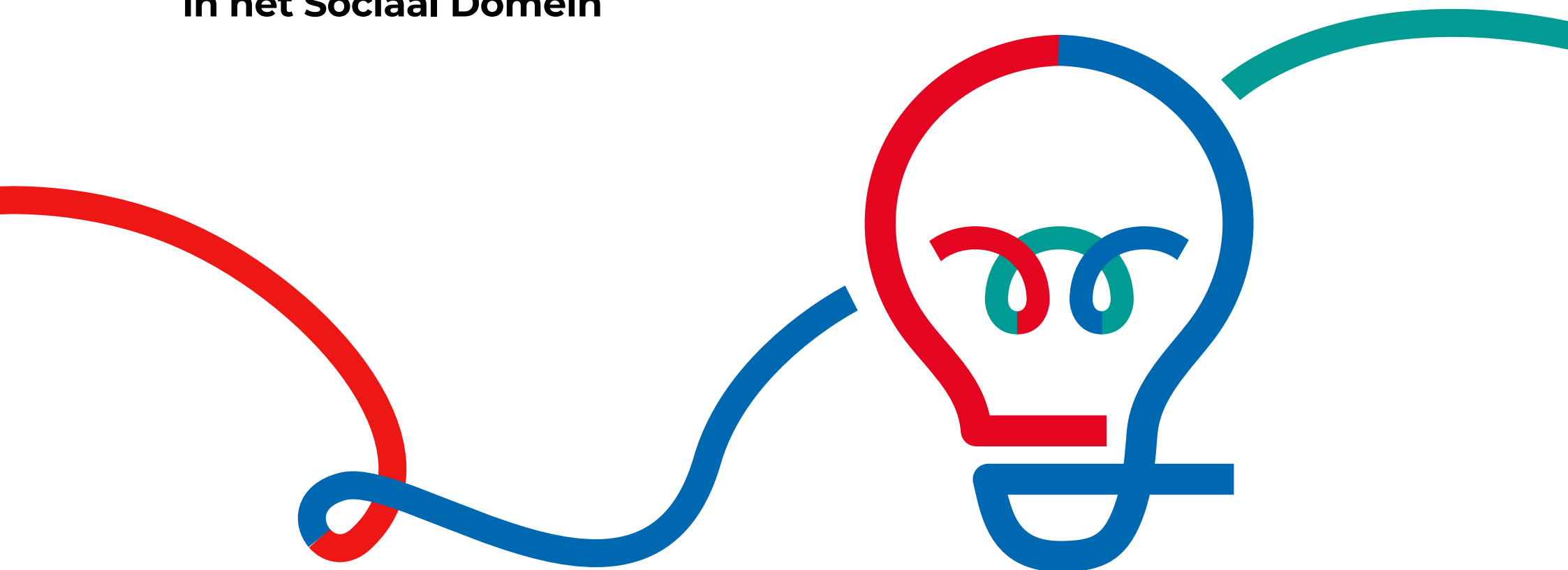


Kennis in beweging

Een verkenning naar de doorwerking van kennis
in het Sociaal Domein



Inleiding kennis in beweging

Het belang van een sterke kennisbasis in het sociaal domein neemt, zeker gezien bezuinigingen, vergrijzing en personeelsverloop, steeds verder toe. Veel kennis is beschikbaar, maar die is vaak versnipperd over rapporten, organisaties en disciplines. Daardoor krijgt kennis niet altijd de beoogde doorwerking in de praktijk. Het Platform Sociaal Domein heeft daarom samen met adviesbureau Goed geschud een verkenning uitgevoerd, waarin met beleidsmakers is onderzocht hoe de doorwerking van kennis in het sociaal domein versterkt kan worden.

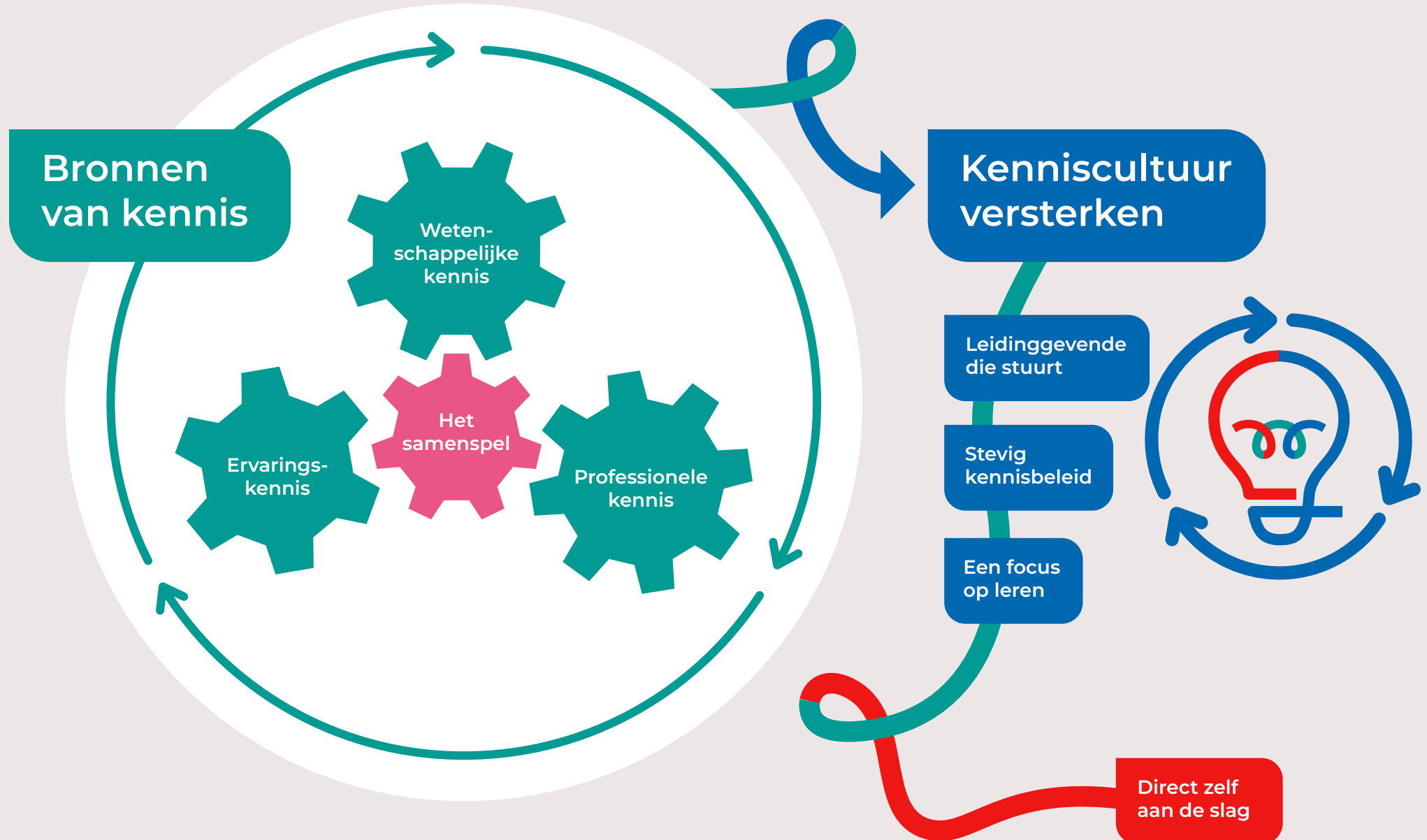
Deze verkenning leverde een rijk beeld op. Zo is meer inzicht verkregen in hoe beleidsmakers verschillende kennisbronnen – ervaringskennis, professionele kennis en wetenschappelijke kennis – al dan niet gezamenlijk benutten. In het eerste deel van dit document wordt ingezoomd op de ervaren waarde en uitdagingen van elk van deze kennisbronnen.

Samen met beleidsmakers is vervolgens verdiept hoe het gebruik en samenspel van deze bronnen kan worden versterkt. Een belangrijke uitkomst van deze gesprekken is dat de doorwerking van kennis niet zozeer afhangt van de beschikbaarheid van kennis, maar vooral van de kenniscultuur binnen de gemeente.

Volgens de betrokkenen spelen drie aspecten een cruciale rol: een leidinggevende die stuurt, een stevig kennisbeleid én een duidelijke focus op leren. In het tweede deel van dit document wordt nader ingegaan op deze drie aspecten en worden tevens manieren aangedragen om ze te versterken.

Het derde deel van dit document bevat praktische gesprekskaarten. Deze kaarten zijn na de verkenning ontwikkeld om direct in te zetten in de praktijk. De doorwerking van kennis binnen gemeenten ontstaat immers pas echt wanneer we de diversiteit van kennis erkennen en samen het gesprek aangaan. Alleen dan komt kennis in beweging.

Kennis in beweging



Inhoudsopgave

Drie bronnen van kennis	7
Het samenspel	8
Ervaringskennis	9
Professionele kennis	11
Wetenschappelijke kennis	13
Kenniscultuur versterken	16
Leidinggevende die stuurt	17
Stevig kennisbeleid	18
Focus op leren	20
Direct zelf aan de slag	21
Bijlage	29

Colofon

Een uitgave van
Platform Sociaal Domein
i.s.m. adviesbureau Goed geschud

Auteurs

Rinske Wolters (Platform Sociaal Domein)
Stella van Esch (Goed geschud)
Luca Meijer (Goed geschud)

Vormgeving
Meine Steenbakkers

Datum
Januari 2026

“ Het verschilt best wel per onderwerp, welke (kennisbron) leidend is. Er is geen hiërarchie. Als je beleid moet maken, en je weet dat het in een andere gemeente al goed gaat, dan helpt dat en dan is ervaringskennis minder relevant. Kijk als het om beleving gaat, hoe ervaren mensen beleid, ja dan is ervaringskennis wel veel belangrijker, dan in Google Scholar duiken.”

Beleidsmaker, grote gemeente

Drie bronnen van kennis

Drie bronnen van kennis

Om maatschappelijke vraagstukken goed te kunnen doorgronden is het noodzakelijk om alle drie de kennisbronnen – ervaringskennis, professionele kennis en wetenschappelijke kennis - te benutten. Het erkennen van hun waarde en het vinden van de juiste balans tussen deze kennisbronnen kan leiden tot inclusiever, mensgerichter en effectiever beleid dat aansluit bij wat mensen nodig hebben. Ervaringskennis brengt doorleefde ervaringen en persoonlijke inzichten in, waardoor

cijfers en theorieën tastbaar worden. Professionele kennis komt voort uit opleiding en praktijkervaring en biedt houvast in standaarden en richtlijnen, terwijl wetenschappelijke kennis gebaseerd is op systematisch onderzoek en evidence-based onderbouwing. Samen vormen deze bronnen een stevige basis voor beleid en praktijk (zie ook een eerdere publicatie uit 2025 van het Platform Sociaal Domein over het benutten van ervaringskennis).

Ervaringskennis

- Kennis en inzichten uit doorleefde ervaringen en de reflectie op de impact die dit heeft (gehad) op het eigen leven.
- Uniek, subjectief en persoonsgebonden.
- Overdraagbaar via ervaringen en verhalen.
- Gericht op leren omgaan met bepaalde situaties.
- Om te vormen tot gemeenschappelijke ofwel 'collectieve ervaringskennis'.
- Creëert bewustwording, begrip en inlevingsvermogen.

(VVE, Trimbos-instituut, Movisie, Phrenos & ZonMw, 2022)

Professionele kennis

- Kennis uit opleiding, training en werkervaring.
- Dynamisch, praktijkgericht en contextafhankelijk.
- Vastgelegd in standaarden, richtlijnen en best practices.
- Gericht op beroepsuitoefening en het vertalen van theorie naar praktijk.
- Voortdurend bijgesteld op basis van nieuwe inzichten.

(Weerman, Jong, Karbouniaris, Overbeek, van Loon & van der Lubbe, 2019)

Wetenschappelijke kennis

- Kennis uit systematisch onderzoek, experimenten en toetsing via wetenschappelijke methoden.
- Universeel, objectief en controleerbaar.
- Gebaseerd op theorie, bewijs en logica.
- Vastgelegd in wetenschappelijke bronnen.

(Keuzenkamp & Hoorn, 2022)

Drie bronnen van kennis

Het samenspel

Hoewel ervaringskennis, professionele kennis en wetenschappelijke kennis ook afzonderlijk waardevol zijn, blijkt de kracht van de bronnen in beleid vooral duidelijk wanneer ze in samenhang worden gebruikt. Het gaat daarbij niet om het 'optellen' van de verschillende kennisbronnen, maar om echte uitwisseling zonder hiërarchie. Dit wordt ook wel 'Evidence Based Practice' (EBP) genoemd. (Movisie, 2024; ZINZIZ, z.d.).

Het in samenhang benutten van de verschillende bronnen betekent nadrukkelijk niet dat elke bron altijd evenveel gebruikt hoeft te worden. Het gaat om een bewuste, contextafhankelijke afweging van welke kennis wanneer het meest relevant is.

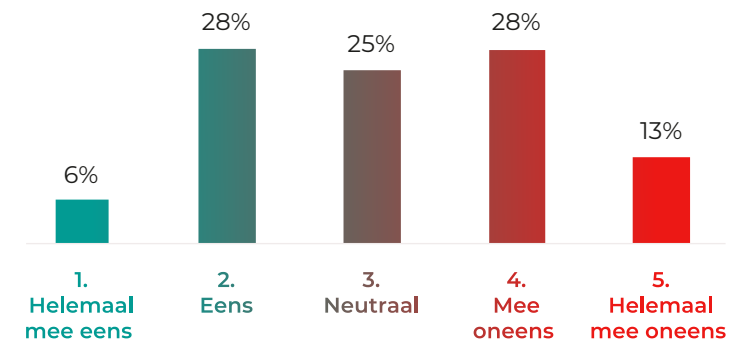
Uit dit verkennend onderzoek blijkt dat de waarde van de drie bronnen wordt erkend:

- 78% van de bevroagde beleidsmakers ziet ervaringskennis als waardevol;
- 68% gebruikt structureel professionele kennis van uitvoerende collega's;
- Meer dan 75% geeft aan in vrijwel elke beleidsfase wetenschappelijke kennis te gebruiken.

Tegelijkertijd blijkt ook uit dit onderzoek dat:

- Professionele kennis vaker en gemakkelijker wordt gebruikt dan wetenschappelijke kennis en ervaringskennis.
- Slechts 35% van de ondervraagden de drie kennisbronnen als gelijkwaardig zien binnen de eigen gemeente.

**Verschillende soorten kennis
(wetenschappelijke, praktijk en ervaringskennis)
worden als gelijkwaardig gezien**



Drie bronnen van kennis

Ervaringskennis

Ervaren waarde

De meerderheid van de gesproken beleidsmakers geeft aan dat de waardering van ervaringskennis en het bewustzijn van de relevantie ervan de afgelopen jaren sterk is toegenomen.

De meest genoemde redenen om ervaringskennis te gebruiken zijn:

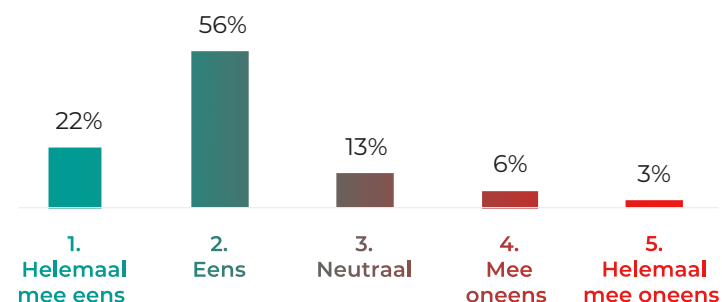
- Het helpt om gevoel te krijgen bij het effect van het beleid dat je maakt;
- Het biedt inzicht in de (on)werkbaarheid van het ambtelijke systeem waarin je als beleidsmaker werkt;
- Het brengt veel teweeg, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau.

Hoewel de toegevoegde waarde van ervaringskennis door de betrokkenen wordt erkend, wordt de inzet van ervaringskennis volgens de betrokkenen binnen gemeenten nog niet als vanzelfsprekend gezien. Uit alle gesprekken kwam naar voren dat men op dit gebied nog stappen wil en kan zetten.

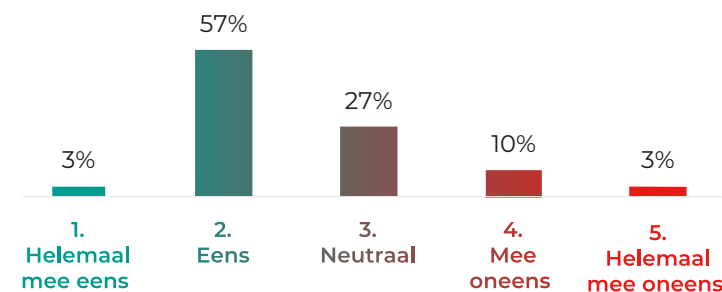
“ We kunnen echt meer aandacht besteden aan ervaringskennis, en het confronteert ons ook, met onze eigen denkbeelden, en dan denk je snel het is toch te moeilijk. Maar we moeten vooral de toegevoegde waarde ervan ervaren.”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

Ervaringskennis van inwoners en ervaringsdeskundigen wordt gezien als van toegevoegde waarde



Ervaringskennis van inwoners en ervaringsdeskundigen wordt betrokken bij het ontwikkelen van beleid



Drie bronnen van kennis

Ervaringskennis

Ervaren uitdagingen

Uit de gesprekken blijkt dat beleidsmakers veel toegevoegde waarde zien in het gebruik van ervaringskennis en het inzetten van ervaringsdeskundigen. Tegelijkertijd komt ook naar voren dat beleidsmakers in de praktijk tegen verschillende belemmeringen aanlopen. De onderstaande paragrafen laten zien welke terugkerende uitdagingen daarbij het vaakst worden genoemd.

Van individuele verhalen naar gedeelde inzichten

Beleidsmakers worstelen met de vraag hoe zij ervaringskennis op een zorgvuldige manier kunnen benutten. Daarbij speelt steeds weer de vraag hoe je verder komt dan het individuele verhaal van één inwoner.

“ En dan is het wel altijd heel erg zoeken van ja, hoe vind ik dan dat soort mensen. Mensen met ervaring die misschien ook nog wel een beetje representatief zijn? Ja, die dat ook willen delen, hoe pak je dat dan op?”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

Realistische verwachtingen

Beleidsmakers zijn bang dat het ophalen van ervaringen bepaalde verwachtingen oproept. Ze vragen zich af hoe zij open met inwoners in gesprek kunnen gaan, terwijl de politieke en bestuurlijke werkelijkheid vaak maar weinig ruimte laat voor toezeggingen.

“ Ik heb liever niet zoveel contact, bang voor rolvermenging of mensen aan mijn bureau. Ik kan ze namelijk geen dingen toezeggen. Het luistert juridisch ook vrij nauw.”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

Balanceren tussen betrokkenheid en overvraging

Inwoners delen hun ervaringen vaak al met uitvoerende professionals. Beleidsmakers twijfelen of het zinvol en verantwoord is om inwoners daarnaast ook nog eens voor beleidsontwikkeling te benaderen.

“ Ja (ik haal ervaringen op) via de stakeholders die wel gewoon dagelijks in contact staan met de inwoner, want het is eigenlijk zonde als een inwoner dan bij zo'n werkgroep moet zitten en dat dan moet zeggen, terwijl de fysio dat dan ook al weet.”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

Drie bronnen van kennis

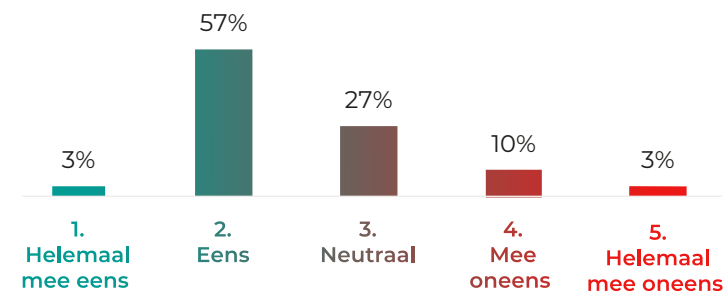
Professionele kennis

Ervaren waarde

Uit de gesprekken blijkt dat beleidsmakers in hun werk vrijwel altijd vertrekken vanuit hun eigen professionele kennis, zeker wanneer zij al jarenlang bij de gemeente actief zijn. Daarbij spelen ook tijdsdruk en de dagelijkse dynamiek een rol. Professionele kennis vormt zo de basis voor hun handelen, al gebeurt dit meestal op een impliciete manier.

Naast de eigen professionele kennis maken beleidsmakers veel gebruik van de ervaringen van collega's in de uitvoering. Volgens hen is deze bron van kennis waardevol omdat het concreet is en een praktisch beeld schetst van de lokale situatie, met duidelijke aanknopingspunten voor beleid en interventies.

Kennis van uitvoerende professionals wordt structureel benut



“ Ik leun sterk op de ervaringen die ik heb opgedaan in mijn vorige baan.”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

“ Maar het ontbreekt me gewoon ook best wel vaak aan tijd. Het zit niet in mijn systeem om andere kennis te gebruiken.”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

“ Ik werk hier al lang. Ik vul daardoor ook wel zelf dingen in.”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

“ Ik neem ook voorbeelden of knelpunten uit casussen mee bij het herzien van een verordening of bij de uitvoering van beleid. Of ik spreek met het Sociaal Team, om ook een stukje praktijkkennis mee te nemen.”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

Drie bronnen van kennis

Professionele kennis

Ervaren uitdagingen

Uit de gesprekken blijkt dat beleidsmakers het vanzelfsprekend vinden om professionele kennis te gebruiken. Tegelijkertijd ervaren zij in de praktijk verschillende belemmeringen. Deze hebben zowel te maken met bewustwording van het eigen vertrekpunt als met de samenwerking tussen beleid en uitvoering.

Blinde vlekken doorbreken

Beleidsmakers merken dat hun vertrouwdheid met ambtelijke systemen het soms lastig maakt om door de ogen van inwoners of uitvoerende professionals naar beleid te kijken. Daardoor gaan ze weleens voorbij aan het verschil tussen de ambtelijke realiteit en de dagelijkse werkelijkheid van inwoners, en raken de praktische gevolgen van beleid soms uit beeld.

Het wij-zij gevoel tussen beleid en uitvoering

Tussen beleid en uitvoering bestaat vaak spanning over de mate waarin kennis uit de uitvoering daadwerkelijk wordt meegenomen. Beleidsmakers geven aan dat zij wel gebruik maken van de expertise van uitvoerende professionals, maar de uitvoering herkent dit niet altijd op die manier.

Beperkte tijd van uitvoerende professionals

De kennis van uitvoerende professionals wordt door beleidsmakers als waardevol ervaren. Daarbij noemen zij dat ze de uitvoering niet te veel willen belasten, gezien de hoge caseload en daardoor beperkte tijd om kennis te delen. Beleidsmakers vragen zich daarom af hoe ze op een gerichte manier input kunnen ophalen.

“ Een traditionele beleidsmedewerker komt vaak vanuit de wetenschap: hoe zou het volgens het boekje moeten gaan? Daar willen ze graag de wereld mee verbeteren. Daarbij is wel de kunst: in de praktijk lopen mensen hier tegenaan, hoe neem je.”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

“ We maken ook gebruik van professionele kennis (van collega's). Er is wel veel discussie over in hoeverre dit gebeurt tussen beleid en de uitvoering, kijk het wordt meegenomen, maar volgens de uitvoering niet altijd genoeg.”

Beleidsmaker, grote gemeente

“ Vergeet ook niet dat er veel kennis is vanuit de praktijk bij ambtenaren en als die er niet is, ze dit ook bij de uitvoering moeten ophalen. De vraag is: kan de uitvoering dit aan?”

Beleidsmaker, grote gemeente

Drie bronnen van kennis

Wetenschappelijke kennis

Ervaren waarde

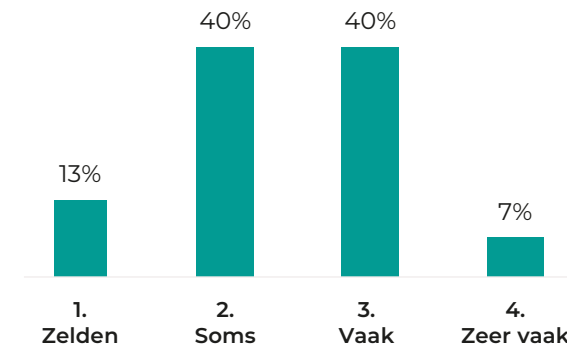
Veel van de gesproken beleidsmakers hebben een academische achtergrond en voelen zich daardoor vertrouwd met wetenschappelijke publicaties. Zij geven aan dat deze kennis van meerwaarde kan zijn voor beleidsontwikkeling, omdat het bijdraagt aan verdieping en onderbouwing.

“ Maar (ik kijk) ook: wat hebben kennisinstellingen opgeleverd? Ik refereer vaak en graag aan Movisie, Platform31. En ik heb heel lang gewerkt aan het thema maatschappelijke opvang, en daar was een universiteit ook mee bezig en dat onderzoek gebruik ik dan wel.”

Beleidsmaker, grote gemeente

De gesproken beleidsmakers maken veelvuldig gebruik van grijze literatuur: onderzoeken en publicaties van kennisinstututen en planbureaus, die vaak praktischer en beter toegankelijk zijn dan academische artikelen. Publicaties van onder andere Movisie, het NJI, Pharos, Platform31 en de WRR worden regelmatig geraadpleegd. Beleidsmakers volgen deze instellingen actief via nieuwsbrieven, sociale media en kennisplatforms. Deze informatie wordt zowel gebruikt om de eigen vakkennis actueel te houden als om beleidsplannen te onderbouwen.

Hoe vaak maakt u in uw dagelijkse werk gebruik van wetenschappelijke kennis?



* De optie 'nooit' werd geen enkele keer gekozen en is daarom niet zichtbaar in de grafiek

“ Als we beginnen met een nieuwe beleidsnotitie, dan duiken we in de grijze literatuur, dus wat schrijven de planbureaus.”

Beleidsmaker, grote gemeente

Drie bronnen van kennis

Wetenschappelijke kennis

Ervaren uitdagingen

Het benutten van wetenschappelijke kennis in de beleidspraktijk blijkt echter minder vanzelfsprekend dan het lijkt. De gesproken beleidsmakers vinden het vaak uitdagend om wetenschap te vertalen naar de lokale context. Het is niet altijd eenvoudig om wetenschappelijke kennis toepasbaar en bruikbaar te maken. Drie uitdagingen vallen daarbij op:

1. Beperkte bruikbaarheid van traditionele publicaties

Hoewel beleidsmakers wetenschappelijke onderbouwing belangrijk vinden, worden traditionele, wetenschappelijke publicaties in boeken en artikelen in de praktijk zelden gebruikt. Ze worden ervaren als te abstract, te omvangrijk, te duur of onvoldoende toepasbaar in de lokale context.

2. Behoeftte aan compacte en toegankelijke kennis

Naast de inhoud speelt ook de vorm en lengte van veel publicaties een rol. Beleidsmakers hebben vaak weinig tijd en geven aan dat kennis alleen bruikbaar is als deze beknopt, concreet en snel leesbaar is.

3. Versnippering van kennisinstellingen

Beleidsmakers waarderen de bijdragen van landelijke kennisinstututen, maar ervaren ook een wirwar aan organisaties en publicaties. De veelheid aan instituten en onderzoeken maakt het lastig om overzicht te houden en om snel de meest relevante informatie te vinden.

“ Leuk, wetenschappelijke kennis, maar is het toepasbaar? Het geeft inhoud, maar je moet dan een vertaalslag maken. Is het toepasbaar of niet?”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

“ Soms gebruiken we ook wel wetenschappelijke literatuur, maar die zit wel achter betaalmuren, dus dat maakt het lastig.”

Beleidsmaker, grote gemeente

“ Er zijn veel kennisclubjes in Nederland die allemaal hun eigen onderzoek doen. Je hebt bijna evenveel kennisinstellingen als gemeenten in Nederland. Dat is niet helpend.”

Leidinggevende, grote gemeente

“ Het moet niet een heel boekwerk zijn, zeg maar, zoals tijdens je studie dat je denkt van goh, Ik ga zo een heel Engelstalig artikel even doorspitten. (...) Het moet dan echt super concreet zijn.(...) dat je dat dan gewoon even kan lezen en niet dat je er een hele middag aan kwijt bent.”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

Kenniscultuur versterken

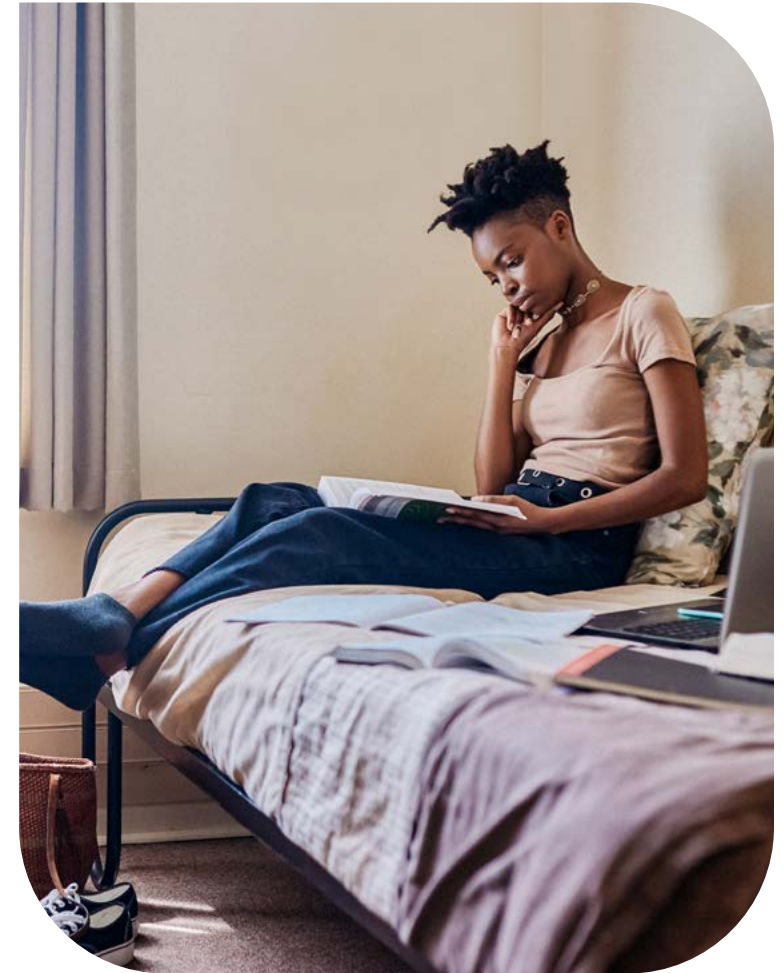
Kenniscultuur versterken

Uit de verkenning zijn waardevolle inzichten naar voren gekomen over de toepassing van de verschillende kennisbronnen en de uitdagingen die daarbij spelen. Tegelijkertijd riep het ook de vraag op hoe het gebruik van en het samenspel tussen deze bronnen versterkt kon worden. Uit de verdiepende gesprekken met beleidsmakers bleek dat de doorwerking van kennis niet zozeer afhankelijk was van de beschikbaarheid van kennis, maar vooral van de kenniscultuur binnen de gemeente.

Beleidsmakers benadrukken dat het delen en gebruiken van kennis vaak “nog niet in de cultuur zit”. Tegelijkertijd kan een sterke kenniscultuur ervoor zorgen dat kennisdelen en -gebruik juist vanzelfsprekend worden. Dit beeld wordt ook onderschreven door de VNG (2019) en de WRR (2024): volgens hen krijgt kennis pas waarde als de organisatiecultuur het gebruik ervan ondersteunt.

Op basis van de verdiepende gesprekken zijn drie punten te onderscheiden die een kenniscultuur kunnen versterken:

- Leidinggevende die stuurt.
- Stevig kennisbeleid.
- Focus op leren.



Kenniscultuur versterken

Leidinggevende die stuurt

Waarom is het relevant?

Uit gesprekken blijkt dat leidinggevend in belangrijke mate bepalen of er ruimte is voor leren, reflectie en samenwerking. Hun invloed is zichtbaar in de manier waarop zij het belang van de diverse kennisbronnen uitdragen, hoe zij ruimte scheppen om kennis te gebruiken en hoe zij borging organiseren – bijvoorbeeld door het onderdeel te laten zijn van teambijeenkomsten of ontwikkelgesprekken.

Ook uit verschillende onderzoeken blijkt dat het benutten van kennis en de verschillende kennisbronnen sterk afhangt van sturing en leiderschap (WRR, 2024; Movisie, 2023; SCP, 2024). Zo zijn leidinggevend bepalend voor het creëren van een klimaat waarin professionele kennis voldoende wordt benut, en is leiderschap cruciaal is om ervaringen uit de praktijk daadwerkelijk door te laten werken in beleid.

Hoe kan je ermee aan de slag?

Op basis van de gesprekken blijkt dat er verschillende manieren zijn waarop de leidinggevende het gebruik van de diverse kennisbronnen kan stimuleren. In de kern gaat het daarbij om twee elementen:

Geef als leiding richting en voorbeeld

Laat als directie en management expliciet zien dat het gebruik van diverse kennisbronnen en kennisdeling belangrijk zijn. Formuleer een duidelijke visie op kennisgebruik en vertaal die naar concreet gedrag.

Faciliteer kennisuitwisseling en ontwikkeling

- Zorg voor divers samengestelde teams: verschillende achtergronden, perspectieven en ervaringen met de diverse kennisbronnen vergroten innovatie en kennisrijkdom.
- Maak leren en delen vanzelfsprekend: laat medewerkers trainingen volgen of congressen bijwonen waarin de diverse kennisbronnen aan bod komen, en bespreek in ontwikkelgesprekken hoe opgedane kennis verder kan worden gedeeld.
- Plan vaste momenten voor kennisdeling: bijvoorbeeld maandelijkse kennissessies, intervisie of korte lunchbijeenkomsten waarin collega's recente inzichten delen met het team of met andere domeinen.

“ Het management heeft een enorme invloed: van ‘wij vinden dit belangrijk’. En ook visie op wat ze belangrijk vinden en het dan doorvoeren binnen de hele organisatie. Zonder sturing komt het in ieder geval niet.”

Onderzoeksmedewerker, grote gemeente

“ Het is ontzettend afhankelijk van de teamleider. We hebben echt geluk, die doet dat heel goed. We hebben een divers team, we werken heel hard en er is respect voor elkaars kennis. Ook veelzijdige achtergronden, het is een goede mix en dat maakt het sterker.”

Beleidsmaker, kleine gemeente

Kenniscultuur versterken

Stevig kennisbeleid

Waarom is het relevant?

De geïnterviewde beleidsmakers geven aan dat kennisbeleid houvast kan bieden en het gesprek over kennis kan stimuleren. Zo kan kennisbeleid helpen om het gebruik van verschillende kennisbronnen te borgen en inzichtelijk te maken hoe, wanneer en welke kennis wordt ingezet binnen beleidsprocessen.

Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat die houvast nog niet overal aanwezig is: op veel plekken bestaat juist behoefte aan meer structuur en duidelijke afspraken over kennisgebruik. Volgens de beleidsmakers kan stevig kennisbeleid daarin het verschil maken. Door kennis structureel te verankeren in de beleidscyclus wordt de basis gelegd voor een gezamenlijke en consistente werkwijze die bijdraagt aan meer kwaliteit en een sterker lerend vermogen binnen de organisatie.

Hoe kan je ermee aan de slag?

Ontwikkel een gezamenlijke kennisvisie

Uit gesprekken met beleidsmakers blijkt dat er behoefte is aan houvast en afspraken over de manier waarop de diverse kennisbronnen gebruikt worden binnen de gemeente. Het samen opstellen van een visie op het gebruik van kennis en de diverse kennisbronnen kan hierbij helpen.

“ Kijk, het heeft ook wel met de cultuur te maken; er is nu niet echt een sfeer van: hé, deze inwoner valt onder een bepaalde doelgroep en we willen dat dit doorklinkt in het beleid. Dat ontbreekt dus best wel.”

Beleidsmaker, middelgrote gemeente

Vertaal de visie naar werkprocessen

Een duidelijke visie is volgens beleidsmakers een belangrijke eerste stap. Om ervoor te zorgen dat deze visie ook daadwerkelijk wordt toegepast in de praktijk, zijn echter afspraken nodig over formats, beleidsstukken en verordeningen. Door kennisdeling en -gebruik hierin vast te leggen, krijgt kennis een structurele plek binnen de organisatie.

“ De afspraken over hoe je tot beleid komt, die ontbreken vaak. Het zou al heel erg helpen als je moet opschrijven hoe je samenwerkt met andere beleidsterreinen, hoe je kennisbronnen gebruikt en hoe je zorgt voor goede monitoring.”

Leidinggevende, middelgrote gemeente

Kenniscultuur versterken

Stevig kennisbeleid

Beleg taken en verantwoordelijkheden

Bij verschillende gemeenten is kennisbeheer een expliciete taak, en dat blijkt goed te werken volgens de geïnterviewden. In grotere gemeenten kan dit worden vormgegeven via onderzoeksafdelingen, interne kennisbanken of data-analisten. In kleinere gemeenten kan een kenniscoördinator, als onderdeel van iemands takenpakket, al veel verschil maken. Deze functionarissen zorgen voor het bijhouden, delen en toegankelijk maken van kennis. Ze fungeren als vraagbaak en stimuleren dat kennisgebruik onderdeel wordt van de dagelijkse routine.

Versterk de samenwerking met kennispartners

Ook de samenwerking met hogescholen, universiteiten en kenniswerkplaatsen vormt een belangrijke stimulans om pilots te ontwikkelen, projecten te evalueren en evidence-based te werken. Zo wordt kennis extern getoetst en krijgen beleidsmakers ondersteuning bij het benutten van verschillende kennisbronnen. Voor kleinere gemeenten zonder onderzoeksafdeling kan dit volgens de betrokkenen een waardevolle manier zijn om expertise op te bouwen en kennis te benutten.



Kenniscultuur versterken

Focus op leren

Waarom is het relevant?

Uit de gesprekken met beleidsmakers blijkt dat de manier waarop een gemeente leren positioneert, ook in hoge mate bepaalt hoe kennis wordt gebruikt. Beleidsmakers gaven daarbij aan dat wanneer leren geen duidelijke plek heeft, kennisuitwisseling vaak beperkt blijft en waardevolle ervaringen verloren gaan. In verschillende gesprekken werd benadrukt dat gemeenten die leren een vaste plek geven – bijvoorbeeld via actieleren op casusniveau of kennisdelingsbijeenkomsten – meer ruimte creëren voor reflectie, kennisdeling en het vertalen van inzichten naar beleid en praktijk.

Hoe kan je ermee aan de slag?

Leren over de domeinen heen

Beleidsmakers geven aan dat het werken vanuit thema's en opgaven, in plaats van strikt langs beleidsterreinen, helpt om kennisdeling te stimuleren. Zij merken op dat domein-overstijgendeteams zorgen voor een natuurlijke prikkel om kennis te delen en over de grenzen van het eigen vakgebied heen te leren.

“ Het is gebruikelijk dat rapporten en papers onderling worden gedeeld. Dat lezen we en daar praten we over. Het is geen verplichting, maar zit in de cultuur. Dat was tien jaar geleden al zo toen ik hier begon.”

Beleidsmaker, grote gemeente

Focus op lerende praktijken

Werkvormen zoals actieleren, intervisie en evaluaties helpen om een omgeving te creëren waarin leren vanzelfsprekend is. Volgens beleidsmakers dragen dit soort lerende praktijken eraan bij dat reflectie en kennisdeling onderdeel worden van het dagelijks werk. Structurele vormen – zoals casusreconstructies, intervisie of communities of practice – versterken een cultuur van gezamenlijk leren.

“ In (gemeente) hebben we veel tijd besteed aan de proeftuin, onderzoek naar de werkende factoren... standaard lessen zijn: klein beginnen, kijken of het werkt, groot uitrollen, signalen opvolgen vanuit inwoners, wetenschap en professionals ... dit doen we een half jaar tot een jaar – daarna evalueren. En ja als het werkt uitbreiden en standaardiseren in werkprocessen.”

Leidinggevende, middelgrote gemeente

“ Goed voorbeeld is wel de community of practice. Onderzoek van TNO, subsidie vakkundig aan het werk, en TNO maakt dan clubjes binnen W&I en dan pakken ze gezamenlijk thema's op.”

Onderzoeksmedewerker, grote gemeente

Direct zelf
aan de slag

Direct zelf aan de slag

Introductie

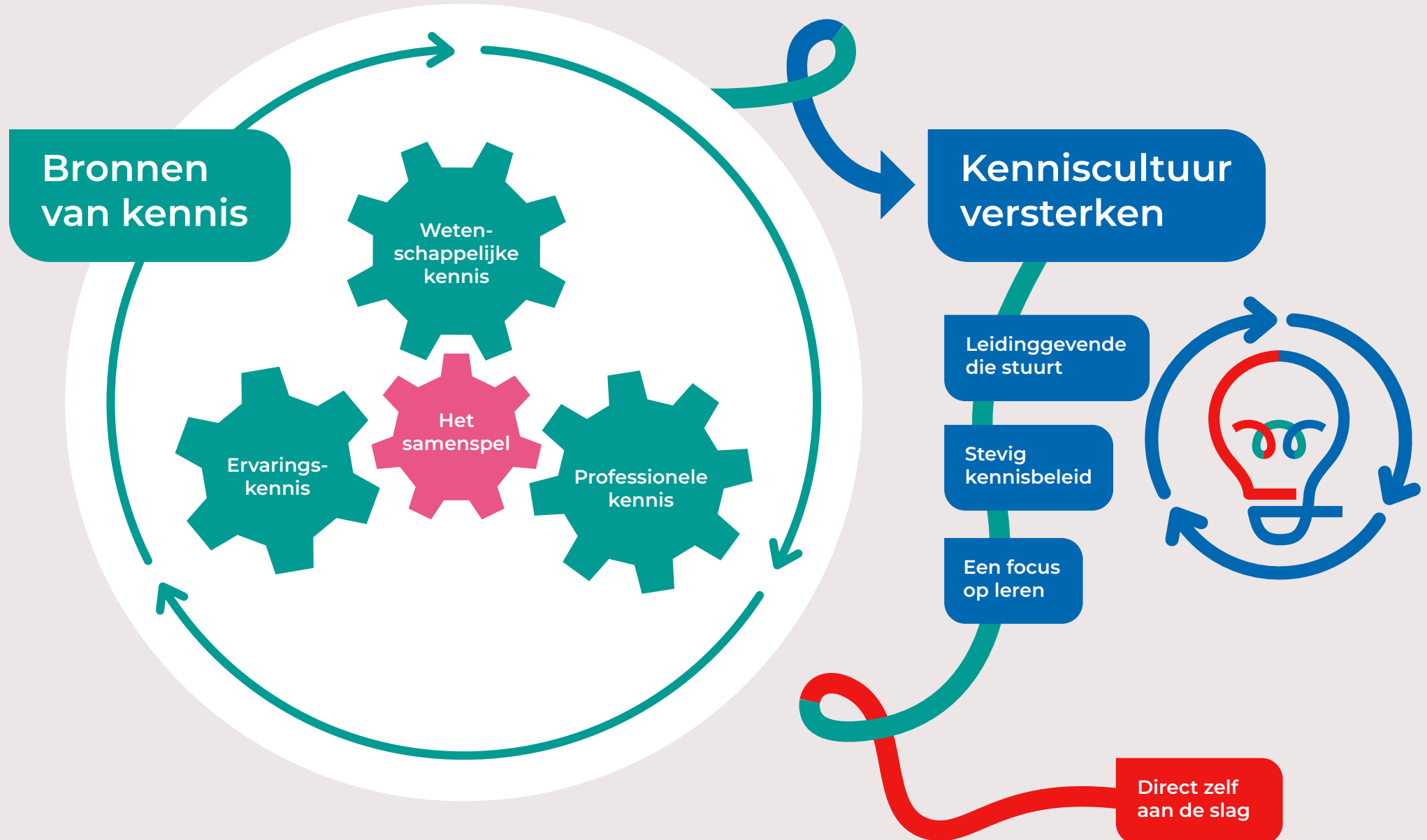
Het versterken van de kenniscultuur binnen gemeenten waarin de drie kennisbronnen als gelijkwaardig worden gezien en samen worden benut, vraagt meer dan snelle oplossingen. De drie aangedragen elementen om de cultuur te versterken kun je zien als 'knoppen' waaraan je binnen je gemeente kunt draaien. Door bewust aan deze knoppen te draaien, ontstaat ruimte om leren en kennisuitwisseling structureel te verankeren. Kennis wordt dan niet langer een 'product' of 'bezit', maar een relationele praktijk tussen mensen waarin zij samen de doorwerking binnen de gemeente te bevorderen.

Niet alle factoren liggen binnen de directe invloedssfeer van beleidsmakers, leidinggevenden of gemeenten. Vaak hangen de mogelijkheden samen met de omvang van de gemeente en de beschikbare capaciteit. Juist daarom is het belangrijk om hierover met elkaar in gesprek te gaan: wat is binnen onze gemeente haalbaar, en waar leggen we de prioriteit?

Reflectievragen kunnen hierbij helpen. Ze bieden houvast om het gesprek over de kenniscultuur en het gebruik van verschillende kennisbronnen op gang te brengen – binnen het team én binnen de gemeente als geheel.



Kennis in beweging



Kennisbronnen

Wat versta ik onder de drie verschillende kennisbronnen: ervaringskennis, professionele kennis en wetenschappelijke kennis?

- Welke associaties en ervaringen heb ik met deze bronnen?



Kennisbronnen

In hoeverre werken we in onze organisatie al (bewust) met de drie kennisbronnen?

- Op welke manieren doen we dat of zouden we dat meer willen doen?

Kennisbronnen

Op welke momenten zit er spanning tussen de drie kennisbronnen en hoe ga ik/gaan wij hiermee om?

Kennisbronnen

Hoe benutten we binnen onze organisatie verschillende soorten kennisbronnen in samenhang?

- Wat is een mooi voorbeeld?

Kennisbronnen

Hoe vertalen we **ervaringskennis** naar bruikbare inzichten voor beleid, zonder de persoonlijke waarde ervan te verliezen?

- Wat helpt ons om ervaringen te bundelen tot collectieve kennis?



Kennisbronnen

Hoe benutten we **professionele kennis** uit de uitvoering als schakel tussen ervaring en wetenschap?

- Welke rol spelen uitvoerende collega's in het verbinden van verschillende perspectieven?

Kennisbronnen

Hoe kunnen we **wetenschappelijke kennis** toegankelijker maken en beter koppelen aan lokale ervaringen en uitvoeringspraktijk?

- Welke samenwerking of vertaling is daarvoor nodig?

Kennisbronnen

Wat is er nodig om het **samenspel tussen kennisbronnen** structureel te versterken?

- Denk aan afspraken, rollen, werkwijzen of gezamenlijke reflectiemomenten die dit kunnen ondersteunen.

Leidinggevende die stuurt

Hoe stimuleren leidinggevenden een open cultuur waarin kennisdeling wordt gefaciliteerd? Wat werkt belemmerend / bevorderend?

→ Denk aan gedrag, communicatie en keuzes binnen het team.

Leidinggevende die stuurt

Op welke manier creëren leidinggevenden ruimte voor reflectie en kennisdeling in het dagelijks werk?

→ Denk aan tijd, prioriteit en waardering van leren.

Leidinggevende die stuurt

In hoeverre geven leidinggevenden zelf het goede voorbeeld in het benutten van verschillende kennisbronnen (ervarings-, professionele en wetenschappelijke kennis)?

Leidinggevende die stuurt

Op welke wijze kunnen leidinggevende de bestaande kenniscultuur verder versterken? Wat is daarvoor nodig

→ Denk aan steun, instrumenten of gedeelde verantwoordelijkheid.

Stevig kennisbeleid

In hoeverre hebben wij binnen onze organisatie een kennisvisie?

- Zo ja, helpt dit? Op welke manier?
- Zo nee, zouden we dit willen?



Stevig kennisbeleid

In hoeverre is kennisdeling en -gebruik geborgd in formats, werkprocessen of verordeningen?

- Op welke manier zouden we dit nog meer kunnen borgen?

Stevig kennisbeleid

In hoeverre zijn taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot kennisbeleid en -beheer binnen onze organisatie belegd?

Stevig kennisbeleid

Welke rol spelen externe kennispartners (hogescholen, universiteiten, kennis-werkplaatsen) nu in onze beleidscyclus – en hoe kunnen we deze samenwerking versterken?

Een focus op leren

In hoeverre is binnen onze organisatie sprake van een lerende cultuur?

- Wat zou er nodig zijn om het leervermogen te versterken?

Een focus op leren

Welke structurele werkvormen (zoals actieleren, intervisie, evaluaties) helpen ons om ervaringen, professionele inzichten en wetenschappelijke kennis met elkaar te verbinden?

Een focus op leren

In hoeverre is er binnen onze organisatie ruimte om fouten te maken en daarvan te leren?

Een focus op leren

In hoeverre wordt er geleerd over domeinen heen?

- Binnen onze eigen organisatie?
- Tussen organisaties – in het netwerk?

Bijlage: Over de verkenning

Over de verkenning

Aanleiding, doelstelling en aanpak

Wetenschappelijke publicaties

- Gemeenten spelen een sleutelrol bij het maken en uitvoeren van beleid in het sociaal domein. Dat vraagt om een stevige kennisbasis, waarin wetenschappelijke inzichten, professionele expertise en ervaringskennis samenkomen en benut worden.
- Het versterken van die kennisbasis staat echter onder druk door verschillende ontwikkelingen, zoals:
 - Onvoldoende en onzekere financiering, waardoor blijvende investeringen in deskundigheidsbevordering en personeelsontwikkeling moeilijk zijn.
 - Tekorten aan capaciteit, hoge personeelwisselingen en een sterke afhankelijkheid van externe inhuur, waardoor kennisopbouw en -behoud binnen de gemeente beperkt blijven.

(Kenniscentrum voor Beleid en Regelgeving, z.d.; WRR, 2024)

Signalen uit de praktijk

- Er is veel kennis beschikbaar, maar deze kennis lijkt weinig doorwerking te vinden naar de beleidspraktijk;
- Beleidsmakers zijn zoekend in hoe zij de verschillende kennisbronnen samen kunnen benutten;
- Er lijkt een terugtrekkende bewegingen te zijn waar het gaat om investeren in kennis (mensen/financiën)

Het doel van dit verkennende onderzoek is om inzicht te krijgen in...

- Welke kennisbronnen beleidsmakers in het sociaal domein binnen gemeenten gebruiken en op welke manier;
- Wat beleidsmakers als belemmerend of juist ondersteunend ervaren bij het toepassen van diverse kennisbronnen in de praktijk;
- Hoe het gebruik van diverse kennisbronnen binnen gemeenten verder versterkt en gestimuleerd kan worden.

Aanpak

Literatuurverkenning

- Meer weten over de literatuurverkenning? [Klik hier](#)

Enquête

- Onder beleidsmakers en leidinggevenden
- Toetsen van uitkomsten uit de literatuurverkenning en praktijksignalen

Verdiepende gesprekken

- Met beleidsmakers en leidinggevenden
- Verdiepend gesprek over kennisgebruik, kennisbevordering, kenniscultuur en kennisbeleid

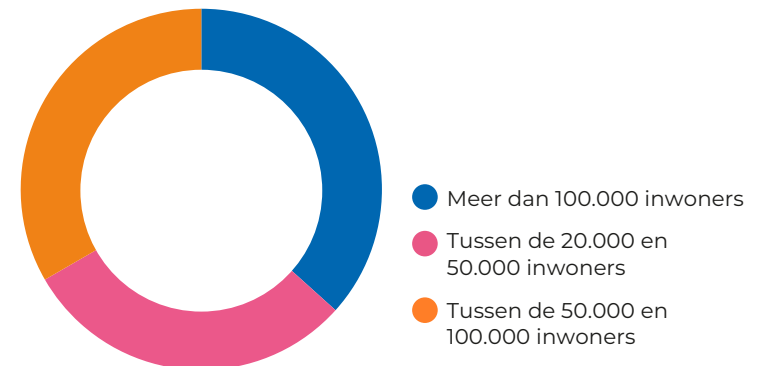
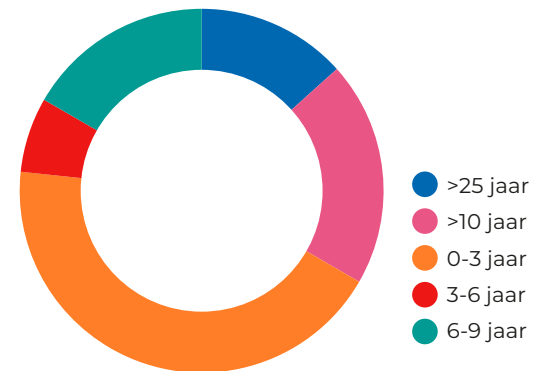
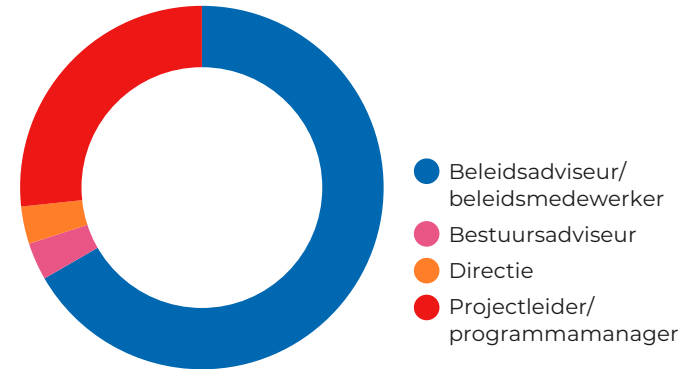
Over de enquête

30 respondenten

- 20 beleidsmakers/beleidsmedewerkers
- 8 projectleiders/programmamanagers
- 2 anders (1x bestuursadviseur, 1x directie)

Totaal 17 vragen over:

- Achtergrond respondent
- Kenniscultuur en kennisbeleid (stellingen, likert scale)
- Frequentie gebruik van diverse kennisbronnen (likert scale)
- **toegevoegde waarde** van kennisbronnen (stellingen, likert scale)
- Toepassing kennisbronnen in verschillende beleidsfasen (ja/nee)
- Stimulerende en belemmerende factoren in gebruik diverse kennisbronnen (open vragen)



Over de verdiepende gesprekken

11 respondenten

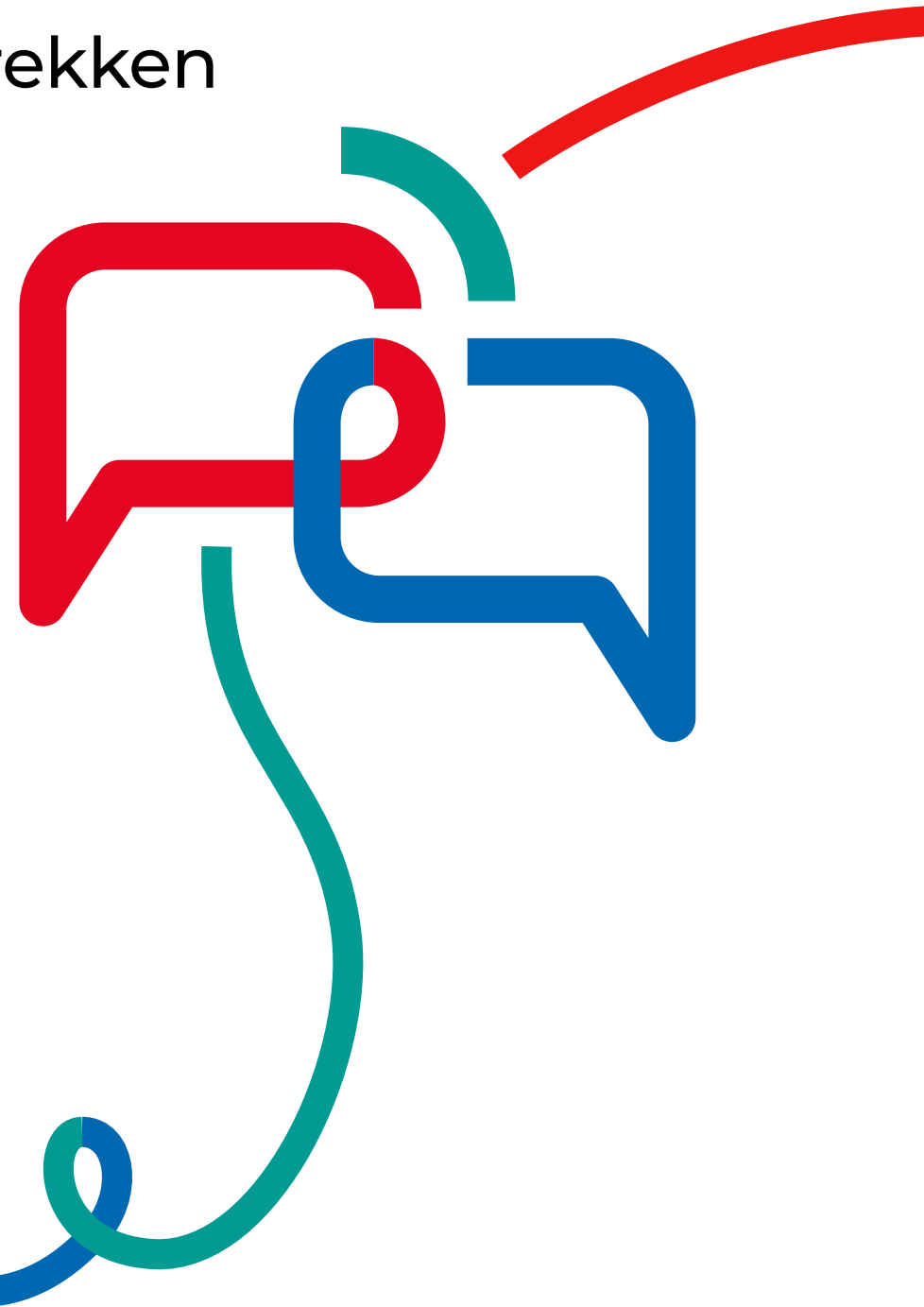
- 7 individuele gesprekken
 - 3 leidinggevendenden
 - 5 beleidsmakers
 - 1 onderzoeksmedewerker
- 1 groepsgesprek
 - 4 beleidsmakers

Bij...

- 5 middelgrote gemeenten (50.000-100.000 inwoners)
- 2 grote gemeenten (> 100.000 inwoners)

Semi-gestructureerde gesprekken

- Topiclijst met vragen over:
 - Kenniscultuur en kennisbeleid
 - Gebruik van de diverse kennisbronnen
 - Gelijkwaardigheid kennisbronnen
 - Stimulerende en belemmerende factoren



Over de literatuurverkenning

Bronnen:

- 7 Keuzenkamp, S., Hoorn, E. (2022). *De heilige graal van ervaringskennis*.
<https://www.socialevraagstukken.nl/de-heilige-graal-van-de-ervaringskennis/>
- Movisie. (2024). *Volwaardig werken met ervaringskennis als derde kennisbron*.
<https://www.movisie.nl/artikel/volwaardig-werken-ervaringskennis-derde-kennisbron>
- Movisie (2023). *Handreiking: inclusief beleid voor gemeenten*.
<https://www.movisie.nl/sites/default/files/2023-12/Handreiking%20Inclusief%20Beleid%20voor%20gemeenten%20.pdf>
- Movisie. (2024). *Ervaringskennis in beleid*.
https://ervaringskennisplein.nl/wp-content/uploads/2023/09/2024_Ervaringskennis-in-beleid.pdf
- SCP (2024). *Zien, luisteren en helpen Wat gemeenten kunnen doen voor een beter bereik in het sociaal domein*.
<https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2024/06/13/zien-luisteren-en-helpe>
- VNG. (2019). *Kennis voor gemeenten*.
https://vng.nl/sites/default/files/kennis-voor-gemeenten_20190501.pdf
- VvEd, Trimbos-instituut, Movisie, Phrenos, & ZonMw. (2022). *Beroepscompetentieprofiel Ervaringsdeskundigheid*.
<https://vved.org/wp-content/uploads/2023/05/2022-BCP-DEF.pdf>
- Weerman, A., de Jong, K., Karbouniaris, S., Overbeek, F., van Loon, E., en van der Lubbe, P. (2019). *Professioneel inzetten van ervaringsdeskundigheid*.
https://www.boom.nl/media/21/professioneel_inzetten_van_ervaringsdeskundigheid_inkijkexemplaar.pdf
- WRR (2024). *Kennisversterking in het sociaal domein Ervaringen en opties uit het veld*.
<https://www.wrr.nl/publicaties/working-papers/2024/06/25/kennisversterking-in-het-sociaal-domein>
- ZINZIZ. (nb). *Evidence based practice*.
<https://zinziz.nl/evidence-based-practice/>



Platform-sociaaldomein.nl
Nassaulaan 12, 2514 JS Den Haag
Postbus 30435, 2500 GK Den Haag

**Dit is een publicatie van het Platform Sociaal
Domein in samenwerking met Goed geschud.**

Contactpersoon PSD:
Rinske Wolters (rinske.wolters@vng.nl)

**Goed
pnyɔsəb**