

KENNIS IN DE (ACHTER)HOEK?

Onderzoek naar kennisuitwisseling bij
plattelandsvernieuwing in de regio
Achterhoek & Liemers



Zelhem, januari 2006
Lotte Greeve

KENNIS IN DE (ACHTER)HOEK?

Onderzoek naar kennisuitwisseling bij
plattellandsvernieuwing in de regio
Achterhoek & Liemers

Op de voorkant twee plattellandsvernieuwingsprojecten:
links logeren bij de boer in het *'Beter boeren bed'*
en midden achter het onlangs gerestaureerde
koepeltje van de bekende dichter Staring.
Op de voorgrond beek *'De Berkel'*.



Scriptie uitgevoerd ter afronding van:
Master of Science Land en Water Management
Hogeschool Larenstein*

Door Lotte Greeve
Tel: 06 – 453 62 979
E-mail: lottegreeve@yahoo.com

In opdracht van:
Jurjen Moorman
Plattelandshuis Achterhoek Liemers
Hummeloseweg 85
7021 KN Zelhem
0314 – 625 000
info@plattelandshuis.nl
www.plattelandshuis.nl

* Hogeschool Larenstein is goedgekeurd door *Open University Validation Services* (OUVS, Londen, Verenigd Koninkrijk) als een bevoegde instelling om een programma van hoger onderwijs aan te bieden dat leidt tot de Master of Science titel in Land & Water Management.

VOORWOORD

Na een half jaar in Chili en enkele maanden in India te hebben doorgebracht voor mijn *HBO opleiding Internationaal Land en Water Management* zocht ik de uitdaging dit keer wat dichterbij huis: in de Achterhoek. En om precies te zijn: in een kantoor van een veevoederfabriek met uitzicht op het 'echte platteland'. Het kantoor van het *Plattelandshuis Achterhoek Liemers* is hier gevestigd. Het Plattelandshuis leek mij een uitdagende en leerzame plek om mijn afstudeeronderzoek, ter afronding van de Master of Science studie in *Land en Water Management*, Hogeschool Larenstein, uit te voeren.

Dat het Plattelandshuis mij voldoende uitdaging zou geven, daar heb ik geen moment aan getwijfeld. Naast mijn onderzoek ben ik als innovatiemedewerker ook werkzaam geweest bij het Plattelandshuis. Dankzij deze werkervaring heb ik een goed beeld gekregen van plattelandsvernieuwing op zijn breedst, dat ik het beste kan karakteriseren als veelzijdig en complex.

Jurjen Moorman, de manager van het Plattelandshuis, heeft mij veel ruimte gegeven voor de invulling van mijn onderzoek en mijn overige werkzaamheden. Hierdoor heb ik met heel veel plezier en enthousiasme kunnen werken. Graag wil ik hem daarvoor bedanken.

Tijdens het onderzoek heb ik naast een persoonlijke verdieping in de wereld van kennis, ook ervaring op kunnen doen met allerlei onderzoeksactiviteiten zoals interviewen. Mijn dank gaat uit naar de heren Ir. Thomas Lans en Drs. Hendrik Kupper (beiden van de *Leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies*, Wageningen Universiteit) die mij het afgelopen jaar hebben begeleid.

Tot slot wil ik alle medewerkers van het Plattelandshuis en alle respondenten van de interviews bedanken voor hun tijd en geduld bij het beantwoorden van al mijn vragen. Het afgelopen jaar heb ik een onvergetelijk mooie tijd gehad. Ik heb erg genoten van de typisch Achterhoekse gezelligheid, gastvrijheid en humor.

Zelhem, januari 2006
Lotte Greeve

INHOUD

SAMENVATTING

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INLEIDING | 9 |
| | 1.1 Aanleiding en probleemstelling | 9 |
| | 1.2 Onderzoeksvragen en afbakening | 9 |
| 2 | HET ONDERZOEKSMODEL | 10 |
| | 2.1 Innovaties in het landelijk gebied | 10 |
| | 2.2 Plattelandsvernieuwing en kennis | 12 |
| | 2.3 Het proces van kennis ontwikkelen en uitwisselen | 14 |
| | 2.4 Het onderzoeksmodel | 16 |
| | 2.4.1 <i>Het belang van kennismangement</i> | 16 |
| | 2.4.2 <i>Acht succesfactoren voor effectieve kennisuitwisseling</i> | 17 |
| | 2.4.3 <i>Interventiefasen bij het leerproces</i> | 20 |
| 3 | OPZET EN UITVOERING | 23 |
| | 3.1 Onderzoeksdeel 1: Inventarisatie projecten en processen | 23 |
| | 3.1.1 <i>Deskstudie</i> | 23 |
| | 3.1.2 <i>Korte interviews</i> | 24 |
| | 3.2 Onderzoeksdeel 2: Casestudie | 25 |
| | 3.2.1 <i>Case selectie</i> | 25 |
| | 3.2.2 <i>Interviews</i> | 27 |
| | 3.2.3 <i>Data analyse</i> | 27 |
| 4 | RESULTATEN ONDERZOEKSDEEL 1 | 29 |
| | 4.1 Resultaten deskstudie | 29 |
| | 4.2 Resultaten korte interviews | 30 |
| 5 | RESULTATEN ONDERZOEKSDEEL 2 | 33 |
| | 5.1 Resultaten 'onderzoeksmal' | 34 |
| | 5.1.1 <i>Omgeving en Partners</i> | 34 |
| | 5.1.2 <i>Leiderschap en Ondersteuning</i> | 34 |
| | 5.1.3 <i>Mensen en Competenties</i> | 34 |
| | 5.1.4 <i>Doelstelling en Strategie</i> | 35 |
| | 5.1.5 <i>Samenwerking en Cultuur</i> | 36 |
| | 5.1.6 <i>Structuur en vorm van kennis</i> | 37 |
| | 5.1.7 <i>Technologie en infrastructuur</i> | 38 |
| | 5.1.8 <i>Procedures, rollen en organisatie</i> | 38 |
| | 5.2 Rol PAL | 39 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6 | CONCLUSIES & AANBEVELINGEN | 41 |
| | 6.1 Kennisvraag en aanbod | 41 |
| | 6.2 Kennisuitwisseling | 42 |
| | 6.3 Rol PAL bij projecten en processen | 44 |
| | 6.4 Kansen voor effectieve kennisuitwisseling | 45 |
| | 6.5 Aanbevelingen voor effectievere kennisuitwisseling | 46 |
| | 6.6 Aandachtspunten voor opzetten project of proces | 49 |
| 7 | DISCUSSIE | 51 |
| | 7.1 Weergave ontwikkelde gedachtegang | 51 |
| | 7.2 Reflectie op methodiek en waarde van resultaten | 51 |
| | 7.3 Overeenkomsten onderzoeksresultaten met andere onderzoeken | 53 |
| | 7.4 Suggesties vervolgonderzoek | 53 |

VERKLARENDE WOORDEN- EN AFKORTINGENLIJST

LITERATUURLIJST

BIJLAGEN

Bijlage I Partnerorganisaties PAL

Bijlage II Interviewitem en vragenlijst

Bijlage III Labels

Bijlage IV Resultaten onderzoeksdeel I

Bijlage V Resultaten onderzoeksdeel II

LIJST VAN TABELLEN

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabel 2.1 | Innovaties en leren | 15 |
| Tabel 2.2 | Kennisproductie en kennisuitwisseling | 16 |
| Tabel 2.3 | Vergelijking kennismakelaar met de onroerend goed makelaar | 17 |
| Tabel 2.4 | Acht succesfactoren voor kennisuitwisseling | 19 |
| Tabel 2.5 | Intern en extern leren | 19 |
| Tabel 3.1 | Twee onderzoeksdelen | 23 |
| Tabel 3.2 | Aantal overgebleven projecten en processen na elk selectie criterium | 26 |
| Tabel 3.3 | Cases | 27 |
| Tabel 4.1 | Resultaten deskstudie | 29 |
| Tabel 4.2 | Kennisbehoefte en betrokken actoren | 30 |
| Tabel 4.3 | Innovatie- en gebiedsprocessen | 31 |
| Tabel 5.1 | Overzicht cases | 33 |
| Tabel 5.2 | Belangrijke competenties | 35 |
| Tabel 5.3 | Kennisdoorstroming en kenniscirculatie | 37 |
| Tabel 5.4 | Voorwaarden aan kennis | 37 |
| Tabel 5.5 | Rol en activiteiten PAL per interventiefase | 39 |
| Tabel 6.1 | Kennisuitwisseling en innovatietypen | 42 |
| Tabel 6.2 | Factoren die kennisuitwisseling beïnvloeden | 43 |
| Tabel 6.3 | Geen structuur voor intern en extern leren | 46 |
| Tabel 6.4 | Aanbevelingen | 47 |
| Tabel 6.5 | Belangrijke competenties | 50 |

LIJST VAN FIGUREN

| | | |
|------------|--------------------------------------|----|
| Figuur 2.1 | Vier manieren om kennis om te zetten | 14 |
| Figuur 2.2 | Kenniswaardeketen van Weggemans | 14 |
| Figuur 2.3 | Context onderzoek en onderzoeksmodel | 21 |
| Figuur 3.1 | Case selectie | 26 |
| Figuur 6.1 | Interventiefasen verlopen circulair | 46 |

LIJST VAN KADER

| | | |
|-----------|---|----|
| Kader 3.3 | Wat is impact? Antwoorden van medewerkers PAL | 26 |
|-----------|---|----|

SAMENVATTING

Het landelijk gebied in Nederland staat onder druk. Er wordt gezocht naar oplossingen om toch een vitaal en leefbaar platteland te behouden. Enerzijds richten deze oplossingen zich op versterking van huidige functies, anderzijds op het ontwikkelen van vernieuwende oplossingen.

Plattelandshuis Achterhoek Liemers (PAL) is een netwerkorganisatie opgericht om samen met de verschillende partners (en het gebied) te werken aan versterken van het platteland in de Achterhoek en Liemers (provincie Gelderland). Enerzijds doet PAL dit door projectinitiatieven te begeleiden bij de subsidieaanvraag (programmeringstaak) en anderzijds door vernieuwing in het landelijk gebied te stimuleren (innovatietaak). Om deze taken uit te voeren vervult PAL onder andere een aanjager-/stimuleringsrol en een kennismakelaarsrol. Als kennismakelaar speelt PAL een rol bij het beschikbaar maken van diverse soorten kennis ten behoeve van het realiseren van plattelandsvernieuwingsprojecten en -processen in het gebied.

PAL heeft onvoldoende inzicht om wat voor soort kennis het hierbij gaat, hoe kennisuitwisseling verloopt, welke factoren kennisuitwisseling beïnvloeden en welke rol PAL daarbij vervult. Door gebrek aan dit inzicht kan PAL geen uitspraken doen over en strategische keuzes maken ten aanzien van haar rol bij kennisuitwisseling ten behoeve van plattelandsvernieuwingsprojecten en -processen in de regio. Dit onderzoek geeft een verdieping op kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwingsprojecten en processen en de rol die PAL hierbij speelt. Er zijn vier onderzoeksvragen geformuleerd:

1. *Wat is de kennisbehoefte bij de projecten en processen die via PAL beschikt of geïnitieerd zijn en welke partijen zijn betrokken bij het beantwoorden van de kennisvragen?*
2. *(a) Hoe verloopt kennisuitwisseling bij projecten en processen en (b) welke factoren beïnvloeden kennisuitwisseling?*
3. *Welke rol vervult PAL bij kennisuitwisseling?*
4. *Hoe kan PAL bijdragen aan een effectieve kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwing in de regio?*

Het onderzoek is opgesplitst in twee delen: een deskstudie en een casestudie. De casestudie betreft een documentenanalyse en geeft inzicht in kennisvragen en betrokken partijen bij kennisuitwisseling bij de projecten en processen. Het tweede onderzoeksdeel betreft de bestudering van vijf exemplarische voorbeelden van plattelandsvernieuwingsprojecten en -processen om inzicht te krijgen in kennisuitwisseling, welke factoren invloed hebben op kennisuitwisseling en welke rol PAL daarbij vervult. Per case zijn interviews afgenomen bij de belangrijkste actoren van elke case (in totaal achttien interviews).

Om factoren die kennisuitwisseling beïnvloeden inzichtelijk te maken, is aan de hand van acht succesfactoren voor effectieve kennisuitwisseling van Ehms & Langen, 2002 (*1. omgeving & partners, 2. leiderschap & ondersteuning, 3. mensen & competenties, 4. doelstelling & strategie, 5. samenwerking & cultuur, 6. structuur & vorm van kennis, 7. technologie & infrastructuur, 8. processen, rollen & organisatie*) ingezoomd op de cases. Deze succesfactoren vormen de basis van het onderzoeksmodel. Dit model is aangevuld met de zes interventiefasen bij een leerproces van Le Rütte, 2002 (*1. opwekken, 2. identificeren van kennisbehoeften, 3. vaststellen kennisbronnen, 4. koppelen met kennisbronnen, 5. verwerven of produceren van kennis, 6. toepassing verworven kennis*), waarmee de rol van PAL bij kennisuitwisseling inzichtelijk gemaakt is. Als laatste is het onderzoeksmodel aangevuld met de termen *intern leren*, waarmee de 'back up' van een plattelandsvernieuwingsproject/-proces aangeduid wordt, en *extern leren*, waarmee de 'follow up' van plattelandsvernieuwingsprojecten/-processen aangeduid wordt.

Ten aanzien van de eerste onderzoeksvraag kan geconcludeerd worden dat de kennis, die van belang is bij plattelandsvernieuwing, breed moet worden opgevat. De kennisbehoefte varieert van technische inhoudelijke kennisvragen tot en met proceskennis, en van expliciet tot impliciet. Met name impliciete ervaringskennis is van belang bij plattelandsvernieuwing.

Het antwoord op onderzoeksvraag 2a is dat bij de projecten en processen zowel kennisdoorstroming als kenniscirculatie plaatsvinden. Bij kennisdoorstroming ligt het accent op het doorstromen van bestaande kennis en de kennisvragen zijn vaak eenzijdig, concreet en goed afgebakend. Bij kenniscirculatie ligt het accent op het circuleren van nieuwe kennis. De kennisvragen hebben een veelzijdig karakter en bij het beantwoorden van de kennisvragen zijn veel actoren betrokken.

Voor het antwoord op onderzoeksvraag 2b zijn per succesfactor *stimulerende* en *remmende factoren* voor kennisuitwisseling gegeven. Enkele belangrijke stimulerende factoren zijn: gezamenlijke belangen van actoren, een extern gerichte organisatiecultuur, de aanwezigheid van een capabele trekker, een 'inspirator' en een 'innovator'. Opvallend is dat competenties belangrijk worden gevonden, maar dat deelnemers nauwelijks op competenties worden geselecteerd. Belangrijke remmende

factoren zijn: resultaatgerichte organisaties en subsidieprogramma's, gebrek aan urgentiegevoel, interesse en geld, onrealistisch ambitieniveau en vooroordelen tussen actoren. Belangrijke voorwaarden aan kennis, om een wezenlijke bijdrage te leveren aan plattelandsvernieuwing, zijn: maatwerk, gebruiksggericht, laagdrempelig, transdisciplinair, specifiek, responsief, transparant en niet-statische kennis. Kennis blijft voornamelijk impliciet en sociale infrastructuur (netwerken) wordt belangrijker gevonden om kennis uit te wisselen dan harde infrastructuur als internet. Verder ontbreekt een structuur voor intern en extern leren.

Bij het beantwoorden van de derde onderzoeksvraag valt op dat PAL alleen bij de eerste vier interventiefasen een aanjager-/stimuleringsrol en kennismakelaarsrol vervult; bij de laatste twee fasen vervult PAL geen rol. Er wordt geconcludeerd dat wat PAL momenteel in haar rollen doet (onder andere het socialiseren van impliciete kennis door themabijeenkomsten en andere ontmoetingen, contacten intensiveren met andere actoren) bijdraagt aan een effectieve kennisuitwisseling in de regio. Er worden twee kansen benoemd waarmee PAL een nog grotere bijdrage aan effectieve kennisuitwisseling in de regio kan leveren. Omdat de interventiefasen circulair verlopen (de laatste fase kan het begin van een nieuw project/proces zijn) ligt hier een kans voor PAL om ook bij de laatste interventiefase een rol te gaan vervullen. De tweede kans ligt in het aanbrengen van meer structuur voor intern en extern leren.

Voor de laatste onderzoeksvraag zijn een achttal aanbevelingen gegeven waarmee de kansen voor een effectieve kennisuitwisseling benut kunnen worden. Om meer structuur te krijgen in intern leren wordt aanbevolen om een verplichte evaluatie uit te voeren, bijvoorbeeld door middel van een 'spiegelgesprek' na afloop van het project/proces. Om extern leren te stimuleren wordt aanbevolen een discussie met subsidieverstrekking te starten om een verplichte kennisverspreidingsparagraaf op te nemen in het projectvoorstel. Verder kan extern leren vergemakkelijkt worden door een expertisedatabase op te stellen, nieuwe relaties te leggen buiten de regio, vraaggestuurd te exploreren en subsidies in twee trajecten te verdelen. In het eerste traject wordt dan verplicht gesteld dat deelnemers een haalbaarheidsonderzoek uitvoeren, waarvoor een analyse van bestaande kennis die relevant zijn voor het project (andere ervaringen en resultaten), vereist wordt. Omdat uit dit onderzoek blijkt dat met name ervaringskennis van groot belang is bij plattelandsvernieuwing, is het belangrijk dat PAL zich blijft richten op het socialiseren van ervaringskennis. Als laatste aanbeveling wordt genoemd dat de werkomgeving binnen PAL als leeromgeving wordt ingericht, om zo het intern leren van PAL te verhogen. Tot slot worden nog enkele belangrijke aandachtspunten voor het opzetten van een plattelandsvernieuwingproject/-proces gegeven, die vaak impliciet wel bekend zijn bij medewerkers van PAL, maar wel belangrijk zijn expliciet te benoemen.

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Het landelijk gebied in Nederland is de laatste jaren aan diverse ontwikkelingen onderhevig. De oorspronkelijke economische drager van het platteland, de landbouw, staat steeds meer onder druk. Dit heeft vergaande gevolgen voor de vitaliteit en leefbaarheid van het landelijk gebied.

Ook in de Achterhoek en Liemers speelt de landbouw een belangrijke rol. Niet alleen bij de fysieke inrichting van het landelijk gebied en als belangrijke vormer en behouder van het historische landschap, maar ook in sociaal en economisch opzicht. De problematiek is divers: in de kleine kernen verdwijnen steeds meer voorzieningen, de eigenheid en identiteit van het platteland vervaagt en natuur en landschap staan onder druk (Arkesteijn et al., 2005).

Er wordt gezocht naar oplossingen om toch een gezond en vitaal platteland te behouden waar nieuwe functies ook een plek krijgen. In grote lijnen treden oplossingen op de voorgrond die enerzijds gericht zijn op versterking van de huidige functies in het gebied en anderzijds gericht op het ontwikkelen van vernieuwende oplossingen. De term innovatie wordt hierbij vaak genoemd.

In 1996 richten vier partijen (provincie Gelderland, Gelderse Land- en Tuinbouw Organisatie (GLTO), Agrarisch Onderwijs Centra Oost (AOC Oost) en de Gelderse Milieufederatie) een centrale helpdesk op voor plattelandsbewoners: *Servicecentrum Plattelandsontwikkeling Achterhoek (Stichting SPA)*. Deze helpdesk fungeerde als centraal loket waar iedereen terecht kon voor vragen met betrekking tot plattelandsvernieuwing. Inmiddels is SPA uitgegroeid tot de netwerkorganisatie *Plattelandshuis Achterhoek Liemers (PAL)*. PAL is een regionale netwerkorganisatie werkzaam in de regio Achterhoek en Liemers in de provincie Gelderland.

Op dit moment bestaat PAL uit dertien partners waaronder diverse overheden, private partijen, onderwijsinstellingen en maatschappelijke belangenorganisaties (zie bijlage I voor een overzicht van partners van PAL). Alle partners kennen hetzelfde motto: *“Samen werken aan een sterk platteland”*. PAL heeft twee hoofdtaken. De eerste hoofdtak is het programmeren van projecten. PAL begeleidt initiatiefnemers bij het opzetten van hun projectplan met als doel subsidiegelden (Provinciale, Rijks- of Europese subsidies) aan te vragen. De tweede hoofdtak van PAL is het stimuleren van innovaties in het gebied met als doel nieuwe duurzame plattelandsvernieuwingprojecten en -processen¹ in het gebied te realiseren.

Om deze twee hoofdtaken uit te voeren vervult PAL verschillende rollen. In de statuten van toen nog SPA wordt naast een aanjaagrol ook een kennismakelaarsrol genoemd. Bij de projecten en processen wordt veel kennis, zowel impliciete en expliciete kennis als wetenschappelijke kennis uit kennisinstellingen en ervaringskennis uit de regio zelf benut en geproduceerd. Als kennismakelaar vervult PAL een rol bij het beschikbaar maken van diverse soorten kennis in het gebied. Om welke kennis het hierbij precies gaat, welke aspecten een belangrijke rol spelen bij kennisuitwisseling en welke rol PAL daarbij precies vervult is niet bekend. Door gebrek aan dit inzicht kan PAL geen uitspraken doen over en strategische keuzes maken ten aanzien van haar rol bij kennisuitwisseling ten behoeve van plattelandsvernieuwingprojecten en -processen in de regio.

1.2 Onderzoeksvragen en afbakening

Dit onderzoek geeft een verdieping op kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwingprojecten en processen. Er is onderzocht wat voor soort kennisvragen aanwezig zijn bij de projecten en processen, en welke partijen betrokken zijn bij het beantwoorden van deze kennisvragen. Vervolgens is gekeken hoe kennisuitwisseling verloopt, welke factoren daar invloed op hebben en welke rol PAL bij kennisuitwisseling vervult. Het doel van het onderzoek is om te komen tot aanbevelingen voor PAL die bijdragen aan een effectieve kennisuitwisseling in de regio.

¹ In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen plattelandsvernieuwingprojecten en -processen. Onder de plattelandsvernieuwingprojecten worden verstaan: de projecten die via PAL ingediend zijn voor subsidiëring (Provinciale, Rijks en Europese subsidieaanvragen lopen via PAL). Onder de plattelandsvernieuwingprocessen worden gebiedsprocessen en innovatieprocessen, die door PAL geïnitieerd of begeleid zijn, verstaan.

Er zijn vier onderzoeksvragen geformuleerd:

1. *Wat is de kennisbehoefte bij de plattelandsvernieuwingprojecten en -processen die via PAL beschikt of geïnitieerd zijn en welke partijen zijn betrokken bij het beantwoorden van de kennisvragen?*
2. *(a) Hoe verloopt kennisuitwisseling bij projecten en processen en (b) welke factoren beïnvloeden kennisuitwisseling?*
3. *Welke rol vervult PAL bij kennisuitwisseling?*
4. *Hoe kan PAL bijdragen aan een effectieve kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwing in de regio?*

In de Achterhoek en Liemers gebeurt veel op het gebied van plattelandsvernieuwing, zoals de reconstructie (Reconstructieplan Achterhoek Liemers) en allerlei kleinere gebiedsprocessen. In dit onderzoek worden niet alle processen en projecten die zich in de Achterhoek en Liemers afspelen meegenomen. Dit onderzoek richt zich alleen op projecten en processen die via PAL beschikt, geïnitieerd of begeleid zijn.

Bij plattelandsvernieuwing spelen veel partijen een belangrijke rol. Dit onderzoek beperkt zich tot de rol die PAL hierbij speelt. De aanbevelingen zijn dan ook gericht op de rol die PAL kan spelen bij een effectieve kennisuitwisseling. Wellicht zijn de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek niet alleen relevant voor PAL, maar ook voor andere 'kennismanagers' in de regio en misschien zelfs voor andere regio's in Nederland.

De onderzoeksresultaten zijn inmiddels gepresenteerd en teruggekoppeld aan onderzoekers² van het onderzoeksprogramma 420 (P420) *'kennisdoorstroming en kenniscirculatie tussen groen onderzoek en onderwijs'*. P420 is een onderzoeksprogramma dat in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) wordt uitgevoerd. P420 richt zich op het verbeteren van circulatie en doorstroming van kennis tussen onderzoek en onderwijs op het terrein van voedsel en groen met als doel adviezen te geven richting beleid, onderwijs en onderzoek, en producten als nieuwe concepten en kennisarrangementen die zich bewezen hebben in de praktijk (Wals et al., 2004). Daarvoor worden acht pilots in Nederland onderzocht, waarvan PAL één is. Dit onderzoek geeft een verdieping op de pilot PAL voor P420.

² P420 wordt gezamenlijk uitgevoerd door onderzoekers van het Landbouw Economisch Instituut (LEI), Plant Praktijk en Omgeving (PPO) en de leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies (ECS), Wageningen UR, zie ook de officiële P420 website: <http://www.kennisonline.wur.nl/BO/BO-09/beschrijving.htm>.

2 HET ONDERZOEKSMODEL

Dit hoofdstuk bevat het theoretisch kader waaruit het onderzoeksmodel volgt. In de eerste paragraaf is het belang van innovaties voor het landelijk gebied en het begrip 'innovatie' nader toegelicht. Vervolgens wordt de relatie tussen innovaties en kennis beschreven en wordt het begrip 'kennis' nader toegelicht (§ 2.2). In de derde paragraaf worden een aantal kennisprocessen waaronder kennisontwikkeling en kennisuitwisseling toegelicht. De laatste paragraaf beschrijft het onderzoeksmodel. Nadat in § 2.4.1 het belang van kennismanagement wordt toegelicht, wordt in § 2.4.2 de basis van het onderzoeksmodel beschreven. Dit zijn de acht succesfactoren voor effectieve kennisuitwisseling waarmee factoren die kennisuitwisseling beïnvloeden inzichtelijk gemaakt kunnen worden. In § 2.4.3 worden een zestal interventiefasen van een leerproces toegelicht waarmee de rol van PAL bij kennisuitwisseling onderzocht kan worden.

2.1 Innovaties in het landelijk gebied

Sinds de jaren tachtig treden in het landelijk gebied in Nederland ingrijpende veranderingen op. Omdat de belangrijkste economische drager van het platteland, de landbouw, steeds meer onder druk staat, is het vergroten van economische meerwaarden van een gebied vaak de belangrijkste aanleiding tot verandering. De laatste jaren spelen ecologische, recreatieve en sociaal-culturele meerwaarden ook een belangrijke rol. Het gaat dan bijvoorbeeld om het verbeteren van de leefbaarheid in kleine kernen, het verhogen van natuur en landschappelijke waarden in het gebied en het gebied toegankelijker maken voor recreanten. Agrarische grond gaat terug naar de natuur, bebouwing ruikt op en ideeën over nieuwe dorpen voor mensen die landelijk willen wonen zijn voorbeelden van veranderingen in het landelijk gebied.

In grote lijnen treden veranderingen op de voorgrond die enerzijds gericht zijn op versterking van de huidige functies. Bijvoorbeeld verbreding van de landbouw: integratie van andere functies met huidige landbouwactiviteiten. Anderzijds zijn de oplossingen gericht op het stimuleren en ontwikkelen van nieuwe functies in het landelijk gebied, bijvoorbeeld nieuwe economische dragers of functieverandering van agrarische bebouwing (Dammers et al., 1999). Bij de eerst genoemde veranderingen gaat het om *ontwikkeling* van het landelijk gebied, bij de tweede om *vernieuwing* van het landelijk gebied. Bij beide type veranderingen wordt in dit onderzoek gesproken van plattelandsvernieuwing.³

Vaak wordt plattelandsvernieuwing eenzijdig geassocieerd met verbetering van de landbouw en het agrarisch ondernemen. Echter, het doel van plattelandsvernieuwing is om te komen tot een duurzame integrale aanpak van ruimtelijke, economische en maatschappelijke knelpunten in een gebied of streek (Le Rütte, 2002). Daarom worden tot plattelandsvernieuwing allerlei regionale en lokale initiatieven gerekend op het gebied van duurzame landbouw, natuur, landschap, duurzaam waterbeheer, leefbaarheid, recreatie en economie, zowel op beleidsniveau (decentralisatie, communicatie, open beleidsprocessen) als op het niveau van de streek (streekproducten, zorgboerderijen) (Dammers et al., 1999).

Zowel de ontwikkeling als vernieuwing van het landelijk gebied is nodig om de problematiek aan te pakken. Beiden kunnen leiden tot innovaties. Strikt genomen betreft een innovatie iets nieuws: *een innovatie is de eerste commerciële toepassing van een nieuw idee of een nieuwe technische vondst* (Diederer et al., 2000). Echter het Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster (De Haas et al., 1997) definieert 'innovatie' ruimer: *'er is sprake van een innovatie als een bestaande ruimtelijke functie, techniek, beleidsproces of organisatievorm wordt verbeterd'*. In deze definitie kan het bij een innovatie dan zowel gaan om *nieuwe* als *verbeterde* producten, diensten, concepten, processen, systemen en dergelijke.

Een innovatie kan een kleine (incrementele) of een grote (radicale of disruptieve) stap voorwaarts zijn. Incrementele innovaties zijn verbeteringen van bestaande technieken en praktijken; radicale innovaties markeren juist een duidelijke breuk met het verleden en het begin van iets nieuws (Diederer et al., 2000).

³ Strikt genomen kan onderscheid gemaakt worden tussen *plattelandsontwikkeling* en *plattelandsvernieuwing*. Wanneer de veranderingen betrekking hebben op verbetering van bestaande beleidsprocessen, organisatievormen, productiewijzen, producten en dergelijke (*'doing things better'*) spreekt men van plattelandsontwikkeling. Bij plattelandsvernieuwing worden nieuwe dingen ontwikkeld waardoor een kwalitatieve sprong wordt gemaakt. Betrokkenen experimenteren met nieuwe vormen van beleidsprocessen, productiewijzen en samenwerkingsvormen (*'doing better things'*) (Dammers et al., 1999). In de praktijk blijkt dat de termen plattelandsontwikkeling en plattelandsvernieuwing regelmatig door elkaar gehaald worden. Vaak wordt plattelandsvernieuwing als overkoepelend begrip genoemd voor zowel ontwikkeling als vernieuwing van het landelijk gebied.

Naast verschillende definities kent de term innovatie in de praktijk ook verschillende invullingen. De hierboven genoemde definitie van Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster geeft niet duidelijk aan wanneer een bestaande ruimtelijke functie en dergelijke verbeterd is en wanneer gesproken kan worden van vernieuwing. Het is vaak onduidelijk op welk niveau sprake moet zijn van vernieuwing of verbetering. Een voorbeeld: de één ziet de toepassing van biodiesel in een gebied in Nederland als een innovatie, omdat geen ander gebied in Nederland daarmee experimenteert. Een ander ziet dit juist niet als een innovatie, omdat in Duitsland al enige jaren praktijken met biodiesel bekend zijn. Op Nederlandse schaal is dus wel sprake van een innovatie, maar op internationale schaal niet.

Om deze verwarring te voorkomen wordt in dit onderzoek de 'innovator' als maat aangehouden waar de vernieuwing betrekking op moet hebben. 'Innovatie' wordt voor dit onderzoek als volgt gedefinieerd: *een innovatie is een door de 'innovator' (persoon / het bedrijf / de organisatie / de streek etc) bewust ingevoerde vernieuwing ten opzichte van de traditionele / huidige situatie van de 'innovator' waarmee relatief vooruit wordt gelopen ten opzichte van de omgeving.* Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat de eerste combinaties van agrarische activiteiten met toerisme tot innovaties werden gerekend. Inmiddels is agro-toerisme niet meer vernieuwend in de Achterhoek & Liemers en worden dergelijke praktijken niet meer tot innovaties gerekend.

Er bestaan verschillende typering van innovaties. Grofweg worden product- en procesinnovaties onderscheiden. Hieronder volgt een opsomming van innovatietypen zoals deze bij plattelandsvernieuwing kunnen voorkomen (Jacobs & Waalkens et al. (2001) uit: RWD werkgroep, 2003). In de praktijk zijn deze innovatietypen vaak nauw met elkaar verbonden.

1. *productinnovatie*; ontwikkelen of verbeteren van een geheel nieuw product of dienst, of het zodanig aanbrengen van verbeteringen aan een bestaand product of dienst, dat gesproken kan worden van vernieuwing.
2. *procesinnovatie*; vernieuwingen in het productieproces, maar ook vernieuwende beleidsprocessen en werkwijzen.
3. *transactie-innovatie*; nieuwe manieren om producten aan de man te brengen of het aanboren van nieuwe afzetmarkten, bijvoorbeeld via internet producten afzetten.
4. *organisatie-innovatie*; het doorvoeren van vernieuwing in de organisatie of nieuwe samenwerkingsvormen.
5. *innovatie in businessconcepten*; het doorvoeren of invoeren van een nieuw bedrijfsconcept. In de landbouw gaat dit vaak gepaard met verbreding van de traditionele activiteiten.
6. *marktinnovatie*; proces leidend tot het ontstaan van een nieuwe markt, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een markt voor biologische voeding. Bij marktinnovaties zijn veel en uiteenlopende partijen medeverantwoordelijk.
7. *omgevingsinnovatie*; bij deze vorm van innovatie streeft men naar verandering van de leef- en werkomgeving. Voorbeeld: modernisering van de land- en tuinbouw. Of het huidige streven naar meer duurzame ontwikkeling. Dit gaat vaak ook gepaard met een cultuurverandering (verandering van waarden en opvattingen).
8. *systeeminnovatie*; een systeeminnovatie zorgt voor een vernieuwing in de samenhang tussen de onderdelen van een bepaald systeem. Een systeeminnovatie verandert het verband tussen individuen, bedrijven en organisaties (systeeminnovatie omvat transactie-, markt- en omgevingsinnovatie). Wanneer de vernieuwing een sectoroverstijgende, gebiedsgerichte aanpak van problemen en bredere impact heeft dan bestaande vormen van het gebruik, spreekt men van systeeminnovaties, bijvoorbeeld de herpositionering van de intensieve veehouderij of de glastuinbouw.

2.2 Plattelandsvernieuwing en kennis

Omdat de problematiek in het landelijk gebied de afzonderlijke sectoren overstijgt en het delen van kennis van groot belang is voor innovaties (Swan et al., 1999), vereist plattelandsvernieuwing samenwerking tussen verschillende disciplines van verschillende sectoren. Dat betekent dat bij plattelandsvernieuwingprojecten en -processen door veel verschillende actoren verschillende soorten kennis uitgewisseld, benut en geproduceerd wordt.

De Haas et al. (1997) en Dammers et al. (1999) hebben onderzoek verricht naar kennisgebruik bij plattelandsvernieuwing. Zij concluderen dat innovaties bij plattelandsvernieuwing worden voortgebracht door toepassing van nieuwe kennis of het combineren van bestaande kennis die de betrokken actoren zelf voortbrengen of verzamelen. Het kan hier gaan om verschillende soorten kennis, waaronder specifiek inhoudelijke kennis uit kennisinstellingen, maar ook ervaringskennis van mensen uit de regio zelf. Zij stellen dat vernieuwende inzichten en praktijken met name tot stand

komen bij raakvlakken en overgangen tussen de verschillende soorten kennis, waardoor het belang van kennismangement bij plattelandsvernieuwing de laatste jaren is toegenomen. Echter, wat wordt nu eigenlijk bedoeld met kennis?

Er bestaat een brede opvatting van het begrip kennis. Kennis heeft verschillende dimensies en kent daarom verschillende definities. Vrij algemeen wordt in deze definities onder kennis verstaan *datgene dat mensen in staat stelt om betekenis toe te kennen aan ervaringen en gegevens om zodoende informatie te generen* (Spek, R. van der & A. Spijkervet, 1996 in: Dammers et al., 1999). Vaak wordt het begrip kennis inzichtelijk gemaakt door het onderscheid tussen *data*, *informatie* en *kennis* te geven. Onder data worden ruwe feiten verstaan. Informatie is de data in een context (Serban, 2002 in: Wals, Kupper & Geerling-Eiff, 2004) of data bekeken naar relevantie en doel (Davenport, 1997 in: Wals, Kupper, Geerlig, 2004). Kennis is het combineren van informatie met ervaringen.

In de literatuur wordt op veel verschillende manieren onderscheid gemaakt in kennis. Enkele voorbeelden van indelingen zijn (overgenomen uit: Haas, de et al., 1997):

- 'explicit knowledge' (expliciete kennis) versus 'tacit knowledge' (impliciete kennis) (Nonaka & Takeuchi, 1995);
- onderscheid tussen 'know-what' (wat-kennis; je weet iets), 'know-how' (hoe-kennis; je weet hoe iets is), 'know-that' (dat-kennis; je weet dat iets is), 'know-why' (waarom-kennis; je weet waarom iets is) en 'know-who' (wie-kennis; je weet wat anderen weten) (Horrevoets en Ter Heide, 1992);
- onderscheid naar bewerkingsgradatie: data, informatie, analytische kennis, inzicht, modelmatige kennis, indicatoren (Van Lohuizen, 1986);
- onderscheid naar gehanteerde waarnemingstechniek: statistische cijfers, sensorische kennis, waarderingen (Patton, 1987);
- onderscheid naar mate van integratie: extradisciplinaire, monodisciplinaire, multidisciplinaire en transdisciplinaire (Ter Heide & Horrevoets, 1996);
- naar mate van generaliseerbaarheid: generieke versus specifieke kennis.

Het invloedrijke werk van Nonaka & Takeuchi (1995) is gebaseerd op het onderscheid tussen 'explicit' en 'tacit knowledge'.⁴ 'Explicit knowledge' (expliciete kennis) wordt gelijkgesteld aan informatie. 'Tacit knowledge' (impliciete kennis) is ervaringskennis. Nonaka & Takeuchi stellen dat impliciete kennis de basis is voor innovatie. Deze impliciete kennis dient eerst expliciet gemaakt te worden, alvorens het toegepast kan worden door een groep of organisatie. Volgens Nonaka & Takeuchi zetten actoren in hun onderlinge interactie bestaande kennis om in nieuwe kennis. Dit kan gebeuren tijdens ontmoetingen, maar ook via documenten of informatie- en communicatietechnologie. Nonaka & Takeuchi geven vier deelbewerkingen van kennis, die gezamenlijk de 'kenniscreatiespiraal' vormen, zie ook figuur 2.1 op pagina 14.

1. *Socialiseren*: uitwisselen en combineren van ervaringen (bijvoorbeeld een vergadering).
2. *Externaliseren*: ervaring omzetten in informatie (bijvoorbeeld een verslag geschreven door een individu).
3. *Combineren*: informatie combineren (bijvoorbeeld informatie van verslagen worden samengevat in een plan).
4. *Internaliseren / verinnerlijken*: informatie omzetten in ervaring (bijvoorbeeld de benutting door individuen van het plan).

⁴ Vaak wordt 'tacit knowledge' van Nonaka & Takeuchi in het Nederlands vertaald met *impliciete kennis*, omdat er geen Nederlandse vertaling is voor het Engelse 'tacit'. In dit onderzoek wordt 'tacit knowledge' in het vervolg ook vertaald met *impliciete kennis*. Dit moet echter niet verward worden met het Engelse 'implicit knowledge'. In de Engelse literatuur kan namelijk onderscheid gemaakt worden tussen (Baumard in Gourlay, 2002):

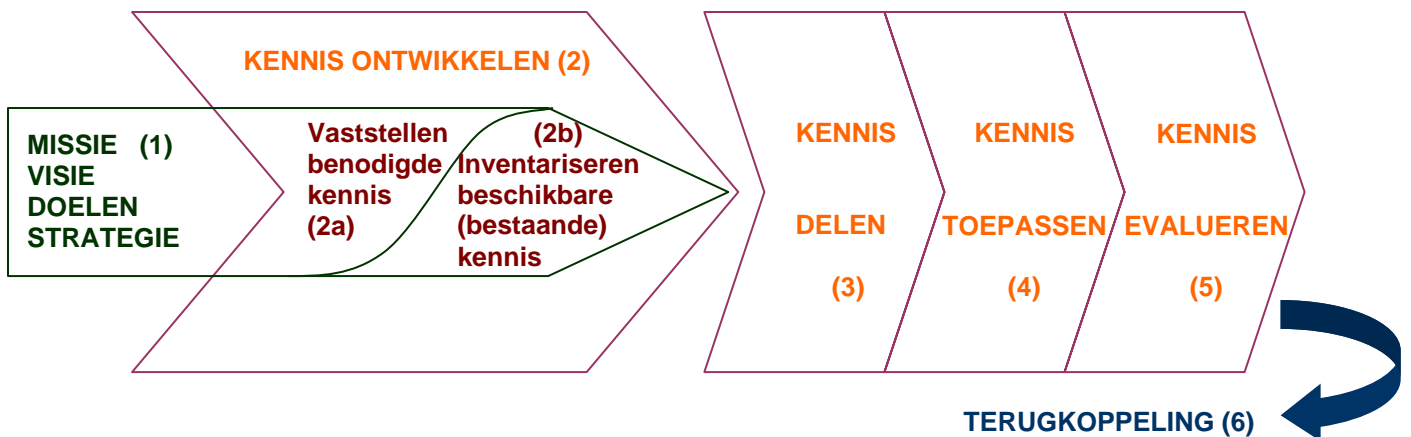
- a) 'explicit knowledge': kennis die duidelijk gemaakt is;
- b) 'tacit knowledge': kennis die niet duidelijk gemaakt kan worden;
- c) 'implicit knowledge': kennis die men niet duidelijk wil maken.

| | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | <i>naar</i> | |
| | | Impliciete kennis | Expliciete kennis |
| <i>Van</i> | Impliciete kennis | Socialisatie | Externalisatie |
| | Expliciete kennis | Internalisatie | Combinatie |

Figuur 2.1 Vier manieren om kennis om te zetten (Nonaka & Takeuchi, 1995)

2.3 Het proces van kennis ontwikkelen en uitwisselen

Weggemans (Jacobs, 1998) geeft in zijn *kenniswaardeketen* aan hoe kennis geproduceerd en ontwikkeld wordt. Volgens Weggemans begint de kennisketen met (1) het vaststellen van de missie, visie, doelen en strategie van een organisatie voordat kennis ontwikkeld wordt. Bij kennisontwikkeling kunnen twee activiteiten onderscheiden worden: (2a) vaststellen benodigde kennis en (2b) inventariseren van beschikbare kennis. Vervolgens wordt de ontwikkelde kennis (3) gedeeld, (4) toegepast en (5) geëvalueerd, waarna (6) terugkoppeling plaatsvindt, zie ook figuur 2.2.



Figuur 2.2 Kenniswaardeketen van Weggemans

Wanneer de stappen kennis ontwikkelen, kennis delen en kennis toepassen in de keten van Weggemans elkaar chronologisch opvolgen, volgt de kennis die hierbij uitgewisseld wordt een lineaire weg. Het gaat om doorstroming van informatie (vaak expliciete kennis). Vaak ligt hier een praktisch of urgent probleem aan ten grondslag met als doel het oplossen van het probleem. Deze vorm van kennisuitwisseling wordt *'lineaire kennisuitwisseling'* of *'kennisdoorstroming'* genoemd.

De tweede vorm van kennisuitwisseling is de *'interactieve'* of *'circulaire kennisuitwisseling'*. Bij circulaire kennisuitwisseling wordt voortdurend geschakeld tussen de stappen kennis ontwikkelen, delen en toepassen, zoals genoemd in de kenniswaardeketen. Kenniscirculatie is het delen en samen construeren van kennis in een interactief proces tussen veelal heterogene partijen (Lans et al., 2005). Het gaat hier om interactieve leerprocessen waarbij met name impliciete kennis ontstaat. Kenniscirculatie is vooral aan de orde in slecht gedefinieerde probleemsituaties die gekenmerkt worden door een hoge mate van onzekerheid en complexiteit. Het ontsluiten en confronteren van ervaringskennis is een belangrijke stap bij kenniscirculatieprocessen, waar netwerkrelaties van grote betekenis zijn.

De kennis die een actor inbrengt en toepast in een project of proces van plattelandsvernieuwing vereist dat de actor kennis vergaart en verwerkt. Een actor verzamelt kennis met het oog op realisering van bepaalde waarden of doelen. De waarden of doelen vormen de aanleiding om kennis te verzamelen en geven ook richting daaraan. De kennis die een actor verzamelt fungeert als het ware

als grondstof die via leerprocessen wordt verwerkt tot nieuwe kennis. De grondstof kan bestaan uit uiteenlopende soorten kennis (beleidsstukken, technische kennis, economische kennis, ervaringskennis). (overgenomen uit: de Haas et al., 1997)

De manier waarop de actor deze kennis vergaart hangt af van zijn vaardigheid en van zijn attitude, bijvoorbeeld de mate van openheid voor kennis die zijn opvattingen weerspreken. Gaandeweg leert een actor te begrijpen wat de waarde is van kennis van andere actoren. Nieuwe kennis is het resultaat. Deze nieuwe kennis die de actor inbrengt in de discussie en onderhandelingen met de andere actoren en die bij de innovatie wordt toegepast, kan op zich weer de grondstof vormen voor kennisvergaring en –verwerking, door de actor zelf of door de andere actoren. Er is dus sprake van een cyclisch proces.

Samengevat is kennis (K) dus een functie (f) van de waarden (W) van een actor, de informatie, gegevens en dergelijke (I) die de actor mede op basis daarvan verzamelt en verwerkt, de eigen ervaring (E) die de actor heeft, de vaardigheid (V) van de actor om kennis te vergaren en te verwerken, en de attitude (A) van de actor. Zie ook de formule:

$$K = f(W, I, E, V, A)$$

Kessels (2001) vat kennis als bekwaamheid van mensen op: *‘Het betreft een subjectieve vaardigheid die niet los te maken is van het individu dat erover beschikt’*. Hij vraagt zich af hoe we kennis kunnen delen, als kennis een bekwaamheid van mensen is. Als iemand piano wil leren spelen, betekent dat niet dat die persoon simpelweg de informatie over hoe een piano te bespelen tot zich moet nemen. Hij zal veel ervaring op moeten doen, totdat hij het instrument echt kan bespelen. Kessels verwijst in deze context naar kennisproductiviteit dat het vermogen is om relevante informatie op te sporen en hiermee een nieuwe bekwaamheid te ontwikkelen. Dit wordt ook wel het leren genoemd en dit is een belangrijk aandachtspunt voor dit onderzoek: zowel aanwezige competenties als de ontwikkeling van competenties, zowel individueel als binnen organisaties (het organisatieleren) zijn essentieel.

Er worden twee verschillende manieren van leren onderscheiden: *‘single-loop learning’* en *‘double-loop learning’*. *‘Single-loop learning’* richt zich voornamelijk op incrementele innovaties, zie ook tabel 2.1. De leerprocessen die hiermee samenhangen hebben te maken met continue verbetering van bestaande zaken, lijken vrij eenvoudig en voor de hand te liggen (Jacobs & Waalkens, 2001). Radicale innovaties veronderstellen een ander, complexer leerproces en dan wordt er gesproken van *‘double-loop learning’*.

Tabel 2.1 Innovaties en leren

| Innovaties | Leren |
|-------------------------|------------------------|
| Incrementele innovaties | ‘Single-loop learning’ |
| Radicale innovaties | ‘Double-loop learning’ |

Het belang van *‘double-loop learning’* wordt steeds groter doordat in Nederland een overgang plaatsvindt van een *industriële samenleving* naar een *kennissamenleving*. De kern van de kennissamenleving is dat de kennisintensiteit en –dynamiek in alle facetten van onze samenleving sterk toenemen. In alle producten en diensten waarover we beschikken is veel kennis verwerkt waar ieder individu in onze samenleving (consument, werknemer, ondernemer, scholier, enzovoorts) mee in aanraking komt.

Zowel de Nederlandse regering als de Europese Unie erkennen dat kennis en het gebruiken van kennis in toenemende mate de motor vormen van economische groei, welke de bron is van onze welvaart. In 2000 kwamen regeringsleiders van de Europese Unie bijeen tijdens de Europese Raad in Lissabon. De volgende ambitie hebben zij uitgesproken: *“In 2010 moet deze regio uitgegroeid zijn tot meest innovatieve & competitieve kennisregio ter wereld”*. Europa wil dus meer investeren in de kenniseconomie. Nederland heeft aangegeven daarbij voorop te willen lopen. Een instrument dat de Nederlandse regering hiervoor inzet is dat 3% van het bruto binnenlands product besteed moet worden aan onderzoek en innovatie (Wals et al., 2004).

Volgens Gibbons zit het verschil tussen de industriële samenleving en de kennissamenleving in het verschil in kennisproductie. In het boek *'The new production of knowledge'* van Gibbons et al. (1994) wordt onderscheid gemaakt tussen *oude* en *nieuwe* kennisproductie:

- *'old production'* (modus 1 kennisproductie)
Modus 1 kennisproductie vindt plaats in de klassieke wetenschappelijke vakgroep, waar wetenschappelijk kennis geproduceerd wordt. De kennis moet waar en reproduceerbaar zijn.
- *'new production'* (modus 2 kennisproductie)
Het gebruik van kennis staat op de voorgrond; een probleem oplossen is de aanleiding om kennis te produceren. Hierbij werken wetenschap en technologie samen met bedrijfsleven, politiek, media of andere maatschappelijke partijen.

Het aansturen van kennisproductie zal in de kennissamenleving minder modus 1 en meer modus 2 gebeuren (AWT, 2002). Dat betekent een minder disciplinair/interngerichte aansturing en juist meer aansturing vanuit toepassingsdomeinen oftewel praktijksituaties. Vraagstukken uit de regio spelen een grotere rol waarbij interdisciplinair gezocht wordt naar oplossingen. Het accent zal meer komen te liggen op kenniscirculatie, zie ook tabel 2.2. De verschuiving naar een meer interdisciplinaire aanpak in de kennissamenleving is gunstig voor plattelandsvernieuwing omdat de problematiek in het landelijk gebied de afzonderlijke sectoren overstijgt. Door vraaggestuurd, interdisciplinair en interactief kennis te produceren, kan deze kennis van grotere betekenis zijn voor praktijkvraagstukken bij plattelandsvernieuwing en uiteindelijk leiden tot nieuwe innovaties.

Tabel 2.2 Kennisproductie en kennisuitwisseling

| Kennisproductie | Kennisuitwisseling |
|----------------------------|-----------------------------------|
| Modus 1 ('old production') | Accent ligt op kennisdoorstroming |
| Modus 2 ('new production') | Accent ligt op kenniscirculatie |

Het verschil in kennisproductie heeft echter wel grote gevolgen voor bestaande kennissystemen. Een voorbeeld hiervan is het traditionele OVO-drieluik binnen het agro-foodcluster en onderwijs, waarin de drie typen instellingen *Onderzoek, Voorlichting en Onderwijs* heel vooruitstrevend verenigd waren. Het OVO-drieluik was een kennisinfrastructuur voor voedselproductie in Nederland met een sterk technologische push / mode 1 karakter. De drie typen instellingen vormden een succesvol netwerk dat gericht was op doorstroming van kennis vanuit het onderzoek via onderwijs en voorlichting naar het agrarische bedrijfsleven (Wals et al., 2004). Inmiddels zijn de instellingen verzelfstandigd en dit heeft gevolgen voor het functioneren van het oorspronkelijke netwerk. Binnen het cluster agro-foodcluster & onderwijs en daarbuiten wordt nu gezocht naar nieuwe, andere manieren om kennisuitwisseling te bevorderen.

Volgens Davina (2005) wordt de kenniseconomie in Nederland niet versterkt door te zoeken naar regels en subsidiegeld, maar eerder door te zoeken naar nieuwe vormen van communiceren, samenwerken, netwerken en organiseren. Enkele nieuwe vormen zijn al zichtbaar in de kennissamenleving: de zogeheten lerende praktijknetwerken en participatief onderzoek (bijvoorbeeld: telen met toekomst, kenniskringen en sectorgedreven innovaties als de boomkwekerij nieuwe stijl en alternatieve huisvestingsystemen in de pluimveehouderij) (Lans et al., 2004). Davina noemt een aantal 'slimme streken' als voorbeelden van nieuwe praktijken: innovatienetwerken zoals *Knowhouse*, de *coöperatie Stadteland*, een coalitie zoals *Wageningen Food Valley* en het *Plattelandshuis Achterhoek Liemers*.

2.4 Het onderzoeksmodel

2.4.1 Het belang van kennismanagement

De verschuiving in kennisproductie van modus 1 naar modus 2 wordt ook bij het innovatieproductieproces herkend: innovatieprocessen worden interactiever en afhankelijk van wijdverspreide kennis (Swan et al., 1999). De gevolgen van deze verschuiving in kennisproductie en innovatieprocessen kunnen zowel positief als negatief zijn. In de vorige paragraaf werd als positief gevolg genoemd dat kennis van grotere betekenis kan zijn bij praktijkvraagstukken. Naast de negatieve gevolgen voor bestaande kennissystemen, wordt kennisproductie diffuus. Er zijn bij modus 2 kennisproductie meerdere belanghebbende partijen, de rollen van vrager en aanbieder kunnen wisselen en kennis kan overal ontstaan. Deze versnippering van kennis heeft negatieve gevolgen voor

een effectieve kennisproductie, -uitwisseling en -benutting in Nederland (Leijnse, 2003) en daarom krijgt kennismangement de laatste jaren steeds meer aandacht. Dat geldt voor alle denkbare terreinen in Nederland: het bedrijfsleven, onderwijs, gezondheidszorg, ruimtelijke ordening en ook voor plattelandsvernieuwing. Naast het feit dat er verschillende soorten kennis benut wordt bij plattelandsvernieuwing, zijn bij plattelandsvernieuwing ook actoren uit verschillende sectoren en disciplines betrokken. Dat vraagt andere rollen van actoren en goed kennismangement in de regio. Daarom wordt de laatste jaren de rol van 'kennismanager' en kennismakelaar bij plattelandsvernieuwing steeds meer erkend.

Kennismangement kan breed worden opgevat; het omvat allerlei processen en praktijken rondom kennisproductie, acquisitie, opslaan, delen en benutten van kennis, vaardigheden en expertise (Quintas et al., 1996 uit: Swan et al., 1999). Kennismangement is er op gericht om het rendement van kennisproductie, -verspreiding en -benutting te vergroten. De doelstelling van kennismangement kan zijn *exploreren* of *exploiteren* van kennis. Bij *exploreren* wordt gezocht naar nieuwe (bestaande) kennis en met *exploiteren* wordt bestaande kennis beschikbaar gemaakt zodat het gebruikt kan worden. Het doel van beide is om problemen rondom 'het opnieuw uitvinden van hetzelfde wiel' te voorkomen door bestaande kennis effectiever te benutten.

PAL probeert in haar rol als kennismakelaar te voorkomen dat hetzelfde wiel meerdere malen opnieuw uitgevonden wordt. In tabel 2.3 is de rol van de kennismakelaarsrol begrijpelijker gemaakt door de kennismakelaar te vergelijken met een bekendere makelaar: de makelaar onroerend goed.

Tabel 2.3 *Vergelijking kennismakelaar met de onroerend goed makelaar*

| | Makelaar onroerend goed | Makelaar kennis bij plattelandsvernieuwing |
|----------------------|--|--|
| Rol | <ul style="list-style-type: none"> ▪ tussenpersoon bij aan- of verkoop van onroerend goed ▪ onafhankelijke persoon, geen emotionele binding | <ul style="list-style-type: none"> ▪ tussenpersoon bij kennisvraag en -aanbod ▪ neutrale partij bij kennisuitwisseling |
| Activiteiten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ inventariseren wensen klanten en behoefte concreet formuleren ▪ kopers en verkopers met elkaar in contact brengen met behulp van marketingtools en begeleiden bij aan- of verkoop ▪ onderhandelen tussen verkopers en kopers | <ul style="list-style-type: none"> ▪ inventariseren kennisbehoefte en kennisvragen concreet formuleren ▪ kennisvragers en aanbieders met elkaar in contact brengen en begeleiden ▪ bemiddelen tussen kennisvragers en -aanbieders |
| Kennisinbreng | <ul style="list-style-type: none"> ▪ kennis van onroerend goedmarkt ▪ algemene kennis van onroerend goed | <ul style="list-style-type: none"> ▪ overzicht van welke kennis bij wie aanwezig is (<i>exploreren</i> kennis) ▪ overzicht van kennisbehoefte (<i>exploiteren</i> kennis) |

Bron: *interview met onroerend goed makelaar R. van der Jagt, ABC Vastgoed, Arnhem (augustus 2005)*

In vergelijking met de makelaar onroerend goed ontwikkelt een kennismakelaar zelf geen kennis, maar richt de kennismakelaar zich op het beter ontsluiten van bestaande kennis. Daarom is het belangrijk dat een kennismakelaar goed op de hoogte is van de kennisbehoefte in de regio en een goed overzicht heeft van het kennisaanbod bij verschillende partijen in de regio. Het in kaart brengen van de kennisbehoefte bij plattelandsvernieuwing is daarom een onderdeel van dit onderzoek (betreft onderzoeksdeel 1, zie ook hoofdstuk 3 voor een uitgebreide toelichting van de opzet en uitvoering van het onderzoek).

2.4.2 Acht succesfactoren voor kennisuitwisseling

In dit onderzoek worden een aantal kennisaspecten onderzocht. Meer specifiek geeft dit onderzoek inzicht in:

- kennisbehoefte en kennisuitwisseling bij de plattelandsvernieuwingprojecten en -processen;
- aspecten die kennisuitwisseling in de regio beïnvloeden;
- rol en activiteiten van PAL bij kennisuitwisseling.

Er is gezocht naar een onderzoeksmodel waarmee deze aspecten inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Naar aanleiding van de literatuuranalyse kunnen een aantal belangrijke aandachtspunten benoemd worden, die de keuze voor het onderzoeksmodel hebben bepaald:

- In § 2.3 wordt de kenniswaardeketen van Weggemans omschreven. De eerste stap in de kenniswaardenketen is het opstellen van een missie, visie, doelen en strategie. De strategische planning van organisaties is dus van groot belang.
- Kessels (§ 2.3) stelt dat kennis voor een belangrijk deel de bekwaamheid van mensen betreft. De menselijke factor (het ontwikkelen van competenties) speelt dus een grote rol.

Het is belangrijk dat deze aandachtspunten in het onderzoeksmodel vertegenwoordigd zijn.

Er zijn modellen ontwikkeld waarmee een situatie beschreven, geanalyseerd en beoordeeld kan worden op kennismanagement. In deze modellen worden indicatoren gemeten die gerelateerd zijn aan goed kennismanagement. De meeste modellen zijn ontwikkeld voor commercieel georiënteerde bedrijven of organisaties met als doel de opbrengsten en concurrentiepositie te verhogen door verbetering van kennismanagement.

Een aantal modellen zijn gebaseerd op de 'maturity modellen'. Een greep uit deze modellen zijn "Knowledge Value Chain" van Lee & Yang (2000), *European Foundation for Quality Management* (EFQM), *Capability Maturity* (CMM), "People Capability Maturity Model" (PCMM) van Mohanadoss (2001). 'Maturity modellen' gaan uit van verschillende stadia in volwassenheid, waarin een organisatie zich kan verkeren. Het laatste stadium is het meest ideale stadium van kennismanagement voor de organisatie, waarbij kennis optimaal gedeeld wordt en kennismanagement voortdurend verbetert. Deze modellen zijn vaak bedoeld om organisaties hun ambitieniveau te laten vaststellen zodat ze hun kennismanagementfuncties kunnen opbouwen.

Scarborough et al. (1999, uit: Swan et al. 1999) concluderen dat in de bestaande kennismanagement modellen nog weinig aandacht is voor het aspect mensen terwijl, innovaties juist voortgebracht worden door mensen. De focus ligt voornamelijk op de cognitieve, informatieverwerkende benadering. Kennismanagement zou er vooral op gericht zijn om de kennis, die in hoofden van mensen zit, te identificeren, opslaan en verwerken middels ICT technieken en informatietechnieken, zodat het benut kan worden in andere contexten. Swan stelt dat teveel nadruk wordt gelegd op de ICT tools en organisaties die deze tools moeten invoeren op de dagelijkse werkvloer. Aan het simpele feit dat het uiteindelijk mensen zijn, die bereid moeten zijn deze kennistools te gebruiken, wordt voorbij gegaan: *'There is an increasing hype about the wonders delivered by the newest information technologies in an era characterised by knowledge'* (Malhotra, 1998, uit: Swan et al., 1999).

In reactie daarop hebben Leseure & Naomi (2004) een evaluatieplan voor kennismanagement ontwikkeld. In dit evaluatieplan wordt gekeken naar het gehele kennissysteem. Het kennissysteem bevat een *kennisinfrastructuur* en (heel belangrijk) een *'kennisinfocultuur'*. Deze 'kennisinfocultuur' richt zich op de 'zachte' aspecten van kennismanagement. 'Zachte' aspecten als de cultuur van een organisatie en competenties van individuen bepalen de bereidheid tot het delen van kennis.

Geen van de bestaande kennismanagementmodellen of ontwerpen zijn direct toepasbaar op dit onderzoek. Een aantal elementen kunnen wel toegepast worden om inzicht te krijgen in factoren die invloed hebben op kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwingprojecten en –processen en de rol die PAL daarbij speelt. De 'maturity' modellen bevatten grotendeels de genoemde aandachtspunten, omdat deze modellen gericht zijn op de organisatie, waar strategie en mensen ook deel van uit maken. Daarom is voor dit onderzoek een model gezocht dat gebaseerd is op de 'maturity' modellen. Ehms & Langen (2002) beschrijven een model dat bedoeld is om tussenstadia aan te wijzen om het niveau van een organisatie ten aanzien van kennismanagement vast te stellen. Hiervoor gebruiken zij acht 'key area's'. Deze acht 'key area's' zijn ontwikkeld op basis van het *European Foundation for Quality Management* (EFQM Model) en *CM* (Capability Maturity) en vormen de basis voor het onderzoeksmodel. De 'key area's' zijn factoren waarvan verwacht kan worden dat ze invloed hebben op kennisuitwisseling en daarmee de effectiviteit van kennisuitwisseling beïnvloeden. Daarom worden ze in dit onderzoek ook wel de acht succesfactoren voor kennisuitwisseling genoemd. De inhoudelijke toepassing van de tussenstadia en het kennismanagementniveau is bij dit onderzoek overbodig.

In dit onderzoek zijn een aantal projecten en processen onderzocht op deze acht succesfactoren, om kennisuitwisseling en factoren die een belangrijke rol spelen bij kennisuitwisseling inzichtelijk te maken. Zie tabel 2.4 voor een toelichting van elke succesfactor.

Tabel 2.4 Acht succesfactoren voor kennisuitwisseling

| Acht succesfactoren voor kennisuitwisseling | Toelichting |
|---|--|
| 1. <i>Omgeving & partners</i> | Vaak hebben omgevingsfactoren invloed op het starten van een bepaald project of proces. Met dit aandachtspunt worden deze ontwikkelingen en de motivatie waarom partners deelnemen aan het project/proces bekeken. |
| 2. <i>Leiderschap & ondersteuning</i> | Hierbij gaat het om de ondersteuning vanuit (het management) van deelnemende organisaties van het project/proces. |
| 3. <i>Mensen & competenties</i> | Hierbij gaat het om de mensen die betrokken zijn bij het project/proces: waarom nemen zij deel en spelen competenties daarbij een rol? |
| 4. <i>Doelstelling & strategie</i> | Er wordt gekeken of het project/proces past binnen de doelstelling en strategie van deelnemende partijen en welke waarborgen organisaties hebben voor kennismangement. |
| 5. <i>Samenwerking & cultuur</i> | Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt hoe en waarom deelnemers samenwerken en welke cultuurverschillen kennisuitwisseling kunnen beïnvloeden. |
| 6. <i>Structuur & vorm van kennis</i> | Hierbij wordt gekeken wat voor soort en in welke vorm kennis benut en geproduceerd wordt. Ook wordt gekeken hoe kennis uitgewisseld wordt. |
| 7. <i>Technologie & infrastructuur</i> | Er wordt gekeken welke rollen technische en zachte infrastructuur vervullen bij kennisuitwisseling. |
| 8. <i>Processen, rollen & organisatie</i> | Er wordt gekeken welke invloed processen en rollen hebben op kennisuitwisseling en hoe geleerd wordt. |

Bij de laatste succesfactor *Processen, rollen & organisatie* wordt het leren genoemd. Organisaties en projectdeelnemers kunnen op verschillende manieren met kennis omgaan en daarbij leren. In dit onderzoek wordt dit met intern en extern leren duidelijk gemaakt, zie ook tabel 2.5.

Bij intern leren gaat het om de *'back up'* van het project/proces. Er wordt gekeken hoe geleerd wordt van het project/proces en welke effecten dit teweeg heeft gebracht binnen de organisatie van de deelnemende partijen:

- a. *tussen deelnemers*; hierbij gaat het om kennisuitwisseling tussen project-/procesdeelnemers: hoe leren deelnemers van elkaar binnen het project/proces?
- b. *binnen deelnemende organisatie*; hierbij gaat het erom of en hoe leerervaringen van project-/procesdeelnemers effecten hebben binnen de organisaties van de deelnemers.

Bij extern leren gaat het om de *'follow up'* van project-/procesresultaten en ervaringen. Er wordt gekeken welke waarborgen er zijn voor benutting van ervaringen van elders, en of en hoe de resultaten en ervaringen beschikbaar worden voor:

- a. *vergelijkbare projecten*;
- b. *andere partijen/projecten/processen (derden)*.

Bij extern leren gaat het met name om het exploreren en exploiteren van kennis waarmee voorkomen kan worden dat hetzelfde wiel meerdere malen uitgevonden wordt.

Tabel 2.5 Intern en extern leren

| | | |
|---------------------|--|--|
| Intern leren | Betreft de 'back up': kennisuitwisseling <u>binnen</u> het project | a) leren tussen projectdeelnemers |
| | | b) leren binnen deelnemende organisaties |
| Extern leren | Betreft de 'follow up': kennisuitwisseling <u>buiten</u> het project | a) leren tussen vergelijkbare projecten |
| | | b) leren tussen andere partijen/projecten/ processen |

2.4.3 Interventiefasen bij het leerproces

Naast kennisuitwisseling en factoren die daar invloed op hebben, wordt ook de rol van PAL bij kennisuitwisseling onderzocht. Het onderzoeksmodel met de acht succesfactoren volstaat niet om de rol van PAL bij kennisuitwisseling te onderzoeken en daarom is gezocht naar een aanvulling.

In de vorige paragraaf is de kenniswaardenketen van Weggemans toegelicht waarmee het proces van kennis verzamelen, ontwikkelen en benutten omschreven wordt. Deze omschrijving geeft handvatten om te onderzoeken in welke fasen van het hele kennisproces PAL een rol vervult.

De fasen van de kenniswaardenketen van Weggemans zijn door Le Rütte (2002) specifieker gemaakt voor plattelandsvernieuwing. Le Rütte heeft aan de hand van LEADER ervaringen streekprocessen in Nederland onderzocht. Hij geeft aan dat het hierbij gaat om leerprocessen ('double-loop learning') omdat plattelandsvernieuwing niet een eenvoudig en spontaan lopend proces is. Zo moet vaak rekening gehouden worden met veel verschillende en vaak tegenstrijdige belangen. Daarnaast spelen veel complexe processen door elkaar in het landelijk gebied.

Le Rütte benoemt de volgende interventiefasen bij leerprocessen in een regio:

1. *Opwekken*: behoefte aan nieuwe potentiële ontwikkelingsmogelijkheden worden gesignaleerd op basis van analyse van huidige situatie in een regio.
2. *Identificeren van kennisbehoeften*: hierbij wordt geanalyseerd of beschikbare kennis en vaardigheden via uitwisseling en opwaardering voldoende beschikbaar zijn of dat nieuwe aanvullende kennis gewenst is en welke dat dan is.
3. *Vaststellen kennisbronnen*: verkennen diversiteit aan mogelijke kennisbronnen. Te verwachten is dat de kennismakelaarsrol zich met name op deze fase toespitst.
4. *Koppelen met kennisbronnen*: kennisvragers en oplossingsbieders worden met elkaar in contact gebracht.
5. *Verwerven of produceren van kennis*: deze stap kan vele verschillende vormen aannemen.
6. *Toepassing verworven kennis*: hier moet de impact op ontwikkelingsprocessen tot stand komen en nieuwe kennis integreert met de bestaande kennisvoorraad.

Bij elke interventiefase kunnen verschillende activiteiten voor kennismanagers onderscheiden worden. Dammers et al. (1999) en de Haas et al. (1997) komen met de volgende belangrijke activiteiten die ondernomen worden bij plattelandsvernieuwing:

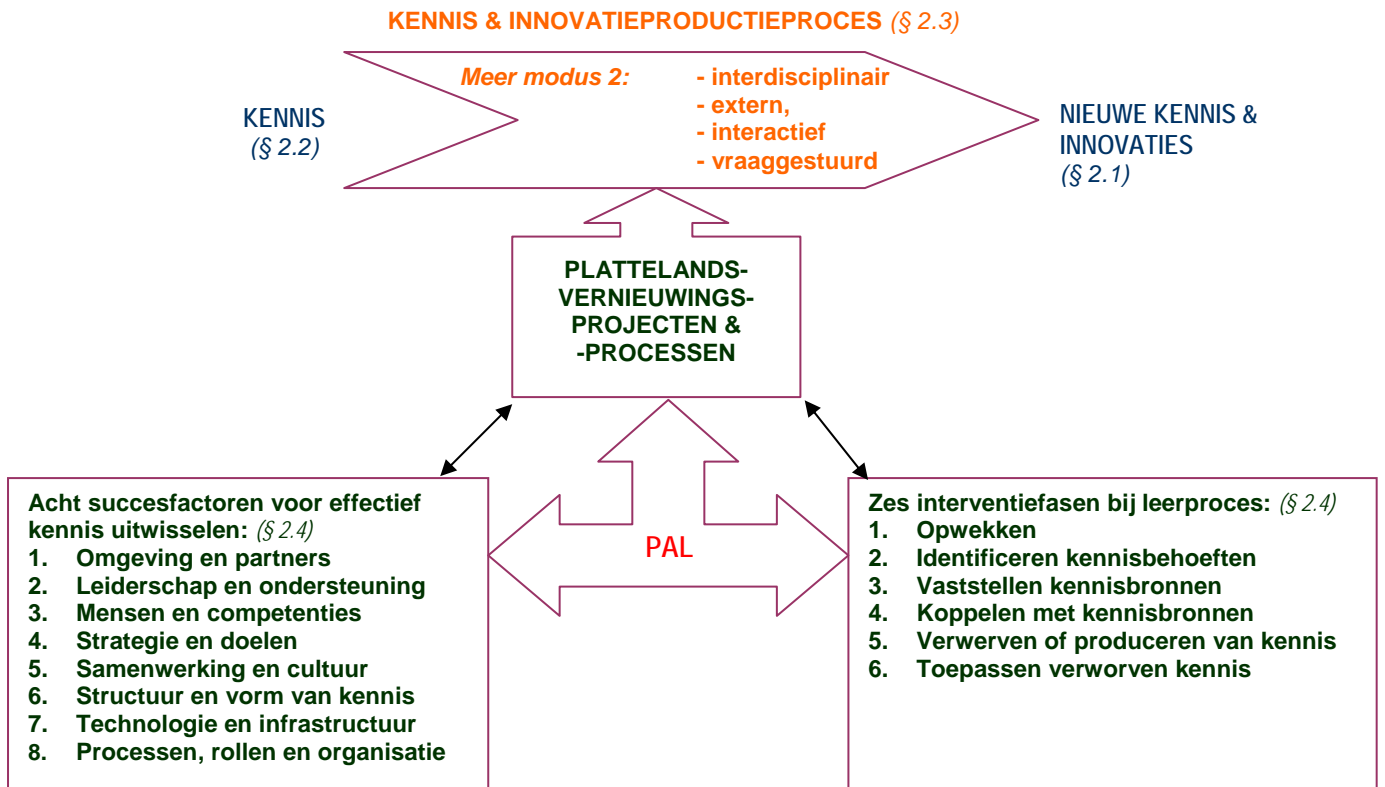
- Gezamenlijk feitenonderzoek (laten) doen,
- gezamenlijk ontwerpen,
- investeren in relatienetwerken in de regio en daarbuiten,
- bemiddelen tussen kennisvragers en kennisaanbieders,
- innovatoren in de streek voorlichten en adviseren.

Met behulp van de zes interventiefasen kunnen de activiteiten van PAL onderzocht worden.

Samengevat

Figuur 2.3 geeft samengevat weer in welke context dit onderzoek zich bevindt. Voor dit onderzoek wordt gesteld dat kennis de input is van het kennis- en innovatieproductieproces en dat nieuwe kennis en innovaties daarvan het resultaat zijn. In paragraaf 2.3 is genoemd dat er een verschuiving plaatsvindt naar een meer interactieve kennisproductie (modus 2). Dat betekent dat kennis en innovaties meer interdisciplinair ontwikkeld worden en dat praktijkvraagstukken een grotere rol spelen bij het produceren van kennis en innovaties.

De plattelandsvernieuwingprojecten en -processen zijn een onderdeel van het kennis- en innovatieproductieproces en worden uitgevoerd ten behoeve van het realiseren van innovaties in het landelijk gebied. Bij de projecten en processen wordt bestaande kennis uitgewisseld en nieuwe kennis geproduceerd en ook hier ligt de nadruk op modus 2 kennisproductie. Met behulp van de acht succesfactoren voor kennisuitwisseling worden factoren die kennisuitwisseling beïnvloeden inzichtelijk gemaakt. Omdat kennis met de bekwaamheid en vaardigheid van mensen te maken heeft (het ontwikkelen van competenties), wordt kennis in verband gebracht met leren. Voor het onderzoek wordt intern en extern leren onderscheiden. De rol van PAL bij de plattelandsvernieuwingprojecten en -processen wordt inzichtelijk gemaakt met behulp van de zes interventiefasen bij een leerproces. De acht succesfactoren voor effectieve kennisuitwisseling met enkele aanvullingen (intern en extern leren, interventiefasen) zijn als het ware de onderzoeksmal die over de projecten en processen gehouden is. Het volgende hoofdstuk gaat verder in op de gebruikte methodiek en strategie bij dit onderzoek.



Figuur 2.3 Context onderzoek en onderzoeksmodel

3 OPZET EN UITVOERING

Het onderzoek is opgesplitst in twee delen, zie ook tabel 3.1. Het eerste onderzoeksdeel betreft een documentenanalyse en geeft inzicht in kennisvragen en betrokken partijen bij kennisuitwisseling bij de projecten en processen. Dit is toegelicht in de eerste paragraaf. Het tweede onderzoeksdeel betreft de bestudering van een aantal exemplarische voorbeelden van plattelandsvernieuwingsprojecten en -processen om inzicht te krijgen in kennisuitwisseling, welke factoren invloed hebben op kennisuitwisseling en welke rol PAL hierbij vervult (§ 3.2).

Tabel 3.1 Twee onderzoeksdelen

| Omschrijving | Doel | Onderzoeksvragen | Informatie |
|---|---|--|--|
| Onderzoeksdeel 1: Documentenanalyse | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inzicht verkrijgen in kennisvragen en betrokken partijen bij kennisuitwisseling bij projecten en processen. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat is de kennisbehoefte bij de projecten en processen die via PAL beschikt, geïnitieerd of begeleid zijn en welke partijen zijn betrokken bij het beantwoorden van de kennisvragen? | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossierstudie projectvoorstellen ▪ Korte interviews dossierhouders PAL |
| Onderzoeksdeel 2: Bestudering van een aantal exemplarische voorbeelden van projecten/processen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inzicht krijgen in kennisuitwisseling en de rol van PAL daarbij. ▪ Identificeren van factoren die invloed hebben op kennisbenutting en –productie. | <ol style="list-style-type: none"> 2. Hoe verloopt kennisuitwisseling bij projecten en processen en welke factoren beïnvloeden kennisuitwisseling? 3. Welke rol speelt PAL bij kennisuitwisseling? 4. Hoe kan PAL bijdragen aan een effectieve kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwing in de regio? | Interviews met belangrijke actoren van vijf cases: <ul style="list-style-type: none"> ▪ dossierhouders PAL ▪ initiatiefnemer(s) ▪ overige actoren die belangrijke rol hebben gespeeld bij case. |

3.1 Onderzoeksdeel 1: inventarisatie projecten en processen

Het eerste onderzoeksdeel heeft als doel inzicht te krijgen in kennisvragen en betrokken partijen bij kennisuitwisseling bij de projecten en processen. Onder projecten worden verstaan: de projecten die in de afgelopen drie jaar (2002 – 2005) via PAL ingediend zijn en waaraan subsidie is toegekend. In totaal zijn in 2002, 2003, 2004 en het eerste kwart van 2005 436 projecten ingediend en ongeveer 250 projecten hiervan zijn beschikt. De projectvoorstellen behorend bij de subsidieaanvraag zijn geïnventariseerd op een aantal aspecten middels een deskstudie, zie paragraaf 3.1.1. Onder de processen worden gebiedsprocessen en innovatieprocessen verstaan die PAL in de afgelopen drie jaar geïnitieerd of begeleid heeft. Ook deze processen zijn geïnventariseerd middels korte interviews, zie paragraaf 3.1.2.

3.1.1 Desk studie

Bij PAL komen subsidieaanvragen voor Europese, Rijks en Provinciale subsidieprogramma's binnen. Naast de gebruikelijke aanvraagformulieren moet voor elke subsidieaanvraag een projectvoorstel geschreven worden. In een projectvoorstel kan de initiatiefnemer het project uitgebreid toelichten, zoals het doel van het project, methodiek, verwachte resultaten, bijdrage aan het gebied en dergelijke. De projectvoorstellen en aanvraagformulieren zijn gearhiveerd bij PAL en zijn daarom goed als onderzoeksdata te gebruiken.

In totaal zijn 237 goedgekeurde projectvoorstellen doorgenomen en bekeken op de volgende aspecten:

1. *aanvrager*
2. *innovatietype*
3. *type kennisbehoefte*
4. *betrokken partijen bij kennisuitwisseling*
5. *opmerkingen ten aanzien van kennisaspecten*

Ad. 1: de projectaanvrager is in de meeste gevallen ook de initiatiefnemer van het project. De type aanvragers zijn gecategoriseerd in *individu (agrarisch ondernemer), bedrijf, organisatie/stichting, onderzoeksinstellingen* en *overheid*.

Ad 2: van elk project is aangegeven of het een innovatie betrof en om welk innovatietype het dan ging. In paragraaf 2.1 is toegelicht dat innovatie in dit onderzoek breed wordt opgevat. Innovatie is als volgt gedefinieerd: *een innovatie is een door de 'innovator' (persoon/bedrijf/organisatie/streek etc) bewust ingevoerde vernieuwing ten opzichte van de traditionele/huidige situatie van de 'innovator' waarmee relatief vooruit wordt gelopen ten opzichte van de omgeving.*

Er bestaan verschillende typering van innovaties. Omdat bij plattelandsvernieuwing zowel sprake kan zijn van een inhoudelijke als procesmatige component is op beide voorkomende innovatietypen geselecteerd. De indeling van Jacobs & Waalkens (2001) is hiervoor gebruikt, zie paragraaf 2.1 voor een toelichting van elk innovatietype:

1. *productinnovatie*
2. *procesinnovatie*
3. *transactie-innovatie*
4. *organisatie-innovatie*
5. *innovatie in businessconcept*
6. *marktinnovatie*
7. *omgevingsinnovatie*
8. *systeeminnovatie*

Ad. 3: in de projectvoorstellen geven initiatiefnemers aan welke kennis nodig is om het project succesvol te laten verlopen. Onder deze kennisvragen wordt de *kennisbehoefte* verstaan. De kennisvragen zijn op inhoud getypeerd omdat deze informatie beschikbaar is met behulp van de projectvoorstellen.

Ad. 4: vaak is in de projectvoorstellen genoemd welke partijen benaderd zullen worden voor het beantwoorden van de kennisvragen. Deze partijen zijn gecategoriseerd in *onderzoeksinstellingen, onderwijsinstellingen, adviesbureau's, organisaties/stichtingen, overheid, netwerken en overig*. Of de kennis ook daadwerkelijk door de in het projectvoorstel beoogde kennisaanbieders werd aangeboden is dus niet duidelijk.

Ad. 5: sommige projectvoorstellen bevatten een duidelijk kennisaspect. Wanneer in het projectvoorstel bijvoorbeeld een voornemen tot kennisoverdracht of een netwerk als beoogd resultaat werd genoemd, is daar een aantekening van gemaakt.

3.1.2 Korte interviews

Naast de projecten zijn ook de innovatie- en gebiedsprocessen (in totaal twaalf) geïnventariseerd. De informatie over de processen is niet, zoals bij de projecten, verenigd in een projectplan. Met behulp van interviews kan op een snelle manier de juiste informatie verkregen worden. Daarom is de inventarisatie gebeurd middels semi-gestructureerde interviews, waarbij de inhoud van de interviewvragen vast stond, de formulering echter niet.

Dossierhouders van PAL zijn geïnterviewd en soms ook een tweede medewerker van PAL, die nauw betrokken is geweest bij het proces. In totaal zijn zeventien interviews afgenomen, elk met een maximale duur van een half uur. Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt en deze zijn vervolgens uitgewerkt. Deze uitwerkingen zijn door de respondenten gecontroleerd, enerzijds om eventuele foutieve interpretaties eruit te halen, anderzijds om de respondent de gelegenheid te geven de inhoud verder aan te vullen. Vervolgens zijn deze uitwerkingen geanalyseerd aan de hand van vooraf bepaalde labels:

- *Initiatiefnemer(s) en betrokken partijen;*
- *korte beschrijving van de inhoud van het proces en activiteiten;*
- *kennisbehoefte en betrokken partijen bij beantwoorden kennisbehoefte;*
- *hergebruik kennis door dossierhouder;*
- *knelpunten in proces;*
- *projecten die er uit voortgekomen zijn;*
- *proces afgerond, wel of niet succesvol;*
- *praktische mogelijkheden proces als case.*

De resultaten zijn voor elk innovatieproces in eenzelfde format samengevoegd.

3.2 Deel 2: casestudie

Het tweede onderzoeksdeel heeft als doel inzicht te krijgen in kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwing, factoren die kennisuitwisseling beïnvloeden en de rol van PAL daarbij. Dit is gebeurd aan de hand van een casestudie⁵. Bij een vijftal cases zijn interviews afgenomen met de belangrijkste actoren. In de volgende paragraaf wordt de case selectie beschreven.

3.2.1 Case selectie

De (beredeneerde) case selectie heeft trapsgewijs plaatsgevonden aan de hand van de volgende criteria:

1. *innovatie*
2. *impact*
3. *rol PAL*
4. *potentie*
5. *praktische aspecten*.

Er wordt op innovatie geselecteerd om de volgende redenen. In hoofdstuk 1 is genoemd dat PAL zich richt op het stimuleren van innovatieprojecten en -processen in de regio. In hoofdstuk 2 is toegelicht dat voor een duurzame ontwikkeling van het landelijke gebied innovaties van groot belang zijn en dat kennis bij innovaties een belangrijke rol speelt. Er kan dus verwacht worden dat de innovatieprojecten/-processen interessante aspecten ten aanzien van kennis kunnen opleveren. Concreet betekent dit dat de projecten waar de nadruk op routine lag eruit zijn geselecteerd. Dit zijn met name de uitvoeringsprojecten waarbij de kennisvraag puur van technische aard is en beantwoord kan worden door een aannemer. Een voorbeeld hiervan is een rioleringsproject van een gemeente of de uitbreiding van een agrarische schuur.

De tweede selectie heeft plaatsgevonden op basis van het generiek evaluatiemodel van Kupper & Lans (2004): *impact*. Elk project of proces heeft een bepaalde *output*. Dit is het concrete resultaat van het project/proces. Bijvoorbeeld een verbouwde schuur of een brochure. Vervolgens kan iets met deze output gedaan zijn door andere mensen/partijen dan de direct betrokkenen. Dat wordt de *outcome* genoemd. Als er daadwerkelijk ook dingen veranderd zijn is er sprake van *impact*. Impact moet niet alleen gezien worden of het project/proces bijdraagt aan het gebied, maar ook op ander niveau (bestuurlijk, politiek niveau en dergelijke). Of het project/proces bijvoorbeeld op de politieke agenda gekomen is, of dat het project provinciale, nationale of zelfs Europese aandacht heeft gekregen, dat er heel veel andere projecten uit voort gekomen zijn, of dat het project/proces iets veranderd heeft binnen organisaties, zie ook kader 3.1.

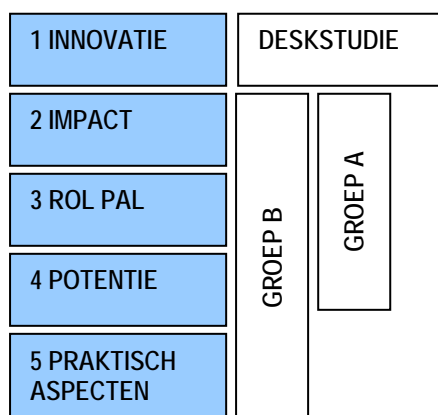
Vervolgens zijn de projecten en processen geselecteerd op een actieve en duidelijke aanwezigheid van PAL. Ook werden projecten en processen geselecteerd op *potentie*: zullen er van dit project/proces meer in de toekomst volgen omdat dit bijvoorbeeld de interesse van de politiek en/of de prioriteit van het gebied heeft. Als laatste is gekeken naar praktische aspecten; de actoren moeten goed en makkelijk te benaderen zijn. Bij de case selectie is erop gelet dat er zoveel mogelijk variatie zit tussen de projecten/processen en dat de cases representatief zijn.

De informatie ten aanzien van het eerste selectie criterium *innovatie* is beschikbaar middels de deskstudie. Echter uit de projectvoorstellen en korte interviews is onvoldoende informatie beschikbaar om de projecten en processen op de volgende vier criteria te selecteren. Daarom is deze selectie door twee groepen medewerkers van PAL uitgevoerd (zie ook figuur 3.1).

- *Groep A*: 'algemene' medewerkers PAL: de manager van PAL en twee innovatiemedewerkers;
- *Groep B*: dossierhouders van de projecten en processen.

De eerste groep (A) heeft de selectie gezamenlijk uitgevoerd; de tweede groep (B) afzonderlijk van elkaar. De personen in de eerste groep hebben meer afstand en een groter overzicht van alle projecten/processen. Een nadeel is dat zij niet alle details weten. Ter verifiëring heeft daarom een tweede selectieronde door groep B plaatsgevonden waarbij elke dossierhouder afzonderlijk gevraagd is dezelfde selectie uit te voeren bij de projecten/processen waar hij/zij bij betrokken is geweest.

⁵ Baarda et al. (2000) rechtvaardigen 'case study' als onderzoeksmethode bij kwalitatief onderzoek, mits de onderzoekseenheid representatief is voor de onderzoeksgroep waar uitspraken over gedaan worden. Om de reikwijdte van de onderzoeksresultaten (range, mogelijkheid en plausibiliteit om onderzoeksconclusies in andere vergelijkbare situaties toe te passen) te waarborgen is het verantwoord een beredeneerde steekproef trekken.



Figuur 3.1 Case selectie

Ten aanzien van het tweede selectiecriteria *impact*, werd de invulling hiervan overgelaten aan de medewerkers van PAL. In het onderstaande kader is een opsomming gegeven wat zij verstaan onder impact.

- Redenen waarom medewerkers een bepaald project/proces impact toekenden:
- project/proces heeft bijgedragen aan agendering van bepaalde problematiek;
 - project/proces heeft bijgedragen aan bewustwording van bepaalde problematiek;
 - project/proces heeft nieuwe samenwerking tot stand gebracht tussen partijen die elkaar doorgaans niet vinden;
 - er zijn veel partijen betrokken;
 - nieuwe organisatiestructuur is tot stand gekomen;
 - project/proces heeft geleid tot nieuwe conceptontwikkeling;
 - project/proces is baanbrekend;
 - project/proces kent veel verschillende functies (integratie van functies);
 - project/proces betreft hele regio;
 - project/proces heeft landelijke, internationale bekendheid;
 - project/proces heeft veel uitstraling;
 - project/proces ontving veel lof;
 - er is, ondanks scepsis in begin, veel bereikt;
 - voorbeeldproject voor regio;
 - project/proces heeft geleid tot sneeuwbaaleffect in de regio;
 - conceptovername door andere regio's;
 - project/proces heeft geleid tot nieuwe ontwikkelingen in regio;
 - project/proces heeft economische impact: veel omzet en veel publiciteit;
 - project/proces heeft geleid tot veel enthousiasme (veel vrijwilligers);
 - project/proces heeft geleid tot beeldverandering van plattelandsvernieuwing: ook dit is plattelandsvernieuwing!

Kader 3.1 Wat is impact? Antwoorden van medewerkers PAL

In totaal zijn 237 projecten van de 250 beschikte projecten en alle twaalf innovatieprocessen onderworpen aan de selectie. In tabel 3.2 is aangegeven hoeveel projecten en processen na elk selectie overbleven.

Tabel 3.2 Aantal overgebleven projecten en processen na elk selectiecriteria

| Selectiecriteria | Aantal projecten | Aantal processen |
|------------------------|------------------|------------------|
| 1. Innovatie | 175 | 12 |
| 2. Impact | 60 | 12 |
| 3. Rol PAL | 37 | 12 |
| 4. Potentie | 25 | 6 |
| 5. Praktische aspecten | 20 | 6 |

Na het laatste selectiecriteria bleven twintig projecten en zes processen over. Door de overgebleven processen/projecten te clusteren op type en onderwerp is geprobeerd zoveel mogelijk variatie te

brengen in de onderzoekseenheden. Vijf clusters kwamen naar voren. Voor elk cluster is door groep A besloten welke projecten en processen het meest representatief zijn. Het resultaat is af te lezen in tabel 3.3.

Tabel 3.3 Cases

| Cases | Cluster | Project/proces |
|---|---|-------------------------------------|
| 1. Bedrijventerrein Keppelseweg in Doetinchem | Revitalisering bedrijventerreinen | project |
| 2. Warmte uit eigen streek | Innovatieproces Duurzame Energie | project gevolgd uit innovatieproces |
| 3. Kulturhus Ruurlo | Kulturhusen | project |
| 4. LOP Zelhem | processen LOP's (Landschap Ontwikkelings Plannen) | proces |
| 5. Innovaties de Ruimte geven | Innovatieproces | Innovatieproces |

3.2.2 Interviews

Data is verzameld middels interviews met de belangrijkste actoren per case. Interviews zijn op basis van het type *halfgestructureerd interview* afgenomen bij de onderzoekseenheden. Het voordeel van een halfgestructureerd interview is dat de te bespreken onderwerpen vastliggen, maar de antwoorden niet zoals bij een *volledig gestructureerd interview* wel het geval is. Doordat meerdere onderwerpen vastliggen met een beginvraag wordt meer zekerheid geboden dat het interview informatie oplevert dat bijdraagt aan beantwoording van de probleemstelling. Dit in tegenstelling tot het *vrij-attitude interview* waarbij geen enkel onderwerp vastligt.

Voor elke case zijn minimaal drie interviews afgenomen bij de volgende actoren:

1. *dossierhouder PAL*
2. *initiatiefnemer(s)*
3. *overige actor(en) die belangrijke rol vervuld hebben bij de case.*

De inhoud van de onderzoeksvragen is gebaseerd op de acht succesfactoren van Ehms & Langen (2002) aangevuld met de interventiefasen van Le Rütte (2002), zoals in paragraaf 2.4 is beschreven. Elke succesfactor is specifieker gemaakt met een aantal items, zie bijlage II. Vervolgens is per item een aantal deelvragen geformuleerd, zie ook bijlage II. Hierbij is gebruik gemaakt van de reeds ontwikkelde vragenlijst van P420 (Kupper & Lans, 2004).

Niet elke vraag is relevant voor elke respondent. Daarom is voor elk interview afzonderlijk een interview-item en vragenlijst opgesteld, waarin opnieuw bepaald werd welke items en bijbehorende vragen relevant waren voor de betreffende respondent. De interviews zijn met opname-apparatuur opgenomen op cassetteband.

3.2.3 Data-analyse

De interviewdata bestaat uit directe data: de opgenomen interviews zijn letterlijk uitgetypt. Er zijn verschillende manieren om deze directe data te verwerken aan de hand van *'labelling'*. Aan de ene kant bestaat de benadering waarbij labels van tevoren niet vastliggen (*'Grounded Theory benadering'*). Bij deze benadering wordt iedere mogelijke toelichting van data gezien als een mogelijke hypothese, die nader onderbouwd moet worden uit voorbeelden uit de data. Aan de andere kant bestaat de benadering waarbij de labels van te voren vastliggen. Vanuit een goed onderbouwde theorie is te verantwoorden welke labels gebruikt worden bij de verwerking van de data. (Steadman, 2005)

Bij dit onderzoek is de interviewdata aan de hand van vooraf gestelde labels geanalyseerd. Bij dit onderzoek wordt er van uitgegaan dat de acht succesfactoren van Ehms & Langen belangrijke factoren zijn die invloed hebben op kennisuitwisseling, zie ook paragraaf 2.4. Deze acht aandachtspunten vormen daarom de basis voor de labels. De theorie van de acht succesfactoren vanuit de kennishoek zijn aangevuld met conclusies uit onderzoeken van De Haas et al. (1997), Dammers et al. (1999) en Le Rütte (2002) die kennisaspecten meer vanuit de hoek van plattelandsvernieuwing hebben onderzocht. Dit heeft geleid tot vooraf vastgestelde labels, waarmee de interviewdata zijn geanalyseerd, zie bijlage III voor deze labels. Indien noodzakelijk zijn de labels

aangevuld met labels die uit de interviewdata naar voren komen. De labels zijn algemene thema's, details zijn niet gelabeld. Bepaalde segmenten die op verschillende manieren te interpreteren zijn, zijn dubbel gelabeld. Er is gezocht naar algemene geldende waarheden die door meerdere respondenten werden genoemd. Persoonlijke meningen en uitschieters zijn zoveel mogelijk weggelaten. Het labelen heeft tweemaal plaatsgevonden. De eerste keer zijn voor de hand liggende labels geanalyseerd, de tweede keer minder voor de hand liggende labels. De labels zijn aangevuld met duidelijke citaten en passages uit de interviews.

4 RESULTATEN DEEL 1

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het eerste onderzoeksdeel. Dit onderzoeksdeel heeft als doel inzicht te krijgen in kennisvragen en betrokken partijen bij kennisuitwisseling bij de projecten (§ 4.1) en processen (§ 4.2). Dit is enerzijds inzichtelijk gemaakt aan de hand van een aantal kengetallen ten aanzien van projectaanvrager, innovatietype, kennisbehoefte en kennisaanbod en anderzijds door het leggen van tussenliggende verbanden. Deze informatie is bij de projecten verkregen aan de hand van bestudering van projectvoorstellen en subsidie-aanvraagformulieren. Bij de processen zijn korte interviews met dossierhouders gehouden om de informatie te verkrijgen (zie ook § 3.1).

4.1 Resultaten desk studie (projecten)

In de afgelopen drie jaar (2002, 2003, 2004 en eerste deel 2005) zijn 436 projectvoorstellen voor een subsidieaanvraag ingediend bij PAL, 250 projecten hiervan zijn geschikt. In de deskstudie zijn 237 goedgekeurde projectvoorstellen en bijbehorende subsidieaanvraagformulieren bekeken. Zie paragraaf 3.1.1 voor een overzicht van aspecten waar tijdens de deskstudie op gelet is. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de resultaten: type aanvragers, innovatietypen, kennisbehoefte en kennisaanbieders.

Tabel 4.1 Resultaten deskstudie

| | | Projecten (%) |
|---------------------------|-------------------------------------|---------------|
| Aanvragers | individueen | 15 |
| | bedrijven | 3,6 |
| | organisatie/stichting | 40 |
| | onderzoeksinstellingen | 0,4 |
| | overheid | 41 |
| Type innovatie | geen innovatie | 33 |
| | productinnovatie | 7,2 |
| | procesinnovatie | 6,4 |
| | transactie-innovatie | 4,5 |
| | organisatie-innovatie | 19 |
| | innovatie in businessconcepten | 21 |
| | marktinnovaties | 3,8 |
| | omgevingsinnovaties | 5,3 |
| | systeeminnovaties | 0,4 |
| Kennisbehoefte | geen kennisvragen | 8 |
| | technisch/inhoudelijke kennisvragen | 54 |
| | bedrijfsmatige kennisvragen | 11 |
| | sociale kennisvragen | 27 |
| Betrokken partijen | onderzoeksinstellingen | 3,3 |
| | onderwijsinstellingen | 3,5 |
| | adviesbureau's/bedrijf | 29 |
| | stichtingen/verenigingen | 43 |
| | overheid (gemeenten, DLG) | 15 |
| | netwerken | 0,3 |
| | overig (bewoners e.d.) | 0,3 |

Kennisbehoefte en aanbod

Meer dan de helft (54%) van kennisbehoefte bij de bekeken projectvoorstellen betreft *technische/inhoudelijke kennisvragen*. Vaak gaat het om algemene, formele, expliciete en al bestaande kennis ('know-what' en 'know how') die geleverd wordt door adviesbureau's binnen of net buiten de regio. Wanneer het project een *product- of procesinnovatie* betreft is de technische kennisbehoefte vaak specifiek en worden contacten gelegd met onderzoeksinstituten.

Ruim een kwart van de kennisbehoefte betreft *sociale kennisvragen*. Onder sociale kennis wordt onder andere verstaan: *het opzetten van een cursus of training, proceskennis, projectmanagement, organiseren en netwerkcontacten ('who-knowledge')*. Kenmerken van sociale kennis zijn onder andere: 'zachte' aspecten, informele, impliciete en ervaringskennis. Hier worden vaak partijen als GLTO, DLG maar ook PAL voor benaderd. Wanneer de kennisvraag het opzetten van een cursus of training betreft worden onderwijsinstellingen genoemd. *Bestaande contacten en netwerken* worden in de projectplannen vaak genoemd om in contact te komen met ervaringskennis van derden of om in contact te komen met potentiële deelnemers/initiatiefnemers. PAL wordt vaak genoemd om deze 'who-kennis' te leveren.

Elf procent van de kennisvragen gaat om *bedrijfsmatige kennisvragen* zoals het opstellen van een bedrijfsplan. Deze kennisvragen worden beantwoord door adviesbureau's.

Bij acht procent van alle bekeken projectvoorstellen is geen duidelijke kennisvraag aanwezig. Het gaat hier vaak om uitvoeringsprojecten waar aannemers bij betrokken worden, bijvoorbeeld het uitbreiden van een agrarische schuur.

In vijf procent van alle projectvoorstellen is specifiek iets geschreven over kennisverspreiding van projectresultaten. Bij twee projectvoorstellen wordt een netwerk als beoogt resultaat gezien.

Tabel 4.2 Kennisbehoefte en betrokken actoren

| Kennisbehoefte | Kenmerken | Betrokken actoren |
|---|---|---|
| Technisch, inhoudelijke kennisvragen (54%) | <ul style="list-style-type: none">▪ expliciet/impliciet▪ formeel▪ bestaande kennis | <ul style="list-style-type: none">▪ Algemene vragen: adviesbureau's▪ Specifieke vragen: onderzoeksinstituten |
| Sociale kennisvragen (27%) | <ul style="list-style-type: none">▪ impliciet▪ zachte aspecten▪ informeel▪ ervaringskennis | <ul style="list-style-type: none">▪ Training/cursussen: onderwijsinstellingen▪ Proceskennis: LTO Noord, DLG, PAL▪ Netwerkcontacten: PAL |
| Kennisvragen rondom bedrijfsmatige aspecten (11%) | <ul style="list-style-type: none">▪ impliciet▪ formeel | <ul style="list-style-type: none">▪ Adviesbureau's |
| Geen kennisvragen (8%) | <ul style="list-style-type: none">▪ uitvoeringsprojecten | <ul style="list-style-type: none">▪ aannemers |

In bijlage IV is een uitgebreid schema opgenomen dat de resultaten van de deskstudie weergeeft.

4.2 Resultaten korte interviews (processen)

De processen kunnen onderverdeeld worden in processen die van de innovatieagenda komen en gebiedsprocessen. In 2002 zijn door PAL een aantal thema's genoemd waar vernieuwing gewenst is en daarvoor zijn een aantal speerpunten gedefinieerd. In 2004 is door het bestuur en medewerkers van PAL opnieuw een innovatieagenda opgesteld. Dit is gebeurd op basis van een groslijst van ideeën van medewerkers PAL (onder andere ontstaan tijdens creatieve sessies), streekcommissies en met input van kennisinstellingen (Verberne, 2004). Met een innovatieproces probeert PAL de streek enthousiast te maken met als doel nieuwe projecten of programma's te genereren.

De gebiedsprocessen hebben als doel om tot een brede en interdisciplinaire inrichting van een gebied te komen. Er wordt nauw samengewerkt met partijen uit verschillende disciplines en ook de bewoners in het gebied zijn nauw betrokken bij het opstellen van een inrichtingsplan. In tegenstelling tot de innovatieprocessen, is PAL niet de initiatiefnemer van de gebiedsprocessen.

In totaal zijn twaalf processen onderzocht middels korte interviews (zie ook § 3.2). Tabel 4.3 geeft een overzicht van deze processen.

Tabel 4.3 Innovatie- en gebiedsprocessen

| Innovatie processen | Gebiedsprocessen |
|--|------------------------------|
| 1. Paardenrijk Achterhoek | 1. Dortherbeek |
| 2. Innovaties de Ruimte geven | 2. Grondgebonden perspectief |
| 3. Duurzame energie | 3. Stuit Zupthen |
| 4. Cultuurtoerisme | |
| 5. Rechtstreeks van het land naar de klant | |
| 6. Wijnbouw | |
| 7. Natuurlijk beter in de Achterhoek | |
| 8. Landbouw en Zorg | |
| 9. Landgoederenthema | |

Aangezien de innovatieprocessen bedoeld zijn om de regio te enthousiasmeren en de nadruk bij de gebiedsprocessen op het interactieve proces ligt, gaven alle respondenten aan dat *proceskennis* de voornaamste kennisbehoefte bij de processen was. Onder proceskennis werd verstaan:

- Partijen bij elkaar brengen,
- behoeften/wensen bewoners en belangengroepen inventariseren,
- processturing en procesbegeleiding bij interactief proces,
- communicatie,
- belangrijke spelers zoeken,
- nieuwe samenwerkingen stimuleren en opzetten,
- bijeenkomsten organiseren.

Voor een groot deel wordt deze kennis geleverd door PAL, DLG en DLV. In een aantal gevallen worden onderwijsinstellingen benaderd voor advies. In bijlage IV zijn de resultaten van de interviews samengevat in eenzelfde format.

5 RESULTATEN DEEL 2

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het tweede onderzoeksdeel: de casestudie. Dit deel heeft als doel kennisuitwisseling bij een vijftal cases inzichtelijk te maken, factoren die kennisuitwisseling beïnvloeden te benoemen (§ 5.1) en de rol die PAL daarbij vervult inzichtelijk te maken (§ 5.2). De resultaten zijn verkregen aan de hand van interviews met de belangrijkste actoren per case (zie ook § 3.2).

5.1 Resultaten ten aanzien van de acht succesfactoren voor kennisuitwisseling

Het onderstaande schema geeft een overzicht van de vijf cases en de belangrijkste actoren van elke case. In totaal zijn negentien interviews afgenomen (zie * in schema).

Tabel 5.1 Overzicht cases

| Case | Proces/ project | Omschrijving | Betrokken partijen |
|--------------------------------|--------------------|---|--|
| 1. Bedrijventerrein Doetinchem | Project | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uit de reeks <i>bedrijventerreinen projecten</i> in de Achterhoek. ▪ Betreft revitalisering van een bedrijventerrein: van groenvoorziening tot en met gezamenlijk parkmanagement. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ PAL * ▪ Gemeente Doetinchem ▪ Ontwikkelingsmaatschappij Oost NV * ▪ Ondernemers bedrijventerrein ▪ Provincie Gelderland * |
| 2. Kulturhus Ruurlo | Project | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturhus is een multifunctioneel gebouw, dat naast maatschappelijke voorzieningen ook commerciële activiteiten huisvest. De activiteiten moeten gezamenlijk geprogrammeerd zijn. ▪ Kulturhus Ruurlo is een van de eerste Kulturhusen in de Achterhoek, waarvan de bouw inmiddels gestart is. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ PAL * ▪ Gemeente Ruurlo ▪ Verenigingen in Ruurlo ▪ Projectbureau Kulturhus * ▪ Woningbouwvereniging Woonklavier, inmiddels Pro Wonen * |
| 3. LOP Zelhem | Proces | <ul style="list-style-type: none"> ▪ LOP staat voor Landschaps Ontwikkelings Plan. Het betreft een integrale benadering van het landschap in de breedste zin van het woord. ▪ LOP Zelhem is het eerste LOP in de Achterhoek & Liemers. Inmiddels zijn meerdere gemeenten in de Achterhoek gestart met een LOP. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ PAL * ▪ SLG * ▪ TAUW ▪ Buro Schokland * ▪ Gemeente Bronckhorst * ▪ Provincie Gelderland * |
| 4. Innovaties de ruimte geven | Proces | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanleiding van het proces is dat plattelandsvernieuwinginitiatieven, die wel in de visie van de gemeente passen, oplopen tegen knelpunten in wet- en regelgeving. Met verschillende overheden en andere partijen wordt gezocht naar oplossingen. ▪ Proces komt voort uit innovatieagenda. ▪ Proces is nog niet afgerond, gaat moeizaam en ligt nu een half jaar stil. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ PAL* ▪ Gemeente Berkelland * ▪ Gemeente Lochem * ▪ Bureau van Droffelaar * ▪ Alterra ▪ Provincie Gelderland * |
| 5. Warmte uit eigen streek | Project | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Project komt voort uit innovatieproces <i>Duurzame Energie</i> van de innovatieagenda, waarbij verschillende alternatieve energiebronnen worden onderzocht en bewustzijn ervan wordt vergroot onder agrariërs. Dit project betreft onderzoek en ontwerp voor verwarmen van agrarische bedrijf met hout gestookte CV (snoeihout afkomstig uit houtwallen). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ PAL * ▪ GLTO * ▪ Agrarisch ondernemer * ▪ Hogeschool Larenstein |

* respondenten

De resultaten van de casestudie zijn hieronder samengevat per succesfactor van Ehms & Langen en de labels (§ 3.2, bijlage III). In bijlage V zijn de resultaten per case beschreven.

5.1.1 Omgeving en partners

Bij alle vijf cases is een bepaalde problematiek in het gebied de aanleiding voor het starten van het project/proces. De aanwezigheid van voldoende financiële middelen speelt hierbij een belangrijke rol: *“veel Europees geld heeft de boel in beweging gebracht”*. Subsidieprogramma's hebben dan ook grote invloed op de inhoud van het project/proces.

De partijen die betrokken zijn bij de cases (ook wel actoren of projectdeelnemers genoemd) nemen deel omdat zij met het project/proces kunnen bijdragen aan de doelstelling van de eigen organisatie, of omdat deelname past binnen het takenpakket van de organisatie.

5.1.2 Leiderschap en ondersteuning

Respondenten van de interviews gaven aan tevreden te zijn over de mate van betrokkenheid van deelnemers. Bij drie cases zijn de respondenten ook tevreden over de mate van ondersteuning vanuit de achterliggende organisaties van deelnemers. Er wordt opgemerkt dat gezamenlijke belangen de betrokkenheid van de partners heeft versterkt. Ook de tijdsdruk waaronder projecten voor subsidie ingediend moeten worden heeft daar een positieve invloed op. Wanneer de case ook politieke belangstelling kent, zijn partijen (met name overheden) meer betrokken.

Ondersteuning vanuit de organisatie komt op verschillende manieren naar voren. De provincie Gelderland heeft bij twee cases een bureau ingehuurd of opgericht om het gebied ondersteuning te bieden. Bij PAL krijgen medewerkers voldoende ruimte om zich in een (innovatief) onderwerp te verdiepen zonder dat daar direct resultaat van wordt verwacht. Het resultaatgerichte karakter ervaren respondenten namelijk belemmerend voor innovaties. Dat geldt ook voor subsidies die gekenmerkt worden door een resultaatgericht karakter.

Bij twee cases zijn de respondenten in mindere mate tevreden over de ondersteuning vanuit de organisatie. Respondenten gaven aan dat er onvoldoende urgentiegevoel, interesse en financiële middelen bij de organisatie aanwezig zijn. Vaak is het ontbreken aan voldoende capaciteit daar de belangrijkste oorzaak voor: *“het staat wel hoog op hun agenda, maar ze hebben er geen capaciteit voor.”* Bij twee cases heeft tijdens het proces een gemeentelijke herindeling plaatsgevonden. Hierdoor moest opnieuw draagvlak in de nieuwe organisatie worden gezocht.

Andere factoren die een rol spelen bij de betrokkenheid en ondersteuning van organisaties zijn:

- Tijdsdruk: er worden teveel projecten op grote schaal uitgevoerd.
- Wisseling van trekker of het ontbreken van een (capabele) trekker.
- Beleid en taken van organisaties zijn niet helder, waardoor zij de boot afhouden.
- In het landelijke gebied spelen veel autonome processen. Organisaties stellen zich soms te afhankelijk op, waardoor nieuwe projecten/processen niet gestart worden.
- Een organisatie die ook de rol van (co-)financier vervult, gaat soms bewust niet aanjagen. Wanneer er meer projecten gestart worden, zal dat de organisatie zelf geld gaan kosten aangezien zij (co-)financier is.
- Organisaties hebben over het algemeen meer aandacht voor lopende projecten, waardoor onvoldoende ruimte aanwezig is om te innoveren.
- Organisaties, maar ook agrarische ondernemers, staan pas open voor vernieuwing als daar een duidelijke noodzaak toe is.
- Een organisatie kan bedrijfsblind zijn en ziet de mogelijkheden niet meer.

Er kan geconcludeerd worden dat bij de vijf cases de ondersteuning van de eigen organisaties niet altijd positief werd ervaren. *“Je had voortdurend het gevoel dat je het wiel draaiende moest houden.”* Deelnemers moesten veel tijd en energie steken in het krijgen van draagvlak binnen de eigen organisatie.

5.1.3 Mensen en competenties

Uit de interviews blijkt dat competenties belangrijk worden gevonden bij het project/proces. Respondenten gaven echter aan dat zij mensen niet bewust selecteren op bepaalde competenties. Toch blijkt dat vrijwel alle belangrijke competenties gedekt zijn in het project/proces. In tabel 5.2 zijn de belangrijkste 'positieve' en 'negatieve' competenties opgesomd.

Tabel 5.2 Belangrijke competenties (aflopend van veel tot weinig genoemd)

| 'Positieve' competenties | 'Negatieve' competenties |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - open houding - netwerken - creativiteit - communicatief vaardig (juiste taal spreken) - met politieke verhoudingen overweg kunnen, met bestuurders kunnen praten - structuur in proces kunnen brengen - cultuurverschillen overbruggen - aan kunnen passen aan cultuur - nieuwsgierig - betrokken zijn met je omgeving - ontwapenend, niet bedreigend, laagdrempelig - breed kunnen denken - flexibele houding - open staan voor evaluatie, feedback - lef / durf / je nek durven uitsteken - teamwerkers - uitvoerings- en resultaatgericht (kan ook negatief zijn) - overzicht hebben van taakveld - ontwikkelingsgericht kunnen denken - realistisch - innovatieve denkkraft - organiseren | <ul style="list-style-type: none"> - mensen die zichzelf willen profileren - dubbele agenda - bedrijfsblindheid - niet aan afspraken houden - niets uit handen kunnen geven - niet open staan voor kennis van derden - krampachtig en geforceerd aan structuur willen vasthouden - eigen mening doordrukken - te resultaat- en uitvoeringsgericht |

Voor het succesvol realiseren van innovaties zijn allereerst mensen nodig die kunnen inspireren ('inspirators') en mensen met vernieuwende ideeën ('innovators'). Dit kunnen zowel mensen uit de praktijk, als wetenschappers uit de onderzoekinstellingen zijn. Respondenten gaven aan dat een persoon, die in staat is een innovatiesprong te maken, vaak ontbreekt. Een onbekende kan soms zorgen voor verfrissende gedachten: *"vreemde ogen dwingen te kijken"*. Vervolgens zijn mensen nodig die de innovatie verder kunnen brengen, de trekkers. Een bekend figuur uit de regio heeft voordelen, omdat deze persoon het gebied en de partijen in het gebied beter kent en misschien ook al enig draagvlak heeft bij de verschillende partijen in het gebied.

De competenties van een goede trekker (structuur kunnen aanbrengen, communicatief vaardig en dergelijke) staan haaks op de competenties van de 'innovator' en 'inspirator'. *"Echte innovators zijn creatieve mensen, maar geweldige chaoten als je iets moet organiseren. Er zijn nog een paar chaoten nodig en mensen die orde kunnen scheppen in die chaos."* Respondenten gaven aan dat personen met de competenties *innovatieve denkkraft* en *goed kunnen communiceren* bij de cases nog wel eens ontbrak. Volgens de respondenten zijn voor kenniscirculatie mensen nodig die in kunnen schatten welke kennis voor derden interessant kan zijn: *"Een soort doorgeefluik, ik geef alles weer door aan anderen waarvan ik denk dat ze er wat aan kunnen hebben. Dat moet een soort van tweede natuur zijn."*

Uit de interviews blijkt dat competenties alleen, niet voldoende zijn. Persoonlijke motieven en affiniteit met het onderwerp zijn minstens zo belangrijk. Evenals de ambitie om het project gezamenlijk op te pakken en hetzelfde ambitieniveau zijn belangrijk. Ook achtergrond- of praktijkkennis van het gebied is van belang: *"geen kennis van de praktijk veroorzaakt barrières."*

5.1.4 Doelstelling en strategie

Uit de toelichting van het aandachtspunt *Omgeving en partners* blijkt dat partners vanuit eigen belangen deelnemen en dat deelname aan het project/proces moet passen bij de missie van de organisatie. Gezamenlijke doelstellingen en belangen van projectdeelnemers komt het project/proces ten goede.

Projectdeelnemers houden over het algemeen scherp toezicht op de projectresultaten. Dat is vaak een logisch gevolg van de subsidie-eis; het project wordt afgerekend op de resultaten. Bij de processen zijn de resultaten en doelen niet even helder besproken. Het gevolg is dat de strategie van het proces regelmatig verandert, ideeën worden uitgesteld en uiteindelijk is een onsamenhangend proces het gevolg. Het ontbreken van een strakke regie werd als belangrijke oorzaak hiervoor aangewezen: *"Het waaierde nogal uit als het ging om waar spitsen wij ons nou op toe."*

Subsidieverstrekkers hebben grote invloed op bepaalde aspecten van het project, dit kan zowel positief als negatief zijn. Enerzijds zorgen bepaalde subsidie-eisen voor een onderlinge samenhang,

denk aan het verplicht bundelen van projecten. Dit stimuleert onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Maar anderzijds worden de versnipperde subsidieprogramma's als nadeel ervaren door de respondenten: *“dat vereist teveel lobby naar andere partijen en veel kennis moet dan bij elkaar worden gebracht”*. In de meeste gevallen geven projectdeelnemers concrete garanties dat de projectresultaten ook daadwerkelijk toegepast gaan worden. Het blijft echter onduidelijk in hoeverre dit ook leidt tot kennisbenutting van derden. In projectplannen wordt daar nog weinig aandacht aan besteed. Een budget voor kennisoverdracht van de project-/procesresultaten ontbreekt vaak en verplichte kennisoverdracht van de resultaten wordt door subsidieverstrekters niet verplicht gesteld.

5.1.5 Samenwerking en cultuur

Samenwerking werd gezocht vanwege de rol die een organisatie heeft en belangen die organisaties hebben bij de cases. Maar ook vanwege financiële noodzaak werd samenwerking gezocht: *“een geldschieter is nodig”*. Het is van belang pas contacten te leggen met potentiële geldschieters, wanneer het project voldoende 'body' heeft, zodat geldschieters niet direct afhaken.

Opvallend is dat respondenten vaak om dezelfde redenen liever samenwerking zochten met een niet-commerciële partij. Het prijskaartje zal hierbij uiteraard een rol hebben gespeeld. Maar respondenten geven ook aan dat ze meer vertrouwen hebben in eerlijkheid van de resultaten van niet-commercieel georiënteerde organisaties. Wanneer zij met adviesbureau's in zee gaan, overheerst de angst dat adviesbureau's de resultaten naar zich toeschrijven om vervolgoopdrachten binnen te halen. *“Doen ze iets omdat ze er geld voor kunnen krijgen of omdat daar echt behoefte aan is in het gebied?”* Maatschappelijke organisaties zijn dan laagdrempeliger.

De respondenten gaven aan dat de cases hebben bijgedragen aan het wegnemen van bepaalde vooroordelen tussen organisaties. Ook gebiedsprocessen dragen hieraan bij. Door elkaars gezicht te zien, begrip te tonen voor elkaars problemen en inzichtelijk te maken waarom een organisatie op een bepaalde manier werkt, kunnen heel wat vooroordelen weggenomen worden.

De cases hebben ook bijgedragen aan nieuwe netwerken en nieuwe samenwerkingen tussen partijen waar dat nog niet plaatsvond. De lijnen werden korter als gevolg van deelname aan de case. Respondenten gaven aan dat PAL daarbij een grote rol heeft vervuld.

Over het algemeen vonden de respondenten dat er sprake was van een open sfeer tussen project-/procesdeelnemers om kennis te delen. De meeste actoren stonden open voor samenwerking. Dit was duidelijk minder wanneer partijen verkeerde verwachtingen schepten of wanneer deelnemers de oplossing al voor ogen hadden.

Er zijn cultuurverschillen tussen organisaties aan te wijzen die invloed hebben op kennisuitwisseling. Een extern gerichte organisatie zoekt eerder samenwerking met andere partijen, dan een intern gerichte organisatie. Geld speelt hierbij ook een rol; vaak is een organisatie door tijd-geldgebrek noodgedwongen meer intern gericht. Ook integraal en interdisciplinair georiënteerde organisaties staan meer open voor kennisuitwisseling. Respondenten gaven aan dat de *'ja-mits'* houding (in tegenstelling tot de *'nee-tenzij'* houding) noodzakelijk is voor plattelandsvernieuwing en steeds meer toeneemt bij organisaties.

Naast de *'nee-tenzij'* houding werden nog andere cultuuraspecten van organisaties genoemd die een negatieve invloed hebben op kennisuitwisseling. Zo creëert een zakelijke houding afstand, wat de open sfeer om kennis te delen belemmert. Hetzelfde geldt voor een cultuur die erg met beheersen te maken heeft: te geforceerd structuur en overzicht willen behouden of een bureaucratisch bureau, in tegenstelling tot een kleiner idealistischer ingesteld adviesbureau. En natuurlijk ook de 'tijdschrijfcultuur'. Omdat elke activiteit zijn uren kent en elk uur verantwoord moet worden, kunnen werknemers niet altijd even diep ingaan op een bepaald onderwerp door bijvoorbeeld meerdere kennisbronnen zoeken. Als laatste wordt genoemd dat met name agrarische ondernemers een afwachtende houding hebben aangenomen. Ze kijken graag eerst de kat uit de boom, waardoor zij (in eerste instantie) niet open staan voor kennis van derden.

Ook binnen een organisatie worden cultuurverschillen genoemd. In grotere organisaties met verschillende disciplines en afdelingen zijn verschillende groeperingen te onderscheiden. Elke groepering heeft vaak zijn eigen belang. Respondenten gaven aan dat het lastig is met allerlei (soms tegenstrijdige) belangen rekening te houden. De meer uitvoeringsgerichte disciplines zijn strenger in de leer, waardoor ze minder open staan voor vernieuwing en kennis van derden. Eén van de respondenten merkt op dat cultuurverschillen vaak genoemd worden om bepaalde samenwerkingen te draineren: het is een excuus om niet samen te hoeven werken.

5.1.6 Structuur en vorm van kennis

Respondenten maken een duidelijk onderscheid tussen ervaringskennis en feitenkennis. De ervaringskennis blijft vaak impliciet, mensen worden als dragers van deze kennis gezien. De interpretatie van mensen speelt hierbij een belangrijke rol. Feitenkennis is de expliciete, formele kennis ('*kennis uit een boekje*').

Kennis wordt zowel uitgewisseld door middel van *kennisdoorstroming* als *kenniscirculatie*. Bij kennisdoorstroming ligt het accent meer op het doorstromen van bestaande kennis die expliciet is en de kennisvragen hierbij zijn vaak eenzijdig, concreet en afgebakend, zie ook tabel 5.3. Bij kenniscirculatie daarentegen ligt het accent meer op het uitwisselen van ervaringskennis die impliciet is en het (interactief) ontwikkelen van nieuwe kennis. Bij kenniscirculatie spelen meerdere kennisvragen. De kennisvragen zijn veelzijdig en diffuus, evenals de betrokken actoren. In de cases wordt voornamelijk ervaringskennis uitgewisseld en geproduceerd: "*Het is een uitwisseling van elkaars kennis en kunde geweest.*"

Tabel 5.3 Kennisdoorstroming en kenniscirculatie

| Kennisdoorstroming | Kenniscirculatie |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accent ligt op doorstromen van bestaande kennis die expliciet is. ▪ Kennisvraag is eenzijdig, concreet en afgebakend. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accent ligt op uitwisselen van impliciete ervaringskennis en ontwikkelen van nieuwe kennis. ▪ Kennisvragen zijn diffuus en veelzijdig. ▪ Diverse typen actoren zijn betrokken. |

Respondenten gaven aan dat in de beginfase van een project/proces vaak alleen behoefte is aan bestaande kennis. Projectdeelnemers willen een overzicht van de bestaande kennis, om vanuit daar nieuwe kennis te gaan ontwikkelen. Respondenten gaven aan moeite te hebben met het formuleren van de kennisvraag naar bestaande kennis wanneer dit voor actoren onbekend terrein is.

Zowel bij het benutten als bij het beschikbaar maken van kennis wordt het belang van maatwerk genoemd: "*Het moet omgepakt worden tot een resultaat waar je iets mee kunt.*" Denk aan concrete aanbevelingen en tips. Er worden nog andere belangrijke voorwaarden aan kennis genoemd, wil het een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het plattelandsvernieuwingproject/proces, zie tabel 5.4.

Tabel 5.4 Voorwaarden aan kennis

| Voorwaarden aan kennis | Toelichting |
|-------------------------------|---|
| Gebruiksgericht | Kennis is voldoende conceptueel en instrumenteel (maatwerk). |
| Laagdrempelig | Kennis is goed toegankelijk en begrijpelijk (maatwerk). |
| Specifiek | Kennis heeft geen betrekking op de waarde van bijvoorbeeld de recreatie voor de landbouw, maar van de verschillende soorten recreatie in het betreffende gebied. |
| Transdisciplinair | Kennis omvat meerdere vormen van wetenschappelijke en ervaringskennis over uiteenlopende sectoren en facetten in het landelijk gebied en brengt deze met elkaar in verband. |
| Responsief | Kennis geeft snel en direct antwoord op vragen die bij de vernieuwingen aan de orde komen. |
| Transparant | Kennis is helder en doorzichtig. |
| Niet-statisch | Kennis ligt niet vast, maar wordt voortdurend aangevuld. |

Bij alle vijf cases wordt zowel kennis uit de streek als kennis van elders benut. Dit blijkt ook uit de verschillende partijen die deelnemen aan de cases: zowel mensen uit de regio, als mensen buiten de regio zijn betrokken.

De kennis die ontwikkeld wordt tijdens de cases krijgen voornamelijk weerklank bij projectdeelnemers van de cases. De volgende stap waarbij de organisatie en andere actoren in het gebied ook de kennisproducten benutten ('follow up') blijkt moeilijk. In dit onderzoek wordt dit het extern leren genoemd. In paragraaf 5.1.8 wordt hier dieper op ingegaan.

5.1.7 Technologie en infrastructuur

De respondenten zien mensen als dragers van kennis. Daarom worden netwerken als belangrijkste kennisbron gezien. Rondom de cases zijn nieuwe netwerken gevormd. *“Er vormt zich samen met de initiatieven een netwerk. En daar ontwikkelt zich aardig wat deskundigheid, ook interessant voor de specialisten.”*

Naast de zachte infrastructuur (mensen) wordt ook harde infrastructuur gebruikt om kennis te vergaren. Internet is de voornaamste kennisbron om in contact te komen met andere ervaringen elders (*“met internet ligt de wereld aan je voeten, dat is ondersteunend materiaal dat je moet hebben.”*), maar ook radio, krant en televisie worden genoemd.

5.1.8 Processen, rollen en organisatie

Bij de cases valt een duidelijke rolverdeling te onderscheiden: ‘innovator’, ‘inspirator’ en trekker (zie ook § 5.1.3). De rol van trekker wordt vaak vervuld door de initiatiefnemer van het project/proces. Wanneer echter blijkt dat de initiatiefnemer niet capabel genoeg is, wordt gezocht naar een andere trekker. Het is belangrijk duidelijke afspraken te maken omtrent de invulling van de rol van de trekker, zodat onderlinge verwachtingen van deelnemers overeenkomen.

In dit onderzoek wordt intern en extern leren onderscheiden (zie ook § 2.4). Intern leren kan gebeuren:

- a) binnen de case en
- b) binnen de organisatie van projectdeelnemers.

Ten aanzien van intern leren noemen de respondenten de volgende belangrijke leermomenten:

- minder vooroordelen tussen actoren;
- beter besef van het formele karakter van subsidies;
- betere samenwerking door gezamenlijke aanpak actoren;
- PAL beter bekend bij projectdeelnemers.

Wat opvalt is dat project-/procesevaluaties nauwelijks plaatsvinden en hier bestaat geen structuur voor. *“Eigenlijk moeten we regelmatig een dag uit trekken om informatie uit te wisselen om de deskundigheid van collega’s te bevorderen. Dat is van belang om kwaliteit te kunnen leveren.”*

Ten aanzien van leren door organisaties zijn er enkele verschillen tussen de organisaties. Bij de meeste organisaties bestaat geen duidelijke structuur voor terugkoppeling van project-/proceservaringen & ervaringen binnen de organisatie. In de projectplannen is hier ook weinig aandacht voor. Respondenten erkennen wel het belang van een goed communicatietraject voor het wegzetten en benutten van resultaten & -ervaringen binnen hun eigen organisatie. Bij organisaties waar de ondersteuning vanuit de eigen organisatie al minder positief werd ervaren, is het moeilijk om de resultaten goed weg te zetten binnen de organisatiestructuur en de dagelijkse werkstructuur. Dit was ook moeilijk bij organisaties die uit veel verschillende afdelingen en disciplines bestaan. Toch waren er wel een aantal grotere organisaties waar, aldus de respondenten, voldoende structuur aanwezig is om leereffecten binnen de organisatie te waarborgen. Bij deze organisaties is een groter besef van goed kennismanagement en kennismanagement heeft (continue) aandacht van de organisatie. Kortom, met name bij grotere organisaties met veel disciplines en afdelingen is het belang van en aandacht voor goed kennismanagement groter.

Respondenten gaven aan dat extern leren niet optimaal gebeurt. Dat geldt zowel voor:

- a) uitwisseling van resultaten & ervaringen met vergelijkbare projecten/processen, als voor
- b) uitwisseling van resultaten & ervaringen met overige projecten/processen/partijen.

Tijdgebrek wordt hiervoor als belangrijkste oorzaak aangewezen. Het belang van het verspreiden van resultaten & ervaringen naar derden wordt wel erkend: *“Wat we maken moeten we niet voor ons zelf doen.”* Hier wordt echter geen of onvoldoende tijd en budget voor gereserveerd in project-/procesplannen.

Respondenten merkten op dat bij extern leren het expliciet maken van project-/procesresultaten alleen, onvoldoende is. Dat is omdat het op dit niveau van leren niet alleen gaat om het beschikbaar maken van resultaten naar derden, maar ook om de impact van het project/proces in de regio. Respondenten gaven aan dat de cases ieder op zijn eigen manier zijn impact heeft. De ene case heeft bijgedragen aan een betere samenwerking tussen partijen, een andere case heeft bijgedragen aan de bewustwording en agendering van een bepaald probleem. Het is hierbij belangrijker dat de resultaten naar de juiste persoon in een organisatie worden verspreid. *“Je kunt dan wel instituten uitnodigen, maar het is soms heel erg gebonden aan mensen. Je moet de mensen van een organisatie hebben*

die ontwikkelingsgericht en positief kunnen denken. Dat is een zoektocht naar de juiste persoon. Bellen, vragen wie daar en daar verantwoordelijk voor is.” Zie ook kader 3.1 op pagina 26 voor wat medewerkers van PAL onder impact verstaan.

5.2 Rol PAL

Zoals in hoofdstuk 1 al werd genoemd vervult PAL zowel een aanjagersrol als een kennismakelaarsrol bij plattelandsvernieuwing in de regio. In paragraaf 2.4 is genoemd dat er zes interventiefasen te onderscheiden zijn bij plattelandsvernieuwing. Met behulp van de casestudie is per interventiefase onderzocht welke rol PAL vervult heeft en welke activiteiten van PAL daarbij horen, zie ook tabel 5.5.

Bij de eerste twee interventiefasen (*Opwekken en Identificeren kennisbehoefte*) vervult PAL een rol bij het stimuleren en aanjagen van nieuwe ideeën in de streek. Met name in de eerste interventiefase die vooraf gaat aan een concreet project/proces, speelt PAL een belangrijke (neutrale) rol. Enerzijds door initiatiefnemers helpen te zoeken naar financieringsmogelijkheden en anderzijds door mensen bij elkaar te brengen om nieuwe netwerken te vormen. Deze rol is intensiever op momenten dat het project/proces niet vloeiend verloopt. Wanneer de juiste partners in beeld zijn en de onderlinge samenwerking goed verloopt, neemt de betrokkenheid van PAL af. PAL heeft ook een belangrijke rol vervult bij het zoeken naar samenhang tussen initiatieven, zodat het project/proces met meer 'body' en draagvlak weggezet kon worden.

Bij de derde en vierde interventiefasen (*Vaststellen kennisbronnen en Koppelen met kennisbronnen*) vervult PAL ook een belangrijke rol. Het gaat hier om de kennismakelaarsrol. In deze kennismakelaarsrol draagt PAL bij aan het intern en extern leren. PAL zoekt en legt contacten met andere actoren. Opvallend is dat respondenten aangeven dat het benutten van ervaringen van elders heel belangrijk is, maar dat vanwege tijdsdruk daar nauwelijks aandacht aan wordt besteed. Opvallend is dat de kennismakelaarsrol van PAL bij de processen intensiever wordt vervult. Deze actievere rol bij de processen van PAL is ook te verwachten aangezien de projecten vaak zelfstandiger uitgevoerd worden, in tegenstelling tot de processen die door PAL zelf geïnitieerd en begeleid worden.

De laatste twee interventiefasen betreft het uiteindelijke *Verwerven of produceren en Toepassen van kennis*. Bij deze twee fasen vervult PAL nauwelijks een rol. Dat is ook te verwachten aangezien het bij deze fasen de uitvoering betreft en PAL voert zelf geen projecten uit.

Tabel 5.5 Rol en activiteiten PAL per interventiefase

| Interventiefasen in leerproces | Rol PAL | Activiteiten |
|--|--|--|
| Fase 1: Opwekken | <u>Stimulerings-, anajagersrol</u> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ zoeken naar kansrijke mogelijkheden ▪ discussie verbreden ▪ partijen bij elkaar brengen ▪ cultuurverschillen overbruggen ▪ vermeerderen interne synergie tussen projecten/ processen ▪ adviseren over (subsidie-)mogelijkheden ▪ opzetten goede procesarchitectuur |
| Fase 2: Identificeren kennisbehoefte | | |
| Fase 3: Vaststellen kennisbronnen | <u>Kennismakelaarsrol</u> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ bemiddelen tussen kennisvragers en aanbieders ▪ aantrekken denkcapaciteit ▪ intensiveren contacten met andere partijen om samenwerking te voeden |
| Fase 4: Koppelen met kennisbronnen | | |
| Fase 5: Verwerven of produceren van kennis | <u>Geen rol</u> | |
| Fase 6: Toepassing verworven kennis | | |

6 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

In de eerste vier paragrafen worden aan de hand van de onderzoeksvragen de belangrijkste conclusies van het onderzoek gegeven:

1. *Wat is de kennisbehoefte bij de projecten en processen die via PAL beschikt of geïnitieerd zijn en welke partijen zijn betrokken bij het beantwoorden van de kennisvragen? (§ 6.1)*
2. *(a) Hoe verloopt kennisuitwisseling bij projecten en processen en (b) welke factoren beïnvloeden kennisuitwisseling? (§ 6.2)*
3. *Welke rol heeft PAL vervuld bij kennisuitwisseling? (§ 6.3)*
4. *Hoe kan PAL bijdragen aan een effectieve kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwing in de regio? (§ 6.4)*

In paragraaf 6.5 worden naar aanleiding van de conclusies de aanbevelingen gegeven. Dit hoofdstuk sluit af met enkele belangrijke aandachtspunten voor medewerkers van PAL bij het opstarten van een plattelandsvernieuwingsproject/-proces (§ 6.6).

6.1 Kennisbehoefte en aanbod

Onderzoeksvraag 1: Wat is de kennisbehoefte bij de projecten en processen die via PAL beschikt of geïnitieerd zijn en welke partijen zijn betrokken bij het beantwoorden van de kennisvragen?

Uit de deskstudie blijkt dat de kennisbehoefte bij de projecten en processen varieert van *technische kennis* tot en met *sociale kennis*. Bij de processen betreft de voornaamste kennisbehoefte *proceskennis*. Hieronder worden de type kennisvragen bij de projecten opgesomd, zie ook tabel 4.2 op pagina 30:

- Meer dan de helft van de kennisbehoefte bij de projecten gaat om *technische/inhoudelijke kennisvragen*. Algemene vragen worden vaak beantwoord door adviesbureau's in of net buiten de regio. Voor specifiekere technische/inhoudelijke kennisvragen worden contacten gelegd met onderzoeksinstellingen.
- Meer dan een kwart van de kennisvragen betreft *sociale kennisvragen*, waaronder het opzetten van een cursus of training, procesmanagement, organiseren of netwerkcontacten. In de projectvoorstellen worden een aantal keren onderwijsinstellingen genoemd als het gaat om het opzetten van een cursus of training. Voor proceskennis worden vaak partijen als LTO Noord, DLG en ook PAL benaderd. Wanneer initiatiefnemers op zoek zijn naar contacten (bijvoorbeeld voor het zoeken naar potentiële cursusdeelnemers) wordt PAL benaderd vanwege haar netwerken.
- Elf procent van de kennisvragen gaat om *bedrijfskennis* zoals het opstellen van een bedrijfsplan. Deze kennisvragen worden beantwoord door adviesbureau's.
- Bij acht procent van alle bekeken projectvoorstellen is geen duidelijke kennisvraag aanwezig. Het gaat hier vaak om uitvoeringsprojecten waar aannemers bij betrokken worden, bijvoorbeeld het uitbreiden van een agrarische schuur om de capaciteit van een agrarisch bedrijf te vergroten.

Uit de casestudie blijkt dat zowel impliciete als expliciete kennis wordt benut bij plattelandsvernieuwingsprojecten en -processen, maar respondenten gaven aan dat met name ervaringskennis van belang is. Deze ervaringskennis is voornamelijk impliciet en is in enkele gevallen expliciet gemaakt. Opvallend is dat de, uit de casestudie zo belangrijk blijkende, ervaringskennis in de deskstudie maar bij twee van de 237 bekeken projectvoorstellen wordt genoemd. Blijkbaar zijn initiatiefnemers zich niet bewust van de inzet van ervaringskennis, maar bij de uitvoering van het project/proces wordt ervaringskennis wél benut.

De innovatietypen, zoals deze in hoofdstuk 2 en bij de deskstudie zijn benoemd, kunnen grofweg onderverdeeld worden in relatief minder en meer complexe innovatietypen:

- *Innovaties in businessconcepten, product-, proces- en transactie-innovaties* zijn relatief minder complexe innovaties omdat de innovatie vaak van eenzijdig karakter is. Het innovatieonderwerp is vaak concreet en goed af te bakenen. Dat geldt ook voor de kennisvragen bij deze innovatietypen.
- De overige innovatietypen (organisatie-, markt-, omgeving- en systeeminnovaties) zijn complexere innovatietypen omdat de onderwerpen vaak veelzijdiger zijn en meerdere disciplines

raakt. De kennisvragen bij deze innovatietypen zijn over het algemeen dan ook veelzijdiger en diverser van karakter.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat de kennis die van belang is bij plattelandsvernieuwing breed moet worden opgevat. De kennisbehoefte varieert van technische inhoudelijke kennisvragen tot en met proceskennis, expliciet en impliciet. Met name impliciete ervaringskennis is van belang bij plattelandsvernieuwing, terwijl dat niet uit de bestudering van de projectvoorstellen blijkt.

6.2 Kennisuitwisseling

Onderzoeksvraag 2(a): Hoe verloopt kennisuitwisseling bij projecten en processen?

Uit de casestudie blijkt dat bij de projecten en processen zowel kennisdoorstroming als kenniscirculatie plaatsvinden. Bij *kennisdoorstroming* ligt het accent meer op het doorstromen van bestaande kennis die expliciet is en de kennisvraag is vaak eenzijdig, concreet en afgebakend. Bij *kenniscirculatie* daarentegen ligt het accent meer op het uitwisselen van ervaringskennis die impliciet is en het (interactief) ontwikkelen van nieuwe kennis. Bij kenniscirculatie spelen vaak meerdere kennisvragen die veelzijdig en diffuus zijn. Dat geldt ook voor de betrokken actoren bij kenniscirculatie. Zie ook tabel 5.3 op pagina 37.

In paragraaf 6.1 is de relatie genoemd tussen kennisvragen en de complexiteit van innovatietypen. De voorgaande alinea beschrijft de relatie tussen kennisvragen en de aard van kennisuitwisseling. Wanneer deze twee relaties gecombineerd worden, kan geconcludeerd worden dat bij de relatief minder complexe innovatietypen (product-, proces-, transactie-, organisatie-innovaties en innovatie in businessconcept, waar de kennisvragen afgebakend en concreter zijn) het accent meer ligt op kennisdoorstroming. Bij de overige complexere innovatietypen (waar de kennisvragen veelzijdiger zijn) ligt het accent dan meer op kenniscirculatie, zie ook tabel 6.1.

Tabel 6.1 Kennisuitwisseling en innovatietypen

| Innovatietypen (lopen op in complexiteit) | Kennisuitwisseling |
|---|---|
| productinnovatie | <p style="text-align: center;"><u>Kennisdoorstroming:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - accent op bestaande kennis - eenzijdige, concrete, afgebakende kennisvraag <p style="text-align: center;"><u>Kenniscirculatie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -accent op nieuwe kennis - veelzijdige kennisvragen - brede bezetting actoren |
| procesinnovatie | |
| transactie-innovatie | |
| innovatie in business concept | |
| organisatie-innovatie | |
| marktinnovatie | |
| omgevingsinnovatie | |
| systeminnovatie | |

Uit de casestudie blijkt dat in de beginfase van een project/proces vaak alleen behoefte is aan bestaande kennis. Project-/procesdeelnemers willen een overzicht van relevante bestaande kennis. Wanneer de bestaande kennis expliciet is, ligt het accent meer op kennisdoorstroming. Wanneer de bestaande kennis impliciet is, vindt kenniscirculatie plaats. Vervolgens wordt vanuit de verzamelde kennis, nieuwe kennis ontwikkeld. Deze nieuwe kennis wordt voornamelijk in bestaande of nieuwe netwerken ontwikkeld en komt voort uit kenniscirculatie. De nieuwe kennis is ervaringskennis en in de meeste gevallen blijft deze kennis impliciet.

De aannames van Weggemans, zoals deze in paragraaf 2.3 zijn toegelicht, kunnen worden bevestigd: bij kennisdoorstroming volgen de stappen in de kenniswaardeketen van kennis ontwikkelen, kennis delen en kennis toepassen elkaar chronologisch op. Bij kenniscirculatie wordt daarentegen voortdurend geschakeld tussen de stappen kennis ontwikkelen, delen en toepassen.

Samengevat is het antwoord op onderzoeksvraag 2(a) dat bij de projecten en processen zowel kennisdoorstroming en kenniscirculatie plaatsvinden. Bij de relatief minder complexe innovatietypen en bij aanvang van het project/proces ligt het accent op kennisdoorstroming. Bij kennisdoorstroming ligt het accent op het doorstromen van bestaande kennis en de kennisvragen zijn vaak eenzijdig, concreet en goed afgebakend. Bij de relatief complexere innovatietypen en verder in het project/proces ligt het accent op kenniscirculatie en wordt nieuwe (ervarings)kennis ontwikkeld. De kennisvragen bij kenniscirculatie hebben een veelzijdig karakter.

Onderzoeksvraag 2(b): Welke factoren beïnvloeden kennisuitwisseling?

Uit de casestudie volgen een aantal factoren die kennisuitwisseling beïnvloeden. In tabel 6.2 is per succesfactor aangegeven welke factoren kennisuitwisseling stimuleren of remmen.

Tabel 6.2 Factoren die kennisuitwisseling beïnvloeden

| Succesfactor | <u>Stimulerende</u> factoren voor kennisuitwisseling | <u>Remmende</u> factoren voor kennisuitwisseling |
|---|--|--|
| 1. Omgeving & partners | <ul style="list-style-type: none"> ▪ gezamenlijke belangen actoren ▪ voldoende financiële middelen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ teveel sturing door geld (subsidieprogramma's) |
| 2. Leiderschap & ondersteuning | <ul style="list-style-type: none"> ▪ tijdsdruk van subsidies verhoogt betrokkenheid van actoren ▪ goede, capabele trekker | <ul style="list-style-type: none"> ▪ organisaties stellen zich te afhankelijk op van autonome processen ▪ ontbreken van (bestuurlijk) draagvlak in organisatie ▪ beleid en taken van organisatie onduidelijk ▪ te resultaatgerichte organisaties en subsidieprogramma's ▪ te weinig capaciteit vrijgesteld door management ▪ gebrek aan urgentie-gevoel, interesse en geld ▪ teveel aandacht voor lopende zaken, te weinig aandacht voor innovaties |
| 3. Mensen & competenties | <ul style="list-style-type: none"> ▪ competenties spelen belangrijke rol ▪ persoonlijke interesse en affiniteit met het onderwerp zijn ook belangrijk ▪ achtergrondkennis en kennis van het gebied aanwezig ▪ 'inspirator', 'innovator' en projecttrekker zijn nodig | <ul style="list-style-type: none"> ▪ deelnemers worden niet bewust geselecteerd op competenties |
| 4. Strategie & doelstelling | <ul style="list-style-type: none"> ▪ zoeken naar 'win-win' situaties ▪ deelname past bij missie van organisatie ▪ bundelen van projecten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ project-/procesdoelen zijn niet helder, evenals de eindresultaten ▪ ambitieniveau is te hoog en onrealistisch ▪ voortdurende wijzigingen in strategie en uitvoering ▪ versnipperde subsidieprogramma's ▪ ontbreken van regie ▪ geen budget gereserveerd voor verspreiding project-/procesresultaten |

| Succesfactor | <u>Stimulerende factoren voor kennisuitwisseling</u> | <u>Remmende factoren voor kennisuitwisseling</u> |
|---|--|--|
| 5. Samenwerking & cultuur | <ul style="list-style-type: none"> ▪ laagdrempelige organisaties ▪ extern gerichte organisatiecultuur ▪ neutrale actor als PAL ▪ voldoende draagvlak om te innoveren ▪ laagdrempelige dienstverlening (zowel financieel als inhoudelijk) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ oplossing voor ogen hebben ▪ verkeerde verwachtingen scheppen ▪ sectoraal denken ▪ cultuurverschillen ▪ vooroordelen ▪ afwachtende houding ▪ 'nee, tenzij' houding ▪ bureaucratie ▪ 'tijdschrijf'-cultuur ▪ verschillende en tegenstrijdige belangen (tussen disciplines binnen organisaties) |
| 6. Structuur & vorm kennis | <ul style="list-style-type: none"> ▪ voornamelijk (impliciete) ervaringskennis belangrijk ▪ voorwaarden aan kennis om wezenlijke bijdrage te leveren aan plattelandsvernieuwing: maatwerk, gebruiksggericht, laagdrempelig, transdisciplinair, specifiek, responsief, transparant en niet-statisch | <ul style="list-style-type: none"> ▪ kennis blijft voornamelijk impliciet, voor kennisverspreiding wordt kennis in enkele gevallen expliciet gemaakt |
| 7. Technologie & infrastructuur | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sociale infrastructuur (netwerken) belangrijker dan harde infrastructuur ▪ internet functioneel om kennis te nemen van ervaringen elders | <ul style="list-style-type: none"> ▪ impliciete kennis is moeilijk te verspreiden |
| 8. Processen, rollen & organisatie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ bij grotere organisaties met veel disciplines en afdelingen is het belang van goed kennismanagement veel groter | <ul style="list-style-type: none"> ▪ onduidelijke rolverdeling ▪ intern en extern leren vindt nauwelijks plaats ▪ onvoldoende structuur voor intern leren (<i>back up</i>) en extern leren (<i>follow up</i>) ▪ te hoge tijdsdruk voor intern en extern leren |

Een groot aantal genoemde factoren in het bovenstaande schema hebben te maken met de 'complexiteit' van plattelandsvernieuwing. Respondenten van de casestudie gaven aan dat er veel belangen spelen in het landelijk gebied. Dit heeft als gevolg dat veel partijen zich bezig houden met plattelandsvernieuwing en dat de processen in het landelijk gebied complex en langdurig verlopen. Dit is een belangrijke factor waar moeilijk grip op te krijgen is.

Verder blijkt dat intern en extern leren nauwelijks plaatsvinden. Het zou te verwachten zijn dat, wanneer respondenten aangeven dat plattelandsvernieuwing zo complex is, het belang van leren door actoren wel erkend en uitgevoerd wordt. Uit de casestudie blijkt dat actoren moeite hebben een structuur voor intern en extern leren op te zetten. De sleur van de dagelijkse gang van zaken belemmert vaak het opzetten van een goede structuur voor intern en extern leren.

6.3 Rol PAL bij plattelandsvernieuwingprojecten en processen

Onderzoeksvraag 3: Welke rol vervult PAL bij kennisuitwisseling?

Bij de eerste twee interventiefasen in het leerproces (*Opwekken en Inventariseren kennisbehoefte*, zie ook hoofdstuk 2) ligt het accent van de rol van PAL op *aanjagen en stimuleren*. Tijdens de derde en vierde interventiefase (*Vaststellen kennisbronnen en Koppelen met kennisbronnen*) ligt het accent op de *kennismakelaarsrol*. Bij de laatste twee fasen (*Verwerven of produceren van kennis en Toepassen verworven kennis*) van het leerproces vervult PAL geen duidelijke rol. Dit is ook te verwachten aangezien het hier de uitvoering betreft en PAL voert zelf geen projecten uit. In tabel 5.4 (pagina 37) is

per interventiefase aangegeven welke activiteiten PAL bij elke interventiefase en rol heeft ondernomen.

Zowel uit de deskstudie als uit de casestudie blijkt dat PAL zelf ook kennis inbrengt bij de projecten en processen. Naast de 'who-kennis' (contacten, netwerken van PAL) levert PAL ook kennis ten aanzien van subsidie-eisen en bekwaamheden voor het programmeren van projectinitiatieven.

6.4 Kansen voor effectieve kennisuitwisseling

| |
|---|
| <p><i>Onderzoeksvraag 4: Hoe kan PAL bijdragen aan een effectieve kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwing in de regio?</i></p> |
|---|

Voordat antwoord wordt gegeven op de vraag hoe PAL kan bijdragen aan een effectieve kennisuitwisseling in de regio, wordt eerst gekeken in hoeverre PAL momenteel daaraan bijdraagt.

Uit de casestudie blijkt dat met name ervaringskennis van grote betekenis is bij plattelandsvernieuwing. Ook blijkt dat deze ervaringskennis wegens tijdgebrek impliciet is en blijft. Voor het uitwisselen van de impliciete ervaringskennis zijn twee scenario's mogelijk: (1) kennisdoorstroming of (2) kenniscirculatie. Het meest effectieve is om deze impliciete ervaringskennis door middel van kenniscirculatie uit te wisselen. Wanneer de impliciete ervaringskennis middels kennisdoorstroming uitgewisseld gaat worden, dient deze kennis eerst expliciet te worden gemaakt. Dat heeft twee nadelen. Het eerste nadeel is dat dit veel tijd kost: uit de casestudie bleek dat dit nauwelijks gebeurt vanwege tijdgebrek. Het tweede nadeel is dat wanneer impliciete kennis expliciet wordt gemaakt (externalisatie, figuur 2.2 op pagina 14), kennis statisch is geworden. Uit de casestudie bleek dat kennis juist niet-statisch moet zijn wil het een wezenlijke bijdrage leveren aan plattelandsvernieuwing. In tegenstelling tot expliciete kennis is impliciete kennis niet-statisch, en heeft impliciete kennis dus duidelijk een meerwaarde. Om deze redenen is het effectiever om ervaringskennis impliciet te houden en door middel van kenniscirculatie uit te wisselen (door middel van socialiseren, figuur 2.2 op pagina 14).

Uit de casestudie blijkt dat PAL een rol vervult bij het ontsluiten van deze impliciete ervaringskennis door middel van kenniscirculatie, bijvoorbeeld door de organisatie van themabijeenkomsten in het kader van de innovatieprocessen. Dit zijn ontmoetingen waarbij mensen elkaar spreken, op de hoogte raken van elkaars (impliciete) ervaringskennis en waar nieuwe netwerken worden gevormd. Uit de casestudie blijkt ook dat PAL in haar rol als aanjager en ook als kennismakelaar contacten met actoren buiten de regio legt. Daarnaast beschikt PAL over een groot netwerk. Kortom PAL ontsluit kennis op een effectieve manier en draagt bij aan een effectieve kennisuitwisseling in de regio. Er zijn echter wel kansen om hier meer structuur in te brengen en deze worden hieronder toegelicht.

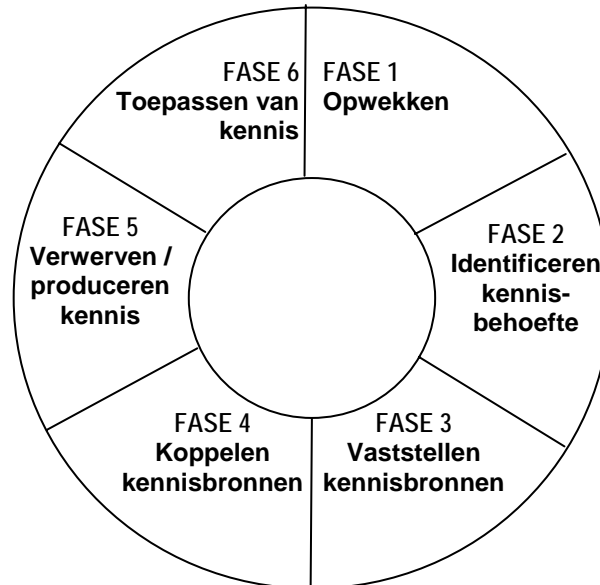
Kans 1: ook een rol voor PAL bij de laatste interventiefasen

De interventiefasen verlopen eigenlijk circulair (zie ook figuur 6.1): de laatste fase kan de start zijn van de eerste fase. Nadat de ontwikkelde en verzamelde kennis wordt toegepast in het project/proces wordt nieuwe kennis ontwikkeld en deze nieuwe kennis kan weer de input zijn voor een nieuw project/proces. Vanuit die gedachte is het aan te bevelen dat PAL bij de laatste interventiefasen wel een rol gaat vervullen.

Kans 2: meer structuur voor intern en extern leren

Uit de casestudie blijkt dat intern leren (projectdeelnemers en achterliggende organisaties leren van het project/proces) en extern leren (andere partijen in de regio leren van het project/proces en projectdeelnemers leren van andere ervaringen) nauwelijks gebeurt, zie tabel 6.3. Als gevolg van gebrek aan tijd en geld worden project/procesresultaten en ervaringen nauwelijks benut en verspreid, terwijl uit de casestudie blijkt dat de belangrijkste kennis die benut wordt bij projecten en processen ervaringskennis betreft. Uit de deskstudie blijkt dat bij minder dan vijf procent van de bekeken projectvoorstellen een voornemen tot verspreiding van projectresultaten aan derden wordt genoemd. Er liggen kansen om meer structuur te brengen in intern en extern leren.

In de volgende paragraaf worden aanbevelingen gegeven op welke manier PAL een rol kan vervullen bij de laatste interventiefasen en hoe meer structuur gebracht kan worden in intern en extern leren.



Figuur 6.1 Interventiefasen verlopen circulair

Tabel 6.3 Geen structuur voor intern en extern leren

| | 1. Intern leren ('back up') | | 2. Extern leren ('follow up') | |
|-------------------|--|---|---|---|
| Leren | a. leren tussen project-/proces-deelnemers | b. leren binnen deelnemende organisaties | a. leren tussen vergelijkbare projecten/projecten | b. leren met derden |
| Conclusies | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen structurele evaluatie en terugkoppelingsmomenten. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen structuur en strategie voor back up van project-/proces binnen deelnemende organisaties. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Project-/procesresultaten & ervaringen worden nauwelijks verspreid ▪ Project-/procesresultaten & ervaringen van relevante projecten/proces en worden nauwelijks benut. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leren van en tussen andere partijen/project/proceservaringen & resultaten gebeurt nauwelijks. |

6.5 Aanbevelingen voor effectieve kennisuitwisseling

In de vorige paragraaf (§ 6.4) is geconcludeerd dat wat PAL momenteel in haar rol als aanjager en kennismakelaar doet, bijdraagt aan een effectieve kennisuitwisseling en daarmee ook het leren in de regio. Er zijn er een tweetal kansen genoemd waarmee de effectiviteit van kennisuitwisseling bevorderd kan worden. In deze paragraaf worden aanbevelingen gegeven waarmee deze kansen benut kunnen worden, zie ook tabel 6.4.

Tabel 6.4 Aanbevelingen

| Aanbevelingen: |
|---|
| 1. Verplichte evaluatie: "spiegelgesprek" |
| 2. Verplichte kennisverspreidingsparagraaf |
| 3. Overzicht kennisaanbod vergroten door digitale expertisedatabase |
| 4. Nieuwe relaties leggen in en buiten de regio |
| 5. Vraaggestuurd exploreren |
| 6. Subsidieprogramma opsplitsen in twee delen |
| 7. Blijvende aandacht voor socialiseren |
| 8. Werkomgeving als leeromgeving inrichten |

1. Verplichte project-/procesevaluatie: "spiegelgesprek"

Uit de casestudie blijkt dat projectdeelnemers het belang evaluatie en terugkoppeling erkennen, maar dat dit als gevolg van gebrek aan tijd en geld nauwelijks gebeurt. Het is echter aan te bevelen hier wel aandacht aan te besteden, omdat uit evaluaties en terugkoppeling waardevolle kennis kan voortkomen, zowel voor project-/procesdeelnemers als voor andere partijen in de regio. Door middel van een verplichte evaluatie wordt intern leren gestructureerd en extern leren wordt bevorderd (leermomenten worden vastgelegd en kunnen worden benut, zowel binnen als buiten het project/proces).

Aangezien geld een belangrijke rol speelt bij het realiseren van projecten/processen, hebben subsidieprogramma's hier grote invloed op. Subsidieverstrekkers moeten zich bewust worden van deze invloed. Hier liggen kansen voor een effectievere kennisbenutting in de regio. Zo kan, als onderdeel van het subsidietraject, de evaluatie verplicht gesteld worden. PAL zou evaluaties af kunnen nemen middels een kort gestandaardiseerd "spiegelgesprek". Om tijd te besparen kan dit spiegelgesprek via internet uitgevoerd worden. Het bevat dan een aantal standaardvragen waarin niet alleen gevraagd wordt naar de ontwikkelde kennis bij het proces/project, maar dat ook gevraagd wordt naar knelpunten en aandachtspunten rondom belangrijke kennisaspecten. Een voorbeeldvraag zou kunnen zijn: *Zijn er nieuwe coalities gevormd tussen partijen (bijvoorbeeld bedrijfsleven en onderwijs)? En zo ja, wat waren knelpunten en welke factoren hebben deze samenwerking gestimuleerd?* Het heeft de aanbeveling dat PAL subsidieverstrekkers aanspreekt op hun invloed bij de inrichting van projecten en processen en dat PAL het belang van een spiegelgesprek toelicht.

2. Verplichte kennisverspreidingsparagraaf

Naast een verplichte evaluatie kan ook in het subsidieprogramma expliciet aandacht gevraagd worden voor de verspreiding van projectresultaten. Dit kan gedaan worden door de overdracht van resultaten als verplicht onderdeel in het projectvoorstel op te nemen (inclusief een budget). Een valkuil hierbij is dat resultaten simpelweg verspreid worden onder een x-aantal willekeurige mensen. Het is belangrijk meer aandacht te besteden aan kennisverspreiding, waarbij gericht wordt gezocht naar potentiële geïnteresseerden en maatwerk wordt geleverd. Dit zouden criteria kunnen zijn waarop de verplichte kennisverspreidingsparagraaf van een projectvoorstel beoordeeld wordt door de subsidieverstrekker.

3. Expertisedatabase

Uit de casestudie blijkt dat voorafgaand aan het ontwikkelen van kennis, gekeken wordt welke kennis nodig is voor het project/proces. Vervolgens wordt geïnventariseerd welke kennis daarvan al reeds beschikbaar is. Respondenten gaven aan moeite te hebben met het formuleren en zoeken naar kennis op het gebied waar zij zelf niet bekend mee zijn. Naast het goed ontsluiten van kennis is het daarom als kennismakelaar ook heel belangrijk een goed overzicht te hebben van het aanbod van bestaande kennis. Dit overzicht ontbreekt vooralsnog bij PAL. Door het opzetten van een expertisedatabase kan het overzicht van het kennisaanbod vergroot en beter toegankelijk gemaakt worden.

Aangezien ervaringskennis grote meerwaarde heeft ten opzichte van expliciete, formele kennis uit boekjes en impliciete kennis moeilijk uit te wisselen is, heeft het de aanbeveling dat de database zich voornamelijk richt op impliciete ervaringskennis. Dit is de expertise van personen, vandaar een expertisedatabase. In een expertisedatabase worden namen van personen en hun expertise omschreven, zodat contact opgenomen kan worden met de persoon die over de gewenste expertise beschikt. De expertise zelf wordt dus niet opgenomen in de database.

Momenteel wordt impliciete ervaringskennis voornamelijk tijdens themabijeenkomsten en bij andere ontmoetingen en netwerken uitgewisseld. Door de expertisedatabase via internet beschikbaar te maken, kan op een relatief snelle en effectieve manier impliciete ervaringskennis ontsloten worden. Uit de casestudie blijkt dat respondenten internet ook daadwerkelijk gebruiken voor het zoeken naar en in contact komen met andere ervaringen.

Het heeft de aanbeveling om een expertisedatabase op te stellen rondom (relevante) ontwikkelde kennis bij de projecten en processen *in de regio* omdat dit relatief makkelijk haalbaar is. PAL beschikt namelijk al over een duidelijk overzicht van alle (gesubsidieerde) projecten en processen in de regio, inclusief contactpersonen. Het opnemen van kennis *buiten de regio* in de database is ingewikkelder. Een overzicht van alle projecten en processen buiten de regio ontbreekt en het is ondoenlijk om een dergelijk overzicht te willen opzetten. Het heeft de aanbeveling om vergelijkbare databases van regio's op elkaar aan te sluiten en uiteindelijk te streven naar landelijke dekking.

Ook heeft het de aanbeveling in de gaten te houden in hoeverre (organisaties in) andere regio's zich ontwikkelen en organiseren als kennismakelaar. Een ontwikkeling die daarbij in de gaten gehouden kan worden is de opzet van een expertisedatabase op basis van kennisvouchers, waarvoor PAL ook als pilot is gevraagd. Dit houdt in dat partijen/personen een kennisvraag in een expertisedatabase mogen plaatsen op voorwaarde dat zij hun eigen expertise beschikbaar stellen aan de database. Door middel van kennisvouchers wordt kennis beschikbaar gesteld, oftewel: kennis voor kennis. Vanuit de theorie lijkt een expertisedatabase met behulp van kennisvouchers een effectieve manier om impliciete ervaringskennis te ontsluiten en beschikbaar te maken aan derden. In de praktijk kunnen wel enkele nadelen verwacht worden, zoals het feit dat mensen bij een dergelijke bank der wederdiensten altijd geneigd zijn er meer te uit te willen halen, dan dat ze erin willen stoppen. Ook het matchen van vraag en aanbod, dat bij de database met kennisvouchers verplicht gesteld wordt, blijft lastig. Mensen zoeken in zo'n database vaak iets specifieks, als het algemeen was dan hadden ze het al gevonden.

Naast de hierboven genoemde nadelen van een expertisedatabase op basis van kennisvouchers, zijn er ook een aantal nadelen van een 'gewone' expertisedatabase die belangrijk zijn te beseffen. Allereerst is er het concurrentieaspect. Bij bepaalde kennisvragen zullen mensen nooit het achterste van hun tong laten zien. Onder de respondenten bestaat ook de angst voor massaplattelandsvernieuwing: dat bestaande concepten her en der overgenomen worden en dat minder door het gebied zelf en naar behoefte van het gebied wordt gedaan. Met andere woorden: er wordt geen maatwerk geleverd. Uit het onderzoek blijkt dat één van de voorwaarden aan kennis, wil het een wezenlijke bijdrage leveren aan plattelandsvernieuwing, *maatwerk* is. Dat betekent dat de kennis eerst vertaald moet worden naar de concrete praktijk en het schaalniveau van de regio. Dat vraagt ook bepaalde capaciteiten van betrokkenen.

Deze nadelen kunnen wellicht goed overbrugt worden, maar het is wel belangrijk een aantal aspecten vooraf verder uit te werken. De volgende aandachtspunten voor het opzetten van een digitale expertisedatabase zijn daarom belangrijk:

- Het succes van de database hangt af van het aanbod. Het is dan ook aan te bevelen dat zoveel mogelijk expertise wordt opgenomen in de database en dat uiteindelijk gestreefd wordt naar landelijke dekking. PAL zou zelf moeten bepalen welk ambitieniveau hierbij realistisch is.
- Voor de gebruiksvriendelijkheid is het belangrijk een goede categorisering en zoekfunctie in te bouwen in het systeem.
- Er bestaan reeds praktijken van dergelijke kennis-/expertisedatabases, die wellicht benut kunnen worden bij het opstellen van een database voor PAL.

4. Nieuwe relaties leggen buiten de regio

Innovaties komen niet alleen tot stand bij samenwerking tussen partijen in de regio, maar ook met partijen buiten de regio. Uit de casestudie blijkt dat respondenten partijen binnen de regio elkaar vaak wel vinden, maar dat het moeilijk is om samenwerking te zoeken met partijen buiten de regio. PAL kan hierbij een rol spelen door relevante partijen buiten de regio te zoeken en daar nieuwe relaties mee op te bouwen.

5. Vraaggestuurd exploreren

Uit de casestudie blijkt dat ervaringen van andere vergelijkbare projecten/processen wegens tijdgebrek nauwelijks worden benut. Hier ligt een kans voor PAL, om zich in de rol als kennismakelaar ook te profileren als partij die vraaggestuurd exploreert. Partijen in de regio kunnen een bepaalde

kennisbehoefte melden bij PAL. Vervolgens kan PAL gericht gaan zoeken naar partijen buiten de regio die wellicht een relevante bijdrage kunnen leveren aan het project/proces.

6. Subsidieprogramma's opsplitsen in twee delen

Het heeft de aanbeveling om richting subsidieverstrekking de discussie te starten om subsidieprogramma's te splitsen in twee trajecten. Het eerste traject bestaat dan uit een analyse van het onderwerp met een haalbaarheidsonderzoek als resultaat. Hiervoor wordt een inventarisatie van relevante bestaande kennis vereist en een deel van het budget wordt beschikbaar gesteld. Als uit het haalbaarheidsonderzoek blijkt dat het project haalbaar is, kan tot het tweede traject, de uitvoering, over worden gegaan. Het resterende budget wordt dan beschikbaar gesteld. De te verwachten eindresultaten kunnen nu realistischer worden bepaald. Dit zal niet alleen de kwaliteit van de projecten ten goede komen, maar naar verwachting zal ook meer aandacht besteed worden aan het benutten van andere ervaringen (extern leren).

7. Blijvende aandacht voor socialiseren van ervaringskennis

Eén van de conclusies van dit onderzoek is dat met name ervaringskennis van grote betekenis is bij de projecten/processen. Deze ervaringskennis is vaak impliciet en in paragraaf 6.4 is geconcludeerd dat deze kennis door middel van kenniscirculatie effectief verspreid wordt. Ook is geconcludeerd dat PAL in haar rol als aanjager en ook als kennismakelaar hier een bijdrage aan levert, onder andere door de organisatie van themabijeenkomsten. Het organiseren van themabijeenkomsten, contacten leggen met partijen buiten de regio zijn belangrijke activiteiten waar PAL zich op moeten blijven richten.

8. Werkomgeving als leeromgeving inrichten

Voor dit onderzoek is het verband tussen kennis en leren genoemd en daarmee ook het belang van intern en extern leren. Intern leren binnen PAL kan verhoogd worden door werken en leren in de dagelijkse werkomgeving meer te laten samenvallen, in de discussie (§ 7.4) wordt hier dieper op ingegaan. Ook bij plattelandsvernieuwingprojecten kan gezocht worden naar mogelijkheden waarbij leren en werken meer samen gaan. Hierbij kan gedacht worden aan nieuwe coalities tussen bijvoorbeeld onderwijs en het bedrijfsleven gebaseerd op het oude gildenschap. Momenteel starten enkele pilots in de Achterhoek waarbij de student leert van de 'oude meester' tijdens het werk.

6.6 Aandachtspunten opzetten plattelandsvernieuwingproject/proces

De aandachtspunten voor het opzetten van een project/proces zijn (impliciet) wel bekend bij medewerkers van PAL en worden grotendeels ook effectief uitgevoerd. Hieronder volgen toch nog enkele belangrijke aandachtspunten:

- **Zoeken naar 'win-win'situaties**

Bij plattelandsvernieuwing spelen veel verschillende actoren een belangrijke rol. Deze actoren zijn allemaal nodig om de problematiek in het landelijk gebied aan te pakken. Vaak heeft elke actor zijn eigen belang en soms is er ook sprake van tegenstrijdige belangen. Toch is er vaak een gemeenschappelijk belang of kan gezocht worden naar 'vereveningsmogelijkheden'.

- **Meer sturing door behoeften gebied en minder sturing door geld**

Uit de casestudie blijkt dat projecten vaak door geld gestuurd worden. Het heeft de aanbeveling voor PAL om de behoeften van het gebied meer centraal te zetten. Respondenten gaven aan dat PAL bij de innovatieprocessen hier veel rekening mee houdt. Sterker nog: een aantal innovatieprocessen zijn een rechtstreeks antwoord op de behoeften van het gebied. De projecten daarentegen worden nog grotendeels gestuurd door subsidieprogramma's. Het is duidelijk dat geld altijd een rol speelt, maar het is belangrijk de behoeften van het gebied voorop te stellen.

- **Strakke regie waarborgen**

Uit de casestudie blijkt dat de samenhang en daarmee het verloop van projecten/processen vaak belemmerd wordt door het ontbreken van regie. Het is belangrijk te beseffen dat één partij de verantwoordelijkheid moet krijgen voor de regie. Dit is een belangrijk aandachtspunt en PAL kan erop toe zien dat hier heldere afspraken over worden gemaakt.

- **Duidelijke rolverdeling**

Bij een plattelandsvernieuwingproject/proces zijn drie partijen erg belangrijk. Er moet een iemand zijn die in staat is te innoveren ('innovator'), er is iemand nodig die (ook gedurende het proces) kan inspireren ('inspirator') en er is iemand nodig die de innovatie verder kan helpen: de projecttrekker. Uit de casestudie blijkt dat alle drie rollen belangrijk zijn voor het succesvol realiseren van innovaties.

PAL vervult duidelijk een rol bij het bij elkaar brengen van partijen. Het is belangrijk er op toe te zien dat naast een goede 'inspirator' ook een competente trekker betrokken wordt. Iemand die uit het gebied komt, heeft voordelen ten opzichte van een trekker die niet uit het gebied komt, omdat een persoon uit het gebied beter bekend is met 'zachtere', informele aspecten van het gebied en wellicht al enig draagvlak heeft in het gebied.

In tabel 6.5 worden belangrijke competenties genoemd voor de eerder genoemde rollen van 'innovator', 'inspirator' en projecttrekker. Opvallend is dat de competenties van een 'innovator' en 'inspirator' haaks staan op die van de trekker.

Bij het betrekken van overige partijen is het van belang dat erop gelet wordt dat deze partijen beschikken over voldoende urgentie-gevoel, interesse, financiële middelen (of voldoende beschikbare financieringsbronnen) en dat bij deelnemende organisaties voldoende draagvlak voor het project/proces aanwezig is.

Tabel 6.5 Belangrijke competenties

| Belangrijke competenties van de 'innovator' en 'inspirator' | Belangrijke competenties van de projecttrekker |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ creatief ▪ chaoot ▪ nieuwsgierig ▪ innovatieve denkkraft | <ul style="list-style-type: none"> ▪ georganiseerd en gestructureerd: structuur kunnen brengen in een proces ▪ communicatief vaardig (verschillende 'talen' spreken) ▪ cultuurverschillen overbruggen en aanpassen aan verschillende culturen ▪ netwerken ▪ met bestuurlijke verhoudingen om weten te gaan |

▪ **Competenties bewuster inzetten en benutten**

Uit de casestudie blijkt dat competenties belangrijk worden gevonden voor het succesvol realiseren van het project, maar dat projectdeelnemers niet bewust op competenties worden geselecteerd. Het heeft de aanbeveling dat medewerkers van PAL projectdeelnemers toch bewuster selecteren op competenties.

Tot slot

De eindconclusie van dit onderzoek is dat PAL in haar rol als aanjager en kennismakelaar een goede bijdrage levert aan een effectieve kennisuitwisseling in de regio. Er bestond onvoldoende inzicht in kennisuitwisseling, factoren die kennisuitwisseling beïnvloeden en de rol die PAL daarbij vervult. Met behulp van dit onderzoek is dit expliciet gemaakt.

Uit het onderzoek blijkt dat effectieve kennisuitwisseling met name intuïtief gebeurt en dat er kansen liggen voor een gestructureerde aanpak. De aanbevelingen zijn suggesties om een betere structuur in kennispraktijken te waarborgen. PAL kan door een spiegelgesprek en een expertisedatabase een rol vervullen bij de laatste twee interventiefasen bij het leerproces en daarmee bijdragen aan intern en extern leren. Ook kunnen subsidieprogramma's als instrument worden ingezet voor een effectievere kennisuitwisseling.

In een sessie met onderzoekers van P420 zijn deze aanbevelingen reeds besproken. Ook zijn de onderzoeksresultaten inmiddels gepresenteerd aan bestuursleden van PAL. Met het bestuur van PAL is een discussie gevoerd over de ambitie van PAL bij kennismanagement. Er werd geconcludeerd dat voor het komende jaar de meest realistische en haalbare kansen liggen in het aanbrenge van meer structuur in de activiteiten en rollen die PAL op dit moment vervult. De vervolgstap zou kunnen zijn dat PAL haar kennismakelaarsrol nog breder gaat opvatten en meer aandacht gaat geven aan de verspreiding en benutting van project-/proceservaringen en resultaten. Hierbij wordt gedacht aan de opzet van een expertisedatabase, waarvan nu al enkele praktijken gestart zijn. Door deze praktijken te volgen kan ook hiervan geleerd worden, en de ambitie van PAL en concrete vervolgstapen opnieuw bepaald worden.

Aangezien plattelandsvernieuwing een complex terrein is waar veel verschillende actoren een rol spelen, gelden de aanbevelingen niet alleen voor PAL, maar mogelijk ook voor andere actoren⁶ die een belangrijke rol spelen bij plattelandsvernieuwing.

⁶ Er kan gedacht worden aan partijen als GLTO, DLG, gemeenten, Provincie Gelderland.

7 DISCUSSIE

In dit onderzoek is de praktijksituatie van kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwingsprojecten en – processen beschreven en geanalyseerd in het licht van een aantal theoretische beschouwingen ten aanzien van kennis. Hierbij is met name bedoeld op het in kaart brengen van kennisuitwisseling, factoren die kennisuitwisseling beïnvloeden te benoemen en de rol die PAL daarbij vervult inzichtelijk te maken, om vanuit daar aanbevelingen richting PAL te geven.

In dit hoofdstuk wordt beoogt op kritische manier reflectie te geven op de wijze waarop dit onderzoek uitgevoerd is en de waarde van de resultaten en conclusies toe te lichten. Na een korte weergave van de ontwikkelde gedachtegang, zal in deze discussie de opzet en uitvoering van het onderzoek, en de waarde van de onderzoeksresultaten en conclusies besproken worden.

7.1 Weergave ontwikkelde gedachtegang

Dit onderzoek betreft een praktijkgericht onderzoek waarbij onderzocht is hoe kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwingsprojecten/-processen plaatsvindt, welke factoren kennisuitwisseling beïnvloeden en welke rol PAL daarbij vervult. Uit de geraadpleegde kennisliteratuur zijn eerst enkele algemeen geldende principes en beschouwingen van kennis bekeken. Vanuit deze theorieën, gecombineerd met kennisliteratuur meer uit de hoek van plattelandsvernieuwing, is bepaald welke invalshoeken voor dit onderzoek relevant zijn. Zo wordt voor dit onderzoek gesteld dat innovaties van groot belang zijn voor plattelandsvernieuwing en dat innovaties tot stand komen door toepassing van verschillende soorten kennis. Uit de literatuur blijkt ook dat kennis ontwikkelen nauw samenhangt met leren.

Tijdens de literatuuranalyse zijn een aantal aspecten benoemd die wellicht een belangrijke rol spelen bij plattelandsvernieuwingsprojecten/-processen. Er is gezocht naar een model dat praktische handvatten biedt om kennisuitwisseling, factoren die kennisuitwisseling beïnvloeden op het gebied van plattelandsvernieuwing en de rol die PAL daarbij vervult inzichtelijk te maken. In de kennisliteratuur zijn veel kennismanagementmodellen te vinden om kennismanagementpraktijken van bedrijven of organisaties inzichtelijk te maken. Deze modellen zijn echter niet specifiek toegespitst op het gebied van plattelandsvernieuwing, waardoor ze niet direct toepasbaar zijn in dit onderzoek. Daarom is een model gezocht dat zoveel mogelijk aspecten bevat waarvan verwacht kan worden dat zij kennisuitwisseling bij plattelandsvernieuwing beïnvloeden. Dat model zijn de acht aandachtspunten van Ehms & Langen (2002) en worden de succesfactoren voor effectieve kennisuitwisseling genoemd. De succesfactoren zijn deels specifieker gemaakt en aangevuld met onderdelen uit de plattelandsvernieuwing- en kennisliteratuur, en deels met eigen ontwikkelde inzichten. Deze aanvullingen zijn:

- interventiefasen bij een leerproces Le Rütte (2002);
- voorwaarden aan kennis en activiteiten kennismanagers (Dammers et al. 1999);
- ‘intern leren’ en ‘extern leren’.

De succesfactoren met de aanvullingen hebben de basis gevormd voor de verdere analyse en worden daarom het onderzoeksmodel genoemd.

7.2 Reflectie op methodiek en waarde van de resultaten

Er bestaan verschillende criteria waaraan de kwaliteit van onderzoek getoetst kan worden. Swanborn (1999) definieert een vijftal kwaliteitscriteria voor onderzoek:

1. gevoeligheid;
2. causaliteit;
3. representativiteit;
4. generaliseerbaarheid;
5. bruikbaarheid.

In de onderstaande tekst wordt de methodiek en strategie gereflecteerd aan de hand van de bovenstaande criteria. Aan de hand daarvan wordt de waarde van de onderzoeksresultaten verantwoord.

Het onderzoek is opgedeeld in een deskstudie en casestudie. De deskstudie is uitgevoerd met het doel inzicht te krijgen in kengetallen ten aanzien van kennisuitwisseling bij de projecten en processen: om wat voor soort kennisvragen gaat het nu eigenlijk en welke partijen worden daar nu voor benaderd? De deskstudie gaf een tweetal beperkingen.

De eerste beperking is dat de onderzoeksdata (de projectvoorstellen en subsidie-aanvraagformulieren) beperkte informatie bevat. De kennisvragen zijn op inhoud getypeerd omdat

alleen deze informatie verkregen kon worden uit de onderzoeksdata. Wanneer er voldoende andere informatie aanwezig was geweest, kon overwogen worden de kennisvragen in te delen op toepasbaarheid of bruikbaarheid. In andere onderzoeken naar kennis en plattelandsvernieuwing, zoals de achtergrondstudie voor de verkenning van plattelandsontwikkeling van De Haas et al. (1997), zijn de kennisvragen zowel op *inhoud* als op *kennisbron* en *methode & technieken* getypeerd. In deze achtergrondstudie wordt gesteld dat de kennis die nodig is om de kennisvraag te beantwoorden en de kwaliteit waarvan de kennis dient te zijn, bepaald welke kennisbronnen geraadpleegd worden. Bij de methoden & technieken gaat het om de wijze waarop kennis verzameld dient te worden, aangezien de ontbrekende kennis op verschillende manieren kan worden ingebracht (netwerken, inhuren van adviseur, workshop etc). Toch is besloten in de deskstudie de kennisvragen alleen op inhoud te typeren omdat de casestudie de andere twee aspecten (kennisbron en methoden & technieken) voldoende zou aanvullen.

De tweede beperking van de deskstudie is dat de projectvoorstellen met een bepaald doel zijn geschreven: het verkrijgen van subsidie. Er kan verwacht worden dat bepaalde zaken overdreven aan de orde of anders verwoord zijn, dan dat ze uiteindelijk in de praktijk uitgevoerd zijn. Er zijn geen gegevens bij PAL bekend in hoeverre de informatie in de projectvoorstellen ook overeenkomt met de praktijk. Dit zal waarschijnlijk geen gevolgen hebben gehad voor de resultaten ten aanzien van de kennisvragen en innovatietypen, hoogstens ten aanzien van de betrokken partijen voor het beantwoorden van de kennisvragen. Ook hier is de casestudie een waardevolle verdieping op de deskstudie, omdat tijdens de casestudie nagegaan kon worden in hoeverre de voornemens in de projectvoorstellen en de realiteit met elkaar overeenkomen. Bij alle vijf cases kwamen de voornemens in de projectvoorstellen en de praktijk goed overeen, behalve dan dat ervaringskennis bij de deskstudie niet genoemd werd, terwijl uit de casestudie bleek dat ervaringskennis van groot belang is. Een check van vijf cases is echter te weinig om daar harde conclusies uit te trekken.

De casestudie betreft een kwalitatief onderzoek naar kennisuitwisseling. In hoofdstuk 3 is in een voetnoot een verantwoording opgenomen voor een casestudie. Er is geprobeerd zo verantwoord mogelijk de case-selectie uit te voeren, waardoor de reikwijdte van de onderzoeksresultaten groot is. Er is gezocht naar zoveel mogelijk variatie in typerende projecten/processen en tevens is gezocht naar representatieve projecten/processen. Er kan gesteld worden dat de reikwijdte van de onderzoeksresultaten dekkend is voor alle 237 projecten en twaalf processen en daarmee representatief is voor de hele regio Achterhoek & Liemers. In hoeverre de onderzoeksresultaten ook voor andere regio's dan de Achterhoek & Liemers gelden is moeilijk te zeggen. Uit andere onderzoeken blijkt dat de Achterhoek over een heel specifieke cultuur beschikt (Arkesteijn et al., 2005). Ook de respondenten van de interviews gaven aan dat er grote verschillen bestaan tussen de manier waarop projecten bijvoorbeeld op de Veluwe of in het rivierengebied tot stand komen. Er kan verwacht worden dat bij plattelandsvernieuwingprojecten en -processen in andere regio's dan ook op een andere manier met kennis omgaan.

De term 'innovatie' is in dit onderzoek ruim gedefinieerd. In de literatuur bestaat geen eenduidige opvatting van deze term en in de 'plattelandsvernieuwingliteratuur' wordt innovatie vaak ruim gedefinieerd. 'Innovatie' was het eerste selectie criterium van de case-selectie. Het is te verwachten dat de projecten en processen, die bij de ruime definitie van innovatie nog in de selectie bleven, maar bij een strakke definitie daarentegen niet, alsnog buiten de selectie zijn gevallen na het selectie criterium 'potentie'. Bij dit criterium werd namelijk gekeken in hoeverre de projecten/processen een vernieuwende meerwaarde zouden hebben voor de regio. Er kan dus gesteld worden dat de onderzoeksdata hetzelfde blijft ongeacht een ruime of een strakkere definitie van 'innovatie' gebruikt wordt.

Er is geprobeerd om per case zoveel mogelijk verschillende actoren te interviewen. De interviews zijn opgenomen op cassetteband en letterlijk uitgetypt om vroegtijdige interpretaties te voorkomen, maar ook om de interviewstrategie na te luisteren, en tevens de begeleiders de mogelijkheid te bieden om te kijken hoe geïnterviewd werd.

Vervolgens is gezocht naar algemeen geldende opmerkingen. Details en persoonlijke meningen zijn geprobeerd zoveel mogelijk buiten beschouwing te laten. Respondenten werden gevraagd zoveel mogelijk te antwoorden vanuit de case. Toch bleek dat de respondenten vaak hun antwoorden relateerden aan andere plattelandsvernieuwingprojecten/-processen waar zij ook bij betrokken zijn geweest, om voor zichzelf te verifiëren of het antwoord een uitschieter of een algemeenheid is. Hierdoor werd er meer waarde gegeven aan de antwoorden en kan gesteld worden dat de resultaten van de casestudie een betrouwbare weergave is van de praktijk.

Een mogelijke valkuil in dit onderzoek is dat je in retrospectief kijkt naar projecten, dit kan een afwijking geven in de zin dat mensen geneigd zijn om te focussen op succes en niet op falen en

gemakkelijk probleempunten 'vergeten'. Door gebruik te maken van minstens drie informanten (triangulatie) is geprobeerd dit probleem te omzeilen.

Als laatste moet het menselijke aspect van de onderzoeker niet vergeten worden. Er zal ongetwijfeld (onbewust) enige sturing hebben plaatsgevonden tijdens de interviews. Om dit te voorkomen is er voor gekozen de interviewvragen zo open mogelijk te stellen, waardoor zo min mogelijk (bewuste) sturing heeft plaatsgevonden.

Dit onderzoek heeft ons geleerd dat kennisuitwisseling en goed kennismangement bij plattelandsvernieuwing veel aspecten kent: omgeving, leiderschap & ondersteuning, mensen, competenties, cultuurverschillen zijn een aantal belangrijke aspecten. Hieruit moet echter niet geconcludeerd worden dat met goed kennismangement alleen, er automatisch sprake kan zijn van een effectieve kennisuitwisseling en dat elk plattelandsvernieuwingproject/-proces succesvol van de grond komt. Het is een samenspel van goed kennismangement, ontwikkelingen van buitenaf en ook de factoren toeval en geluk mogen niet onderschat worden.

7.3 Overeenkomsten onderzoeksresultaten met andere onderzoeken

Een aantal onderzoeksresultaten geven bevestiging van veronderstellingen van andere onderzoeken. Zo is in hoofdstuk 6 al genoemd dat de aannames van Weggemans zoals deze in paragraaf 2.3 zijn toegelicht kunnen worden bevestigd: de stappen kennis ontwikkelen, kennis delen en kennis toepassen volgen elkaar chronologisch op bij kennisdoorstroming. Bij kenniscirculatie wordt daarentegen voortdurend geschakeld tussen de stappen kennis ontwikkelen, delen en toepassen.

Verder blijkt uit het onderzoeksrapport *Innoveren en leren* (Dammers et al., 1999) dat bij vernieuwingen in het landelijk gebied diverse soorten kennis een rol spelen en dat onderlinge contacten en netwerken daarbij van grote betekenis zijn. Eén van de conclusies van dat onderzoek is dat kennis breed opgevat moet worden: technisch en sociaal, expliciet en ook impliciet en dat vernieuwingen alleen tot stand komen met behulp van impliciete ervaringskennis. Deze conclusies komen overeen met de resultaten en conclusies van dit onderzoek. Uit de deskstudie blijkt dat de kennisbehoefte zowel om technische kennisvragen als om sociale kennisvragen gaat. Tijdens de interviews van de casestudie wordt het belang van zachte infrastructuur als netwerken benadrukt omdat met name impliciete ervaringskennis een belangrijke rol speelt bij plattelandsvernieuwing.

Ook worden in het onderzoek van Dammers et al. (1999) voorwaarden aan kennis, wil het een waardevolle bijdrage aan plattelandsvernieuwing geven, genoemd. De voorwaarden aan kennis die uit dit onderzoek blijken, komen overeen met de bevindingen van dit onderzoek. De voorwaarden aan kennis die uit dit onderzoek blijken en die tevens door Dammers et al. geconcludeerd worden zijn *gebruiksgericht, laagdrempelig, transparant en niet-statisch*.

7.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

Voor een effectieve kennisuitwisseling bestaan interne (hoe organisaties intern met kennisaspecten omgaan) en externe randvoorwaarden (hoe bij plattelandsvernieuwingprojecten/-processen met kennisaspecten wordt omgegaan). Dit onderzoek heeft zich beperkt tot de externe randvoorwaarden. De interne randvoorwaarden, dus hoe PAL en andere betrokken organisatie intern met kennis omgaan, is niet onderzocht. Het is te overwegen om in een vervolgonderzoek nader te onderzoeken hoe PAL intern omgaat met leren. Leren moet hier niet opgevat worden als een cursus of iets dergelijks, maar op een ander niveau: leren op de werkvloer, in de dagelijkse werkomgeving waarin werken en leren samenvallen.

Hiervoor zou gebruik gemaakt kunnen worden van de zeven voorwaarden aan een succesvolle leeromgeving van Kessels (2001). Kessels introduceerde *'Het Corporate Curriculum'*, het leerplan van een organisatie, om de kennisproductiviteit te waarborgen. Kessels stelt dat een werkomgeving een leeromgeving moet zijn, zodat leerprocessen goed kunnen plaatsvinden. Kessels geeft zeven voorwaarden⁷ voor een succesvolle leeromgeving, waarvan een aantal ook dit onderzoek benoemd zijn (tabel 6.2, pagina 43).

⁷ Deze zeven voorwaarden zijn: verwerven van materiedeskundigheid, leren opsporen en aanpakken van nieuwe problemen, reflectieve vaardigheden, communicatieve en sociale vaardigheden, zelfregulatie van motivatie en affectie, rust en stabiliteit, creatieve onrust (Kessels, 2002).

Dit onderzoek heeft als uitgangspunt dat effectieve kennisuitwisseling een positieve invloed heeft op het wel of niet succesvol verlopen van plattelandsvernieuwingsprojecten en -processen. In paragraaf 7.2 is al genoemd dat niet gesteld kan worden dat alleen met goed kennismanagement een effectieve kennisuitwisseling en daarmee succesvolle plattelandsvernieuwingsprojecten en – processen verwacht kan worden. Het is onduidelijk in hoeverre andere aspecten dan kennis een belangrijke bijdrage leveren aan plattelandsvernieuwing.

Ook wordt in dit onderzoek voorbij gegaan of de projecten en processen wel een bijdrage leveren aan plattelandsvernieuwing en hoe de ‘follow up’ van projectresultaten, dus het leren van elkaar, gewaarborgd kan worden. Dit zouden interessante vervolgonderzoeken kunnen zijn.

WOORDEN EN AFKORTINGENLIJST

GEBRUIKTE AFKORTINGEN

| | |
|--------------|--|
| AOC Oost | Agrarisch Opleidingscentrum Oost Nederland |
| GLTO | Gelderse Land- en Tuinbouw Organisatie |
| LNV | Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit |
| OVO-drieluik | kennisinfrastructuur voor Onderzoek, Voorlichting en Onderwijs binnen agro-foodcluster en onderwijs |
| P420 | Onderzoeksprogramma 420: <i>'kennisdoorstroming en kenniscirculatie tussen groen onderzoek en onderwijs'</i> dat in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) uitgevoerd wordt. |
| PAL | Plattelandshuis Achterhoek & Liemers |
| SPA | voorganger van Plattelandshuis Achterhoek & Liemers: Stichting Servicecentrum Plattelandsontwikkeling Achterhoek |

VERKLARENDE WOORDENLIJST

| | |
|----------------------------------|---|
| actoren | Partijen die een belangrijke rol spelen bij plattelandsvernieuwing. |
| expliciete kennis | Expliciete kennis wordt gelijkgesteld aan informatie, deze kennis is duidelijk/kenbaar gemaakt. |
| impliciete kennis | Impliciete kennis wordt gelijkgesteld aan ervaringskennis. |
| innovatie | Een innovatie is een door de 'innovator' (persoon/het bedrijf/de organisatie/de streek etc) bewust ingevoerde vernieuwing ten opzichte van de traditionele/huidige situatie van de 'innovator' waarmee relatief vooruit wordt gelopen ten opzichte van de omgeving. |
| plattelandsvernieuwing | Plattelandsvernieuwing wordt als overkoepelend begrip gebruikt voor ontwikkeling en vernieuwing van het landelijk gebied. |
| plattelandsvernieuwingsprojecten | De projecten die via PAL ingediend zijn voor subsidiëring (provinciale, Rijks en Europese subsidieaanvragen lopen via PAL). |
| plattelandsvernieuwingsprocessen | Onder de plattelandsvernieuwingsprocessen worden gebiedsprocessen en innovatieprocessen, die door PAL geïnitieerd of begeleid zijn, verstaan. |
| (project-/proces-)deelnemers | Partijen die deelnemen aan plattelandsvernieuwingsproject/-proces. |

LITERATUUR

- AWT - Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (1996)
Innovatie, concurrentie en regelgeving; acht sectorcases
Den Haag: AWT
- AWT - Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2002)
Perspectieven op de kennissamenleving.
Achtergrond studie nr. 29, Den Haag: AWT
- Ahmed, P.K., Lim, K.K. & Zairi, M. (1999)
Measurement practice for knowledge management.
Journal of Workplace Learning Vol. 11, No. 8, 304-311
- Arkesteijn, E., Boenink, R., Greeve, L., Ziel, van der T. (2005)
Van Spolleman tot normaal, De menselijke maat van de Achterhoek
Arnhem: KNHM
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M de & Teunissen, J. (2000)
Basisboek Kwalitatief onderzoek.
Groningen: Stenfert Kroese, p/a Wolters-Noordhoff bv
- Buijs, J. (2003)
Modelling Product Innovation Processes, from Linear Logic tot Circular Chaos
Creativity and innovation Management, Vol.12, nr 2, 76-93
- Dammers, E., Kranendonk, R.P. & Smeets, P.J.A.M. (DLO-Staring Centrum) (1999)
Adolfse, L. & Woerkum, C.J. van (LUW-Communicatie- en Innovatiestudies)
Horrevoets, M. & Langerak, L. (TNO-INRO)
Innoveren en leren.
NRLO-rapport nr. 99/13, Den Haag: Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (NRLO)
- Dammers, E., Verwest, F., Staffhorst, B. & Verschoor, W. (Ruimtelijk Planbureau) (2004)
Ontwikkelingsplanologie, lessen uit en voor de praktijk.
Rotterdam: Nai Uitgevers
- Davina, J.H.M. (2005)
Uitnodiging 3-3-2005 Van 'OVO' naar 'Slimme Streken'.
Den Haag: LNV-Directie Wetenschap & Kennisoverdracht
- Diederer, P., Meijl, van H. & Wolters, A. (2000)
Eureka! Innovatieprocessen en innovatiebeleid in de land- en tuinbouw
Den Haag: LEI
- Ehms, K. & Langen, M. (2002)
Holistic Development of Knowledge Management with KMMM.
Siemens AG / Corporate Technology
- Geerlig, J. W.G. (2002)
De kenniskubus.
2^e herziene druk, Wageningen: Stoas Onderzoek
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowothny, H., Schwarzman, S., Scott, P. & Trow, M. (1994)
The new production of knowledge
London: Sage
- Gooijer, J. de (2000)
Designing a knowledge management performance framework.
Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No 4, 303-310

- Gourlay, (2002)
Tacit knowledge, tacit knowing or behaving?
- Haas, W. de & Dammers, E. (DLO-Staring Centrum) (1997)
Adolfse, L. & Woerkum, C. Van (LUW-Leerstoelgroep Voorlichtingskunde)
Horrevoets, M., Lange, M. De & Langerak, L. (TNO-INRO)
Kennis in plattelandsvernieuwing.
NRLO- rapport nr 97/33, Den Haag: NRLO
- Jacobs, D. & Waalkens, J. (2001)
Innovatie²: Vernieuwingen in de innovatiefunctie van ondernemingen
Deventer: Kluwer
- Jacobs, D. (2005)
Kennis en leren in het back-office van een innovatieve business school
Groningen: RUG (PowerPoint presentatie)
- Kessels, W.M. (2001)
Verleiden tot kennisproductiviteit
Enschede: uitgesproken inaugurele rede Universiteit Twente
- Kupper, H. & Lans, T. (2004)
M&E instrument
Wageningen: WUR
- Kupper, H. & Wals, A. (2004)
Kennisdoorstroming en -circulatie: Van vraagstellen naar conceptueel model.
Den Haag: LEI
- Lans, T. (ECS Wageningen UR), Beuze, M. de (PPO Wageningen UR) (2004)
Geerling-Eiff, F. & Meer, R. van der (LEI Wageningen UR)
Verkenning van kenniscirculatie en doorstroming buiten groen onderwijs (inter)nationaal.
Wageningen: Wageningen UR
- Lans, T., Kupper, H. & Wals, A. (2005)
Onderzoek en expertconsultatie Wageningen UR
IK- Magazine, nr. 3
- Lee, C.C. & Yang J. (2000)
Knowledge value chain
Journal of Management Development, Vol. 19, No. 9, 783-793
- Leijnse, F. (2003)
Over Kenniseconomie en Innovatie.
Opening Academisch jaar 2003, Eindhoven: Open Universiteit Nederland.
- Leseure, M.J. & Brooks, N.J. (2004)
Knowledge management benchmarks for project management
Journal of Knowledge Management VOL 8 NO 1
- MDW werkgroep (2003)
Ruimte voor vernieuwend ondernemerschap in de landbouw
Den Haag
- Mohanadoss, B. (2001)
Building Centres of Excellence
Hyderabad, ECIL
- Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (1999)
Innoveren met ambitie
Den Haag: NRLO

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995)
The Knowledge-Creating Company
New York: Oxford University Press
- Rütte, R. Le, (2002)
Kennis voor vernieuwing, working paper nr. XQ019
Wageningen: Stoas
- Steadman, S. (Sussex University School of Education) (2005)
Early Career Learning at Work (LiNEA) Project, Methodology and Theoretical Frameworks
Montreal: Paper for the Symposium on Early Career Professional Learning AERA Conference
- Stichting Industriebeleid en Communicatie (SIC) (22 december 2004)
Web site: <http://www.industriebeleid.nl/stratplan.html>
- Swanborn, P.G. (1999)
Evalueren
Amsterdam: Boom
- Verberne, F. & Weperen, W. van (Adviesgroep ETC Leusden) (2003)
Windt, N. van der (Alterra Wageningen)
Handreiking leertraject professionalisering van innovatieve processen.
Leusden: ETC Adviesgroep Nederland
- Verberne, F. (2004)
Evaluatie Plattelandshuis Achterhoek Liemers 2002-2004
Leusden: ETC Adviesgroep Leusden
- Wals, A., Kupper, H. & Geerling-Eiff, F. (2004)
Kennisdoorstroming en –circulatie tussen onderzoek en onderwijs. Achtergrond document bij het DLO programma
420 'Kennisdoorstroming en –circulatie'.
Versie 2004-1, Wageningen: LEI / Wageningen UR
- Wilde, R. de (2001)
De kenniscultus
Universiteit Maastricht, inaugurele rede