Verkenning van Kennismanagement bij de Regionale Beleidsdirecties

José Dijkstra

Expertisecentrum LNV, augustus 2001

? 2001 Expertisecentrum LNV, Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Rapport EC-LNV nr. 2001/036
Ede/Wageningen, 2001

Teksten mogen alleen worden overgenomen met bronvermelding.

Deze uitgave kan schriftelijk of telefonisch worden besteld bij het Expertisecentrum LNV onder vermelding van code 2001/036 en het aantal exemplaren.

Oplage 60 exemplaren

Samenstelling José Dijkstra

Druk Ministerie van LNV, directie IFA/Bedrijfsuitgeverij

Productie Expertisecentrum LNV
Bedrijfsvoering / Vormgeving en Presentatie
Bezoekadres: Marijkeweg 24, Wageningen
Postadres: Postbus 30 6700 AA Ede
Telefoon: 0317 671801
Fax: 0317 427567
E-mail balie@eclnv.agro.nl

Voorwoord

Kennisintensieve organisaties kunnen niet om kennismanagement heen. De regionale beleidsdirecties zijn zich hier volop van bewust en hebben het traject 'Kennismanagement regionale beleidsdirecties' gestart. In dit kader is in opdracht van de directeur Zuid, P. Visser, aan het Expertisecentrum LNV gevraagd een case-study te doen.
Aan de hand van drie projecten is gekeken naar kennismanagementaspecten bij de regionale beleidsdirecties op basis van de positionering van deze directies in de beleidscyclus.
Deze notitie is bedoeld als aanzet voor een interne discussie bij de regionale beleidsdirecties. Het is een opstapje dat in het traject kan leiden tot een evenwichtig vorm gegeven en goed ingericht kennismanagement

Drs. Rob van Brouwershaven
Directeur Expertisecentrum LNV

Inhoudsopgave

Inleiding **7**

1 Kennismanagement en de RBD's **9**

1.1 Algemeen 9

1.2 Karakteristieken 10

1.3 Kennisgebieden 10

2 Analyse van de projecten **13**

2.1 Palet van het platteland 13

2.2 Programma Beheer 14

2.3 Handhaving Natuurbeleid 15

2.4 Projectie op Karakteristiek van de RBD's 15

2.5 Projectie op kennisgebieden RBD's 16

2.6 Competenties 17

2.7 Hoe verder 17

3 Samenvatting **19**

Conclusies en aanbevelingen **21**

Literatuur **23**

Bijlage **25**

Inleiding

In de LNV-nota “Impuls voor vernieuwing” is veel aandacht voor het aspect kennis. De regionale beleidsdirecties worden in deze nota specifiek genoemd om een rol te spelen op het terrein van kennismanagement. Bij de regionale beleidsdirecties (RBD) is daarom het traject “Kennismanagement regionale beleidsdirecties” gestart. In het kader van dit traject is het Expertisecentrum LNV gevraagd aan de hand van een drietal RBD-projecten een case-study te doen naar kennismanagementaspecten bij de RBD’s op basis van de positionering van de RBD’s in de beleidscyclus.
In ‘Impuls voor vernieuwing’ wordt het accent voor de RBD’s gelegd bij de begin- en eindfase van het beleidsproces. De verwachting is dat de RBD’s juist in de fasen verkenning, beleidsontwerp en terugkoppeling een belangrijke bijdrage kunnen leveren, mede dankzij de inzet van kennismanagement.
In deze notitie wordt voor ieder van deze beleidsfasen een project bekeken waardoor een aanzet gegeven kan worden voor de weergave van kennismanagementaspecten voor de RBD’s. Gekozen is voor de projecten ‘Palet van het platteland’ (verkennend), ‘Programma Beheer’ (beleidsontwerp, uitvoering), en ‘Handhaving Natuurbeleid’ (terugkoppeling).

De case-study is beperkt in omvang, zowel qua tijd en bemensing als qua scope.
Deze notitie is opgesteld op basis van gelezen documentatie en gehouden interviews met betrokkenen bij de drie projecten. Het geeft een beeld, bedoeld als aanzet voor een interne discussie. Want “Kennis is perspectiefgebonden en perspectiefafhankelijk…
Kennis die binnen een bepaald perspectief van groot gewicht is, kan betekenisloos zijn binnen een ander perspectief.”[1]

In het project is uitgegaan van wat de RBD’s gemeenschappelijk hebben. Gaandeweg het project werd al duidelijker dat dit wel mogelijk is maar tegelijk tekort doet aan het unieke karakter van de RBD’s en de individualiteit van de afzonderlijke regiodirecties. Vanwege de beperkte beschikbare tijd wordt hier niet nader naar de individuele regiodirecties gekeken. Het zou goed zijn om in een later stadium van het kennismanagement-traject vanuit een te ontwikkelen algemeen instrumentarium, kennismanagement per regiodirectie te analyseren en handen en voeten te geven.

[1] Wagemans, Geregeld Mis, par. 7.2

1 Kennismanagement en de RBD's

1.1 Algemeen

Kennis wordt vaak gelijkgesteld met informatie en dat leidt tot denken over kennismanagement in termen als kennis- en databanken. Kennis is echter meer dan informatie. Ook ervaringen, vaardigheden, competenties maken deel uit van 'kennis'. Kennis wordt beïnvloed door waarneming. En waarneming is afhankelijk van interesse en van je blik op de wereld. Kennis is een persoonlijk vermogen en staat niet los van zijn bezitter. Kennis zit tussen je oren.

De term Kennismanagement suggereert een hoog gehalte aan regels, systemen en procedures, maar in de praktijk blijkt dat deze succes eerder belemmeren dan bevorderen. Werkstijl is wel van groot belang. Dit wil echter niet zeggen dat regels, systemen en procedures niet nodig zijn. Het gaat erom de juiste balans te vinden. Processen moeten helder georganiseerd zijn èn mensen moeten bereid zijn om kennis te ontwikkelen en te delen.

Kennismanagement, letterlijk is dat het beheren van kennis. Welke kennis, waarvoor, van wie, … Kennismanagement (KM) is het bewust en gestructureerd omgaan met kennis in de organisatie. KM is echter geen doel op zich maar een manier van werken om de strategische doelen van de organisatie te kunnen realiseren. Een paar vragen staan daarbij centraal:

- Wat wil je als organisatie bereiken (in de zin van waar je aan wilt werken, welk beeld je op wilt roepen, wat je wilt zijn)?
- En welke kennis is van belang om dit te kunnen bereiken?

Bij het beantwoorden hiervan worden bij de eerste vraag de karakteristieken en bij de tweede vraag de kennisgebieden weergegeven.

In deze notitie zijn de karakteristieken en kennisgebieden geformuleerd op basis van met name de jaarplannen van de verschillende regionale beleidsdirecties. We geven hier de karakteristieken en kennisgebieden aan voor de regionale beleidsdirecties als geheel.
Deze karakteristieken en kennisgebieden van de RBD's dienen als achtergrond voor het vervolg. Aan de hand van de drie projecten bekijken we welke kennismanagementprocessen er een rol spelen bij de RBD's in de verschillende fasen van de beleidscyclus en worden de projecten geprojecteerd op de RBD-karakteristieken en kennisgebieden.
Kennis en competenties liggen in elkaars verlengde. Vanuit de projecten wordt een aanzet gegeven voor de formulering van competenties.

In 'Impuls voor vernieuwing' worden de volgende KM-punten aangegeven:

- conceptueel vormgeven en visualiseren van de vraagstukken in het landelijk gebied;
- operationaliseren van landelijk beleid, het vertalen naar de regiospecifieke situaties;
- bestuurlijke rol bij crisissituaties;
- flexibiliteit;
- contact met de praktijk;
- vertaling van beleid;
- kennis van het politieke proces;
- kennis van het bestuurlijke veld.

En er wordt gesproken over beleidsgeneralisten, beleidsspecialisten en kennisspecialisten. Hiermee wordt aangegeven dat er behoefte is aan verschillende soorten kenniswerkers. Tot nu toe lag bij de RBD's het accent op generalisten, maar met alleen generalisten kom je niet waar je zijn wilt. Juist de mix geeft meerwaarde.

1.2 Karakteristieken

Uit de jaarplannen zoals die voor 2001 door de RBD's zijn opgesteld, zijn onderstaande karakteristieken te destilleren. Karakteristieken geven een beeld van waar je aan wilt werken, van wat je wilt zijn, van dat waarmee de RBD's zich willen karakteriseren.
In de jaarplannen gelezen karakteristieken zijn:

- integraal werken;
- gebiedsgerichte benadering;
- coördinerende schakelrol;
- rol in het beleidsproces;
- flexibiliteit;
- sturing geven aan processen;
- externe oriëntatie;
- meetbaar beleid;
- innovatie;
- rol in het uitvoeringsproces;
- interactieve samenwerking.

N.B.: De terminologie is anders dan de KM-punten zoals die aangegeven zijn in 'Impuls voor vernieuwing', maar dat betekent niet dat de inhoud daardoor anders is. Karakteristieken en kennisgebieden samen, zorgen ervoor dat de in 'Impuls voor vernieuwing' genoemde KM-punten aan bod komen.

1.3 Kennisgebieden

Eveneens uit de jaarplannen 2001 van de RBD's zijn kennisgebieden te herleiden. De kennisgebieden zijn, voorzien van een toelichting per kennisgebied:

Regionale kennis	De bestuursraad wil door het organiseren van ontmoetingen tussen beleid, praktijk en onderzoek de niet geformaliseerde kennis in de regio ontsluiten. Hiermee kunnen beleidsontwikkeling èn –doorwerking worden verbeterd. Door hun positie in de regio beschikken de medewerkers van de RBD's over specifieke, waardevolle kennis. Zij zijn ook bij uitstek in staat om de kennis die in de regio's aanwezig is, toegankelijk te maken.
Sectorale kennis	Sectorale kennis is van oudsher aanwezig maar werd een aantal jaren minder gewaardeerd ten gunste van o.a. integraal werken. Gelukkig wordt nu weer erkend dat sectorale kennis belangrijk is en blijft. *In de jaarplannen komen onder andere de volgende sectoren naar voren: landbouw, bosbouw, visserij, natuur, milieu, water, recreatie, landschap, ruimtelijke planning*
Gammakennis	"De meerwaarde van de RBD's is dat ze oog, oor en mond zijn van Den Haag". Deze uitspraak geeft tevens het spanningsveld aan. De RBD's zitten tussen de LNV-politiek enerzijds en de regionale spelers anderzijds. Politieke gevoeligheid is daarom cruciaal. De RBD's moeten met de politieke realiteit weten om te gaan. Hier kan ze nog verder in groeien. *Voor de RBD's zijn politiek-bestuurlijke kennis, kennis van beleidsprocessen, proceskennis, etc. van belang.*
Maatschappij (incl. netwerken)	Kennis is afhankelijk van tijd, maatschappij, cultuur, e.d. Contacten met de buitenwereld zijn van groot belang voor het bepalen van het perspectief. Allertheid met betrekking tot maatschappelijke tendenzen is een succesfactor.

Communicatie	“Hoe bereik je wat je bereiken wilt? Welke instrumenten zet je daarbij in?” Dit zijn vragen die steeds weer terugkomen. *Denk hierbij ook aan de inzet van marketing, nieuwe media, etc.*

De hier weergegeven karakteristieken en kennisgebieden zijn bedoeld als opstapje voor een discussie die de RBD’s zelf moeten voeren. Alleen de RBD’s zelf kunnen deze goed aangeven. Ook al moet de discussie nog gevoerd gaan worden, de karakteristieken en kennisgebieden worden in deze rapportage gebruikt om de projecten ‘Palet van het platteland’, ‘Programma Beheer’ en ‘Handhaving Natuurbeleid’ aan te spiegelen.

2 Analyse van de projecten

2.1 Palet van het platteland

Het 'Palet van het platteland' is exemplarisch voor een project in de verkennende fase van de beleidscyclus. Het is een weergave van een dialoog in de regio's waarbij bewust verschillende actoren in de regio's bij elkaar gebracht werden. Het is ontstaan vanuit de behoefte verder te gaan met 'Vitaal platteland' en doordat ook door de politiek was aangegeven dat het samengaan van regelingen noodzakelijk is. Hoe dan ook, het 'Palet' was een eigen initiatief van de RBD's en niet een vraag vanuit de centrale beleidsdirecties. Dat heeft in Den Haag op verschillende momenten voor verwarring en soms zelfs ontstemming gezorgd. Ook Den Haag moet wennen aan de verschuivende rol van de RBD's.
Het resultaat, het rapport 'Palet van het platteland', is geen beleidsnota maar een discussienota. En misschien wel daarom heeft het behoorlijk wat doorwerking. Onder andere naar 'Voedsel en groen' en de vijfde nota Ruimtelijke Ordening. Het 'Palet' heeft in Den Haag weleens vraagtekens opgeroepen, tegelijkertijd bleek er dekking en instemming te bestaan.

Kenmerkend voor het 'Palet' is de communicatie. Er is veel geïnvesteerd in bijeenkomsten met doelgroepen. Communicatie en Netwerken zijn daarmee sleutelwoorden van het project.
Die doelgroepen bestrijken de gehele regio en zijn divers: gemeenten, provincies, waterschappen, rijksoverheid, landbouw-, natuur en milieu-, recreatie-, zorg-, en maatschappelijke organisaties, etc. Deze doelgroepen fungeerden als kennisbron: er zijn ideeën en informatie uit gehaald, en door middel van de bijeenkomsten werd er ook gewerkt aan acceptatie en maatschappelijke inbedding.

Iedere RBD heeft z'n eigen koers gevaren. Ieder had z'n eigen beleid en vormgeving. Dit resulteerde in verschillende gebiedsdocumenten. Deze documenten zijn voor zover mogelijk op één lijn gebracht en hebben geresulteerd in het rapport 'Palet van het platteland'.
'Palet' was een gezamenlijk RBD-project. Er was een gezamenlijke projectgroep waarvan de leden op de thuisbasis deelnamen aan een eigen palet-deelproject. Van daaruit waren er weer lijnen naar buiten: contacten met allerlei partijen in de regio. Een uitwaaierend netwerk…
'Palet' is echter niet een samenstelsel van visies op de regio's maar duidelijk gericht op gebieden. Vaak regio-overstijgend. Denk aan het Fries-Overijssels merengebied, het rivierengebied, e.d. Er is dus duidelijk sprake van samenwerking waarbij de specifieke regiokennis onontbeerlijk is.

In het project is integraal gewerkt. Immers, Palet kent een gebiedsgerichte benadering, benutting van het netwerk, en samenwerking tussen verschillende soorten kenniswerkers.
'Palet van het platteland' levert discussie op, werkt door op allerlei niveaus. Dit is mogelijk door gebruik te maken van het netwerk en actieve communicatie, maar vooral doordat het een gezamenlijk product is van de RBD's. De RBD's profileren zich hiermee als één RBD-organisatie en dat werkt enorm in het voordeel.

Per RBD is bepaald welke hulpmiddelen er gebruikt gingen worden en hoe dat werd opgezet. Algemene RBD-hulpmiddelen zijn er niet voor Palet ontwikkeld. De directie Noord heeft bijvoorbeeld een eigen adressenbestand van de doelgroepen waar mee gesproken is. Dit bestand wordt bewaard en heeft een eigen waarde. Ontwerp en inhoud zijn binnen de directie zelf bepaald.

Karakteristiek: integraal werken, gebiedsgerichte benadering, rol in beleidsproces, sturing geven aan processen, externe oriëntatie, innovatie.
Essentiële kennis: regionale kennis, sectorale kennis, gammakennis, maatschappij, communicatie.
Competenties: creatief, netwerk, intuïtief, extern gericht, pro-actief.

2.2 Programma Beheer

Het 'Programma Beheer' bevindt zich momenteel in de uitvoeringsfase van de beleidscyclus. De RBD's hebben een grote rol gespeeld in de fase van het beleidsontwerp. 'Programma Beheer' is een LNV-project waar de RBD's bij betrokken zijn. De basis ligt in de nota 'Dynamiek en vernieuwing'. Het is uiteindelijk gericht op een subsidiestelsel voor het beheer van natuur, bos en landschap.

In de eerste fase van het 'Programma Beheer' was er veel inbreng vanuit de RBD's. Het project was opgedeeld in 11 deelprojecten. Een overkoepelend kernteam zorgde voor de afstemming en integratie van de resultaten uit de deelprojecten. Bij een paar deelprojecten was de projectleider een RBD'er. De RBD's hadden echter niet alleen inbreng bij deze deelprojecten. Voor het geheel van 'Programma Beheer' is de inbreng door en betrokkenheid van de RBD's van belang.

De RBD's hebben de mogelijkheid om zaken in de regio uit te proberen en te toetsen en zo nieuwe kennis te genereren. Bij 'Programma Beheer' gebeurde dit door middel van zogenaamde 'experimenten'. Deze leverden input op voor de projecten van het 'Programma Beheer'.
Door deze experimenten en door de contacten van de RBD-medewerkers met organisaties in de regio's hadden de projecten contact met de 'buitenwereld'.
Er waren duidelijke contacten met de milieucoöperaties die een rol hebben gehad bij de kennisopbouw.
De RBD's hebben de voorstellen van de milieucoöperaties ingepast in de stukken, waarbij ook gekeken werd naar onder andere de EU-regelgeving. De RBD's hadden deels een, niet zo bedoelde, coördinerende rol in het 'Programma Beheer'. Met name ook door hun contacten met het veld.
De RBD's zijn van belang voor dit project vanwege hun netwerken in de regio's en de combinatie van sectorale en regionale kennis. Zaken waar LNV niet buiten kan. De RBD's zijn daarom bij uitstek partner in dergelijke beleidsontwerpprojecten.

'Programma Beheer' kenmerkt zich door veel voorbereiding in de vorm van de productie van rapporten en deelrapporten. Vanuit de 11 deelprojecten zijn 10 rapporten gekomen die input vormden voor de regeling die in de tweede fase opgesteld is. In deze tweede fase moest er noodgedwongen erg snel gewerkt worden. Dit leidde tot een derde fase waarin de opgestelde regeling werd bijgeschaafd tot een controleerbare, handhaafbare regeling. Ook hierbij waren RBD-medewerkers betrokken. Momenteel bevindt 'programma Beheer' zich in de uitvoeringsfase.

De opdracht was dat een en ander budget-neutraal moest worden opgezet. Om dit te kunnen bereiken is er door samen gewerkt met het LEI. Vanuit de centrale beleidsdirecties was hier weerstand tegen.
Een nevenproduct van het Programma Beheer is een model waarmee scenariostudies gedaan kunnen worden. Het model is een goed hulpmiddel dat nog steeds bruikbaar is. Het is echter niet bekend waar dit model gebleven is en het werd in latere stadia van het project niet meer gebruikt. Hetzelfde geldt voor adressenbestanden die aangelegd zijn.

Karakteristiek: integraal werken, coördinerende schakelrol, rol in beleidsproces, externe oriëntatie, meetbaar beleid, innovatie, rol in uitvoeringsproces.
Essentiële kennis: regionale kennis, sectorale kennis, gammakennis, maatschappij, communicatie.
Competenties: analytisch, conceptueel denken, politiek gevoel, netwerk.

Zowel 'Palet van het platteland' als 'Programma Beheer' zijn projecten die te plaatsen zijn in het voortraject van de beleidscyclus. Werken in het voortraject van de beleidscyclus vergt gevoel voor en kennis van politiek-bestuurlijke en beleidsprocessen. Door te weten waarom processen op een bepaalde manier verlopen is het mogelijk om de juiste insteek en houding te kunnen hebben. Overigens is ook hier communicatie van groot belang. Zonder communicatie zit je op een eiland.

2.3 Handhaving Natuurbeleid

‘Handhaving Natuurbeheer’ is geen RBD-project. Momenteel is er een LNV-klus ‘Natuurinspectie’ waaraan gewerkt wordt. Aan deze klus ligt, naast een motie vanuit de Tweede Kamer, o.a. een notitie van de RBD’s ten grondslag. In deze RBD-notitie, ‘De bescherming van bos en natuur’, wordt ingegaan op de problemen die zich voordoen bij de handhaving van de regelgeving. De RBD’s liepen tegen een aantal zaken aan betreffende de handhaving en evalueren en signaleren deze. Daarmee spelen ze een rol in de terugkoppelingsfase van de beleidscyclus.

Na een overleg tussen de regiodirecteuren en de bestuursraad is de notitie opgesteld. Deze is daarna onderwerp van gesprek geweest in een bespreking met DG De Leeuw en directeuren JZ, GRR en DN.
De evaluatie/signalering kon gedaan worden doordat de RBD’s inbedding hebben in de regio’s. Door goede en frequente contacten met partijen in het netwerk, hetgeen weer mogelijk is doordat de RBD’s beschikken over kennis van zaken, zoweel sectoraal als regionaal.

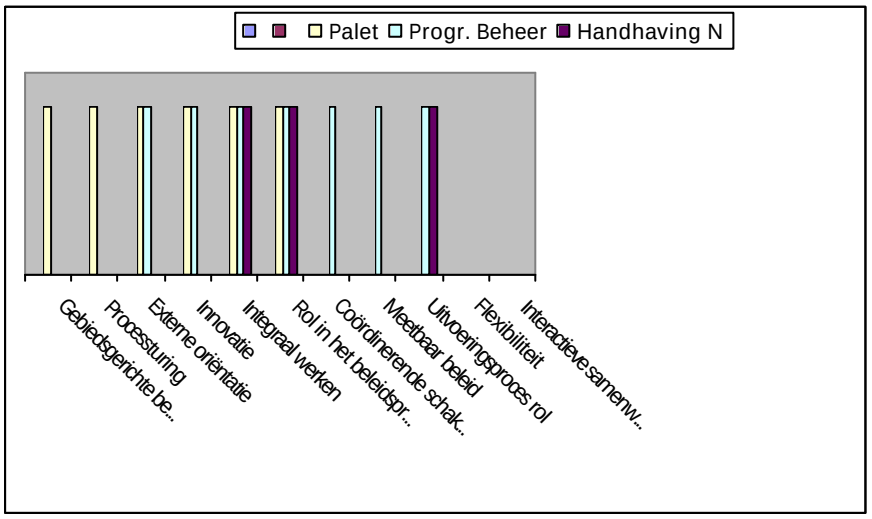
Vanuit de RBD’s is een afgevaardigde vertegenwoordigd in de klankbordgroep van ‘Natuurinspectie’. Zo’n afgevaardigde is voor het werkproces de handigste oplossing. Deze vertegenwoordiger zorgt voor de communicatie tussen de RBD’s en ‘Natuurinspectie’. Hoewel niet expliciet zo bedoeld, zorgt dit wel voor een gezamenlijk optreden van de RBD’s richting andere LNV-directies.

Er is één notitie geschreven, namens alle RBD’s. En bij de huidige uitvoering worden de contacten met de RBD’s gevoerd via één gezamenlijke vertegenwoordiger in de klankbordgroep. Dit één front vormen zorgt ervoor dat de RBD’s in dit proces sterker staan en serieuzer genomen worden dan wanneer er opgetreden zou worden vanuit vijf afzonderlijke RBD’s.
Voor de RBD’s betekent dit dat er intern kennis gedeeld en benut wordt, dat de kennisprocessen moeten lopen.

Karakteristiek: integraal werken, rol in beleidsproces, rol in uitvoeringsproces.
Essentiële kennis: regionale kennis, sectorale kennis, gammakennis, maatschappij(netwerken), communicatie.
Competenties: analytisch, netwerk, pro-actief.

2.4 Projectie op Karakteristiek van de RBD’s

Hoe passen de projecten in het beeld dat de RBD’s karakteriseert?



Voor alle drie de projecten blijkt ‘Rol in het beleidsproces’ en ‘Integraal werken’ te gelden.

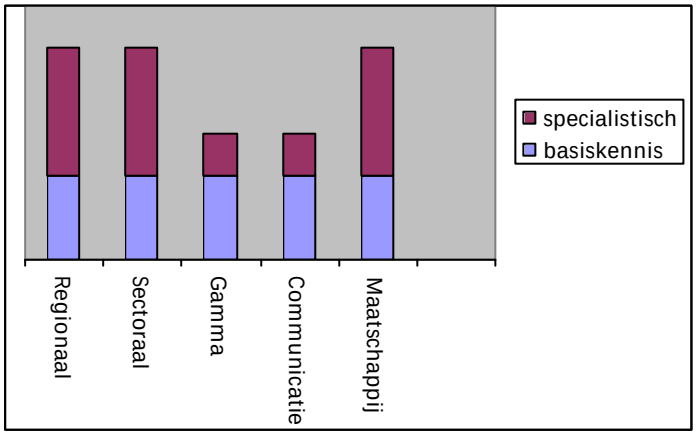
Integraal is een term waar de RBD's nog steeds op gefocust zijn. Het is uiteraard goed om dit steeds in de gaten te houden, maar het is niet zo dat de RBD's niet integraal werken. Integendeel. Wellicht ook juist door de gerichtheid op de regio wordt het integrale bevorderd. Sectorale kennis is en blijft noodzakelijk, maar door dit in te zetten ten dienste van de gebiedsspecifieke vraagstellingen, wordt er integraal gewerkt. De organisatievorm van de afzonderlijke RBD's weerspiegelt dit.
Integraal werken vraagt wel om een bewust omgaan met de kennisprocessen (kennis creëren, verwerven, toepassen, delen, behouden).

Een andere centrale karakteristiek is innovatie. Innovatie als karakteristiek hanteren betekent dat je daar als organisatie voor open staat. Of, zoals M. Wagemans heeft geschreven: "Voor de leiding van organisaties houdt dat in dat condities worden geschapen waarbinnen er ruimte is voor medewerkers om vernieuwend te werken. Dat betekent een positieve houding ten aanzien van initiatieven, ook wanneer die buiten de gevestigde patronen liggen."[2]

De centrale beleidsdirecties in Den Haag zien de RBD's vaak als een geheel in plaats van vijf specifieke directies. Ook in interviews kwam dit naar voren. De vijf RBD's werken echter ieder met een eigen organisatiemodel en werkcultuur. Het zijn immers aparte directies met eigen regio's met eigen regionale specificiteiten. Het eigene van de directies dient benadrukt te worden. Dit hoeft echter een gezamenlijk optreden niet in de weg te staan. Gezamenlijk optreden is zelfs een voorwaarde voor het hebben van optimale invloed.

2.5 Projectie op kennisgebieden RBD's

Om de drie projecten te kunnen uitvoeren, is kennis nodig geweest. Hieronder wordt een voorzet gedaan om de noodzakelijkheid van de kennis voor deze projecten aan te geven.
Dit geeft een beeld van het kennisprofiel van de RBD's.



Basiskennis is de kennis die iedere RBD-medewerker zou moeten bezitten.
Daar bovenop komt specialistische kennis die, verdeeld over de organisatie, te vinden is bij specialisten.

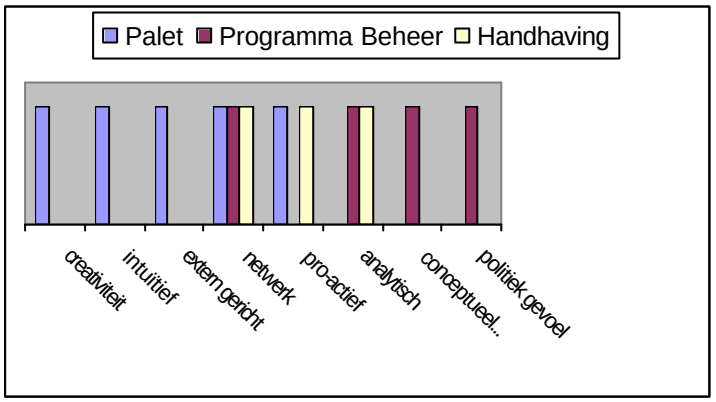
Wat opvalt is het belang van 'Maatschappij' waar netwerken een onderdeel van is. Netwerken vereist het kunnen en durven opnemen van contacten. Je moet weten wie wat waar in de regio is/doet en wie wat waar bij LNV is/doet. Het hangt nauw samen met communicatie.
Kennis van 'Communicatie', zowel intern, als naar LNV en actoren in de regio, is voor iedereen van belang. Communicatiespecialisten hebben zeker hun nut voor de RBD's maar hun aantal zal klein blijven. Net als 'gamma'kenniswerkers.
De RBD's hebben veelal gefocust op het hebben van beleidsgeneralisten. Politiek-bestuurlijke kennis, hier opgenomen als onderdeel van gammakennis, was belangrijk. Dat is en blijft het ook, maar de RBD's kunnen niet zonder kennisspecialisten.
Sectorale kennis geeft de mogelijkheid om gesprekspartner te zijn en te blijven.

[2] Wagemans, Geregeld Mis, par. 9.3

Door samenwerking van verschillende soorten kenniswerkers kunnen de RBD's tot goede producten komen. En het unieke van de RBD's zit in de regionale kennis waarbij je onder andere weet wie wat waar in de regio is/doet.

2.6 Competenties

Bij het formuleren van benodigde basiskennis en specifieke kennis kom je op het denken over gewenste competenties. Kennis kent overlap met competenties. Voor wat betreft de drie projecten kunnen de volgende competenties voor de RBD's worden aangegeven: *creativiteit, netwerk, intuïtief, extern gericht, pro-actief, analytisch, conceptueel denken, politiek gevoel.*



De drie projecten bestrijken de fasen van de beleidscyclus die in 'Impuls voor vernieuwing' als accentpunten voor de RBD's zijn aangegeven. Als we nu de bij de projecten van belang gebleken competenties naar deze fasen toe doortrekken, komt in beeld dat bij verkenning met name een pro-actieve, extern gerichte, creatieve houding en vaardigheid van belang zijn. Beleidsontwerp vraagt meer om analytisch en conceptueel denken zonder de politieke realiteit uit het oog te verliezen. Voor terugkoppeling zijn een pro-actieve houding en analytisch vermogen van belang. En niets komt echt van de grond als er geen gebruik gemaakt wordt van het (regionale) netwerk.

2.7 Hoe verder

Kennismanagement is afhankelijk van en onderdeel van organisatiemodel en -cultuur. Een verder werken aan kennismanagement bij de RBD's, samen en individueel, is raadzaam. Om zo gericht aan te kunnen geven welke kennis en competenties de RBD's afzonderlijk en gezamenlijk nodig hebben om hun rol optimaal te kunnen vervullen. En om vandaar uit te kunnen werken aan een goede infrastructuur om de kennisprocessen te faciliteren.
Alleen de RBD's zelf kunnen hun eigen kennismanagement vormgeven, in beeld brengen welke kennismanagementaspecten zich bij de RBD's afspelen. Tevens zorgt dit voor bewustwording bij de RBD-medewerkers. En kan daardoor mensen bewegen om actief kennis te creëren, verwerven, toepassen, delen en behouden.

Kennismanagement gaat vooral om cultuur. Je kan niet alles weten en niet alles kan gestructureerd worden. Maar je kan wel bewust met dingen omgaan en kennismanagement kan dit bewustzijn activeren.

3 Samenvatting

In ‘Impuls voor vernieuwing’ wordt het accent voor de RBD’s gelegd bij de begin- en eindfase van het beleidsproces. De verwachting is dat de RBD’s juist in de fasen verkenning, beleidsontwerp en terugkoppeling een belangrijke bijdrage kunnen leveren, mede dankzij de inzet van kennismanagement.
In deze notitie wordt voor ieder van deze beleidsfasen een project bekeken waardoor een aanzet gegeven kan worden voor de weergave van kennismanagementaspecten voor de RBD’s. Gekozen is voor de projecten ‘Palet van het platteland’ (verkennend), ‘Programma Beheer’ (beleidsontwerp, uitvoering), en ‘Handhaving Natuurbeleid’ (terugkoppeling).
Deze notitie geeft een beeld, bedoeld als aanzet voor een interne discussie. Want “Kennis is perspectiefgebonden en perspectiefafhankelijk".

‘Palet van het platteland’ is exemplarisch voor een project in de verkennende fase van de beleidscyclus. Het is een weergave van een dialoog in de regio’s waarbij bewust verschillende actoren in de regio’s bij elkaar gebracht werden. Er is veel geïnvesteerd in bijeenkomsten met de actoren (doelgroepen). Dit betekent dat er gecommuniceerd moest worden. Communicatie en Netwerken zijn daarmee sleutelwoorden van het project.
Palet was een gezamenlijk RBD-project waarbij iedere RBD zijn eigen palet-deelproject had. Hierbij werd gebiedsgericht gekeken, wat vaak regio-overstijgend is.
In het project is integraal gewerkt. Immers, Palet kent een gebiedsgerichte benadering, benutting van het netwerk, en samenwerking tussen verschillende soorten kenniswerkers.
Palet was een initiatief van de RBD’s en niet een vraag van de centrale beleidsdirecties. Dit heeft in Den Haag op verschillende momenten voor verwarring en soms zelfs ontstemming gezorgd. Ook Den Haag moet wennen aan de verschuivende rol van de RBD’s.
‘Palet van het platteland’ levert discussie op, werkt door op allerlei niveaus. Dit is mogelijk door gebruik te maken van het netwerk en actieve communicatie, maar vooral doordat het een gezamenlijk product is van de RBD’s. De RBD’s profileren zich hiermee als één RBD-organisatie en dat werkt enorm in het voordeel.

‘Programma Beheer’ bevindt zich momenteel in de uitvoeringsfase van de beleidscyclus. De RBD’s hebben een grote rol gespeeld in de fase van het beleidsontwerp. ‘Programma Beheer’ is een LNV-project waar de RBD’s bij betrokken zijn. De RBD’s zijn van belang voor dit project vanwege hun netwerken in de regio’s en de combinatie van sectorale en regionale kennis. Zaken waar LNV niet buiten kan. De RBD’s zijn daarom bij uitstek partner in dergelijke beleidsontwerpprojecten.
Het project was verdeeld in deelprojecten. Bij een paar deelprojecten was de projectleider een RBD’er. De RBD’s hadden echter niet alleen inbreng bij deze deelprojecten. Voor het geheel van ‘Programma Beheer’ is de inbreng door en betrokkenheid van de RBD’s van belang.
De RBD’s hebben de mogelijkheid om zaken in de regio uit te proberen en te toetsen en zo nieuwe kennis te genereren. Bij ‘Programma Beheer’ gebeurde dit door middel van zogenaamde ‘experimenten’. Deze leverden input op voor het ‘Programma Beheer’.

Werken in het voortraject van de beleidscyclus vergt gevoel voor en kennis van politiek-bestuurlijke en beleidsprocessen. Door te weten waarom processen op een bepaalde manier verlopen is het mogelijk om de juiste insteek en houding te kunnen hebben. Overigens is ook hier communicatie van groot belang.

‘Handhaving Natuurbeheer’ is niet zozeer een RBD-project als wel een LNV-klus waaraan momenteel gewerkt wordt en waar de RBD’s via de klankbordgroep bij betrokken zijn. Aan deze klus ligt o.a. een notitie van de RBD’s ten grondslag, ‘De bescherming van bos en natuur’, waarin wordt ingegaan op de problemen die zich voordoen bij de handhaving van de regelgeving. De RBD’s liepen tegen een aantal zaken aan betreffende de handhaving en evalueren en signaleren dit. Daarmee spelen ze een rol in de terugkoppelingsfase van de beleidscyclus.
De evaluatie/signalering kon gedaan worden doordat de RBD’s inbedding hebben in de regio’s. Door goede en frequente contacten met partijen in het netwerk, hetgeen weer mogelijk is doordat de RBD’s beschikken over kennis van zaken, zoweel sectoraal als regionaal.
Er is één notitie geschreven, namens alle RBD’s. En bij de huidige uitvoering worden de contacten met de RBD’s gevoerd via één gezamenlijke vertegenwoordiger in de klankbordgroep. Dit één

front vormen zorgt ervoor dat de RBD's in dit proces sterker staan en serieuzer genomen worden dan wanneer er opgetreden zou worden vanuit vijf afzonderlijke RBD's.

Om deze drie projecten te kunnen uitvoeren, is kennis nodig geweest. Essentiële kennis voor de RBD's is weer te geven in de groepen: regionale kennis, sectorale kennis, gammakennis, maatschappij en communicatie.
Basiskennis, is de kennis die iedere RBD-medewerker zou moeten bezitten.
Daar bovenop komt specialistische kennis die, verdeeld over de organisatie, te vinden is bij specialisten.
Wat opvalt is het belang van 'Maatschappij' waar netwerken een onderdeel van is. Netwerken vereist het kunnen en durven opnemen van contacten. Je moet weten wie wat waar in de regio is/doet en wie wat waar bij LNV is/doet. Het hangt nauw samen met communicatie.
Kennis van 'Communicatie', zowel intern, als naar LNV en actoren in de regio, is voor iedereen van belang. Communicatiespecialisten hebben zeker hun nut voor de RBD's maar hun aantal zal klein blijven. Net als 'gamma'kenniswerkers. De RBD's hebben veelal gefocust op het hebben van beleidsgeneralisten. Politiek-bestuurlijke kennis, hier opgenomen als onderdeel van gammakennis, was belangrijk. Dat is en blijft het ook, maar de RBD's kunnen niet zonder kennisspecialisten.
Sectorale kennis geeft de mogelijkheid om gesprekspartner te zijn en te blijven.
Door samenwerking van verschillende soorten kenniswerkers kunnen de RBD's tot goede producten komen. En het unieke van de RBD's zit in de regionale kennis waarbij je onder andere weet wie wat waar in de regio is/doet.

Kennis kent overlap met competenties. Voor wat betreft de drie projecten kunnen de volgende competenties voor de RBD's worden aangegeven: *creativiteit, netwerk, intuïtief, extern gericht, pro-actief, analytisch, conceptueel denken, politiek gevoel.*
De drie projecten bestrijken de fasen van de beleidscyclus die in 'Impuls voor vernieuwing' als accentpunten voor de RBD's zijn aangegeven. Als we nu de bij de projecten van belang gebleken competenties naar deze fasen toe doortrekken, komt in beeld dat bij verkenning met name een pro-actieve, extern gerichte, creatieve houding en vaardigheid van belang zijn. Beleidsontwerp vraagt meer om analytisch en conceptueel denken zonder de politieke realiteit uit het oog te verliezen. Voor terugkoppeling zijn een pro-actieve houding en analytisch vermogen van belang. En niets komt echt van de grond als er geen gebruik gemaakt wordt van het (regionale) netwerk.

Kennismanagement is afhankelijk van en onderdeel van organisatiemodel en –cultuur. Een verder werken aan kennismanagement bij de RBD's, samen en individueel, is raadzaam. Alleen de RBD's zelf kunnen in beeld brengen welke kennismanagement-aspecten zich bij de RBD's afspelen. Deze notitie is bedoeld als opstapje voor een discussie die de RBD's zelf zullen moeten voeren.

Conclusies en aanbevelingen

- Kennismanagement is afhankelijk van en onderdeel van organisatiemodel en -cultuur.
- Alleen de RBD's zelf kunnen hun eigen kennismanagement vormgeven. Zij zullen zelf de discussie moeten voeren.
- Vanuit een gezamenlijk ontworpen kennismanagement kan iedere RBD zijn eigen individuele kennismanagement inrichten.
- De RBD's hebben veelal gefocust op het hebben van beleidsgeneralisten, maar ze kunnen niet zonder kennisspecialisten.
- Integraal werken kan alleen als er voldoende kennis in huis is en als men de kennisprocessen (kennis creëren, verwerven, toepassen, delen, behouden) bewust weet te toe te passen.
- 'Palet van het platteland' is een voorbeeld van integraal werken. Het heeft o.a. een gebiedsgerichte, dat is regio-overstijgende, benadering, samenwerking van verschillende typen kenniswerkers en intensieve contacten met het netwerk.
- Netwerk, het weten wie, wat, waar in de regio's en binnen LNV doet, is van levensbelang voor de RBD's.
- De RBD's waren voor 'Programma Beheer' van belang omdat de RBD's regionaal georganiseerd en gericht zijn en dus netwerken in de regio's hebben.
- De evaluatie/signalering die aan de notitie 'De bescherming van bos en natuur' ten grondslag ligt, kon door de RBD's gedaan worden dankzij de regionale inbedding van de RBD's.
- "Kennis is perspectiefgebonden en perspectiefafhankelijk"

Literatuur

- Kernteam Programma Beheer, Programma Beheer; Den Haag, juni 1997
- Palet van het Platteland, een visie van de RBD's van LNV op de ontwikkeling van het platteland; Den Haag, 2000.
- Rapportage doorwerking ‘Palet van het platteland’, Kees Nieuwerth, maart 2001.
- Notitie ‘De bescherming van bos en natuur’, februari 2001.
- Observaties en notities bij het traject Kennismanagement bij de RBD’s, Tjeerd de Vries, 2001.
- Verslag MT-dag RBD’s d.d. 15 mei 2001.
- Jaarplannen 2001 van de Regionale beleidsdirecties.
- SOV directie Noord, januari 2001.
- ‘Organisatie Ontwikkeling Oost’, Directie Oost, oktober 1999.
- ‘Ter Kennisname’ kennisnota directie Noord, mei 2001.
- Wagemans, M., Geregeld Mis; Eburon - Delft, 1998.
- Wielinga, E., Netwerken als levend wezen; Wind Publishers & Distribution, 2001.

Bijlage

Met dank aan:

Els van de Lisdonk	*RDK*
Theo Meeuwissen	*SBB Gelderland*
Kees Nieuwerth	*Directie Noord*
Tjeerd de Vries	*LNV (Directie Zuid)*

Kenniscoördinatoren RBD's
Collega's Expertisecentrum LNV