

Kennis(sen) in elk gebied

Project Kennis en Kennismanagement voor Gebiedsgerichte Vraagstukken

Manon van Middelkoop
Pieter Mur
Anne-Marie de Ruiter
Loek Treep



landbouw, natuurbeheer
en visserij



© 2002 Expertisecentrum LNV, Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Rapport EC-LNV nr. 2002/149
Ede/Wageningen, 2002

Teksten mogen alleen worden overgenomen met bronvermelding.

Deze uitgave kan schriftelijk of per e-mail worden besteld bij het Expertisecentrum LNV onder vermelding van code 2002/149 en het aantal exemplaren.
Tevens kan hier een cd-rom met relevante teksten uit interviews en literatuur opgevraagd worden.

Oplage 230 exemplaren

Samenstelling Manon van Middelkoop, Pieter. Mur, Anne-Marie de Ruiter
Loek Treep

Druk Ministerie van LNV, directie IFA/Bedrijfsuitgeverij

Productie Expertisecentrum LNV
Bedrijfsvoering/Vormgeving en Presentatie
Bezoekadres : Marijkeweg 24
Postadres : Postbus 30, 6700 AA Wageningen
Telefoon : 0317 474801
Fax : 0317 427561
E-mail : Balie@eclnv.agro.nl

Voorwoord

Met het gebiedsgericht beleid wordt de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het gebied voor een belangrijk deel neergelegd bij de actoren in het gebied. Aan de gebiedsactoren (personen, groepen, sectoren, gemeenten, e.a.) wordt gevraagd middels een gebiedsprogramma invulling te geven aan de wijze waarop zij denken de knelpunten aan te pakken en de kansen in te vullen, een en ander binnen de beleidskaders. Bij de aanpak is het veelal wenselijk de problemen in onderling verband op te lossen. Dus veel minder sectoraal of thematisch, maar meer integraal. De Stimuleringsregeling Gebiedsgericht Beleid wil dit proces stimuleren.

Bij een integrale aanpak van gebiedsvernieuwingen is veelal ook andere, meer integrale, kennis nodig. Het gaat daarbij over kennis over de onderlinge interacties van sectoren, over gezamenlijke mogelijkheden, enz. Was en is het kennissysteem sterk sectoraal georiënteerd, bij de nieuwe gebiedsgerichte aanpak zal dit veel meer gericht moeten zijn op integrale vraagstukken.

Dit rapport bestudeert de problematiek rond kennis en kennisinfrastructuur ten behoeve van gebiedsgerichte vraagstukken. Vanuit de geconstateerde problemen worden, in hoge mate gebaseerd op de meningen van de actoren, praktische opties voor verbeteringen aangegeven. Hierbij staan de gebieden centraal met als kernpunten goede kennisfuncties in het gebiedskantoor en een ondersteunend en coördinerend bovengebiedsnetwerk.

Dit project is uitgevoerd in opdracht van de ministeries LNV, VROM en VenW, alsmede het IPO. De uitvoering lag in handen van het Expertisecentrum LNV en de Stichting Recreatie. Hiernaast hebben het RIVM en het RIZA een bijdrage verleend.

De begeleiding van de klankbordgroep en de aansturing van de kerngroep is zeer waardevol geweest bij de totstandkoming van dit rapport.

Drs. R.P. van Brouwershaven
Directeur Expertisecentrum LNV

Inhoudsopgave

Samenvatting	9
1 Opdracht	13
1.1 Aanleiding	13
1.2 Vraagstelling	14
1.3 Afbakening van het project	14
1.4 Beoogd resultaat van het project	15
1.5 Leeswijzer	15
2 Theoretisch kader	17
2.1 Begrippenkader	17
2.1.1 Gebiedsgericht beleid	17
2.1.2 Kennis	18
2.1.3 Kennismanagement	18
2.1.4 Kennisinfrastructuur	18
2.2 Analyse kader	18
3 Gegevensverzameling en -verwerking	21
3.1 Methode gegevensverzameling	21
3.1.1 Fase 1: het verzamelen van gegevens	21
3.1.2 Fase 2: het toetsen van de gegevens	21
3.2 Methode gegevensverwerking	22
3.2.1 De kennisgebieden	22
3.2.2 De actoren	22
4 Analyseresultaten	25
4.1 Inleiding	25
4.2 Kennisinfrastructuur	26
4.3 Initiatiefnemers in de gebieden	28
4.3.1 Rol en verantwoordelijkheid	28
4.3.2 Kennisbehoefte	28
4.3.3 Bevindingen t.a.v. het huidige kennismanagement en de KIF	29
4.3.4 Samenvatting van de bevindingen	32

4.4	Gebiedscommissie	33
4.4.1	Rol en verantwoordelijkheid	33
4.4.2	Kennisbehoefte	34
4.4.3	Bevindingen t.a.v. het huidige kennismanagement en de KIF	35
4.4.4	Samenvatting van de bevindingen	38
4.5	Provincie	39
4.5.1	Rol en verantwoordelijkheid	39
4.5.2	Kennisbehoefte	39
4.5.3	Bevindingen t.a.v. het huidige kennismanagement en de KIF	39
4.5.4	Samenvatting van de bevindingen	42
4.6	Landelijke overheid	42
4.6.1	Rol en verantwoordelijkheid	42
4.6.2	Kennisbehoefte	43
4.6.3	Bevindingen t.a.v. het huidige kennismanagement en de KIF	43
4.6.4	Samenvatting van de bevindingen	45
5	Samenvatting van de analyseresultaten	47
5.1	Inleiding	47
5.2	Het vaststellen benodigde kennis en inventariseren beschikbare kennis	47
5.3	Het delen van kennis	48
5.4	Het inrichten van de organisatie	49
5.5	Randvoorwaarden	49
6	Opties voor verbetering	51
6.1	Inleiding	51
6.2	Opties voor verbetering	52
6.2.1	'Kennisfunctie in het gebied' en een 'bovengebiedskennisfunctie'	52
6.2.2	Vraagarticulatie, kennisontwikkeling en aansturing verbeteren op gebieds- en bovengebiedsniveau	53
6.2.3	Het delen van kennis	54
	Lijst met afkortingen	57
	Geraadpleegde literatuur	59

Bijlage 1	Overzicht SGB gebieden	61
Bijlage 2	Geraadpleegde personen	63
Bijlage 3	Opzet interviews	65
Bijlage 4	Voorbeeldblad inhoud database	67
Bijlage 5a	Analysetabel kennis	69
Bijlage 5b	Analysetabel KIF	70
Bijlage 6	Huidige kennisinfrastructuur	71
Bijlage 7	Uitvoering van het project	75

Samenvatting

Achtergrond

Met het gebiedsgericht beleid, vastgelegd in het sturingsmodel gebiedsgerichte inrichting van het landelijk gebied, wordt een deel van het beleid naar de gebieden verplaatst en komen de gebiedsactoren voor de taak te staan de kansen en problemen in de gebieden zelf aan te pakken. Deze verandering van aanpak komt voort uit het besef dat de gebiedsactoren het beste zelf de complexe problemen kunnen oplossen en kansen kunnen aanpakken. Complexe problemen kunnen veelal het best aangepakt worden middels projecten waar verschillende sectoren en thema's in onderlinge samenhang worden aangepakt. (integrale aanpak) Voor een dergelijke integrale aanpak is ook kennis nodig welke hierbij past. (integrale kennis) De productiefactor kennis mag geen struikelblok zijn bij het ontwikkelen van gebiedsplannen, projecten en de efficiënte uitvoering van de subsidieregeling. Immers, als actoren door hun uiteenlopende achtergronden, belangen, begrippenkaders, etc. elkaar niet weten te vinden of 'elkaars taal niet spreken', dan is het moeilijk om een integratie van uiteenlopende SGB-thema's zoals natuur, landbouw, milieu, recreatie, water etc. te bewerkstelligen. Het EC-LNV en Stichting Recreatie KIC onderzochten in opdracht van LNV, VROM, V&W en IPO hoe de kennisprocessen (generatie, verspreiding, etc.) en de kennisinfrastructuur voor gebiedsprocessen geoptimaliseerd kunnen worden. De vraag richtte zich met name op *mensen en organisaties in de SGB-gebieden* en op *kennisgebieden* zoals inhoudelijke kennis, proces- en bestuurlijke kennis en subsidiekennis. De vraagstelling die ten grondslag ligt aan dit rapport is:

Op welke wijze kan de kennisontwikkeling en kennisinfrastructuur ten behoeve van gebiedsgerichte vraagstukken geoptimaliseerd worden?

Resultaten van de analyse

Middels het analyseren van de voor kennis relevante elementen is een beeld ontstaan welke tekortkomingen er zijn t.a.v. de kennisontwikkeling en kennisinfrastructuur en hoe deze kunnen worden verbeterd. Hierbij zijn de verschillende gebiedsactoren (de initiatiefnemers: groepen, gemeenten, ondernemers, e.a., de gebiedscommissies, de provincie en de rijksoverheid) t.a.v. de voor kennis relevante elementen bestudeerd. De analyse is gedaan op basis van literatuurstudie, interviews met gebiedsactoren en deskundigen alsmede op basis van een confrontatie van de bevindingen met toetsgroepen, bestaande uit gebiedsactoren en deskundigen. Vanuit de analyse zijn tekortkomingen en verbetermogelijkheden naar voren gekomen.

Er blijken bij de gebiedsactoren duidelijke kennistekorten op de kennisgebieden: kennis van processen/bestuurlijke kennis, inhoudelijke kennis en kennis over subsidies en regelingen. Deze treden het sterkst op bij de initiatiefnemers.

Er is een tekort aan proceskennis en procesondersteuning. Processen zijn bij integrale projecten complexer dan bij sectorale. De deelnemers kennen elkaar vaak onvoldoende, de belangen zijn zeer uiteenlopend. Binnen dergelijke projecten dient intern veel kennis te worden uitgewisseld. Er is grote behoefte aan ondersteuning en er is behoefte aan ervaringen vanuit andere projecten.

De inhoudelijke kennis voor integrale projecten is eveneens onvoldoende aanwezig. De projecten hebben veelal een eigen uniciteit. De kennis die nodig is, is daardoor niet beschikbaar bij het meer abstracte landelijke onderzoek, of niet voldoende toepasbaar, er is weinig praktijkonderzoek aanwezig voor deze vraagstukken. De

kennisuitwisseling tussen projecten in verschillende gebieden staat op een laag niveau. Er is veel behoefte aan ervaringen vanuit andere projecten. De subsidies en regelingen worden ontoegankelijk gevonden. Het inpassen van de projecten in de subsidievereisten is complex en vereist ondersteuning. Er blijkt een grote behoefte te zijn aan aandacht voor processen, zowel in groepen als tussen groepen als ook bij het ontwerpen van netwerken. Goede processen zijn veelal de basis voor een verdere inhoudelijke kennisuitwisseling. Temeer omdat het vaak gaat om impliciete kennis (kennis in de hoofden en niet op papier) zijn processen zo belangrijk.

Opties voor verbetering

Belangrijk bij de verbeteringen is in de eerste plaats een duidelijke kennisfunctie in het gebiedskantoor, met een breed aanbod van kennisprocessen (voor gebiedsgerichte vraagstukken) die zij zelf uitvoert of coördineert, dichtbij de mensen in het gebied. Belangrijk is hiernaast een aanvullend bovengebiedsnetwerk die een aantal kennisfuncties van de gebiedskantoren aanvult en overneemt en coördineert die efficiënter bovengebieds kunnen worden gedaan.

De kennisfuncties welke vanuit de gebiedskantoren verbetering behoeven zijn o.a.

- verbetering van de vraagarticulatie vanuit de gebieden;
- versterking van de vraagsturing vanuit de gebiedsactoren, versterking van de contacten met het onderzoek en andere kennisinstellingen;
- vraagbaak zijn voor kennisvragen, subsidievragen en procesondersteuning, het doorverwijzen als dat nodig is;
- het aanbieden van procesondersteuning;
- ontwikkelen van de juiste netwerken t.b.v. de gebiedsactoren.

Het bovengebiedsnetwerk heeft o.a. de volgende kennisfuncties, zowel t.a.v. de initiatiefnemers als de gebiedscommissies

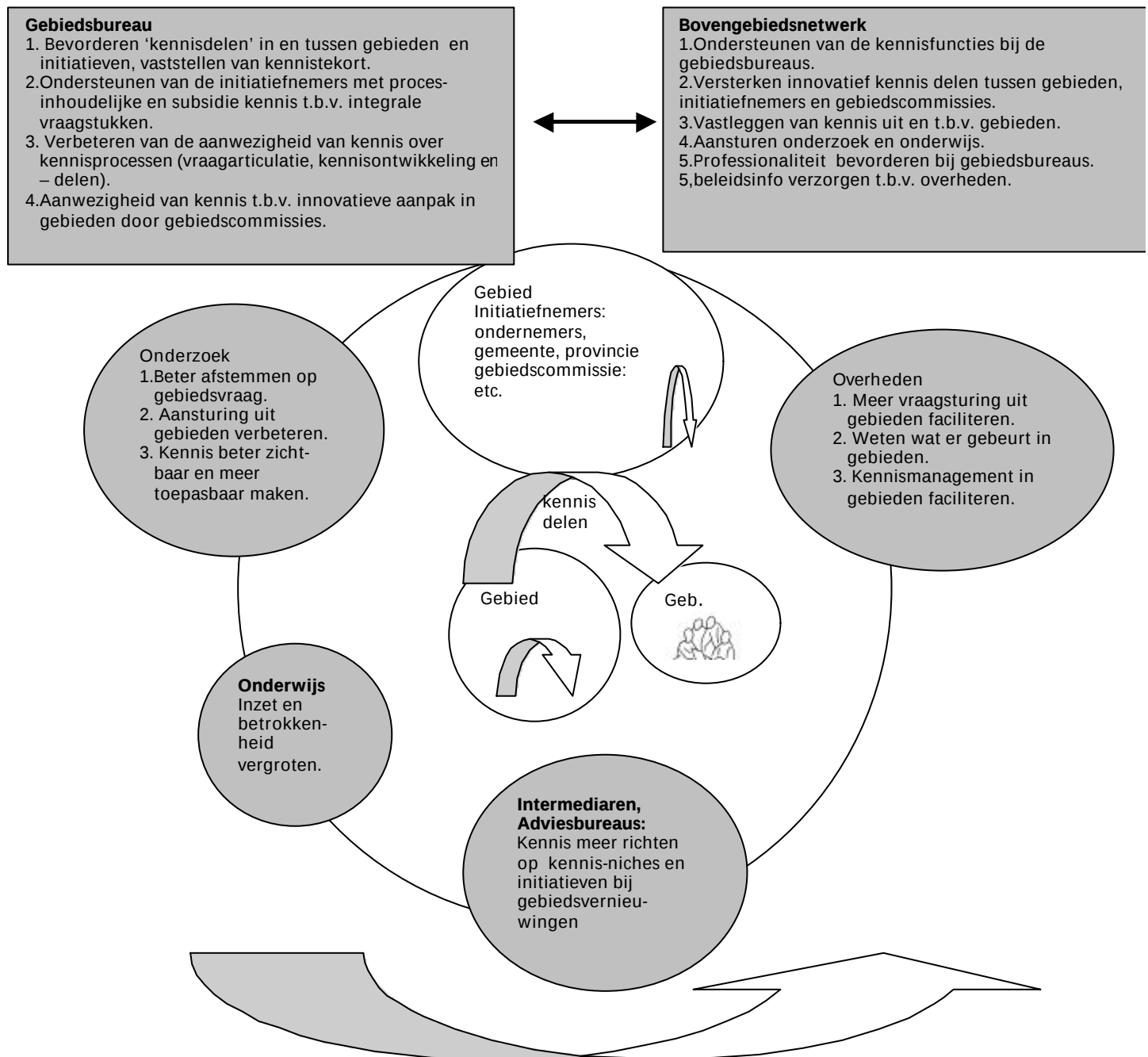
- het stimuleren van het vastleggen van gebiedskennis en het bevorderen van het verspreiden ervan middels een scala van activiteiten;
- opschalen van kennisvragen uit de gebieden, het aansturen van het onderzoek;
- ondersteunen van de professionaliteit van de kennisfunctie in de gebiedskantoren;
- ondersteuning bij het tot stand komen van gebiedsprogramma's;
- het aanbieden van beleidsinformatie voor provincie en rijksoverheid.

Voorts zijn er de volgende aanbevelingen

- verbeteren van het kennisaanbod vanuit de kennisinstellingen, beter aangepast aan de wensen van de gebiedsactoren, een sterkere participatie bij de gebiedsontwikkelingen;
- versterken van de rol van het landbouwonderwijs;
- verminderen van de verkokering binnen de provincies;
- het verbeteren van de kennis van het gebied en van hetgeen er leeft, vanuit de overheden.

In het rapport wordt bij de voorstellen tot verbeteringen aangegeven, wie verantwoordelijk zijn, tevens wordt aangegeven wie bij de uitvoering betrokken kunnen worden. Het rapport geeft een globaal beeld. Per gebied dient een eigen aanpak te worden gevonden, afhankelijk van de kenniswensen in het gebied en de problematiek in het gebied. Bij het samenstellen van de opties ter verbetering is, waar mogelijk en nuttig, aangesloten bij de huidige ontwikkelingen.

Verbeterpunten, samengevat (in grijs)



1 Opdracht

1.1 Aanleiding

De maatschappelijke wensen ten aanzien van het landelijk gebied veranderen sterk, zowel in Nederland als in Europa. In toenemende mate verandert de functie van het landelijk gebied van een productieruimte voor voornamelijk agrarische productie naar een consumptieruimte. Er is een toenemende aandacht voor en behoefte aan natuur en landschapsschoon, waterberging, recreatie, cultuurhistorie, wonen, een goede milieukwaliteit en andere waarden. Door een goede integratie van de verschillende functies kan het landelijk gebied zowel economisch, sociaal als ecologisch een gebied worden waar het ook in de toekomst goed toevoegen is. De veranderingen welke hierdoor mogelijk en ook gewenst zijn vergen veel van de gebruikers en vooral de gebruikers die daar wonen en werken. Om die veranderingen te bevorderen en in goede banen te leiden steken het Rijk en de provincies veel energie in het faciliteren en sturen van die ontwikkelingen. Eén van die sturingsinstrumenten is de Stimuleringsregeling Gebiedsgericht Beleid (SGB), welke gericht is op die gebieden waar extra impulsen nodig zijn om tot een goede integratie van functies te komen. Binnen deze regeling worden een aantal bestaande regelingen geïntegreerd. De gebiedsactoren hebben de taak een gebiedsvisie en een gebiedsprogramma te maken, om op die manier hun toekomstplannen in beeld te brengen en deze ook uit te voeren. Om de kwaliteit van dit proces te versterken is, naast geld, vooral ook kennis nodig. Het gaat hier om (integrale) kennis om een integrale aanpak mogelijk te maken, om goede plannen te maken en die uit te voeren.

Bij kennis gaat het om velerlei vragen. Wat zijn de waarden van het gebied? Wat zijn de wensen van de verschillende betrokkenen? Wat leeft er in het gebied? Hoe kunnen de mensen er zoveel mogelijk bij betrokken worden? Hoe kunnen verschillende functies in projecten worden geïntegreerd? Hoe kan het leren van de betrokkenen worden gestimuleerd? Vanuit welke concepten kan het gebied worden aangepakt? Kennis op al deze gebieden is nodig.

Dat de beschikbaarheid van kennis geen vanzelfsprekende zaak is, is reeds gebleken bij eerdere ervaringen met gebiedsgerichte aanpak, zoals bij het beleid rond de Waardevolle Cultuurlandschappen (WCL) en het Ruimtelijke Ordening en Milieu beleid (ROM-beleid). Zo geeft het begeleidingsrapport van STOAS, waarbij een groep ondernemers werd begeleid bij het inspelen op de gebiedskwaliteiten en de mogelijkheden van het WCL-beleid in het gebied Midden Limburg, een duidelijke aanwijzing dat kennisondersteuning en procesondersteuning belangrijke succesfactoren waren bij de ontwikkeling en implementatie van de plannen. De betekenis van een planmatige aandacht voor het leren en voor kennisontwikkeling bij gebiedsaanpak, blijkt ook uit het NRLO rapport: Innoveren en Leren. Dat vernieuwende groepen veel van elkaar kunnen leren blijkt uit de ervaringen bij de aanpak die Habiforum kiest met de 'community of practice'.

Een goed kennismanagement, aangepast aan de situatie in gebieden is essentieel om vernieuwingen mogelijk te maken, om het opstellen van doelgerichte en afrekenbare plannen te ondersteunen en om een efficiënte uitvoering van de subsidieregeling te bevorderen. Daarom is het belangrijk om voor de ondersteuning van het gebiedsgerichte werken aandacht te besteden aan de *kennisontwikkeling* en de *kennisinfrastructuur*.

De stuurgroep SGB 2000 heeft om deze reden het initiatief genomen voor het project *Kennis en Kennismanagement voor Gebiedsgerichte Vraagstukken*.

1.2 Vraagstelling

De vraagstelling, zoals geformuleerd in het Plan van Aanpak, is:

Op welke wijze kan de kennisontwikkeling en kennisinfrastructuur ten behoeve van gebiedsgerichte vraagstukken geoptimaliseerd worden?

Om deze vraag te beantwoorden worden een aantal deelvragen gesteld:

Over de huidige situatie:

- Hoe ziet de huidige kennisinfrastructuur en kennisontwikkeling eruit?
- Welke ervaringen met kennismanagement zijn in de afgelopen jaren opgedaan in de gebieden waar een gebiedsgerichte benadering (vanuit de rijksdoelen) aan de orde was?

Over de gewenste situatie:

- Is er in deze gebieden behoefte aan nieuwe kennis en/of een nieuwe of betere kennisinfrastructuur?
- Wat zijn de mogelijkheden voor verbetering, versterking of verandering van kennis en kennisinfrastructuur en wat zijn de kansen en risico's?

De opdracht in meer operationele termen:

Ontwikkel voorstellen/opties voor de verbetering, versterking en verandering van de vraag, de ontwikkeling, de verspreiding en het gebruik van (integrale) kennis en de kennisinfrastructuur. Dit ten behoeve van vernieuwingen in gebieden in het kader van de SGB-regeling en wel vanuit de optiek van de actoren.

Met integrale kennis wordt bedoeld op kennis die relevant is voor werkprocessen die toegepast worden om integrale doelen te bereiken. Integrale doelen betreffen doelen die een afweging zijn van de doelen van meerdere sectoren en / of thema's.

1.3 Afbakening van het project

Het project richt zich op de kennis en de kennisinfrastructuur voor gebiedsgerichte vraagstukken binnen de SGB. Dit betekent dat:

- het project zich richt op de gebieden die inmiddels door de provincies zijn aangewezen voor de SGB. Bijlage 1 geeft een overzicht van de SGB gebieden;
- het zwaartepunt ligt bij de beleidsterreinen zoals die benoemd zijn binnen de SGB (natuur, bos, landschap, water, milieu, landbouw, recreatie en cultuurhistorie) en indirect ook bij een goed woon-, werk- en leefklimaat en bij een goede economische structuur van het landelijk gebied;
- het project het gebied centraal stelt met alle actoren (inclusief overheden) die bij het gebied betrokken zijn;
- vragen rond kennismanagement waarbij het gebied niet centraal staat niet worden meegenomen;
- het project, net als de SGB, vooral zal nagaan wat er nodig is aan kennis en kennisinfrastructuur om binnen het gebied de genoemde beleidsterreinen integraal aan te pakken;
- het project niet tot doel heeft om reeds bestaande kennis van instituten en universiteiten te verspreiden. Het project biedt impulsen om in de toekomst de kennisontsluiting en -generatie beter aan te laten sluiten op de behoefte in het gebied.

1.4 Beoogd resultaat van het project

Het beoogd resultaat van het project, zoals beschreven in de projectopdracht, is een agenda met operationele, aansprekende verbeteringen die de kennisontwikkeling en de kennisinfrastructuur op korte en iets langere termijn merkbaar verbeteren. Doel is om kennis toegankelijk te maken op meerdere niveaus en voor meerdere belanghebbenden tegelijk. Het gaat vooral om kennis die bijdraagt aan integrale planvorming en de uitvoering ervan, zoals kennis over de samenhang tussen thema's en activiteiten en doelen van diverse actoren.

De verbeteringen zullen dan ook vooral betrekking hebben op integrale vragen. Het gaat over inhoudelijke vragen, maar ook over vragen met betrekking tot werkprocessen en instrumenten die het integraal werken kunnen ondersteunen. Sectorale vragen worden alleen meegenomen als ze bijdragen aan de integrale vraagstelling.

Essentieel is dat er een samenspel plaatsvindt tussen de kennisdragers (bijvoorbeeld gebiedscommissie, provincie, gemeente).

Het project richt zich met name op de verbindingen tussen actoren en niet op verdieping van expertise van de actor op zijn eigen vakgebied.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Aansluitend op dit inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk 2 het theoretisch kader van deze studie uiteengezet. Hierbij worden ook de begrippen kennis, kennismanagement en kennisinfrastructuur uiteengezet en wordt bovendien het kader van deze studie, het gebiedsgericht beleid, toegelicht. Met deze begrippen in het achterhoofd zet het tweede deel van dit hoofdstuk het analysekader – 'de bril' - van deze studie uiteen. Hierbij worden zes voor kennis relevante elementen in hun onderlinge samenhang beschreven. Het gaat hier om *mensen en organisaties* (= actoren), *resultaatgebieden*, *werkprocessen*, *kennisprocessen*, *kennisgebieden* en *kennisinfrastructuur*.

De elementen van deze 'bril' komen in de vervolghoofdstukken steeds terug.

In hoofdstuk 3 aangegeven hoe en welke gegevens er voor deze studie verzameld zijn. Ook wordt toegelicht hoe deze zijn verwerkt en geanalyseerd.

In hoofdstuk 4 is het verslag van deze analyses weergegeven. In dit hoofdstuk wordt allereerst een korte beschrijving gegeven van de kennisinfrastructuur (KIF) voor gebiedsgerichte vraagstukken (bijlage 6 geeft een uitgebreide beschrijving van deze KIF). Daarna wordt per actorgroep allereerst een beschrijving gegeven van de rol en verantwoordelijkheid (= resultaatgebieden en werkprocessen) van deze actor. De volgende actoren komen achtereenvolgens aan bod: initiatiefnemers in de gebieden, gebiedscommissies, provincies en de landelijke overheid. Behalve de rol en verantwoordelijkheid van elke actor wordt ook de daarbij benodigde kennis globaal beschreven. Deze beschrijving wordt gevolgd door een analyse van de problemen en (reeds bestaande) oplossingen van elke actor voor diverse kennisgebieden. Het gaat hier om de kennisgebieden proces- en bestuurlijke kennis, (multi-)disciplinaire kennis, en regelgeving en subsidies. Deze analyses worden inhoudelijk ondersteund door citaten uit de literatuur en interviews.

In hoofdstuk 5 worden de analyses uit hoofdstuk 4 samengevat en geclusterd rondom kennisprocessen zoals kennis ontwikkelen, delen en toepassen (en de evaluatie daarvan) en rondom de kennisinfrastructuur. Op deze wijze benaderen de hoofdstukken 4 en 5 gezamenlijk de problemen (en reeds bestaande oplossingen) rondom kennis in gebiedsgericht beleid vanuit alle zes invalshoeken van de analyse 'bril' die in hoofdstuk 2 is geschetst.

Het rapport wordt in hoofdstuk 6 afgesloten met een aantal voorstellen om de genoemde problemen op te lossen.

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft het theoretisch kader aan dat bij de opzet en uitvoering van het project gebruikt is.

2.1 Begrippenkader

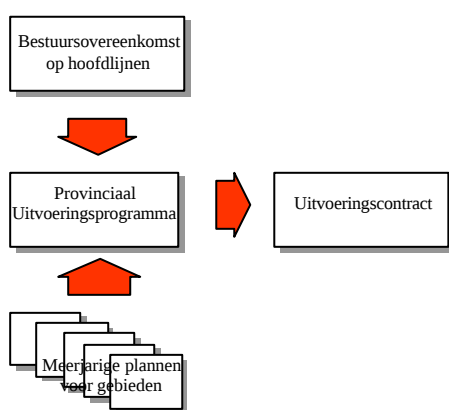
2.1.1 Gebiedsgericht beleid

Onder gebiedsgericht beleid wordt verstaan de gebundelde inzet van beleid, maatregelen en instrumenten in een bepaald gebied. Voorheen betroffen die gebieden onder andere de WCL en de ROM gebieden. In het kader van dit project gaat het om gebieden die zijn aangewezen in het kader van de SGB-regeling.

Het sturingsmodel gebiedsgerichte inrichting van het landelijk gebied

Deze nieuwe werkwijze in het gebiedsgerichte beleid is vastgelegd in het Sturingsmodel gebiedsgerichte inrichting van het landelijk gebied.

De werking van het sturingsmodel kan als volgt worden omschreven (zie figuur 1): Provincies stellen in nauw overleg met de betrokken partijen in de gebieden *gebiedsprogramma's* (of: meerjarenplannen voor gebieden) op. Vervolgens voegt iedere provincie de gebiedsprogramma's samen tot één *provinciaal uitvoeringsprogramma*. Daarin wordt aangegeven in hoeverre het programma de doelen van het Rijk helpt waarmaken. Bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma moet de provincie rekening houden met de *bestuursovereenkomst*, die de gezamenlijke provincies sluiten met het Rijk. Het IPO bundelt hiervoor de programma's en biedt deze aan het Rijk aan. De bestuursovereenkomst bevat de hoofddoelen van het beleid. Op basis van de uitvoeringsprogramma's sluiten het Rijk en de provincies uiteindelijk een *uitvoeringscontract*.



Figuur 1 De vier documenten van het Sturingsmodel

Sturing in het gebied

Een SGB-gebied heeft een gebieds- of streekcommissie. De provincie delegeert taken aan de gebiedscommissie. In deze commissie zijn de relevante partijen in het gebied vertegenwoordigd (sectoren, gemeenten, waterschap, de provincie en anderen).

In het gebied is de gebiedscommissie verantwoordelijk voor de het opstellen van de visie, het gebiedsplan en het uitvoeringsprogramma, het gebiedsprogramma is de samenbundeling van het gebiedsplan en het uitvoeringsprogramma. Dit meerjarenplan is het kader voor de subsidiering van de initiatieven in het gebied.

Voor de uitvoering van het meerjarenplan kan de gebiedscommissie een uitvoerend bureau ter beschikking hebben. De gebiedscommissie heeft bij de uitvoering ondermeer de volgende rollen:

1. De effectuering van de uitvoeringsplannen van de gebiedscommissie zelf.
2. Het faciliteren en stimuleren van de initiatieven van de actoren in het gebied.

De uitvoeringsplannen van de gebiedscommissie worden veelal geëffectueerd door de Dienst Landelijk Gebied (DLG), onder de verantwoordelijkheid van de gebiedscommissie. Het stimuleren van initiatieven wordt door verschillende functionarissen uitgevoerd, waaronder medewerkers van de DLG. De initiatieven die tot een subsidieaanvraag leiden, worden beoordeeld door DLG, die de aanvraag toets aan het gebiedsprogramma.

2.1.2 Kennis

Kennis is het vermogen om informatie bij elkaar te zoeken en in elkaar te passen, of om interactieprocessen in gang te zetten (proceskennis) die kunnen leiden tot oplossingen. Er wordt onderscheid gemaakt in impliciete en expliciete kennis. Expliciete kennis is voor anderen toegankelijk (bijvoorbeeld via boeken, nota's en dergelijke. Impliciete kennis is kennis die meestal "in de hoofden zit" en moeilijker toegankelijk is voor anderen (onder andere ervaringskennis).

2.1.3 Kennismanagement

Kennismanagement houdt in dat actoren de kennisontwikkeling (vaststellen benodigde kennis en inventariseren beschikbare kennis), het delen van kennis (kennisverspreiding) en het toepassen van kennis doelbewust beïnvloeden om het rendement ervan te vergroten (Weggeman, 1997). Door kennismanagement brengen de actoren een patroon aan in de beslissingen over kennisontwikkeling, het delen van kennis en het toepassen van kennis. Zie ook het kader 'de kenniswaardeketen' op pagina 17.

2.1.4 Kennisinstructuur

De kennisinstructuur is een structuur die het mogelijk maakt dat de juiste kennis op het juiste moment op de juiste plaats komt. Deze structuur bestaat uit de *draggers van kennis*, hun specifieke *eigenschappen* en hun *onderlinge relaties*. De eigenschappen van kennis zoals vorm, tijd, locatie, inhoud en toepassing bepalen ook de kenmerken van de kennisinstructuur (Van der Spek en Spijkervet, 1997).

2.2 Analyse kader

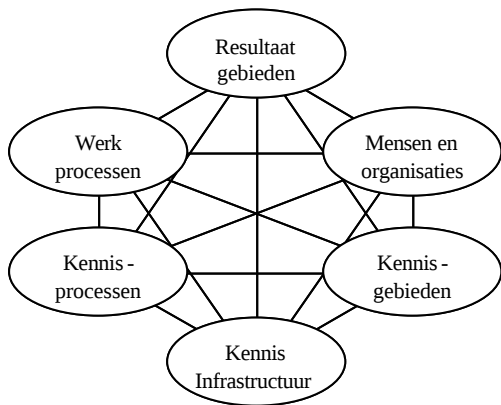
Bij de aanpak van de analyse is uitgegaan van de samenhang van de elementen zoals weergegeven in figuur 2.

Mensen en organisaties (de gebiedsactoren: initiatiefnemers, gebiedscommissies, provincie en landelijke overheid, zoals beschreven in hoofdstuk 4) zijn erop gericht hun belangen of doelen te realiseren: de *resultaatgebieden* (zie rol en verantwoordelijkheid van de actoren, zoals beschreven in hoofdstuk 4).

Werkprocessen: om deze *resultaatgebieden* te bereiken ondernemen mensen *werkprocessen* (bijvoorbeeld het schrijven van een gebiedsvisie). In de *werkprocessen* is (nieuwe) kennis nodig en ontstaat nieuwe kennis en ervaring, wordt bestaande kennis en ervaring gebruikt en wordt impliciete kennis (ervaringen) in expliciete kennis omgezet.

Kennisprocessen dragen bij aan *werkprocessen*. *Kennisprocessen* betreffen de activiteiten: vaststellen benodigde kennis, inventariseren beschikbare kennis, kennis delen en kennis toepassen. Een voorbeelden hiervan is het zoeken van ervaringen op

het gebied van het inhoudelijk en procesmatig maken van gebiedsvisies. Kennisprocessen gaan over kennisgebieden. In dit rapport wordt gewerkt met de volgende *kennisgebieden*: proces- en bestuurlijke kennis, disciplinaire kennis en kennis over subsidies en regelingen. Om *kennisprocessen* mogelijk te maken is een *kennisinfrastructuur* nodig. De *kennisinfrastructuur* is een structuur die het mogelijk maakt dat de juiste kennis op het juiste moment op de juiste plaats komt. De *kennisinfrastructuur* zorgt er bijvoorbeeld voor dat kennis en ervaring uit andere gebieden of uit het onderzoek op het juiste tijdstip beschikbaar en toegankelijk is.



Figuur 2 Schematische weergave van voor kennis relevante elementen

Bron: CIBIT

De kenniswaardeketen

Weggeman maakt ten behoeve van kennismanagement onderscheid in de volgende samenhangende onderdelen:

Operationeel niveau, de kennisprocessen:

- kennis ontwikkelen, waaronder ook wordt verstaan:
 - vastleggen benodigde kennis;
 - inventariseren beschikbare kennis.
- kennis delen;
- kennis toepassen;

Tactisch niveau, de KIF:

- inrichten van de organisatie;
- randvoorwaarden.

De kenniswaardeketen, zoals Weggeman deze beschrijft, is gericht op bedrijven. Bij de vertaling naar gebieden en gebiedsgerichte vernieuwingen dient rekening te worden gehouden met een veel grotere verscheidenheid aan actoren en processen dan in bedrijven. Kan in bedrijven de kenniswaardeketen vanuit een zekere 'top-down' aanpak aangestuurd en doorlopen worden. In (SGB) gebieden zijn processen minder overzichtelijk, er zijn namelijk vele actoren met eigen doelen en bijbehorende kennisbehoeften en zijn er zeer veel verschillende kennisbronnen. Een duidelijke 'bottum-up' aanpak in de kenniswaardeketen zal hierdoor beter voldoen aan de kennisbehoeften en daarmee de kwaliteit van het kennismanagement bevorderen.

3 Gegevensverzameling en -verwerking

Het analysekader zoals beschreven in paragraaf 2.2 is gebruikt als basis voor de verzameling en verwerking van de gegevens. Figuur 3 geeft een schematisch beeld van hiervoor gebruikte methode.

3.1 Methode gegevensverzameling

Bij de gegevensverzameling stond de *huidige situatie* waarin de actoren zich bevinden en de door hen *gewenste situatie* centraal. Eerst zijn de huidige situatie van de actoren en hun problemen en knelpunten ten aanzien van kennis en kennisinfrastructuur onderzocht. De problemen en knelpunten in de huidige situatie geven informatie over de gewenste situatie.

3.1.1 Fase 1: het verzamelen van gegevens

Het doel van deze fase was een beeld te krijgen van de huidige en de gewenste situatie en de door de bronnen naar voren gebrachte oplossingsrichtingen. Allereerst zijn een aantal rapporten bestudeerd die een goed beeld geven van het gebiedsgericht beleid en de SGB-thema's. Op basis van deze rapporten is een inventarisatie van problemen gemaakt en zijn deze problemen geclusterd om een beter beeld te krijgen van de aan kennis gerelateerde problemen. Dit beeld is gebruikt bij de opzet van de hierna gehouden interviews en aanvullende literatuurstudie. Het WCL-gebied in Winterswijk is geselecteerd voor een deel van de interviews. In dit gebied is al zeer veel ervaring aanwezig over gebiedsgerichte processen. Van nagenoeg iedere actor is een vertegenwoordiger geïnterviewd (gemeente, LTO, provincie, ondernemer, gebiedscoördinator, etc). Daarnaast zijn actoren elders in Nederland geïnterviewd om een meer representatief beeld van de Nederlandse situatie te verkrijgen. Bijlage 2 geeft een overzicht van de voor dit project geïnterviewde personen. Bij de interviews is in hoofdzaak uitgegaan van de werkprocessen van de betreffende personen, echter ook het oordeel op werk- en kennisprocessen elders is meegenomen. Nagegaan is welke kennis en kennisinfrastructuur voor die werkprocessen nodig is. De opzet van de interviews staat vermeld in bijlage 3.

De interviews en literatuurstudie leverden een aantal problemen of *kritische factoren* op. Deze kritische factoren zijn vervolgens gefilterd om na te gaan welke problemen vanuit een *kennisperspectief* het belangrijkste zijn. De kritische factoren zijn gefilterd met behulp van de volgende vragen:

- Gaat het over kennis? Heeft het probleem met kennisontwikkeling en de kennisinfrastructuur te maken?
- Heeft het probleem betrekking op de gebiedsgerichte vraagstukken?

Vervolgens zijn de verkregen gegevens verwerkt en geanalyseerd (zie paragraaf 3.2).

3.1.2 Fase 2: het toetsen van de gegevens

De in fase 1 verkregen gegevens zijn in twee bijeenkomsten nader getoetst door toetsgroepen. Die toetsgroepen bestonden uit een aantal betrokkenen uit de gebieden: agrarische en recreatie ondernemers, ambtenaren van provincie en gemeente, waterschappen, gebiedscoördinatoren, adviesbureaus en onderzoeksinstituten. De extra gegevens uit de toetsgroepen zijn toegevoegd aan

het reeds bestaande materiaal, de analyse en conclusies zijn daar waar nodig aangepast. Tot slot zijn voor de laatste ontbrekende gegevens nog enige interviews gehouden (aanvullende consultatie). Gegevens over de samenstelling van de toetsgroepen staan in bijlage 2.

3.2 Methode gegevensverwerking

3.2.1 De kennisgebieden

De via de ingang van werkprocessen verkregen gegevens zijn in een database (zie de database en bijlage 4) ingedeeld naar de onderstaande *kennisgebieden* (Cibit):

1. procesmatige en bestuurlijke kennis;
2. beleidsinhoudelijke kennis;
3. disciplinaire kennis;
4. multidisciplinaire bestaande kennis (maar nieuw voor de actor);
5. multidisciplinaire nieuwe kennis;
6. kennis over (toepassing van) regelgeving en subsidies.

Voor de presentatie van de gegevens in dit rapport zijn bovenstaande kennisgebieden samengevoegd tot:

- proceskennis en bestuurlijke kennis (1 - 2);
- disciplinekennis (3 – 5);
- kennis over regelgeving en subsidies (6).

Deze praktische indeling sluit aan op het abstractieniveau van de informatie uit de literatuur en interviews. De indeling is tevens relevant voor de gedachtevorming over de gewenste kennisinfrastructuur.

3.2.2 De actoren

De indeling in actoren is gebaseerd op hun rol en verantwoordelijkheid (= hun *resultaatgebieden en werkprocessen*, zie figuur 2) in het gebiedsgericht beleid. De volgende actoren zijn, in overleg met de opdrachtgever, onderscheiden:

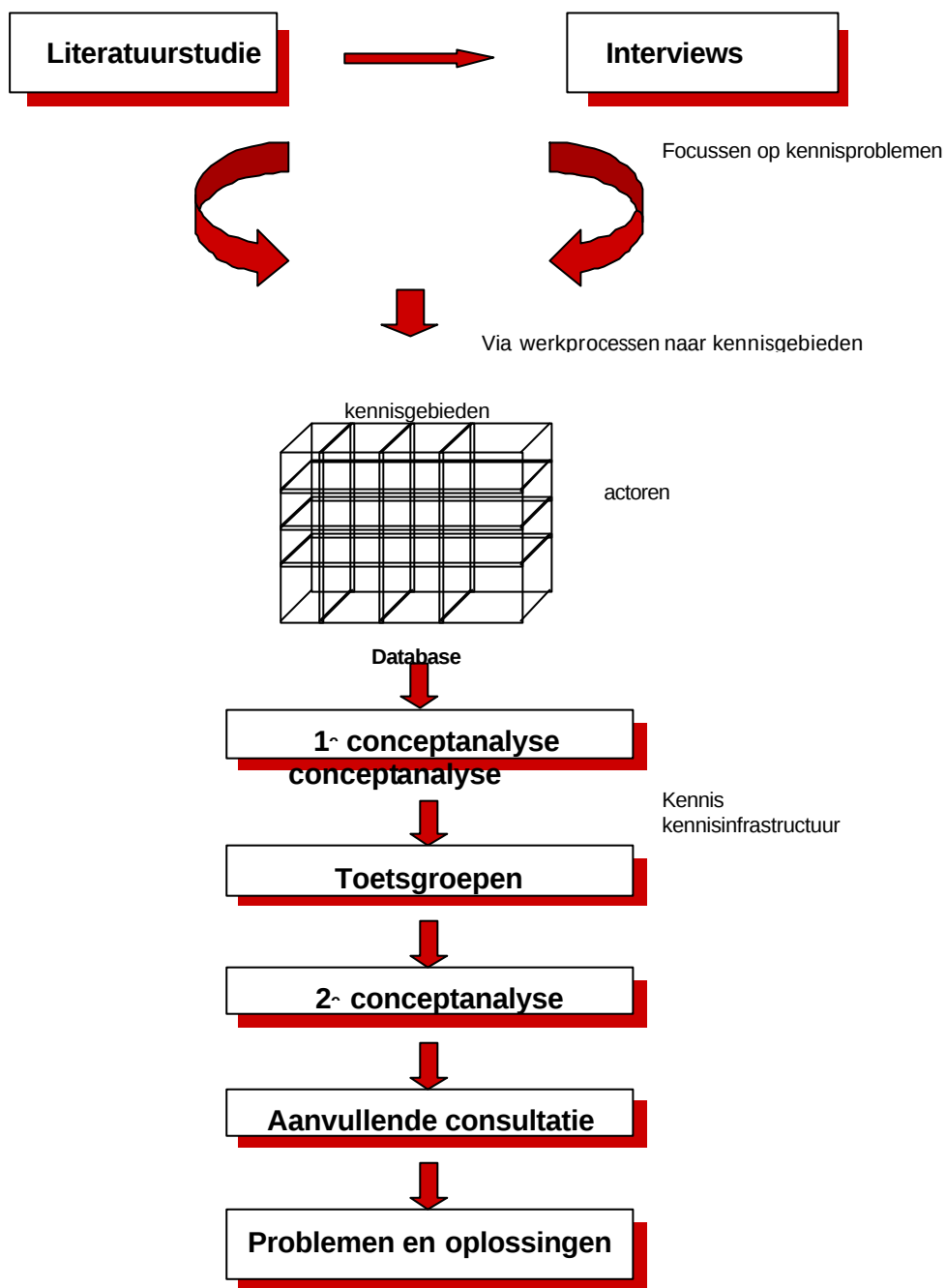
- initiatiefnemers in de gebieden (ondernemers, locale groepen, gemeenten en dergelijke);
- gebiedscommissie (in de gebiedscommissies hebben de belangrijkste actoren zitting);
- provincie;
- landelijke overheid.

De gemeente wordt in dit rapport niet als afzonderlijke actor beschreven. In het kader van de SGB-regeling vervult de gemeente een rol als initiatiefnemer van projecten. Naast die rol is de gemeente betrokken bij het bestuurlijk proces als lid van de gebiedscommissies. Hierdoor is gemeente zowel terug te vinden bij de actor initiatiefnemer als bij de actor gebiedscommissie.

De database

De verkregen gegevens zijn met coderingen per actor en kennisgebied in een database opgeslagen. Bijlage 4 geeft een voorbeeldblad van de inhoud van de database met legenda.

Voor de combinatie van mensen (actoren) en kennisgebieden zijn twee analysetabellen gemaakt: één voor de kennisontwikkeling en één voor de kennisinfrastructuur. Per actor en per kennisgebied zijn daarbij voor de kennisontwikkeling en de kennisinfrastructuur de gevonden **problemen** en (soms reeds bestaande) gevonden **oplossingen** aangegeven (zie bijlage 5a en b)



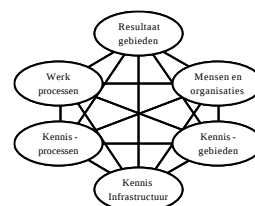
Figuur 3 Schematisch overzicht van de methode van gegevensverzameling en – verwerking

4 Analyseresultaten

4.1 Inleiding

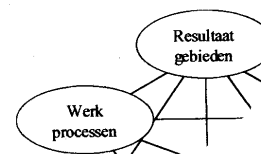
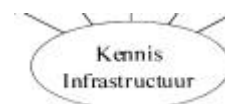
In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de gegevensanalyse weergegeven.

Hiervoor is de al eerder beschreven samenhang tussen voor kennis relevante elementen gebruikt. (zie figuur 2 in paragraaf 2.2 en hieronder weergegeven).



De resultaten omvatten dan ook:

- Een samenvattende beschrijving van de **kennisinfrastructuur** (paragraaf 4.2).
- De bevindingen ten aanzien van de tekortkomingen en de verbetersuggesties met betrekking tot de volgende **actorgroepen** (of: **mensen en organisaties**):
 - de initiatiefnemers in de gebieden: ondernemers, groepen, gemeenten (paragraaf 4.3);
 - de gebiedscommissie (paragraaf 4.4);
 - de provincie (paragraaf 4.5)
 - de landelijke overheid (paragraaf 4.6).
- De **resultaatgebieden en werkprocessen** per actorgroep. Deze zijn terug te vinden in de beschrijving van de *rol* en de *verantwoordelijkheid* van de actor voor het gebiedsgericht beleid. Op basis hiervan is een theoretische kennisbehoefte afgeleid.
- De bevindingen per actorgroep voor wat betreft de drie onderstaande **kennisgebieden**:
 - proceskennis en bestuurlijke kennis (inclusief beleidsinhoudelijke kennis);
 - disciplinekennis (inhoudelijke kennis, zowel multi- als monodisciplinaire kennis);
 - kennis over regelgeving en subsidies.



Tenslotte wordt per actor een samenvatting van de bevindingen gegeven.

4.2 Kennisinfrastuctuur

Als de algemene beschrijving uit paragraaf 2.1.4 alsmede de kenniswaardeketen toegepast worden op de praktijk, dan ontstaat er een beeld van de kennisinfrastructuur voor het gebiedsgericht beleid. In deze paragraaf wordt dit gedaan vanuit de optiek van de actoren (mensen en organisaties in figuur 2) die ook in de rest van dit hoofdstuk centraal staan (initiatiefnemers, de gebiedscommissie, de provincie, en de landelijke overheid). In deze paragraaf ligt de nadruk op de onderlinge relaties tussen de verschillende kennisdragers; in bijlage 6 wordt een meer gedetailleerde beschrijving van elke kennisdrager gegeven.

Allereerst is het van belang te onderkennen dat de genoemde actoren zelf de belangrijkste kennisdragers zijn. Dit zijn bij uitstek *actieve kennisdragers* omdat zij zelf kennis ontwikkelen, verzamelen, bewerken, verspreiden en – waar het uiteindelijk om gaat – toepassen. Daarnaast maken zij gebruik van andere kennisdragers, waaronder documenten, websites, kennisinstellingen en de andere actoren in het gebiedsgericht beleid.

Op landelijk en provinciaal niveau zijn de **landelijke overheid** en de **provincies** belangrijke actoren. Overheden hebben veel kennis in huis, laten veel kennis ontwikkelen en verspreiden kennis. Dit geldt in hoge mate voor de landelijke overheid die veel invloed heeft op de aansturing van het onderzoek en onderwijs in **universiteiten en landelijke onderzoeksinstellingen** zoals de WUR-DLO het RIVM, RIZA. Universiteiten en landelijke onderzoeksinstellingen zijn sterk gericht op kennisontwikkeling, grotendeels gefinancierd door overheid en daarmee voornamelijk aangestuurd door vragen vanuit het rijksbeleid. Het gaat hierbij zowel om toegepast als ook om meer fundamenteel onderzoek waarvan de ontwikkelingshorizon soms wat langer is. In dit kader hebben de genoemde kennisinstellingen tevens de taak zorg te dragen voor verspreiding van de kennis. Daarnaast blijkt echter ook de termijn waarop vragen vanuit het rijksbeleid beantwoord dienen te worden soms ook aanleiding te geven tot meer 'consultancy-achtig' advieswerk door deze instellingen. Er is echter ook sprake van substantiële financiering door derden. Een tweede punt waarop de landelijke overheid bijdraagt aan de kennisinfrastructuur voor gebiedsgericht beleid is dat van de doorstroming van kennis via **intermediaire organisaties en kennistransferpunten**. Deze organisaties hebben een hoofdtaak in het delen van kennis. Dit 'kennis delen' is gericht op de verschillende actoren en kan betrekking hebben op het verspreiden van proceskennis, bestuurlijke kennis, inhoudelijke (multi)disciplinaire kennis en kennis over subsidies en regelgeving. De landelijke overheid maakt hiervoor gebruik van onderwijsinstellingen (AOC en AHS, IPC) en netwerken zoals Leader + dat als doel heeft de kennisuitwisseling tussen LEADER gebieden en andere gebieden (ook internationaal) te bevorderen. Het voordeel van deze vormen is de nadruk op de overdracht van kennis via directe contacten tussen kennisdragers. Daarnaast maken zowel de landelijke overheid als de provincies gebruik van commerciële particuliere adviesbureaus die landelijk en regionaal werkend, met verschillende specialisaties ten aanzien van sectoren en/of geïntegreerdheid, zorg dragen voor de kennisoverdracht van en naar de overheid. De vorm hiervan kan variëren van procesbegeleiding tot rapporten, databases etc. Tot slot heeft of (mede)financiert de landelijke overheid een aantal kennistransferpunten zoals Expertisecentrum LNV, Stichting Recreatie, Habiforum (duurzaam ruimtegebruik), Agrarisch Natuurbeheer, Landbouwzorg, Natuurnet, GIOS, Kleine Kernen etc. Een kenmerk van deze laatste kennisdelers is dat zij door derden (veelal gratis) geraadpleegd kunnen worden, bijvoorbeeld in de vorm van brochures, bibliotheken of documentatiecentra, nieuwsbrieven, symposia, netwerken, etc.

In het verlengde van de intermediaire organisaties en kennistransferpunten investeren de landelijke overheid en de provincies ook (mede) in kennisdragers in de vorm van **websites**. MING (Meta Informatiesysteem Gebiedsgerichtbeleid) nog niet online) is bijvoorbeeld in opdracht van VROM/DGM en het IPO door het RIVM ontwikkeld. In opdracht van Rijkswaterstaat heeft het RIZA [www. Waterland.net](http://www.Waterland.net) laten

ontwikkelen dat de beschikbare kennis op het terrein van water bijeenbrengt. In bijlage 6 worden nog enkele andere voor gebiedsgericht beleid relevante websites genoemd. Het voordeel van websites is dat ze in principe 24 uur per dag, 7 dagen per week te raadplegen zijn. Ook is de locatie ervan flexibel omdat er vele mogelijkheden zijn voor uitwisseling van informatie tussen actoren uit verschillende delen van het land, bijvoorbeeld via het stellen van vragen, het achterlaten van berichten, of zelfs het voeren van discussies.

Tenslotte inventariseren en verspreiden de landelijke overheid en de provincies ook zelf kennis. De vorm, locatie, tijd en inhoud hiervan kunnen variëren. Het ministerie van LNV heeft bijvoorbeeld een budget voor kennisverspreiding. Bij de provincies is veel gebiedskennis aanwezig, echter vaak sectoraal of thematisch georganiseerd. De kennis binnen provincies wordt ondermeer verkregen uit eigen (of in opdracht uitgevoerde) inventarisaties. De provincies ontwikkelen ook websites voor de verspreiding van relevante provinciale kennis.

Behalve de landelijke en provinciale overheden en hun 'hulpbronnen' zoals hierboven beschreven, zijn er op landelijk en provinciaal (en lokaal) niveau ook **veel andere organisaties** met belangrijke kennisverspreidende functies. Zonder de ambitie te hebben een volledig overzicht te bieden, gaat het hier bijvoorbeeld om:

- milieuorganisaties met provinciale en lokale vertakkingen;
- landbouwworganisaties met regionale vertakkingen;
- agrarische natuurverenigingen regionaal;
- RECRON met regionale vertakkingen;
- dertien Particuliere Gegevensbeherende Organisaties (PGO's) zoals SOVON, KNNV en de Vlinderstichting; deze organisaties verzamelen en beheren gegevens op het gebied van flora en fauna;
- terreinbeherende organisaties op landelijk en provinciaal niveau, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten; Provinciale Landschappen, etc.;
- cultuurhistorische organisaties, met veel lokale verenigingen.

Zoals uit deze opsomming blijkt gaat het hier veelal om belangen- en/of idealistische organisaties die door middel van kennisgeneratie en –verspreiding hun doelstellingen (deels) kunnen realiseren. In sommige gevallen zijn deze organisaties ook vertegenwoordigd in bijvoorbeeld de gebiedscommissie waardoor deze kennis eenvoudiger naar de gebieden kan doorstromen.

Dit brengt ons op het niveau van de gebieden. Hier zijn de gebiedscommissie (al dan niet ondersteund door een gebiedsbureau) en de initiatiefnemers de belangrijkste actoren als het gaat om de succesvolle implementatie van het gebiedsgericht beleid. De **gebiedscommissie** is een belangrijk netwerk in het gebied. De gebiedscommissie vertegenwoordigt en heeft contact met de onderliggende netwerken: sectorale netwerken, thematische netwerken, overheidsnetwerken (zie hierboven). Deze netwerken spelen een belangrijke rol in de kennisuitwisseling die in eerste instantie moeten leiden tot een gebiedsvisie, een gebiedsplan, en een uitvoeringsprogramma dat voldoet aan de wensen van de gebiedspartijen en past binnen het vigerende beleid. Dit gebiedsplan is vervolgens een belangrijke (passieve) kennisdrager in het gebiedsproces. Het bevat gegevens over het gebied en motiveert als het goed is bovendien andere partijen om een bijdrage te leveren aan gebiedsdoelen en –processen.

De gebiedscommissie is ook verantwoordelijk voor de uitvoering van het gebiedsplan (veelal door aansturing van DLG). Hiertoe worden ook uitvoeringsbureaus ('**gebiedsbureaus**') opgericht. Deze bureaus hebben ook een functie bij de kennisvoorziening van de actoren. Hier kunnen verschillende functionarissen worden gestationeerd, waaronder de gebiedsmakelaar en (andere) medewerkers (vaak vanuit **DLG**). De DLG is een landelijke dienst met provinciale apparaten en beschikt over veel kennis over het landelijk gebied. Binnen de gebiedsbureaus kunnen ook provinciale medewerkers (provinciale gebiedscoördinatoren) en medewerkers uit sectorale organisaties gestationeerd zijn. Gebiedswebsites zijn belangrijke infobronnen voor

het gebied. Maar ook de medewerkers van een gebiedsbureau (en –commissie) zijn belangrijke kennisdragers in de gebieden omdat zij veel contact hebben met (mogelijke) initiatiefnemers in de gebieden en dicht bij hen staan. Op deze wijze kunnen zij zowel kennis vergaren als verspreiden/delen. Door de contacten met DLG en/of de provincie zijn zij bovendien een sluis voor kennis (over het gebied en de mensen en hun problemen en/of kansen) naar 'boven' toe.

In de gebieden zijn de **initiatiefnemers** uiteindelijk de spil waarom het gebiedgericht beleid draait. Zij moeten immers de initiatieven bedenken en uitvoeren om gebiedsdoelen te kunnen realiseren. Initiatieven worden genomen door allerlei organisaties, provincies, gemeenten, waterschappen, individuen, groepen ondernemers enz. De initiatiefnemers in de gebieden hebben kennis en ervaring nodig (*toepassen en delen*). Deze kennis en ervaring spelen een belangrijke rol bij de succesvolle implementatie van gebiedsgericht beleid. De initiatiefnemers worden waar mogelijk bijgestaan, gefaciliteerd en geënthousiasmeerd door de gebiedscommissie en het gebiedsbureau. Daarnaast maakt elk type initiatiefnemer in meer of in mindere mate gebruik van de overige al eerder genoemde kennisbronnen en van elkaar. Tot slot kan een elke initiatiefnemer daarnaast nog een eigen netwerk aan kennisdragers ter beschikking hebben. Zo kan het lokaal bestuur bijvoorbeeld gebruik maken van de producten en diensten van de VNG en SGBO (het inmiddels verzelfstandigde Onderzoek - en Adviesbureau van de VNG). Waterschappen hebben via de Unie van Waterschappen op landelijk niveau een vrijwillig samenwerkingsverband dat dient als spreekbuis en leverancier van advies en diensten. Ondernemers kunnen lid zijn van brancheorganisaties of ingeschreven zijn bij een Kamer van Koophandel en via deze lijnen kennis vergaren en ervaring uitwisselen. Ook instellingen als banken of aanleverende bedrijven kunnen voorzien in een kennisbehoefte. Voor de overige organisaties en individuen, tenslotte, zijn er geen specifieke kennisdragers genoemd, maar deze initiatiefnemers kunnen uiteraard ook eigen netwerken hebben.

De rest van dit hoofdstuk en hoofdstuk 5 geven meer inzicht in waar de lacunes precies zitten en welke processen versterkt zouden moeten worden om deze zwakke plekken weg te werken. Hoofdstuk 6, tenslotte gaat in op de concrete oplossingen voor deze (en enkele andere) problemen.

4.3 Initiatiefnemers in de gebieden

Het is voor ondernemers, samenwerkende particulieren, gemeenten, maatschappelijke organisaties, waterschappen en provincies mogelijk om projecten in te dienen en daar subsidie voor aan te vragen bij de SGB regeling. Zij zijn de initiatiefnemers in de gebieden.

4.3.1 Rol en verantwoordelijkheid

De realisering van het gebiedsgerichte beleid is in sterke mate afhankelijk van initiatieven van betrokken partijen in het gebied. Zij kunnen in de fase van de planvorming komen met ideeën voor vernieuwingen en voor projecten. Ze maken hun wensen kenbaar en kunnen meedenken over de gebiedsdoelen en deze beïnvloeden. Dit gebeurt vaak indirect via hun vertegenwoordiger in de gebiedscommissie. In de uitvoeringsfase worden projecten geïnitieerd of verder uitgewerkt, vindt overleg plaats met betrokken partijen, worden subsidiemogelijkheden gezocht en vragen de initiatiefnemers subsidie aan voor de projecten die passen binnen het uitvoeringsprogramma.

4.3.2 Kennisbehoefte

De kennisbehoefte van de initiatiefnemers is veelzijdig. Het is afhankelijk van de werkprocessen van de initiatiefnemer en ook afhankelijk van het type project, de inhoud, de mate van geïntegreerdheid, van de fase waarin het project verkeert. De kennisbehoefte omvat inhoudelijke kennis over de breedte van de beleidsthema's welke relevant zijn voor het gebiedsgericht beleid alsmede de onderlinge interacties

van de beleidsthema's. Er is zowel expliciete kennis nodig als meer impliciete (ervarings)kennis.

Er is kennis nodig over de subsidieregelingen en het vigerende beleid. Het betreft hier verschillende regelingen zoals de SGB, Leader en Interreg, die elkaar soms overlappen. Hiernaast is vaak afstemming met het gemeentelijke beleid noodzakelijk.

Ook is er proceskennis nodig, dit is van belang om tot gezamenlijke doelen te komen maar ook om inhoudelijke kennis op het juiste moment op de juiste plaats te krijgen.

4.3.3 Bevindingen t.a.v. het huidige kennismanagement en de KIF

Proceskennis en bestuurlijke kennis

Een voldoende aanwezigheid van proceskennis en bestuurlijke kennis worden als zeer belangrijk ervaren. Deze kennis is vaak onvoldoende aanwezig. Goede processen zijn de basis voor een goede (ook inhoudelijke) kennisuitwisseling.

Bij de vormgeving van de kennisfunctie in de gebieden dient de procesondersteuning grote aandacht te krijgen zo blijkt uit de analyse. Zo is het voor b.v. een agrarisch natuurvereniging niet eenvoudig om met de leden, met overheden, met andere organisaties, in goed overleg, tot een gezamenlijk gebiedsaanbod te komen waarin de verschillende wensen van consumenten en bewoners opgenomen zijn.

Processen zijn belangrijk om groepen tot een gezamenlijk doel te leiden, om kennis uit te wisselen binnen groepen, om uitwisseling tussen groepen mogelijk te maken. Omdat het gaat om integrale vraagstukken zijn de groepen vaak uit verschillende sectoren en belangen samengesteld. Men kent het doel niet scherp, men kent elkaar niet goed, heeft wellicht onjuiste verwachtingen van elkaar. Een goed proces kan het mogelijk maken een gezamenlijk doel te kiezen en de verwachtingen op elkaar af te stemmen en ook op inhoudelijke kennisniveau in voldoende mate op gelijke hoogte te komen.

Omdat groepen en individuen ook binnen het bestuurlijk gebeuren de weg moeten vinden is een goede beschikbaarheid van bestuurlijke kennis belangrijk. Deze proceskennis en bestuurlijke kennis dienen, indien daar behoefte aan is, ook door de initiatiefnemers, ter ondersteuning, aangetrokken te kunnen worden.

Omdat gebiedsontwikkeling een voortgaand proces is met een voortgaande verdieping dienen de faciliteiten aanwezig om de gebiedsactoren te helpen deze route te bewandelen.

Ondersteuning bij het tot stand brengen van innoverende initiatieven is belangrijk. Bij een innoverend klimaat zijn netwerken belangrijk.

Een belangrijk aspect bij vernieuwingsprocessen in gebieden is het bevorderen van de juiste netwerken in het gebied met een voldoende vernieuwende samenstelling. Ook (juist) de niet traditionele initiatiefnemers zijn daarbij belangrijk.

Omdat er in gebieden en zeker ook daarbuiten veel relevante kennis aanwezig is, er zijn immers vele initiatieven gaande (die veelal een zelfde soort proces doormaken en ook vaak inhoudelijk voor soortgelijke vragen staan) is uitwisseling van kennis en ervaring belangrijk en efficiënt. Deze uitwisseling wordt in de analyse als zeer belangrijk gezien. Er zijn faciliteiten nodig om dit in de gebieden te ondersteunen. Van belang is dus: het ondersteuning geven bij het met elkaar in contact brengen van initiatieven en ondersteuning geven bij het met elkaar samenwerken alsmede bij het van elkaar leren.

Het gebied heeft derhalve ook kennis nodig over: het bevorderen van het leren en het verspreiden van kennis.

Citaten

Er is weinig communicatie tussen groepen onderling en tussen overheden en groepen. Men kent elkaars belang niet voldoende. Het is daardoor moeilijk om gezamenlijk een plan te maken (kennis, vertrouwen, belangen). Faciliteren hiervan is belangrijk. (40)
(onderzoeker)

Het gaat niet om structuren maar om wisselende contacten, onverwachte ontmoetingen. Dus om het faciliteren van

leerprocessen. Het gaat niet om kennis maar om kennissen, om gesprekken en dus oraliteit. (218) (toetsgroep 15-11-2001)

Er dient vanuit een leeroptiek naar gebiedsprocessen te worden gekeken. Dit bevordert de ervaringsuitwisseling, het opdoen van ideeën, bevordert het begrip opdoen voor de positie van andere partijen, waardoor het wantrouwen o.a. naar overheden verminderd kan worden. (o.a.:NRLO 99/1)

Een mogelijkheid is het oprichten van ondernemersgroepen en deze aan te vullen met provinciale of zelfs gemeentelijke experts, dit ter bevordering van het meedenken en het kennisdelen. (82) (ondernemer met een functie in het gebied)

Het is belangrijk processen als "het scheppen van kansen voor interactie, begeleiding van groepen in het eigen proces" te ondersteunen. De procesaspecten zijn belangrijk, deze zijn frequent onvoldoende aanwezig. (197) (evaluatie plattelandsvernieuwing)

Veel proces, bestuurlijke en inhoudelijke vragen zijn op hoofdlijnen hetzelfde. Er kan dus veel van elkaar worden geleerd. Uitwisselen van frontlijnervaringen bij vernieuwende processen is heel belangrijk. (242) (kennis voor natuurbelief 2001-2005)

Kennis om tot innovaties te komen ontbreekt vaak in de gebieden, hoewel in verschillende mate. In Midden Limburg werd deze geleverd door STOAS, dat heeft goed gewerkt. (181) (onderzoeker)

Voor het welslagen van de regeling is het absoluut noodzakelijk dat er een kennispunt in het gebied aanwezig blijft. (dit hoeft overigens niet fulltime) Het gaat hierbij om kennis van het gebied (zowel fysiek als sociaal) en om proces- en managementkennis. (109) (projectleider in een WCL gebied)

Disciplinekennis

Een goede beschikbaarheid van inhoudelijke (discipline) kennis is essentieel bij vernieuwingen. De voorziening van sectorale kennis wordt niet als probleem genoemd, kennelijk is het kennissysteem op deze vrij veel voorkomende vragen goed ingesteld. Minder goed blijkt het kennissysteem ingesteld te zijn op de integrale en de veel meer unieke vragen die bij gebiedsvernieuwing en gebiedsgerichte vraagstukken van belang zijn. Elk initiatief heeft immers een eigen specifiek doel en daarbij specifieke problemen op te lossen.

Er is veel vraag naar kennis t.b.v. dergelijke vernieuwingen, kennis die voor de initiatiefnemer nieuw is, maar waar elders vaak wel ervaring mee is. Deze kennis is dus vaak wel elders aanwezig. Deze kennis wordt echter onvoldoende beschikbaar geacht, zij kan o.a. aanwezig zijn bij andere initiatieven in het land, bij intermediairen of bij het onderzoek. Deze kennis zichtbaar maken en hiermee beschikbaar maken wordt als een belangrijk verbeterpunt gezien.

De vraag naar nieuwe kennis vanuit het landelijk onderzoek blijkt niet groot te zijn. Als deze vraag wordt genoemd dan wordt er vooral naar 'meer integrale praktijkgerichte' kennis gevraagd, bijvoorbeeld kennis op het gebied van de relatie landbouw en natuur. Ook wordt 'kennis van conceptontwikkeling' genoemd.

De huidige kennisontwikkeling bij het onderzoek sluit niet goed op aan op de praktijkgerichtheid van de vraag bij de gebiedsactoren. De vraagsturing vanuit de gebieden is onvoldoende. Een vraaggerichte structuur in de gebieden is belangrijk bij het bepalen welke kennis er bij die actoren nodig is. Een onderdeel van de structuur is een goede vraagarticulatie en een goed aanspreekpunt hiervoor. De initiatiefnemer moet weten waar hij met de vragen terecht kan en op welke wijze de ondersteuning plaats vindt. Er dient hiervoor een duidelijke organisatie-eenheid te zijn. Daar kan

bezien worden of de gestelde vraag een vraag is naar nieuwe kennis of een vraag naar bestaande kennis.

Veel kennisvragen betreffen onderwerpen als "het ontwikkelen van nieuwe productconcepten voor een gebied of een groep ondernemers, de economische haalbaarheid van een plan, de marktmogelijkheden van een product alsmede vragen rond productontwikkeling". Over dit soort vragen is vaak door ervaringen elders al veel bekend.

Door de gebiedsactoren wordt, zoals reeds gemeld, weinig nieuwe kennis gevraagd vanuit het landelijk onderzoek. De relatie van het landelijk onderzoek met de initiatieven in de gebieden en de gebiedskantoren is zwak. Indien deze relatie er wel is dan wordt de beschikbare kennis niet voldoende toepasbaar geacht en als 'te abstract' omschreven. Er is in de gebieden niet goed bekend wat het onderzoek te bieden heeft. De zichtbaarheid van de onderzoekskennis is onvoldoende. Het landelijk onderzoek dient derhalve meer aandacht te besteden aan de relaties met de initiatieven in de gebieden en aan het 'zichtbaar maken' en het 'vertalen' van de kennis. Deze weg is reeds ingeslagen maar dient te worden versterkt.

Een specifieke vraag die vanuit de analyse naar voren komt is de vraag naar gegevens t.b.v. monitoring en evaluatie. Voor bepaalde initiatiefnemers, bijvoorbeeld gemeenten, waterschappen en provincies, is het belangrijk de effecten van de maatregelen die zij voorstaan vooraf te kunnen bepalen en achteraf te kunnen meten. De tools hiervoor zijn nog onvoldoende aanwezig en dienen beschikbaar te komen. Vanuit gemeenten wordt een tekort aan kennis over cultuurhistorie gemeld.

Citaten

Bewonersorganisaties zouden geweldig gebaat zijn bij een kennistransferpunt op regionaal niveau, dat kan worden gekoppeld aan landelijke kennisnetwerken, die bijvoorbeeld op een website samenkomen. Maar daarnaast blijkt ook dat de (regelmatige) persoonlijke ontmoeting noodzakelijk is om kennis en ervaring uit te wisselen. (95) (werkconferentie: werken aan een leefbaar platteland)

Verder is er structureel iemand nodig die aan de keukentafel gesprekken voert. Zo iemand kijkt wat bij een ondernemer past, immers iedere situatie is weer bijzonder. Boeren voldoen vaak niet precies aan regeltjes (voor bijvoorbeeld natuurontwikkeling). (212). (ondernemer met een functie in het gebied)

Er is onvoldoende geïntegreerde op de praktijk en het gebied afgestemde kennis voor b.v. natuur en landbouw voor de lokale beheerders. (209) (kennis voor natuurbeleid 2001 - 2005)

De grote beheerders hebben een eigen intern kennismanagement, daar is geen probleem. (207) (kennis voor natuurbeleid 2001-2005)

De kennisrol van de WUR is veelal te abstract, hier moet nog een vertaalslag overheen, b.v. van adviesbureaus. (187) (onderzoeker)

De kennis is er wel en/of toegankelijk maar de vraag is of het in het denkraam past van de mensen die een beslissing moeten gaan nemen". (55) (vertegenwoordiger van een provincie)

Benader de gebieden afhankelijk van hoe ver ze al zijn in het kennisproces. Een gebied dat net start heeft hulp nodig met vraagarticulatie, is als intake. WCL Winterswijk zal heel andere vragen hebben en dus heel andere kennis nodig hebben dan een gebied in de aanvangsfase van het proces (141) (toetsgroep 15-11-2001).

Er is veel kennis beschikbaar in het land die niet bij de vragers bekend is en dus niet bij betrokkenen komt, zoals kennis over

processen en lokale ervaringen (bètakennis). (196) (kenniscoördinator DLG)

Hoe maak je het meer vraaggestuurd? Kennis moet meer vraaggericht worden aangestuurd. (235) (toetsgroep 8-11-2001)

Als er in gebieden om kennis wordt gevraagd dan is er geen geld om die kennis aan te trekken. (182) (onderzoeker)

Het denken op conceptniveau ontbreekt nogal eens. Hier zou kennis van buiten nuttig zijn, er is echter geen geld om deze kennis aan te trekken. (180) (onderzoeker)

Het doel van het bestuderen hoe het aanbod beter in beeld is te brengen door DLO is voor de regiodirecties en andere groepen aan te geven welke kennis waar te krijgen is. (270) (RIN gespreksnota)

Bij Alterra wordt nagedacht hoe de kennis beter in beeld is te brengen. Er is een bewustzijn dat de kennis nu niet goed toegankelijk is. Om dit aan te pakken wordt met het idee van een 'kenniswinkel' geëxperimenteerd. (274) (accountmanager)

Kennis over regelgeving en subsidies

De informatie over subsidies en subsidieregels wordt als complex en slecht toegankelijk ervaren, dit ondanks het feit dat er veel informatie beschikbaar is. Het is voor initiatiefnemers moeilijk om projectaanvragen op een juiste wijze subsidieklaar in te dienen, temeer omdat er afstemming noodzakelijk is tussen verschillende subsidiekaders. Vaak is deskundige hulp nodig bij de inpassing van de initiatieven in het subsidiekader. Dit geldt niet alleen voor particulieren, het geldt ook voor gemeenten. Wat opvalt is dat gemeenten weinig samenwerken op het vlak van subsidieoverzichten en beleidsoverzichten. Gemeenten komen bij het nemen van initiatieven voor dezelfde vragen op dit terrein te staan. Elke gemeente moet het subsidiebeeld helder hebben, elke gemeente moet inzicht hebben in het vigerende (overheids)beleid. Elke gemeente moet dus het wiel weer uitvinden. Samenwerking hierbij en/of ondersteuning is wenselijk en zeer waarschijnlijk kosteneffectief.

Citaten

Als duidelijk probleem zagen de geïnterviewden de onduidelijke subsidiesituatie en slecht toegankelijke regelgeving. Wat is er voor welk project beschikbaar. De gemeente formuleert verschillende projecten en overweegt een particulier bureau te vragen de subsidiemogelijkheden vast te stellen. Een beschikbare subsidiediskette blijkt te onoverzichtelijk voor de gemeente. (164) (vertegenwoordiger van een gemeente)

Gemeenten zijn een belangrijke partij bij gebiedsprocessen, in gemeenten is vaak niet voldoende kennis aanwezig om daar op in te spelen, het VNG zou hier een rol kunnen spelen, dit geldt bijvoorbeeld ten aanzien van subsidies. (188) (onderzoeker)

4.3.4 Samenvatting van de bevindingen

Verbeteringen die worden voorgesteld voor de *initiatiefnemers* in de gebieden:

- betere ondersteuning bij proceskennis (samenwerkingsvragen, ontwikkelen van wederzijds begrip bij partijen) en bestuurlijke vragen;
- betere ondersteuning bij: het faciliteren van leren, het kennis verkrijgen van en over nieuwe samenwerkingspartners, kennis van 'innoveren';

- betere bekendheid en beschikbaarheid van elders opgebouwde kennis en ervaringen;
- betere bekendheid, beschikbaarheid en toepasbaarheid van (bestaande) onderzoekskennis;
- meer behoefte aan integraal praktijkonderzoek, het beschikbaar krijgen van integrale praktijkkennis (onderzoek en ervaringen);
- betere aansturing vanuit de vraag in de gebieden o.a. via versterking van de relaties, en via het beschikbaar stellen van financiële middelen om kennis te kunnen inkopen;
- meer ondersteuning bij de vraagarticulatie: een goed toegankelijke en ondersteunende structuur is nodig in de gebieden;
- meer ondersteuning rond de toepassing van de regelgeving en de subsidies, ook bij gemeenten;
- meer kennis en methoden zijn nodig om de effecten van maatregelen te kunnen bepalen (gebiedscommissie, gemeenten).

4.4 Gebiedscommissie

4.4.1 Rol en verantwoordelijkheid

De gebiedscommissie wordt gevormd door vertegenwoordigers van de relevante regionale partijen en de overheden. De gebiedscommissie stelt de gebiedsvisie en het gebiedsprogramma op zodanig dat het voldoet aan de wensen van de gebiedspartijen en past binnen het vigerende beleid. Een gebiedsprogramma bevat een ontwikkelingsperspectief voor de lange termijn en heeft operationele doelen voor een periode van vier jaar. Activiteiten worden financieel onderbouwd en de samenhang tussen activiteiten, doelen, beschikbaar geld en toe te passen subsidieregelingen wordt duidelijk gemaakt. De nulsituatie wordt vastgelegd en de resultaten in termen van geleverde prestaties en de gerealiseerde omgevingskwaliteit worden gemonitord. De gebiedscommissie motiveert partijen, mobiliseert kennis en ideeën en stuurt het proces van planvorming en de uitvoering aan. De leden van de gebiedscommissie communiceren met hun achterban rond wensen en voortgang. De gebiedscommissie beschikt over een uitvoerend bureau. De samenstelling wordt bepaald door de gebiedscommissie en de provincie.

De gebiedscommissie heeft een belangrijke rol bij het kennismanagement. Elke fase in het proces vraagt om specifieke informatie. De gebiedscommissie bepaalt welke informatie op welk moment wordt ingezet en doet eventueel voorstellen voor onderzoek.

De gebiedscommissie moet verantwoording afleggen over het gevoerde gebiedsgerichte beleid (financieel en beleidsinhoudelijk) aan de gebiedspartijen en het provinciaal bestuur.

Het interactieproces provincie – gebiedscommissie – initiatiefnemers

Voor de provincie is het belangrijk dat er initiatieven ontstaan die positief uitwerken op het bereiken van de gebiedsdoelen. Om dit te bereiken zal de provincie een gebiedsorganisatie opzetten waardoor het gebied zelf mede invulling kan geven aan de vernieuwingen. In verschillende gebieden is er reeds een dergelijke organisatie. Elders zullen in de aangewezen SGB gebieden organisaties opgezet gaan worden.

Een gebiedsorganisatie kan bestaan uit provincied medewerkers speciaal voor de gebieden en het gebiedenbeleid (opzet o.a. in Friesland). Deze medewerkers worden eventueel in de gebieden gestationeerd, bijvoorbeeld in een gebiedsbureau. Het doel van deze vooruitgeschoven posten is om:

- dichterbij het gebied te staan;
- het totstandkomen van voor de provincie relevante netwerken te faciliteren;
- initiatieven op te sporen en zodanig te ondersteunen dat deze passen in het subsidiekader;
- initiatieven door te geleiden naar het provinciale apparaat en het daar te volgen.

De gebiedsorganisatie kan ook op andere wijze vorm krijgen. Er zijn verschillende manieren een uitvoerend gebiedsbureau inrichten. In dit bureau kunnen verschillende personen worden aangesteld, zoals de secretaris van de gebiedscommissie of de gebiedsmakelaar. Deze laatste heeft de taak verbindingen te leggen tussen de verschillende netwerken en tussen provincie en praktijk. Hiernaast heeft de gebiedsmakelaar de functie van adviseur van provincie en gebiedspartijen. Veelal is dit een gedetacheerde medewerker van de DLG. Tevens kunnen andere functies worden belegd in het gebiedsbureau, bijvoorbeeld een specifieke kennisfunctie, een coördinator landschap of een coördinator agrotourisme, die op dat terrein (mede) de kennisfunctie verzorgen.

Naast de bovengenoemde organisatie van provinciale medewerkers en de medewerkers van de gebiedscommissie zijn er in het gebied sectoren met een eigen organisatiestructuur. Ook voor de sectoren is het bereiken van doelen van belang. Deze sectoren (en de actoren) zullen, al dan niet in samenwerking, projecten (initiatieven) opzetten die passen in de gebiedsdoelen. Hierdoor worden deze initiatieven inpasbaar in het subsidiekader.

De totstandkoming van de initiatieven van particulieren kunnen ondersteuning krijgen van deskundigen vanuit de sectororganisatie. Gelden ter bekostiging van deze ondersteuning kunnen in het projectplan worden opgenomen en kunnen subsidiabel zijn. De genoemde deskundigen hebben al dan niet een werkplek in het gebiedsbureau (SPA wel, Stimuland niet).

4.4.2 Kennisbehoefte

De gebiedscommissie dient de kennis te hebben die nodig is om een kwalitatief hoogwaardige gebiedsprogramma tot stand te brengen. De gebiedscommissie heeft hierin een gezamenlijk belang, de leden van de gebiedscommissie staan echter ook voor het belang van de achterban. De leden dienen, naast de eigen situatie, ook het geheel te overzien en deze belangen te kunnen afwegen, dit zowel bij het ontwikkelen van de gebiedsvisie als gedurende de uitvoering van het gebiedsprogramma. De gemeenten spelen hierbij een bijzondere rol omdat de besluiten van de gebiedscommissie binnen de gemeente moeten worden ondersteund en de gemeente de kennis nodig heeft om de gebiedsvisie te vertalen naar de concrete situaties in de gemeente en naar het gemeentelijk beleid (ruimtelijke ordening, vervoer en dergelijke).

Een gebiedsprogramma heeft een integrale aanpak, veel beleidsvelden worden geïntegreerd aangepakt, veel actorgroepen spelen hierbij een rol. Deze actorgroepen zullen met elkaar tot beslissingen moeten komen. Hierdoor zijn voor de betrokkenen veel nieuwe afwegingen nodig en is ook kennis en begrip nodig van actoren waarvoorheen wellicht weinig affiniteit mee was.

De kwaliteit van de visie en de implementatie ervan is sterk afhankelijk van de mate waarin innovatieve krachten in het proces worden betrokken; hier dient de gebiedscommissie kennis over te hebben.
De gebiedscommissie wordt veelal ondersteund in de uitvoering door een bureau waarin de DLG een belangrijke rol speelt. Op deze wijze kan gebruik gemaakt worden van de kennis van de DLG zowel bij de voorbereiding als bij de uitvoering.

4.4.3 Bevindingen t.a.v. het huidige kennismanagement en de KIF

Proceskennis en bestuurlijke kennis

Het proces van het gezamenlijk ontwikkelen van een gebiedsvisie is de grootste uitdaging voor een gebiedscommissie. Vanuit de analyse wordt zichtbaar dat hier veel aandacht aan dient te worden besteed. Een stimulerende en vernieuwende gebiedsvisie is belangrijk, het is immers het kader voor de ontwikkeling van het gebied en een basis voor 'het gevoel van urgentie'. Bij het tot stand komen van de gebiedsvisie is het belangrijk om voldoende innovatief vermogen te mobiliseren. Dit innovatief vermogen is niet altijd voldoende aanwezig. Voorkomen dient te worden dat teveel geleund wordt op het traditionele spelersveld en haar netwerken. Tevens is het belangrijk de interactie tussen de actoren te stimuleren, hetgeen essentieel is voor het verkrijgen van onderling begrip en een goede samenwerking.

Naast de totstandbrenging van een aansprekende visie is het stimuleren en mogelijk aanjagen van het gebiedsproces een belangrijk taak van de gebiedscommissie. Het voortdurend tot stand brengen van de juiste netwerken met een verscheidenheid van relevante actorgroepen is nodig om tot verdieping van de gebiedsprocessen te komen en tot integratie van de verschillende thema's (en daarmee tot innovatieve ontwikkelingen) te komen.

De gebiedscommissie heeft als belangrijke taak de communicatie en de kennisfunctie actief ter hand te nemen, zoals de communicatie over de planvorming, over de kaders en tevens ook de communicatie tussen actoren onderling. De gebiedscommissie heeft hiervoor kennis en faciliteiten nodig.

De gebiedscommissie draagt zorg voor de opzet en de positionering van het gebiedskantoor alsmede voor de totstandkoming van voldoende feitelijke ondersteuning. Een gebiedsbureau, dichtbij de actoren, laagdrempelig, met de juiste personele kwaliteiten, wordt herhaaldelijk als belangrijke succesfactor genoemd bij het tot stand brengen van het gebiedsproces en de bevordering van innovatie in de gebieden.

Citaten

Belangrijk bij vernieuwingen is het beeld van elkaar en elkaars doelen duidelijk te krijgen. (31) (toetsgroep 8-11-2001)

Voor de toekomst heeft WCL met DLG een gebiedsvisie ontwikkeld. Hierin opgenomen is natuur en landschap, landbouw, cultuurhistorie, recreatie etc. Een aantal mensen die van buitenaf komen, dragen positief bij aan de uitwerking van deze visie. De rol van WCL is beperkt tot het verzamelen van informatie en het schrijven van visies en plannen. (1) (projectleider in een WCL gebied)

Het tot stand brengen van de juiste netwerken met een verscheidenheid van actorgroepen is nodig om tot verdieping van de gebiedsprocessen en tot integratie te komen. Daarbij is een goede interactie in de netwerken nodig om van elkaar te leren, ten behoeve van uitwisseling van (impliciete) kennis en voor het ontwikkelen van begrip voor elkaar. Hierbij zijn 'bruggenbouwers' nodig. (25) (ondernemer met een functie in het gebied)

Men schiet in gebiedskennis tekort; mensen van buitenaf weten vaak meer over het gebied dan de bewoners die in het gebied hun brood moeten verdienen. Mensen in het gebied weten niet welke

kennis ze niet hebben en kunnen daarom niet bepalen of ze belangrijke informatie missen. De oude oorspronkelijke bewoners (visser/herder/turfsteker) hebben deze kennis nog wel, zij houden rekening met de authenticiteit van het gebied. (22) (ondernemer met een functie in het gebied)

Een één loket benadering werkt drempelverlagend. Laat mensen samenwerken en kennis delen. Er is veel kennis, er ontstaat kennis; om dit te delen is niet alleen internet nodig maar een mix van middelen. Ieder heeft kennis en talenten. Deze kennis zit in hoofden van de mensen en in hun PC's. Gun elkaar een succes; geen losse vuurpijltjes maar één groot vuurwerk. Zorg dat permanent het proces wordt ondersteund want als de regisseur vertrekt gaat ieder weer 'ik'-denken. (25) (ondernemer met een functie in het gebied)

Het betrekken van nieuwe spelers helpt bij het komen tot innovaties, het is nog teveel het traditionele spelersveld. Door een te smal netwerk mis je bepaalde kwaliteiten bij de vernieuwingen (zoals ontwerpende kennis en kennis over hoe tot innovatie te komen). (179) (onderzoeker)

De kracht van WCL-Winterswijk is dat het gelukt is om de hele streek te mobiliseren (relatiekapitaal). Onder het dagelijks bestuur zit een hele structuur van werkgroepen bestaand uit vrijwilligers. Het WCL-kantoor levert ondersteuning in middelen en kennis. (214) (ondernemer met een functie in het gebied)

Het projectbureau is een belangrijke steun gebleken voor de recreatievereniging. (15) (Ondernemer)

Een soort ombudsman is nodig om ideeën op papier te krijgen en te verwezenlijken. (18) (Ondernemer)

Bij het verkrijgen van kennis werkte in het verleden één loket (WCL) voor alle sectoren goed. Het WCL heeft budget om na te denken. Het WCL heeft een platformfunctie. (5) (projectleider in een WCL gebied)

Kennis over de toekomst van het gebied zou meer met elkaar moeten worden gedeeld (kennis over de toekomstplannen van de mensen). Van boeren zou dan bekend moeten zijn wie van plan is met zijn bedrijf te blijven of te wijken en waarom. (22) (ondernemer met een functie in het gebied)

Let wel, er is al heel veel ongebruikte kennis in de gebieden aanwezig. Dus hoe onderzoek vraaggestuurd krijgen? Heel veel problemen worden echter niet als kennisprobleem gedefinieerd in de gebieden waardoor er geen beroep op de kennisinstellingen wordt gedaan. (154) (toetsgroep 15-11-2001)

Als mensen elkaar rond doelen ontmoeten, gezamenlijk feitenonderzoek doen en ontwerpen, ontstaan er mogelijkheden voor substantieel leren. (89) (NRLO 99/13)

Disciplinekennis

Bij het opstellen van een gebiedsvisie is kennis van het gebied essentieel, zoals kennis over de sociaal economische situatie, over de cultuur, over de fysieke toestand en het (ecologisch) functioneren van het gebied. Alleen op basis hiervan zijn passende keuzen te maken. Bij de bestuurders, de leden van de gebiedscommissie, is een gemeenschappelijk beeld nodig van de gebiedskennis en van de problemen in het

gebied. Onderzoek en inventarisaties zijn nodig om de gebiedskennis op peil te brengen. Soms is extra onderzoek nodig om de kennis van de verschillende partijen op een gelijk niveau te brengen en daardoor mogelijke verschillen van inzicht te overbruggen.

De voortgang van het gebiedsproces wordt sterk bepaald door de activiteiten van de initiatiefnemers in het gebied. De voortgang van het gebiedsproces moet zo min mogelijk vertraagd worden door tekorten aan kennis bij deze groep. De gebiedscommissie heeft hier een duidelijke taak, zij (c.q. het gebiedsbureau) dient de (beschikbaarheid van) kennis ten behoeve van de initiatiefnemers in het gebied over de volle breedte te kunnen overzien, zij dient bij tekorten faciliterend op te kunnen treden. Kennis van de afzonderlijke sectoren is in het algemeen bij de betreffende sectorvertegenwoordiger (en het bijbehorende netwerk) in goede handen, echter ook kennis van de sector en de belangen en achtergronden van de andere partijen is noodzakelijk om tot begrip en tot initiatieven te komen.

De relaties met het landelijk onderzoek zijn gering. Er is slechts een zeer geringe vraag-aanbod relatie tussen de gebiedsbureaus en het landelijk onderzoek. Er zijn weinig kennisvragen richting het landelijk onderzoek. Bij het landelijk onderzoek is veel kennis aanwezig en beschikbaar, echter vaak wordt deze niet goed toepasbaar geacht op het gebiedsniveau. Deze aspecten dienen verbeterd te worden. Er is geen grote vraag geconstateerd naar nieuwe onderzoekskennis. Veelvuldig klinkt vanuit de gebiedsbureaus echter het verzoek het beschikbaar maken van de bestaande kennis bij het onderzoek te verbeteren. Tevens is er een sterke wens naar een betere bekendheid van ervaringen met vernieuwingen elders in den lande. Het gebiedsbureau wordt als essentieel gezien bij het faciliteren van de vraagarticulatie alsmede bij het delen van kennis binnen en buiten het gebied. Het bureau is een vraagbaak voor de initiatieven en een plek waar verwijzingen kunnen plaatsvinden.

Citaten

Zo werden in ROM-ZO-Friesland deskundigen van hoog niveau gevraagd om een technische analyse te maken van de verzuringsproblematiek en de mogelijke oplossingen. De partijen konden onderling niet tot overeenstemming komen over de feiten, de haalbaarheid van maatregelen. (203) (proef op de ROM)

Onderzoek kan partijen de ruimte geven om met elkaar vertrouwd te raken of om een impasse te doorbreken. Onderzoek kan de kennis, zoals die aanwezig is bij de diverse partijen, op gelijk niveau brengen en kan partijen langzaam rijp maken voor beleidsmatige beslissingen. (202)) (proef op de ROM)

Bestuurders/beleidsmakers hebben onvoldoende kennis van de knelpunten in het gebied/de praktijk. (228) (toetsgroep 8-11-2001)

Er is veel kennis aanwezig, echter vaak onvoldoende afgestemd op de regio of de groep, hier moet een slag naar de regio of de groep worden gemaakt. Regionale steunpunten kunnen hierbij helpen. (240) (NRLO 99/13)

Er is behoefte aan informatie welke de effecten van maatregelen grofweg kan aangeven. Dit houdt in dat je grove indicaties krijg (want niet specifiek doorgerekend voor de omstandigheden van jouw gebied) maar bespaart je veel geld omdat er geen uitgebreid monitoringssysteem nodig is. (70) (projectleider in een WCL gebied)

We weten niet alles, maar we weten wel genoeg om er mee aan de slag te gaan. Ik steek liever mijn tijd in het vertalen van de beschikbare kennis; ga maar aan de slag en kijk pas na 2 of 3 jaar

of er echt nog witte velden zijn.(71) (vertegenwoordiger van een provincie)

Het doel van het bestuderen hoe het aanbod beter in beeld is te brengen door DLO is om voor de regiodirecties en andere groepen aan te geven welke kennis waar te krijgen is. (270) (notitie RIN)

Bij Alterra wordt nagedacht hoe de kennis beter in beeld is te brengen. Er is een bewustzijn dat de kennis nu niet goed toegankelijk is. Om dit aan te pakken, wordt met het idee van een 'kenniswinkel' geëxperimenteerd. (274) (accountmanager)

Kennis over regelgeving en subsidies

Hierover wordt aangegeven dat het subsidie- en regelgevingprobleem complex is. Als gevolg van overlappende regelingen, welke ook in de tijd veranderen, is dit onderwerp voor de initiatiefnemers niet voldoende overzichtelijk. Het gebiedsbureau heeft een belangrijke kennisrol bij het leveren van ondersteuning. Voor de actoren is het een extra probleem dat gemeentelijke procedures andere eisen stellen dan de SGB regels. Als mogelijk toekomstig probleem wordende de strakke verantwoordingseisen genoemd. Als gevolg van de strakke verantwoordingseisen dienen de voorstellen van de initiatiefnemers al een heldere beeld te schetsen van de eindsituatie, hetgeen bij vernieuwingen vaak niet goed mogelijk is. Dit zal bij de opzet van projecten extra kennis vragen van de gebiedsbureaus.

Citaten

De meeste directe vragen bij het projectbureau zijn subsidievragen van ondernemers. (246) (periodiek WCL gebied)

Er moet absolute duidelijkheid bestaan t.a.v. de termijnen in de regeling (afhandelingssnelheid) en ten aanzien van de voorwaarden waarop de afrekening plaatsvindt (zowel in de regeling zelf als in de communicatie naar de gebieden toe). Als iemand een project indient moet feitelijk al duidelijk zijn of het gehonoreerd wordt of niet. (77) (projectleider in een WCL gebied)

Subsidieregels onduidelijk en bij teveel ministeries (75) (ECLNV rapport cultuurhistorie).

4.4.4 Samenvatting van de bevindingen

Vanuit de analyse wordt het belang van een gebiedsbureau sterk benadrukt. Er blijkt een algemeen gevoel dat deze gebiedsbureaus belangrijk zijn bij het gebiedsproces.

Verbeteringen worden voorgesteld met betrekking tot:

- de beschikbaarheid van kennis ten behoeve van een gemeenschappelijk beeld van de problemen in een gebied;
- de kennis om tot een kwalitatief hoogstaande, aansprekende en innovatieve gebiedsvisie te komen;
- het bevorderen van de interactie in het gebied, het doen ontstaan van de juiste (lerende) netwerken en het verzekeren van het innovatief vermogen in de gebieden;
- de kennis over de effecten van de voorgenomen maatregelen;
- het opzetten van een systeem van vraagarticulatie en de kwaliteit van de vraagarticulatie ten behoeve van de gebiedscommissie en de initiatiefnemers;
- het stimuleren van het 'delen van kennis' in een gebied en vooral ook tussen gebieden, het onderhouden van relaties met intermediairen en onderzoek;

- de aanwezigheid van kennis en capaciteit ten behoeve van het geven van ondersteuning bij het (procesmatig) opzetten en afstemmen van projecten en subsidies;
- een aanspreekpunt zijn voor advies, een loket- en verwijsfunctie alsmede een ombudsmanfunctie.

4.5 Provincie

4.5.1 Rol en verantwoordelijkheid

De provincie is regisseur van het gebiedsgerichte beleid. De provincie initieert gebiedsgerichte processen (gebiedsselectie, instellen gebiedscommissies) en maakt afspraken met de landelijke overheid over gebieden, doelen en geld in de Bestuursovereenkomst en het Uitvoeringscontract. De provincie verschaft de gebiedscommissies informatie over de kaders: vigerend beleid, afspraken met het Rijk en de randvoorwaarden vanuit subsidieregelingen. De provincie benoemt voor elk gebied een gebiedscoördinator. De gebiedscoördinator is de schakel tussen de gebiedscommissie en het provinciale apparaat. De provincie is een belangrijke kennisbeheerder; zij heeft veel regionale informatie in kaarten, rapporten en databestanden en beschikt over provinciale meetnetten. De provincie heeft geld en menskracht voor onderzoek (en kan daar ook subsidie voor aanvragen). De provincie moet verantwoording afleggen over het gevoerde gebiedsgerichte beleid (financieel en beleidsinhoudelijk) aan het Rijk, op basis van de afspraken in het Uitvoeringscontract. Daarvoor is het stroomlijnen van de informatievoorziening vanuit de gebieden naar de provincie van belang. Een uniforme wijze van monitoring is cruciaal.

4.5.2 Kennisbehoefte

De kennisbehoefte van de provincie betreft onder andere de volgende onderwerpen:

- kennis van de problematiek en ontwikkelingsmogelijkheden van gebieden in de provincie, met het oog op de regisseursrol van de provincie;
- kennis over doelformulering, monitoring en evaluatie op provinciaal niveau;
- kennis over de beschikbaarheid en toepasbaarheid van gebiedsgerichte, regionale informatie binnen het eigen provinciale apparaat;
- kennis van de inhoud, randvoorwaarden, procedures van landelijke en Europese subsidieregelingen;
- kennis over leerervaringen van andere provincies;
- kennis van de praktijk in de SGB gebieden.

4.5.3 Bevindingen t.a.v. het huidige kennismanagement en de KIF

In veel provincies is een proces op gang gekomen om meer integraal gebiedsgericht te kunnen werken. Hiertoe zijn SGB-gebieden aangewezen en wordt er aan de gebieden een gebiedscoördinator toegewezen. De provinciale gebiedscoördinator speelt een belangrijke functie in de verbinding van het gebied met de provincie. De gebiedscoördinator kan centraal bij de provincie zijn gehuisvest of decentraal in een bureau in de gebieden. De werkwijze per provincie is verschillend.

Proceskennis en bestuurlijke kennis

De contacten van de provincie met en de kennis van de gebieden en van de praktijk wordt niet altijd als positief beoordeeld. Aandacht wordt gevraagd voor goede contacten met de praktijk: "weten wat er leeft en gebeurt".

Voor het goed functioneren van het gebiedsgericht beleid is het zowel voor de provincie als voor de gebiedsactoren meer dan voorheen van belang dat er goede en korte communicatiekanalen zijn. De provinciale gebiedscoördinator is een belangrijke verbindende schakel tussen de provincie en de gebieden. De afstand van de provincie naar de actoren in de gebieden kan echter toch groter blijven dan de afstand die het (private) gebiedsbureau (vanuit de gebiedscommissie) heeft. In de analyse wordt er

gewezen op het verschil in afstand naar de burger tussen een overheidsorganisatie en een private organisatie (via het gebiedsbureau). Het instellen van de provinciale gebiedscoördinator (en een provinciaal bureau) is een nieuw fenomeen. Elke gebiedscoördinator dient in deze opstelling een goede aanpak te vinden. Hij dient de juiste netwerken zowel binnen het gebied als binnen de provincie te hebben of deze te ontwikkelen, hij dient ook de situatie in de gebieden goed te kennen. Dit 'leren werken' kan worden ondersteund door als gebiedscoördinator zowel provinciaal als landelijk een lerend netwerk te hebben. Hier blijkt behoefte aan te zijn.

Citaten

De afstand van het gebiedsbureau met het gebied is gering en is daardoor beter in staat om signalen op te vangen. Echter de afstand naar de actoren in het gebied wordt groter als het gebiedsbureau wordt vervangen door het provinciale bureau. (276) (evaluatie SPA)

De gebiedscoördinator (bureau) is een overheidsorgaan en zal ook als zodanig door de mensen in de gebieden worden ervaren. (278) (evaluatie SPA)

De eenheid Plattelandsprojecten initieert en verwerft projecten en geleid deze door. Ze helpt de initiatiefnemer bij de uitwerking tot en projectvoorstel op basis waarvan bij de diverse programma's subsidie kan worden aangevraagd. (244) (programmamakader ZO Friesland)

De ondersteuning van de gebiedscoördinator is niet onvoldoende. Er is weinig uitwisseling van ervaring tussen gebiedscoördinatoren zeker over provincies heen. (239) (vertegenwoordiger van een provincie)

Voor het welslagen van de regeling is het absoluut noodzakelijk dat er een kennispunt in het gebied aanwezig blijft (dit hoeft overigens niet fulltime). Het gaat hierbij om kennis van het gebied (zowel fysiek als sociaal) en om proces- en managementkennis. (109) (projectleider in een WCL gebied)

Een goede organisatie van het leervermogen leidt ertoe dat kansen geschapen worden om in een vroeg stadium vernieuwende signalen van het platteland te integreren in beleidsvorming. (205) (rapport: initiatiefgroepen op het platteland)

Overheden kunnen leren van lokale groepen (klankbordfunctie) bij de beleidsvoorbereiding (o.a. analyse beleidsprobleem) en de beleidsimplementatie (o.a. het ontwikkelen van beleidsinstrumenten). (147) (initiatiefgroepen op het platteland)

Disciplinekennis

Het provinciale apparaat bezit veel regionale kennis. Geconstateerd wordt dat de kennis binnen de provinciale organisatie verkokerd is. Dat betekent onder meer dat projectaanvragers moeilijk een weg kunnen vinden en advies kunnen krijgen. De projecten zijn namelijk veelal integraler dan de provinciale organisatie. Dit probleem kan via de gebiedscoördinator worden aangepakt. Tevens is belangrijk dat de kennis vanuit de provincie naar de gebieden ook meer integraal wordt aangeleverd.

De gebiedscoördinator heeft, om meer integraal te kunnen werken, een goede ondersteuning nodig vanuit het provinciale apparaat. De organisatie dient meer op deze ondersteuning te worden ingericht.

De provincie heeft als taak het stellen van doelen en het monitoren en evalueren van de voortgang. De tools daarvoor dienen aanwezig te zijn. Aan de ontwikkeling van

deze tools dient nog aandacht besteed te worden, met name de tools voor de evaluatie van integrale doelen zijn nog slecht ontwikkeld. Hier ligt een duidelijke kennisvraag.

Elke provincie kent een eigen structuur voor het verkrijgen van gegevens. Op dit vlak speelt WUR-DLO een geringe rol. Een veel prominentere rol spelen bureaus binnen de provincie of in nauwe samenwerking met de provincies. Er wordt geen urgente onderzoeksbehoefte vermeld, veeleer is er behoefte 'aan de slag te gaan'.

Citaten

Als je niet aan de slag durf te gaan omdat je 10-20% van de kennis nog niet hebt is er iets niet goed. Je kunt je niet blijven verbergen achter deze kennislacunes; het mag geen excuus zijn om niet aan de slag te gaan. Met andere woorden, je moet niet alleen met kennis, maar ook met het gebrek daaraan om kunnen gaan. (72) (vertegenwoordiger van een provincie)

Geïnterviewde noemt als probleem dat de kennis (zowel intern als extern) sterk versnipperd is. Daarom is (komt) er de volgende structuur beschikbaar: voor elk gebied een provinciale coördinator die vooral binnen de provincie met de planvorming bezig is. (123) (vertegenwoordiger van een provincie)

Ten aanzien van de kennisinfrastructuur is het vooral belangrijk dat er een attitudeverandering optreedt bij het ministerie. Er moet met een luisterend oor (door medewerkers van de landelijke overheid en de provincie) meegelopen worden in de gebieden. Met andere woorden een faciliterende attitude is gewenst waarmee men (beter) kan inschatten welke kennis nodig is in de gebieden. (108) (vertegenwoordiger van een provincie)

Kennis van verschillende abstractieniveaus moet met elkaar gecombineerd worden. Kennis in de provincie bijvoorbeeld, is behoorlijk abstract. En als die kennis gecombineerd moet worden met de veel concretere kennis in gemeenten of zelfs van ondernemer dan is dat lastig. (130) (vertegenwoordiger van een provincie)

Omgaan met de provincie is moeilijk, er is sprake van een verkokerde situatie. Er zijn wel plannen om dit te verbeteren en een soort regionale accountmanager aan te stellen, echter dat is nog niet geëffectueerd. Daarom is het nu niet zeker hoe er op de plannen van de gemeente wordt gereageerd. Het is ook vaak persoonsafhankelijk bij de provincie. (168) (vertegenwoordiger van een provincie)

In veel gebieden wordt de opzet van de milieukwaliteitsmonitoring bepaald door de toevallige aanwezigheid van informatie. Daardoor is de bruikbaarheid voor besturing op het niveau van het gebiedsgerichte plan van aanpak beperkt. (RIVM rapport)

Integrale kennis bij de provincie ontbreekt, soms ook specifieke kennis. (167) (vertegenwoordiger van een provincie)

Hiernaast is belangrijk om gegevens te hebben over de huidige situatie en over de mate waarin de doelen worden bereikt. Er is een tekort aan deze gegevens en aan methodes om deze gegevens te verkrijgen. Het ontbreekt aan methodes om integrale doelen te monitoren. (288) (onderzoeker)

Voor een effectieve decentralisatie van beleid is ook een decentralisatie van de KIF belangrijk. (248) (RMNO)

Kennis over regelgeving en subsidies

Vele subsidieregelingen zijn relevant voor de gebieden. Het subsidiebeeld (SGB, LEADER, Interreg.) ligt soms als een lappendeken over de gebieden. Ook in de tijd zijn er aanpassingen geweest waardoor het beeld onoverzichtelijk is. Een goed en overzichtelijk beeld hierover dient beschikbaar te zijn voor de initiatiefnemers. De provincie heeft hierin een belangrijke kennisrol.

Citaten

Nu het Koepelplan (gister) is aangenomen gaat de geïnterviewde zich de komende 1,5 jaar bezig houden met het in kaart brengen en afstemmen van de financiële regelingen. Geïnterviewde ziet als grootste gevaar dat er straks een structuur ligt die voor de provincie werkt maar die niet in het gebied werkt. (79) (vertegenwoordiger van een provincie)

Ten aanzien van de financiële regelingen spelen vragen als “hoe koppel je oud aan nieuw / SGR en aan de vele andere regelingen? Hoe synchroniseer je dat in de tijd? Hoe ga je om met de voorwaarden die aan de verschillende regelingen verbonden zijn. (80) (vertegenwoordiger van een provincie)

4.5.4 Samenvatting van de bevindingen

Verbeteringen die worden voorgesteld, zijn:

- Verbeter de contacten met de praktijk.
- Kennis meer integraal organiseren, de kennis is nu te verkokerd.
- Gebiedscoördinatoren hebben betere kennisondersteuning nodig vanuit de provincie, pas de organisatie hierop aan.
- De kennis is te abstract om in de gebieden toe te passen.
- Er is sprake van onvoldoende overzicht van (de toepassing van) subsidies en regelingen.
- Organiseer een lerend netwerk van provinciale gebiedscoördinatoren ten behoeve van ervaringsuitwisseling.
- Er zijn kennisvragen ten behoeve van tools voor sturingsvragen, toetsing, monitoring en formulering van doelen.
- De provinciale gebiedscoördinator bevordert de kennisintegratie en verkleint de afstand met het gebied, vervangt echter niet het private gebiedsbureau.

4.6 Landelijke overheid

4.6.1 Rol en verantwoordelijkheid

De rijkspartners zijn de departementen van VROM, LNV en V&W. Zij zijn verantwoordelijk voor het rijksbeleid voor het landelijk gebied. Het rijksbeleid bevat lange termijn doelen voor de ontwikkeling van het landelijk gebied en voor sommige onderwerpen tussendoelen. Deze doelstellingen zijn functiegericht (natuur, recreatie, landbouw e.d.) of themagericht (verzuring, vermesting, verdroging e.d.). In het kader van de VBTB-begrotingscyclus (Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording) moeten afrekenbare doelen worden geformuleerd. Deze moeten een relatie hebben met het provinciale/gebiedsgerichte beleid. Daarvoor is het relevant dat provincies op uniforme wijze informatie aanleveren over de realisatie van gebiedsdoelen.

De landelijke overheid is verantwoordelijk voor het beschikbaar komen van uitvoeringsinstrumenten als wet- en regelgeving en subsidieregelingen. Deze moeten passen binnen de Europese wet- en regelgeving.

Het Rijk heeft tevens een belangrijke taak in het informeren en faciliteren van provincies bij de uitvoering van het gebiedsgerichte beleid.

Het Rijk heeft de mogelijkheid om de onderzoeksprogrammering van instituten bij te sturen en toe te spitsen op specifieke vragen over de werking van het sturingsmodel en de hoofdlijnen en kaders van het gebiedsgerichte beleid.

4.6.2 Kennisbehoefte

De kennisbehoefte van het rijk betreft onder andere de volgende onderwerpen:

- kennis van de problematiek en ontwikkelingsmogelijkheden van landsdelen/regio's met het oog op formulering landelijk beleid;
- kennis over doelformulering, monitoring en evaluatie op landelijk niveau;
- kennis over ervaringen van provincies en gebieden bij de implementatie van het sturingsmodel en de uitvoering van het gebiedsgerichte beleid;
- kennis van regelingen en subsidies en de werking ervan in de praktijk.

4.6.3 Bevindingen t.a.v. het huidige kennismanagement en de KIF

Het Rijk stuurt de landelijke onderzoekinstellingen aan. Het onderzoek is een zeer belangrijke kennisbron voor de landelijke overheid. De onderzoeksopdrachten komen tot stand via een systematiek van vraagsturing. Er komen vanuit het rijk veel vragen welke betrekking hebben op de gebieden en op gebiedsontwikkelingen, zoals de problemen en kansen in gebieden, en toekomstscenario's voor gebieden.

De kennisvragen die aan het onderzoek worden gesteld zullen de problemen die het Rijk ontmoet op de voet kunnen volgen. Dit blijkt onder andere uit de ontwikkeling van nieuwe en bestaande onderzoeksprogramma's.

Proceskennis en bestuurlijke kennis

De landelijke overheid moet weten wat er in gebieden speelt. De signalen komen onvoldoende in Den Haag. De regelgeving moet aansluiten bij de gebiedsdoelen. Dit is nog niet voldoende het geval. De huidige regelgeving ondersteunt niet voldoende de totstandkoming van de gebiedsdoelen. De relatie tussen regelgeving en gebiedsdoelen is onvoldoende duidelijk. Kennis om dit te bevorderen vraagt aandacht. Een belangrijk aandachtspunt is ook het weten 'wat er in het gebied gebeurt'. Het verkrijgen van deze (beleids)informatie behoeft meer aandacht. Een overheid die op afstand stuurt heeft instrumenten nodig om deze sturing (op afstand) succesvol te maken en om de resultaten van het beleid te toetsen, ex ante en ex post. Deze instrumenten zijn, als het gaat om evaluatie van integrale doelbereiking, onvoldoende aanwezig.

Citaten

Het laten aansluiten van het bottom-up proces in de gebieden bij het top-down proces vanuit de landelijke overheid is moeilijk. Het komen tot goede, echt integrale gebiedsvisies is hierdoor een heel moeilijk proces. (263) (beleidsmedewerker ministerie)

Het ontbreekt de landelijk overheid aan voldoende kennis over wat in gebieden speelt en van wat belangrijk wordt gevonden in de gebieden. Er komen onvoldoende signalen en de signalen komen te laat. Er is onvoldoende communicatie met de gebieden. (207, 208).

Hoe kunnen we het pakket van regelingen beter voor de gebieden toepasbaar maken, hoe krijg je het belang ervan duidelijk in Den Haag, nu is er nog sprake van een onoverzichtelijk pakket van financiële regelingen die van betekenis zijn voor gebieden. (265) (beleidsmedewerker ministerie)

Op landelijk niveau spelen kennisvragen op het terrein van sturing (randvoorwaarden, instrumenten) en toetsing. De toetsing van integrale projecten is een speciaal aandachtspunt. De achtergrond hiervan is de nieuwe, meer afstandelijke, rol van de landelijke overheid in de sturing. Hierdoor ontstaan er nieuwe sturingsvragen. (178) (onderzoeker)

Een manier waarop communicatie voorheen mogelijk was, waren de WCL dagen. Dit wordt genoemd als een geslaagd voorbeeld van communicatie tussen overheid en regio. Het verzorgde hiernaast ook een inhoudelijke verdieping op de WCL thema's. (199) (evaluatie rapport Alterra)

Disciplinekennis

Ten aanzien van de beschikbaarheid van disciplinekennis worden weinig kennisproblemen genoemd. Wel zijn er vragen of het proces van aansturing van het onderzoek en andere kennisinstellingen goed verloopt. Er wordt weinig kennis ten behoeve van de gebiedsactoren geproduceerd door de kennisinstellingen. De overheid is verantwoordelijk voor deze aansturing. De suggestie wordt gedaan om ook de kennisaansturing deels te decentraliseren zodat er meer vragen kunnen komen vanuit de gebieden.

Citaten

Het is moeilijk om via het onderzoek de goede kennis binnen te halen. Hoe krijg je de goede antwoorden bij de vragen die we hebben. Hier zit een probleem aan de vraagkant als aan de antwoordkant. (266) (beleidsmedewerker ministerie)

Vanuit de landelijke optiek, is er behoefte aan visievorming op specifieke gebieden en scenariostudies. Dit is nodig om de sturing voldoende onderbouwing te geven. Hier worden veel kennisvragen geconstateerd. (225) (beleidsmedewerker ministerie)

Een belangrijk kennisprobleem is het niet beschikbaar hebben van tools voor het monitoren van geïntegreerde doelen. (184) (onderzoeker)

Kennis over regelgeving en subsidies

Op rijksniveau is het moeilijk om een overzicht te krijgen van de relevante instrumenten voor een bepaald gebied. Tevens is het inzicht in de betekenis van de instrumenten op de geformuleerde gebiedsdoelen gering.

Citaten

Het is moeilijk om een goed overzicht over de diverse aspecten (ook juridische) van (subsidie) regelingen te krijgen met als doel na te denken over een betere opzet van de regelingen t.b.v. het gebiedenbeleid. De SGB is slechts een van de relevante regelingen. (267) (beleidsmedewerker ministerie)

Voor een zestal gebieden wordt geanalyseerd welke doelstellingen er nu precies liggen en welke instrumenten in die gebieden worden ingezet om de doelstellingen te bereiken en hoe deze aansluiten bij het gebied. (273) (nieuwsbrief LNV effectief in de regio)

Binnen het project LNV effectief wordt onderzocht welke instrumenten op welke wijze in gebieden uitwerken op de gewenste kwaliteiten. Hier hebben we geen zicht op. De SGB is maar een

*onderdeel van de geldstromen en instrumenten. (269)
(beleidsmedewerker ministerie)*

Ten aanzien van de kennisinfrastructuur is het vooral belangrijk dat er een attitudeverandering optreedt bij het ministerie. Er moet met een luisterend oor (door medewerkers van het rijk en de provincie) meegelopen worden in de gebieden. Met andere woorden een faciliterende attitude is gewenst waarmee men (beter) kan inschatten welke kennis nodig is in de gebieden. Hiervoor ziet de geïnterviewde geen aparte laag of bureau in de genoemde overheden, maar meer een netwerk. (180) vertegenwoordiger van een gemeente)

4.6.4 Samenvatting van de bevindingen

De bevindingen met betrekking tot verbeteringen zijn:

- Er zijn nog onvoldoende instrumenten beschikbaar ten behoeve van sturings - en toetsingsvragen.
- Er is een kennisbehoefte met betrekking tot de aanwezigheid van kwaliteiten in de diverse gebieden alsmede over de ontwikkelingsmogelijkheden van de gebieden (gebiedscenario's).
- Meer kennis is nodig over hetgeen er in de gebieden, bij actoren speelt.
- Decentralisatie van een deel van het kennisbeleid is nodig om te zorgen dat gebiedsactoren hun vragen kunnen stellen aan de kennisinstellingen. (mee beslissen van de gebiedsactoren bij het bepalen van de kennisvragen).
- Er is meer kennis nodig over de vraag hoe de instrumenten beter te laten aansluiten op de doelen in gebieden.

5 Samenvatting van de analyseresultaten

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een samenbundeling van de analyse, de analyse is beschreven in hoofdstuk 4. Op hoofdlijnen worden de analyseresultaten in conclusies, op basis waarvan in hoofdstuk 6 opties voor verbetering voorgesteld worden.

De indeling van dit hoofdstuk is die van de kenniswaardeketen die de volgende indeling kent. (zie H.2):

- kennisontwikkelen:
 - vastleggen benodigde kennis;
 - inventariseren beschikbare kennis;
- kennis delen;
- kennis toepassen.

Daarnaast op het tactisch niveau enkele aspecten van de Kennis Infrastructuur (KIF):

- inrichten van de organisatie;
- randvoorwaarden.

5.2 Het vaststellen benodigde kennis en inventariseren beschikbare kennis

Allereerst wordt geconstateerd dat het aantal initiatieven omvangrijk is en nog zal toenemen, dat de initiatieven divers en bijzonder zijn. Dit houdt in dat er sprake is van meer 'uniekheid' in de kennisvragen dan voorheen (kennisvragen zijn veel minder eenvormig dan in het verleden). Oftewel er is meer behoefte aan 'kennis op maat'. Het gaat vooral om 'de aanpak' van of om 'nieuwe' oplossingen voor min of meer concrete ideeën en projecten. Hiervan kan op hoofdlijnen de aanpak al bekend is, maar een vertaling naar de specifieke situatie is nog nodig (maatwerk).

Uit de analyse ontstaat het beeld dat de gebiedsactoren vaak verwachten hun kennisvragen te kunnen beantwoorden door bestaande kennis en ervaringen. De benodigde kennis is deels weliswaar elders beschikbaar, maar de toegankelijkheid is nog onvoldoende. Het gaat minder vaak om kennisvragen die kennisontwikkeling via experimenten en onderzoek vereisen. Deze conclusies rechtvaardigen het om meer nadruk te leggen op 'kennisinventarisatie en kennis delen'.

De vaststelling van de kennis die nodig is en het inventariseren waar deze kennis beschikbaar is vereist bijzondere aandacht. Voor het vaststellen van de kennis die nodig is, is een structuur nodig. In deze structuur past ook het ondersteunen van processen in groepen, zowel om vragen duidelijk te krijgen als om kennis te delen. Voor het beschikbaar maken van kennis is het belangrijk dat relevante kennis uit initiatieven in andere gebieden vastgelegd wordt en er een structuur is waarbij deze 'opgezocht' kan worden.

Deze analyse geeft duidelijk aan dat het onderzoek nog niet voldoende wordt aangestuurd vanuit de kennisvragen in de gebieden. De onderzoeksprogramma's worden beperkt beïnvloed door vragen vanuit de initiatiefnemers of de

gebiedscommissies. Door de eerder genoemde uniekheid van de vragen is die vraaggerichtheid juist erg belangrijk. De gebieden hebben oplossingen nodig voor unieke situaties. Dat vraagt niet zozeer onderzoeksprogramma's die - aangestuurd door de initiatiefnemers en gebieden - generieke oplossingen opleveren, maar meer praktijkonderzoek binnen integrale thema's op decentraal niveau (de oplossingen liggen in de regio/in de gebieden) en daarnaast een overzicht van ervaringen (inventarisaties) en vernieuwende concepten/abstracties die creativiteit in de gebieden stimuleren. Voor het onderzoek betekent dit als taak het ontsluiten van beschikbare kennis, het abstraheren van het brede scala van ervaringen en het vertalen van algemene concepten naar het toepassingsniveau. Hiervoor is ondermeer een betere participatie vanuit het landelijk onderzoek wenselijk, mede om de 'fine-tuning' met de gebiedsactoren te vergroten.

Uit de analyse komen relatief weinig duidelijk omschreven inhoudelijke kennisvragen. De breedte van de analyse maakte dit ook niet goed mogelijk. Wel wordt de onderwerpen landbouw-natuur en cultuurhistorie genoemd als thema's waar nog weinig over bekend is. Tevens blijkt dat er voor ex-ante en ex-post evaluaties niet voldoende kennis beschikbaar is. Het gaat hierbij om de inhoudelijke informatie alsmede het onvoldoende beschikbaar zijn van geschikte methodes. Uit de inventarisatie blijkt dat voor regionale vernieuwing en het behalen van gebiedsgerichte doelen, het proces van samenwerken en ontmoeten, creatief ontwerpen en uitproberen, van doorslaggevend belang is. Goede processen en kennismanagement zijn daarbij een basisvoorwaarde. Tot slot komt er uit de analyse dat verschillende partijen menen dat de kennis van hetgeen er in de gebieden speelt onvoldoende bekend is bij de overheden.

5.3 Het delen van kennis

De plattelandsvernieuwing heeft de nodige impulsen opgeleverd en momenteel zijn er legio vernieuwende projecten gaande in het landelijk gebied. Het gebiedsgerichte beleid heeft dit versterkt en zal dit verder versterken en verdiepen. Inmiddels is er bij initiatiefnemers, overheden, maatschappelijke organisaties en intermediairs veel kennis en ervaring aanwezig die voor anderen van belang is. Er zijn zeer veel ervaringen waaruit de betekenis van het delen van deze kennis blijkt. Het gaat om verschillende soorten kennis, proceskennis en inhoudelijke kennis, impliciet en expliciet. Uit de inventarisatie blijkt dat er relatief weinig uitwisseling van deze kennis is. De gebiedsactoren geven aan dat het beter 'delen van kennis' in potentie veel te bieden heeft.

Het bevorderen en verbreden van netwerken bevordert het delen van alle soorten kennis. Netwerken waarbij de verschillende partijen betrokken zijn vergroten de kennisstroom, maakt dat belangen duidelijker worden, schept vertrouwen enz. Het stimuleren van netwerken is daarom belangrijk, zowel binnen het gebied als over gebieden heen. Het managen van kennis gaat volgens sommigen zelfs meer over 'kennissen' dan over 'kennis'.

Het ondersteunen van bestuurlijke en procesmatige kennisinbreng in groepen vraagt meer aandacht. Dit is belangrijk ter bevordering van de groepsontwikkeling, de interactie binnen groepen en daarmee het bereiken van de doelen van de actorgroepen.

Het beter zichtbaar maken van het aanbod van kennis, zowel bij andere initiatieven binnen en buiten het gebied als bij kennisinstellingen en m.n. het landelijk onderzoek vraagt meer aandacht. Speciale aandacht vraagt het faciliteren en structureren van het uitwisselen van ervaringen binnen en tussen gebieden. Dit is ook bijzonder geschikt voor de uitwisseling van impliciete kennis. Belangrijk is ook dat initiatiefnemers elkaar ontmoeten. De betekenis daarvan is groter dan alleen kennis uitwisselen. Het geeft herkenning, het geeft nieuwe inzichten en het geeft motivatie.

De problematiek in de gebieden stroomt niet voldoende door naar de relevante overheden. Er is mede hierdoor een te grote afstand tussen beleid en praktijk. Tegelijkertijd weten overheidsorganisaties niet goed om te gaan met integrale vraagstukken, omdat het beleid en de instrumenten en de organisatiestructuur vaak sectoraal zijn opgezet. Het doorstromen van beleidsinformatie naar provinciale en landelijke overheden vraagt meer aandacht.

5.4 Het inrichten van de organisatie

Om een situatie te bereiken waarin de kennisprocessen: kennisinventarisatie, kennisontwikkeling en kennis delen op een doelmatig wijze tot stand komt, is een structuur nodig die aan bepaalde eisen voldoet. Uit de inventarisatie komen de volgende tekortkomingen en verbetervoorstellen naar voren:

- Binnen de gebieden en boven de gebieden is kennis nodig op het gebied van deze kennisprocessen.
- Een meer vraaggerichte structuur is nodig die de kennisbehoefte van de gebiedsactoren centraal stelt. Het ondersteunen van de vraagarticulatie in de gebieden is noodzakelijk. De gebiedsactoren dienen tevens de beschikking te kunnen hebben over financiële middelen om de kennis in te kunnen kopen.
- Er is een duidelijk loket nodig voor kennisvragen, ondersteuningsvragen en vraagarticulatie. Op gebiedsniveau wordt hiervoor het gebiedsbureau veelvuldig als zeer belangrijk genoemd. De drempel moet laag zijn. De personen die de kennisfunctie uitoefenen dienen de kennis vanuit de 'integratie van kennis' te kunnen overzien.
- Een bovengebiedskennisfunctie wordt een onmisbare schakel geacht in de kennisinfrastructuur. Dit bureau of netwerk verbindt de relevante partijen en neemt die taken over die efficiënter vanuit een gezamenlijke aanpak kan geschieden. Tevens zorgt zij voor de ondersteuning van de professionaliteit van de kennisfuncties (medewerkers en gebiedscommissie) in de gebiedskantoren.

5.5 Randvoorwaarden

De kennisinfrastructuur die nodig is voor integrale vernieuwing van gebieden is geen infrastructuur in de traditionele zin. De aanpassingen dienen aan te sluiten bij de volgende karakteristieken:

- De huidige kennisvragen kenmerken zich als integraal, sectoroverschrijdend, uniek, bedrijfsoverstijgend, ontwerpend, betrokkenheid van meerdere samenwerkende partijen.
- Een mix van functies bepaalt de infrastructuur voor kennismanagement op gebieds- en bovengebiedsniveau. Personen en organisaties combineren vaak de ondersteuning van processen (aanjagen, katalyseren, stimuleren, coördineren, projecten managen) met de rol van kennismakelaar (inbrengen van kennis en ervaring over het proces, de inhoud, subsidies, regelgeving, etc.) Bovendien is de omgeving van het initiatief soms bezig met kennisontwikkeling in de praktijk. Ook het leren en innoveren stelt eisen aan de structuur. De organisatie van de kennisinfrastructuur (bijvoorbeeld van gebiedsbureaus) moet rekening houden met deze verwevenheid van functies.
- Gebiedsgerichte vernieuwing is een dynamisch proces met verschuivende thema's en (praktische) vraagstukken en wisselende actoren. De kennisinfrastructuur dient om te kunnen gaan met deze dynamiek: geen nieuwe vaste structuren, een hoge mate van flexibiliteit en laten aansluiten bij bestaande kanalen en organisaties die de waarde hebben bewezen.
- Plaats de ondersteuning van kennisprocessen dichtbij de mensen in het gebied. Zorg voor een kleine afstand tussen beleid en praktijk.

6 Opties voor verbetering

6.1 Inleiding

Hoofdstuk 4 geeft per actor een beschrijving van de tekortkomingen van het bestaande kennismanagement en de kennisinfrastructuur en geeft tevens de suggesties voor verbeteringen zoals die naar voren zijn gebracht tijdens de studie. In hoofdstuk 5 worden deze samengevat.

In dit hoofdstuk wordt op basis van de resultaten een pakket met voorstellen voor verbetering gepresenteerd. Tevens worden de organisaties benoemd die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming en de organisaties waarvan verwacht kan worden dat zij deze verbeteringen kunnen realiseren. De voorstellen zijn op een globaal niveau beschreven.

Er worden voorstellen beschreven om 'de vraagarticulatie en de kennisontwikkeling' te verbeteren en er worden voorstellen beschreven om 'het delen van kennis' te verbeteren. De voorstellen zijn als afzonderlijke functies beschreven. *In de praktijk dienen deze in onderlinge samenhang te worden vormgegeven.*

Bij het formuleren van het pakket met opties voor verbetering zijn enkele uitgangspunten gehanteerd, welke positief uitwerken op de implementatiemogelijkheden:

- **Voorstellen inpassen in een bredere context**
Het kennismanagement en de kennisinfrastructuur binnen de SGB-gebieden voor de activiteiten die in SGB-kader plaatsvinden kunnen niet los gezien worden van de kennisinfrastructuur die voor bredere doeleinden al beschikbaar zijn of zich momenteel ontwikkelen. Bij de formulering nu en later bij de uitwerking van de voorstellen dient aangesloten te worden bij deze ontwikkelingen zowel binnen de SGB gebieden, als bij de ontwikkelingen daarbuiten.
- **Kennismanagement organiseren op gebiedsniveau**
Centraal in de voorstellen staat: aansluiten bij specifieke gebiedsvraagstukken. Dit onder de genoemde randvoorwaarden: goed toegankelijk voor de gebiedsactoren, een lage drempel zowel mentaal als financieel als afstand.
- **Nadruk meer op proces dan op inhoud**
Voor de aanpak van integrale vraagstukken ligt de behoefte veelal bij het proces (processen in groepen en gebieden, informatie-uitwisseling; het 'makelen' van kennis, beleidsinformatie, etc.) en minder op het ontwikkelen van inhoudelijke kennis.
- **Beschikbare kennis en ervaring meer delen**
Vanwege het onvoldoende gebruiken van veel bestaande kennis krijgt het delen van kennis en ervaringen veel aandacht. Hiertoe behoren ook de processen en vaardigheden die het delen kunnen ondersteunen.
- **Vaststellen van inhoudelijke kennistekort**
Hoewel het (inhoudelijke) kennistekort in zekere zin als minder belangrijk wordt gezien dan de proceskant, vereist het zeker aandacht. De inhoud van het kennistekort moet namelijk steeds weer worden gedefinieerd. Dit is een activiteit die in elk gebied nodig is, in de verschillende fasen waarin het gebied (en de actoren) verkeren.

6.2 Opties voor verbetering

6.2.1 'KennisFunctionie in het gebied' en een 'bovengebiedskennisFunctionie'

Centraal in de opties voor verbetering staat in de eerste plaats een goed uitgebouwde gebiedskennisFunctionie en in de tweede plaats een landelijk coördinerend en ondersteunende kennisFunctionie, de 'bovengebiedskennisFunctionie.'

GebiedskennisFunctionie

De gebiedskennisFunctionie wordt uitgeoefend vanuit het gebiedsbureau. De gebiedskennisFunctionie draagt zorg voor de aanwezigheid van een volledig pakket van kennis en kennisprocessen t.b.v. gebiedsvernieuwende initiatieven, passend binnen het gebiedsprogramma. Het gebiedsbureau is in de huidige gebieden met gebiedsgericht beleid een bekend fenomeen. De functies die daar nu aanwezig zijn, zijn verschillend. De kennisFunctionie is daar reeds aanwezig, echter veelal niet in de breedte zoals hierna beschreven. In de nieuwe SGB-gebieden dient deze nog tot stand te worden gebracht. De gebiedskennisFunctionie dient laagdrempelig te zijn, dichtbij de actoren in het gebied zowel fysiek als mentaal.

Binnen deze gebiedskennisFunctionie is aanwezig of bereikbaar:

- Kennis en ondersteuning voor de initiatiefnemers (proceskennis/ondersteuning, inhoudelijke kennis op integratie gericht, subsidiekennis).
- Specifieke kennis die nodig is voor het goed uitoefenen van de 'vraagarticulatie en kennisontwikkeling en kennis delen'.
- Kennis nodig om in de gebieden vanuit een innovatieve optiek te werken, dus kennis over innovatie, leerprocessen, netwerken.

De feitelijke plaatsing van de personen (kennismakelaars) kan op verschillende wijzen worden aangepakt. Het kan zijn dat medewerkers bij de gebiedsorganisatie in dienst zijn, vanuit de DLG zijn gedetacheerd of vanuit sectorale organisaties worden gedetacheerd. Het kan zijn dat medewerkers specifiek ten behoeve van één gebied werken, het ligt ook voor de hand dat er sprake is van het werken voor verschillende gebieden en gebiedsbureaus. Dit alles kan gebiedsspecifiek worden ingevuld. Het uitgangspunt dient echter te blijven: goed toegankelijk voor de actoren in het gebied en integraal werkend.

BovengebiedskennisFunctionie

De bovengebiedskennisFunctionie is veeleer een netwerk dan een nieuwe organisatie. Het neemt taken van de gebieden over, daar waar dat efficiënt is, ondersteunt en versterkt de gebieden en coördineert een aantal functies op landelijk niveau. Deze bovengebiedskennisFunctionie is nu nog niet aanwezig.

Omdat een goed kennismanagement in hoge mate afhangt van een informatiestroom tussen de gebieden (en actoren) is deze coördinatie en ondersteuning noodzakelijk. Tevens kan dit netwerk zorgen voor informatie naar het beleidsniveau.

Deze 'bovengebiedsfunctie' kan zowel landelijk (vanuit het IPO of vanuit provincies) als (deels) provinciaal plaatsvinden. Omdat provincies de regie hebben bij een flink aantal SGB-gebieden zal de provincie een aantal kennisFunctionies provinciaal kunnen en ook wellicht willen coördineren.

De vorm van de bovengebiedskennisFunctionie kan op velerlei manieren gestalte krijgen. Vanuit de analyse blijkt dat er weinig behoefte is aan nieuwe instituties en er veel meer gedacht wordt aan een netwerk waar de relevante partijen aan deelnemen. (vertegenwoordigers uit de provincies, IPO, de gebieden, de kennisinstellingen, de bestaande netwerken, de landelijke overheid).

Gewenste functies:

- Het doen van voorstellen over, het (laten) opzetten van een adequate en een vernieuwende aanpak van de kennisprocessen t.b.v. de gebiedsactoren. (initiatiefnemers, gebiedscommissies).
- Het doen van voorstellen, het (laten) opzetten van een aanpak ter ondersteuning van de professionaliteit van de medewerkers in de gebieden.

- Het (laten) organiseren van het vastleggen en het zichtbaar maken van relevante kennis in de gebieden welke van belang is voor andere gebieden.
- Het aansturen van onderzoek en onderwijs.
- Het verzorgen van beleidsinformatie voor de provinciale en de landelijke overheden.

6.2.2 Vraagarticulatie, kennisontwikkeling en aansturing verbeteren op gebieds- en bovengebiedsniveau

Bij de vraagarticulatie, de vraagsturing en de kennisontwikkeling zijn verbeteringen wenselijk. Dit geldt met name ten behoeve van de actorgroep: initiatiefnemers in de gebieden (groepen, gemeenten, individuen e.a.) en ook voor gebiedscommissies.

♦ Verbeteringen op gebiedsniveau

- Het vaststellen van het kennistekort van de gebiedsactoren, mede in relatie tot hetgeen elders (gebieden en kennisinstellingen) beschikbaar is.
- Het ondersteunen van de vraagarticulatie, het met de initiatiefnemer beschrijven van de kennisvraag.
- Het actief opsporen van kennisvragen die bij de voortgang van het gebiedsproces en bij actoren van belang zijn. Het doorgeleiden van vragen. Vragen die om onderzoek vragen worden doorgeleid naar het onderzoek, eventueel via een bovengebiedsorganisatie. Andere vragen kunnen naar intermediairen worden verwezen of doorgeleid naar ervaringen die in andere gebieden zijn opgedaan.
- Een sterkere aansturing van het onderzoek en andere kennisinstellingen vanuit de gebiedsvraag. Om tot een betere vraagsturing en een betere afstemming te komen is het wenselijk dat de gebieden en de actoren, al dan niet via het (provinciale) bovengebiedsnetwerk meer directe invloed uitoefenen op de onderzoeksprogrammering. Om tot een betere vraagsturing te komen is het oormerken van een deel van de (onderzoeks)gelden ten behoeve van de gebiedsactoren wenselijk. 'Wie betaalt, bepaalt'. Naast onderzoeksgelden vanuit de rijksoverheid kunnen ook middelen vanuit de SGB worden ingezet.
 - Verantwoordelijkheid: provincie, gebiedscommissie, financiers van het onderzoek.
 - Uitvoering: het gebiedsbureau met daarin de functie van kennismakelaar zoals de medewerkers gebiedsbureau, DLG, intermediairen. De aansturing versterken via financiering vanuit de gebieden.

♦ Verbeteringen op bovengebiedsniveau

Daar waar kennisprocessen efficiënter gezamenlijk uitgevoerd kunnen worden (het ligt immers voor de hand dat in de verschillende gebieden soortgelijke vragen en problemen t.a.v. het kennismanagement ontstaan) dienen deze via een bovengebiedsnetwerk te worden opgepakt.

Functies:

- Het beantwoorden en verwijzen van vragen vanuit de gebiedsbureaus. Het opschalen van kennisvragen vanuit de gebiedsbureaus naar het juiste niveau en het uitzetten van deze vragen bij kennisinstellingen (intermediairen en onderzoek).
- Het ondersteunen van de professionaliteit van de 'kennismakelaars' in de gebiedsbureaus.
- Het aansturen van de kennisinstellingen.
- Het volgen van de kennisontwikkeling zodat de kennis aansluit bij de gestelde vragen en de kennisontwikkeling zich meer gaat richten op de vragen die er in de gebieden leven.
 - Verantwoordelijkheid: provincie voor een provinciaal netwerk, gezamenlijke provincies of IPO voor het landelijk netwerk, landelijke overheid.
 - Uitvoering: nieuw te ontwikkelen netwerk provinciaal en landelijk. Dit netwerk coördineert en besteedt activiteiten uit aan intermediairen:

Leader-plus, intermediairen, kennisinstellingen. De aansturing kan plaatsvinden middels begeleidingscommissies en via het oormerken van gelden.

♦ **Concrete kennisvragen beantwoorden**

Vanuit de analyse zijn een aantal concrete kennisvragen geconstateerd. In de eerste plaats is gebleken dat er meer inhoudelijke gegevens nodig zijn om ex-ante en ex-post evaluaties uit te kunnen voeren, b.v. door gebiedscommissies. Tevens is gebleken dat de ontwikkeling van methodes om integrale doelen te monitoren meer aandacht dient te krijgen. Er zijn hiertoe nog onvoldoende methodes voorhanden.

- Verantwoordelijkheid: provincies, IPO, gebiedscommissie.
- Uitvoering: beschikbaar stellen MING aan andere overheden en gebiedscommissies, betere vraagsturing: inbreng van de vraag in de relevante begeleidingscommissies onderzoek.

6.2.3 Het delen van kennis

Het verbeteren van 'het delen van kennis' is een belangrijk aandachtspunt. Er is zeer veel kennis beschikbaar die niet goed bereikbaar is. Het betreft hier de verschillende kennisvelden; proceskennis, bestuurlijke kennis, inhoudelijke kennis en subsidies en regelgeving. Het hiervoor genoemde kennisdomein is zeer groot. Een zekere specialisatie bij de medewerkers in een gebiedsbureau bij het 'kennis delen' is gewenst gezien de breedte van het kennisdomein. Te denken is aan de volgende specialisaties: veel voorkomende of kansrijke vernieuwingen, het stimuleren van innovatie, netwerken en een 'lerende' omgeving, procesondersteuning en subsidie en regelgeving. Om een efficiënte opbouw te bereiken kunnen de specialisaties voor verschillende gebiedsbureaus werken.

♦ **Verbeteringen op gebiedsniveau, vanuit het gebiedskantoor**

Het gaat hierbij met name om verbeteringen ten behoeve van *de initiatiefnemers* en de (leden van de) *gebiedscommissies*.

- Vraagbaak zijn, verbindingen leggen, doorverwijzen van vragen over kennis en ervaring in andere gebieden.
- Het bieden van (procesmatige) ondersteuning aan initiatieven. Er dienen daarvoor (financiële) middelen ter beschikking te zijn.
- Vraagbaak zijn en ondersteuning bieden bij een breed scala van kennisprocessen, ondermeer: subsidies en regelgeving, het opzetten van de initiatieven, het in contact brengen van vragenstellers met kennisinstellingen en intermediairen.
- Stimuleren van een vernieuwende omgeving: ondersteuning geven bij het opzetten van netwerken, ondersteuning geven aan het vormgeven van een innovatief klimaat en van een lerende omgeving.
- Het geven van informatie over het gebied, het gebiedsproces, over lopende en nieuwe initiatieven, o.a. door de vormgeving van websites.
- Verbetering van de kennisfuncties t.b.v. *de gebiedscommissies*
De ondersteuning en professionaliteitsbevordering met als doel de vormgeving van een kwalitatief hoogstaand gebiedsprogramma. Het stimuleren van een innovatief klimaat en een lerende omgeving.
 - Verantwoordelijkheid: provincie en gebiedscommissie.
 - Uitvoering: medewerkers in het gebiedsbureau, DLG, intermediaire organisaties, medewerkers vanuit de provincie.

♦ **Verbeteringen van kennisfuncties op bovengebiedsniveau**

- Vastleggen van kennis en ervaring.
Binnen gebieden is vaak niet duidelijk welke kennis en ervaring er landelijk is. Ook is niet duidelijk welke kennis vanuit de optiek van andere gebieden relevant is, bovendien is er onvoldoende tijd om voor anderen kennis en ervaringen vast te leggen. De stimulans en instrumenten dienen daarom vanuit een hoger schaalniveau te komen.

- Het bij elkaar brengen van personen en organisaties rond actuele en voor meerdere gebieden relevante thema's en het uitwisselen van kennis en ervaringen tussen gebieden en actoren.
Het organiseren van bijvoorbeeld landelijke bijeenkomsten kan efficiënter door organisaties op bovengebiedsniveau worden uitgevoerd. Zij kunnen beoordelen welke thema's interessant zijn voor meerdere gebieden.
 - Mede zorgdragen voor de verbetering van de toegankelijkheid van kennis via overleg met kennisinstellingen (aspecten als: abstractie, beschikbaarheid, zichtbaar zijn, integratie van kennis)
 - Het ondersteunen van de professionaliteit van de diverse functies in de gebieden: van de kennismakelaars, van de gebiedscoördinatoren en van de leden van de gebiedscommissies.
 - Verantwoordelijkheid: IPO, provincies, landelijke overheid.
 - Uitvoering: DLG, Leader-plus, Habiforum, kennisinstellingen.
- ♦ **Verbeteren van het kennisaanbod vanuit kennisinstellingen**
De onderzoekskennis is onvoldoende toegesneden op de vraagstelling in de gebieden. Het onderzoek dient de aanwezige kennis beter toepasbaar aan te bieden en beter zichtbaar te maken voor gebiedsactoren door:
- Het ontwikkelen van methodes voor het aanbieden van kennis.
 - Het ontwikkelen van relaties met intermediairen, onderwijsinstellingen t.b.v. een goede kennisverspreiding.
 - Het bevorderen van participatie met de gebiedsactoren zodat een betere inleving mogelijk is en ook een intensievere samenwerking mogelijk is bij het aanpakken van de kennisvragen en het vertalen ervan naar onderzoeksvragen.
 - Verantwoordelijkheid: onderzoeksinstituten, begeleidingscommissies.
 - Uitvoering: landelijke onderzoeksinstituten.
- ♦ **Verbeteren van het 'kennis delen' met provincie en rijksoverheid beleidsinformatie)**
Overheden spelen een belangrijke rol bij de facilitering van het gebiedsgericht beleid, o.a. bij innovatie en bij het faciliteren van nieuwe ideeën. Door actuele en goede beleidsinformatie wordt het aanpassen van het beleid en regelgeving op de gebiedswensen beter mogelijk.
- Het verbeteren van het aanbod van gebiedsinformatie over beleidsrelevante onderwerpen t.b.v. de verschillende overheden. 'Weten wat er in de gebieden gebeurt'. (Effect beleid en regelgeving op gebiedsontwikkelingen, ervaringen met (de toegankelijkheid tot) subsidies, effecten van de ingezette verbeteringen.)
 - Verantwoordelijkheid: provincie, IPO.
 - Uitvoering op gebiedsniveau: de provinciale gebiedscoördinator, de kennismakelaar, uitvoering op bovengebiedsniveau: provincies, DLG of Leader-plus.
 - Het verkleinen van de afstand tot de provincie (en IPO) en het opheffen van de verkokering binnen de provincie (het doorgeleiden binnen het provinciale apparaat).
 - Verantwoordelijkheid: provincie.
 - Uitvoering: provincie, gebiedscoördinatoren, provincie intern, gebiedskennisfuncties.
- ♦ **Versterken van de relatie met het landbouwonderwijs**
De betrokkenheid van het landbouwonderwijs bij gebiedsvernieuwingen is beperkt. Deze dient te worden versterkt. Onderwijs kan een belangrijke rol spelen bij de kennisverspreiding als ook bij kennisontwikkeling.

Lijst met afkortingen

AHS	Agrarische Hogeschool
AOC	Agrarisch Opleidingscentrum
BGM	Bijdrageregeling Gebiedsgericht Milieubeleid
CIBIT	(CIBIT adviseurs, opleiders); oorspronkelijk Centrum voor Innovatieve Bedrijfskunde met behulp van Informatietechnologie
CoP	Community of Practice
DLG	Dienst Landelijk Gebied
DLO	Dienst Landbouwkundig Onderzoek
ECLNV	Expertisecentrum van het min. van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij
ETC	(ETC international group); oorspronkelijk Educational Training Consultants
GIOS	Groen In en Om de Stad
GMB	Gebiedsgericht Milieubeleid
GRR	Directie Groene Ruimte en Recreatie van LNV
Interreg	Initiatief van Europese Commissie om gebieden aan de binnen- en buitengrenzen in hun ontwikkeling te stimuleren
IPC	Innovatie en Praktijkcentrum
IPO	Interprovinciaal Overleg
KIF	kennisinfrastructuur
KNNV	Koninklijke Nederlandse Natuurhistorische Vereniging
Leader	Europese regelingen om innovatie en geïntegreerd gebiedsgericht beleid te bevorderen
LNV	Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij
MING	Meta Informatiesysteem Gebiedsgericht beleid
NRLO	Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek
PGO	Particuliere Gegevensbeherende Organisatie
RECRON	Vereniging van Recreatieondernemers in Nederland
RIN	Regionaal Innovatienetwerk
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RIZA	Rijksinstituut voor Integraal Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling
ROM	Ruimtelijke Ordening en Milieu
SGBO	Sociaal Geografisch Onderzoeksbureau, Onderzoeks en Adviesbureau van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten
SGP	Strategisch Groenproject
SOVON	(SOVON vogelonderzoek Nederland); oorspronkelijk Samenwerkende Organisaties Vogelonderzoek in Nederland
SPA	Stichting Servicecentrum Plattelandsontwikkeling Achterhoek en Liemers
STOAS	(STOAS, activating knowledge); oorspronkelijk Stichting tot Ontwikkeling van Agrarische Onderwijskunde en Scholing
VBTB	Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording
VROM	ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu
V&W	ministerie van Verkeer en Waterstaat
WCL	Waardevol Cultuurlandschap
WUR	Wageningen University Research

Geraadpleegde literatuur

Anonymous, Een leefbaar platteland, dat werk...Verslag van een werkconferentie 'Werken aan een leefbaar platteland' van 4 juni 1999 in Ysbrechtum. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Directie Noord & Landelijk Centrum Opbouwwerk, Vestiging Zwolle. Zwolle, 1999.

ETC, PAU, STAMM, ERM. Bans-studie voor Noord-Nederland. Leusden februari 2001

Beijer, L., et al., Samenwerkingsverbanden. Perspectief van samenwerkingsverbanden voor LNV-beleid, IKC publicatie 176. Wageningen, 1999.

Corten, I., et al., Verkenning van behoeften en aanbod aan praktijkonderzoek groene ruimte. ETC, Leusden, 2000.

Dammers, E., et al., Innoveren en leren. Kennismanagement en plattelandsvernieuwing, NRLO-rapport nr. 99/13. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek. Den Haag, 1999.

NRLO, Over Stroom Kennis- en innovatieopgaven voor een waterrijk Nederland NRLO-rapport 2000/4

Dammers, E. et al., Kennismanagement en Plattelandsvernieuwing, NRLO 99/13 1999

Driessen P.P.J., Groeneberg M.C. Monitoring van Gebiedsgericht Milieubeleid RIVM 1998

Eberg, J. en H. van de Graaf, De meerwaarde van makelaarschap: over innovatie in beleidsmanagement. In: Beleidswetenschap 2000/4.

ETC, Nieuwsgierig naar vernieuwing, tussentijdse evaluatie beleidsthema plattelandsvernieuwing. 1998

Geffen, J. van, et al., Verkenning maatschappelijk ondernemerschap in het landelijk gebied. EC-LNV nr. 229, Ede, 2001.

Gils, L. van, STOAS, Agramanagement begeleidingsverslag WCL Midden Limburg. Eindrapport. Stoas, februari 1999

Janssen, A.M.E. Cultuurhistorie en ruimtelijke ordening, het gemeentelijk niveau. EC-LNV nr. 2001-018, Ede, 2001.

KDO advies, Meervoudig ruimtegebruik in het landelijk gebied, een netwerk, rapport. Amsterdam, november 2001.

KDO advies, Verhandelingen bijeenkomsten van de Communities of Practices Meervoudig Duurzaam Ruimtegebruik Habiforum. Amsterdam 2002

Ministerie LNV, Nieuwsbrief nr. 1 LNV effectief op gebiedsniveau. Maart 2002.

Ministerie VROM, Proef op de ROM, ervaringen met gebiedsgericht beleid.

Noij, G.J., Een beter milieu begint bij de eigen regio. Voorstudie voor een DLO-programma. Alterra, Wageningen, 2002.

Peters, K.B.M., Concurrentiekracht recreatie en toerisme, discussienota. Stichting Recreatie in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Directie Groene Ruimte en Recreatie. Den Haag, 1999.

Pleijte, M., et al., WCL' s ingekleurd. Monitoring en evaluatie van het beleid voor Waardevolle cultuurlandschappen, Alterra-rapport. Wageningen, 2000.

Provincie Fryslan, Programmakader ZO Friesland. 2001.

Provincie Overijssel, Uitvoering gebiedsgericht beleid N.O. Twente, 20 juni 2001.

Raad voor het Landelijk Gebied, Het belang van samenhang; advies over ontwikkeling, afstemming en integratie in het landelijk gebied, publicatie RLG 99/3. Amersfoort, 1999.

Remmers, G. et al., Initiatiefgroepen op het platteland: naar het creëren van koppelingen tussen praktijk en beleid. Een onderzoek naar de rol en ondersteuningsbehoefte van initiatiefgroepen die bijdragen aan de sociale en economische vitaliteit van het landelijk gebied, rapport. Leerstoelgroep Rurale Sociologie, Wageningen Universiteit. Wageningen, oktober 2000.

RMNO, Andere sturing nodig?, RMNO 2000 jaarconferentie. Den Haag, 2000.

Spek, R. van der en A. Spijkervet, Kennismanagement. Intelligent omgaan met kennis. Hogeschool van Utrecht, Kenniscentrum CIBIT, Utrecht, 1997 (1^e druk 1996).

VNG, Gemeenten en gebieden. Werkboek Gebiedsgerichte aanpak voor gemeenten in het landelijk gebied, werkboek Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Den Haag, 1998.

WCL Winterswijk/Winterswijk Oost. DLG 2002 Concept Gebiedsplan.

Weggeman, M., Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. Scriptum, Schiedam, 1997.

Woerkum, C.J. van, Ruim eerst belemmeringen op. In: Nieuwsbrief van het InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Wageningen 2001.

Bijlage 1 Overzicht SGB gebieden

De door de provincies geselecteerde SGB-gebieden voor 2002:

Groningen

1. Westerwolde;
2. Zuidelijk Westerkwartier;
3. Wierden;
4. Gorecht;
5. Midden Groningen;
6. Reitdiep;

Fryslan

7. Zuidoost Fryslan;
8. Zuidwest Fryslan;
9. Noordelijke Wouden;
10. Centraal Merengebied;
11. Waddengebied;

Drenthe

12. Eelder- en Pelzerdiep;
13. Drenthe Aa en Elperstroom;
14. Hunze;
15. Zuidwest-Drenthe;
16. Oude Diep;
17. Reest;
18. Mars- en Westerstroom;

Overijssel

19. Zuidwest Twente;
20. Noordoost Twente;
21. Noordwest Overijssel;
22. Vecht-Regge;
23. Reest;
24. Salland;

Gelderland

25. Oost Achterhoek;
26. West Achterhoek en Liemers;
27. Graafschap;
28. Veluwe;
29. Gelderse vallei;
30. Strategisch actiegebied Groesbeek;
31. Proeftuin Ooijpolder-Bekken;
32. EVZ's in rivierengebied*;

Flevoland

33. Randmeerzone Oostelijk Flevoland;
34. Oostrand Noordoostpolder;
35. Oostvaardersplassen (Almere);
36. Schokland;

Utrecht

37. Cluster Praamgracht;
38. EVZ's uit de EHS*;
39. Gelderse Vallei;
40. Langbroekerwetering;
41. Loosdrechtse Plassen;

42. Utrechtse Heuvelrug;

43. De Venen;

Noord-Holland

44. Texel;
45. -Kustgebied
-Kop van Noord-Holland (vanaf 2003, EVZ)*;

46. NH-Midden;

47. Gooi en Vechtstreek;

Zuid-Holland

48. Leiden / Duin en Bollenstreek;

49. Den Haag - Katwijk;

50. Rijn- en Gouwestreek;

51. Groenblauwe Slinger;

52. De Waarden;

53. Hollandsche IJssel;

54. Goeree-Overflakkee;

55. Hoeksche Waard;

Zeeland

56. Gebied Schouwen;

57. Gebied Walcheren;

58. Gebied West-Zeeuwsch-Vlaanderen;

59. Veerse Meergebied;

Noord-Brabant

60. Langstraat Binnenpolder Capelle;

61. Robuuste Landschapszone Mark-Dintel-Baronie;

62. De Peel;

63. Peel en Maas;

64. Boven-Dommel;

65. Beerze-Reusel;

66. Maas en Meijerij;

67. Meijerij;

68. De Baronie;

69. Brabantse Wal;

70. Mark-Dintel (EVZ)*;

Limburg

71. WCL-gebied;

72. Groote Molenbeek;

73. Venray;

74. Maasduinen;

75. pilot Nederweert;

76. Oostrumse Beek;

77. Helden-Maasbree;

78. Heuvelland / Zuid-Limburg .

(* ecologische verbindingzones)

Bijlage 2 Geraadpleegde personen

GEINTERVIEWDEN

dh. J. Burgers	Hoofd Eenheid Strategische Projecten (ESP), Directie Ruimte, Groen en Gemeenten, provincie Zuid-Holland
dh. J. Buys	Projectleider Koepelplan, Provincie Noord-Brabant
dh. J. Donselaar	Melkveehouder en lid van het Algemeen Bestuur van Stichting WCL-Winterswijk
dh. B. Harfsterkamp	Platform Natuur en Landschap, WCL Winterswijk
dh. L. van Hulten	Coördinator t.a.v gebieden, o.a SGP De Venen
dh. J. Janssen	Zelfstandig adviseur/katalysator
mw. F. de Jong	Beleidsmedewerker LNV, Dir. NW
dh. B. Kiljan	Beleidsmedewerker afdeling landelijk gebied, provincie Gelderland
dh. P. Leemreize	Projectleider Natuur en Landschap, Stichting WCL Winterswijk
dh. M. Nolten	Gebiedsmakelaar N.O. Twente
dh. Ooievaar	Medewerker Ruimtelijke Ordening gemeente Waterland
dh. J. Peters	Onderzoeker VNG
dh. M. Pleijte	Onderzoeker Alterra
mw. C. Roghair	Coördinator kenniswinkel reconstructie DLG
dh. Roerdinkveldboom	Hoofd Ruimtelijke Ordening, gemeente Waterland
dh. K. Schonewille	Algemeen Projectleider, Stichting WCL Winterswijk & Projectleider voor enkele cultuurhistorische projecten
mw. Sigter	Burgemeester van de gemeente Winterswijk
dh. J. Tiggeloven	Projectleider Winterswijk
dh. F. Verberne	ETC
mw. B. Wansink	Ondernemer 'kamperen bij de boer'
dh. H. Wikkerink	Voorzitter GLTO - afdeling Winterswijk, lid dagelijks bestuur WCL-Winterswijk en eigenaar vee- en akkerbouwbedrijf
mw. A. Wisse-Maat	Ondernemer in het Veerse Meer-gebied, Vice-voorzitter van de landbouworganisatie aldaar en maatschappelijk ondernemer (een soort gebiedsmakelaar)

DEELNEMERS TOETSGROEP 8 november 2002, Zwolle

Arine Brusse	Provincie Drenthe
Ron Franken	R.I.V.M.
Hilbert Hakman	Provincie Friesland
Gert Helder	gemeente Dantumadeel
Brigitte Keijzer	Service Centrum Plattelandsontwikkeling
Jan Kingma	CIBIT
Freek Kooy	Regiodirectie LNV Noord
Marcel Nolten	gebiedsmakelaar N.O. Twente
Koert Schonewille	gebiedscoördinator
K. Sjoukes	Friese Milieufederatie
T Spijkerman	Wapserveen
Frans Verberne (vz)	ETC
Betty Wassink	ondernemer
Alice Weusten	Drachten
Th. de Wit	van Hallinstituut

DEELNEMERS TOETSGROEP 15 november, 's-Hertogenbosch

John Arkes	Haskoning
Louis Beijer	EC-LNV
Lies van Campen	Ministerie van VROM, DGM
Irma Corten	ETC
Patricia van Eijndthoven	Prov. Gelderland
Alex Gerritsen	Waterschap Rijn en IJssel
Jan Juffermans	Kleine Aarde
Bert Kiljan	Prov. Gelderland
Jan Kingma	Cibit
Corrie van Leeft Broekman	TREK Brabant
Johan Martens	Hemelrijkse Hoeve
Manon van Middelkoop	Stichting Recreatie
Pieter Mur	EC-LNV
Marcel Pleijte	Alterra
Bert Reumkens	LNv Zuid
John Rikken	Kamer van Koophandel Oost-Brabant & PPC
Rob le Rutte	STOAS
Piet Vellinga	Dorp en Bedrijf Friesland
Frans Verberne (voorzitter)	ETC

Bijlage 3 Opzet interviews

1. Toelichting op het bezoek (toetsing of de gestuurde brief duidelijk is):
 - Waarom is dit interview;
 - Wie zijn de interviewers;
 - Wat wordt met het resultaat gedaan;
 - Zijn de gebruikte begrippen helder.
2. Wat is de visie van de geïnterviewde op de toekomst van het gebied (het doel)?
3. Wat zijn de huidige werkprocessen van de geïnterviewde in het kader van de subsidieregeling gebiedsgericht beleid of een voorloper van die regeling (WCL, ROM...)? (Hoe doen ze het nu, welke activiteiten worden ondernomen?)
4. Welke kennis (breed opvatten, incl. ervaring elders en zo) heeft de geïnterviewde nodig als hij / zij een project start en hoe komt hij / zij eraan?
5. Welke kennis heeft de geïnterviewde nodig tijdens het project en hoe komt hij / zij eraan?
6. Wat gaat er goed en wat gaat er fout bij het verkrijgen van kennis?

Hulpvragen

- Is het al eerder op deze wijze gebeurd?
Als dit het geval is dan heeft men met voorgaande acties zeer waarschijnlijk positieve ervaringen en is het nuttig om verder door vragen om na te gaan hoe het mogelijk geworden is dat het nu weer zo gebeurt.
 - Is er van een herbruikbare aanpak sprake?
Zo dit het geval is dan lijkt het zinvol om op die aanpak door te vragen. Wat is die aanpak, wat is er voor nodig, is die aanpak beschreven, is die aanpak over te dragen, etc.?
 - Waar te vinden?
Is er iets vastgelegd zodat anderen ervan kunnen profiteren? Is het toegankelijk (fysiek en begrijpelijk)?
 - Wie zijn de betrokkenen en voor wie is de aanpak toegankelijk?
7. Toets de gevonden problemen => oorzaken=> oplossingen.
 8. Welke gaten laat men in de analyse vallen?

Bijlage 4 Voorbeeldblad inhoud database

Tabel nr.	Behoeft	Kennis gebied	Actor	Aard	Inhoud	Bron-code	Bron
1	II	5	d	B	Voor de toekomst heeft WCL met DLG een gebiedsvisie ontwikkeld. Hierin opgenomen is natuur en landschap, landbouw, cultuurhistorie, recreatie, etc. Een aantal mensen die van buitenaf komen, dragen positief bij aan de uitwerking van deze visie. De rol van WCL is beperkt tot het verzamelen van informatie en het schrijven van visies en plannen.	WCL1	Projectleider in WCL-gebied
2	II	4	e	B	Een ander succespunt was de integrale bottom-up benadering. Hierin speelde voor het projectbureau een eigen gebouw een belangrijke rol. Dit fysieke punt bracht mensen samen. Het WCL-projectbureau had veel te doen totdat de provincie het werkproces overnam.	WCL1	Projectleider in WCL-gebied
3	II	3	e	B	De samenwerking functioneert als kenniscentrum voor een inmiddels opgebouwde databank. Hiervan wordt gebruik gemaakt voor beekherstel door het waterschap, voor ecologische bedrijfsadviezen door WCL en opstellen van een inrichtingsplan / ruilverkaveling. Uit deze samenwerking is een Nederlandse stichting Staring Advies opgericht.	WCL1	Projectleider in WCL-gebied
4	II	3	c	A	In sommige gemeenten is geen ecooloog in dienst en er wordt weinig vanuit ecologie gedacht. Dit heeft te maken met de samenstelling van de gemeenteraad waarin andere (landbouw)belangen prevaleren; landschap heeft geen prioriteit.	WCL1	Projectleider in WCL-gebied

LEGENDA (bij voorbeeldblad inhoud database)

Tabelnummer	1,2,....	Nummer in analysetabel
Behoefte	I	Aan welke kennis is behoefte?
	II	Aan welke KIF is behoefte?
Kennisgebied	1	Beleidsmatig: proces en bestuur
	2	Beleidsmatig: beleidsinhoud
	3	Disciplinair
	4	Multidisciplinair: bestaande kennis
	5	Multidisciplinair: nieuwe kennis
	6	Subsidies
Actor	a	Landelijke overheid
	b	Provincie
	c	Gemeente
	d	WCL/SGP-niveau
	e	Lokale groep in gebied
	f	Ondernemers in gebied
Aard	A	Kennisprobleem / -vraag
	B	Oplossing

Bijlage 5a Analysetabel kennis

Kennis- gebied / Actor	(1) Proces en bestuur	(2) Beleids- inhoud	(3) Disciplinair	(4) Multidisc- bestaand	(5) Multidisc- nieuw	(6) Subsidies	Kennis- gebied onbekend
(a) Landelijke overheid	3,26,42,205, 227,257,264, 265,273	152,153,228			225,266,270	267,268,269, 272,275	
(b) Provincie	43,226	153,228	55	71,72	170,177,184, 279	78,79,80	
(c) Gemeente	29,41,226, 258,260	10,47,48,49, 50,166,188, 261,262	51,53,189, 259	68,69,167, 258	56,66	75,164,188, 190	
(d) WCL/SGP- niveau	26,37,39,142, 143,144,148, 149,204,238	174	154,175	181,182,206, 215,217,219, 240,241	57,63,70,172, 178,217,223	74,76	
(e) Locale groep in gebied	150,151,221, 222,251	221,222	12,222	13,181,182, 183,193,222, 255	178,222	155,222	
(f) Ondernemer in gebied	21,38,40		6,12,54,243	22,24,216, 256	24,58	9,11,254	
Geen actor ingevuld	135,136						
PROBLEMEN (A)							
OPLOS- SINGEN (B)							
(a) Landelijke overheid							
(b) Provincie	44,45,147, 253	169		73	280	77	
(c) Gemeente	28,30,32,33, 34,35,36, 168,202, 206	188,261	52	64,65	60,61,67	188	
(d) WCL/SGP- niveau	26,31,139, 140,141, 145,146, 202			249	59,203,224		
(e) Locale groep in gebied	250			218,249, 250	62		
(f) Ondernemer in gebied	137	14	54,243	16			
Geen actor ingevuld	134,138						

Bijlage 5b Analysetabel KIF

Kennis- gebied / Actor	(1) Proces en bestuur	(2) Beleids- inhoud	(3) Disciplina- r	(4) Multidisc- bestaand	(5) Multidisc- nieuw	(6) Subsidies	Kennis- gebied onbekend
(a) Landelijke overheid	104				271		
(b) Provincie	20,88,90,239	239	122	129,130,131			
(c) Gemeente	96,97,101, 103	115,188	4	128		132,188	
(d) WCL/SGP- niveau	105,276,277		119	158,180,182	124		
(e) Locale groep in gebied	82,197			180	161		162,163
(f) Ondernemer in gebied			242				
Actor niet ingevuld				17			
PROBLEMEN (A)							
OPLOS- SINGEN (B)							
(a) Landelijke overheid	108,207	108		199			
(b) Provincie	81,83,108, 111,112,113, 234,244,245, 246,247	108,234	123	8,198	248	77	
(c) Gemeente	84,85,86,91, 92,94,98,99, 100,102,171	114,188	118,120,121	125		133,165,188	
(d) WCL/SGP- niveau	87,89,107, 109,110,179, 214,229,230, 232,236,237, 278	116,117,231, 229,230,232, 237	230,232, 237	19,176,180,1 82,200,201, 230,232,237, 240	1,126,127, 173,230,232, 235,237	230,232,237	
(e) Locale groep in gebied	93,95,106, 179,196,209, 211,233,252, 274		3	2,180,182, 186,191,192, 194,195,252	185,187,220, 252		
(f) Ondernemer in gebied	25,212	5,23	7	208,213	18	15	
Geen actor ingevuld				156	157,159,160		

Bijlage 6 Huidige kennisinfrastructuur

Landelijk

➤ *Landelijke Onderzoekinstellingen*

Het onderzoek binnen de WUR is ingedeeld in programma's. Een groot deel van de programma's zijn sectoraal gericht. Zes programma's richten zich met name op integrale vragen van de "groene ruimte". Ook in de meer sectorale programma's is onderzoek opgenomen met een zekere integraliteit.

Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) voert beleidsondersteunend natuur en milieuonderzoek uit.

Het Rijksinstituut voor Integraal Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling (RIZA) voert beleidsondersteunend onderzoek uit en geeft advies op het terrein van – herstel van natuurwaarden. Binnen het RIVM en het RIZA wordt onderzoek uitgevoerd dat relevant is voor gebieden.

Het NIZW richt zich op vernieuwing en verbetering van de sector zorg en welzijn. Zij doet dit middels: methodiek ontwikkeling en het aanbieden van kennis en vaardigheden.

Het Verwey- Jonkerinstituut is een sociaal-wetenschappelijk onderzoeksinstituut, het voert beleidsstrategisch onderzoek op het terrein van sociale en bestuurlijke vernieuwing en sociale activering.

De vakgroep Milieuwetenschappen te Leiden richt een deel van het, beleidsondersteunde onderzoek op vraagstukken in het landelijk gebied en is daarmee relevant voor gebiedsvraagstukken.

Het Centrum voor Landbouw en Milieu (CLM) voert beleidsondersteunend en praktijkgericht onderzoek uit voor een duurzame land- en tuinbouw.

➤ *Expertisecentrum LNV, de Stichting Recreatie*

De taak van het EC-LNV is ondersteuning van het LNV beleid middels het leveren van kennis op maat. Hiertoe kan ook behoren de implementatie van beleid. De Stichting Recreatie heeft ook deze functie, hiernaast krijgt zij opdrachten vanuit andere instellingen.

➤ *Voorlichtingsgelden en gelden voor het cursorisch onderwijs LNV*

De gelden worden besteed in het kader van het programma " Voedsel en Groen". Er is geen gebiedsgerichte insteek in de programma's. Particuliere adviesbureaus en onderwijsinstellingen kunnen inschrijven.

➤ *Onderwijsinstellingen*

De onderwijsinstellingen zijn beperkt betrokken bij kennisvoorziening t.b.v. gebiedsgerichte vraagstukken.

➤ *Websites (mede) vanuit de overheid gefinancierd*

De volgende websites geven onafhankelijke en relevante informatie voor gebiedsgerichte vraagstukken.

MING (Meta Informatie Groene Ruimte). Het in ontwikkeling zijnde "MING.nl" is gericht op informatievoorziening t.b.v. gebiedsgerichte vraagstukken voor provincies. MING wordt in opdracht van het IPO door het RIVM ontwikkeld.

Binnen Waterland.net. (uitgevoerd door het RIZA op initiatief van Rijkswaterstaat) wordt de beschikbare kennis op het terrein van water bijeengebracht. Waterland.net biedt o.a. een uitgebreid subsidieoverzicht.

De Stichting Recreatie heeft [www.StichtingRecreatie](http://www.StichtingRecreatie.nl), heeft ook een uitgebreide subsidie-ingang.

Het Innovatienetwerk "Groene Ruimte en Agrocluster" geeft met www.agro.nl/innovatienetwerk informatie over haar activiteiten en projecten en netwerken. Het IKC- RO biedt via www.IKC-RO.nl informatie over ruimtegebruik en ruimtelijke ordening.

Habiforum biedt via www.habiforum.nl een overzicht van kennis over meervoudig duurzaam ruimtegebruik.

Het natuurloket, een initiatief van het Ministerie van LNV en de Vereniging Onderzoek Flora en Fauna: is te bereiken via www.natuurloket.nl. Deze heeft tot doel de informatievoorziening aan gemeenten, projectontwikkelaars en anderen over het voorkomen van beschermde flora en fauna.

Het aantal websites dat relevant is voor het landelijk gebied en daarmee voor gebiedsgerichte vraagstukken is groot. De startpagina: www.plattelandspagina.nl geeft daar een overzicht van.

De website www.platteland.nl (vanuit het Innovatie Steunpunt Wageningen) biedt veel informatie over onderwerpen rond platteland vernieuwing en innovatie. De website biedt tevens ruimte voor vraag en aanbod van kennis.

De website www.nieuwplatteland.nl is een site op initiatief van S.P.A. (Servicecentrum Platteland vernieuwing Achterhoek) en SVGV (Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei). Het is een website om het vernieuwingsproces in de regio te ondersteunen. Andere regio's kunnen zich bij dit initiatief aansluiten.

Gebiedswebsites zijn belangrijke infobronnen voor het gebied en (indien bekend) ook voor andere gebieden. Voorbeelden zijn websites van SPA, Gelderse Vallei, Duinboeren, Stimuland e.a.

Ook agrarische natuurverenigingen hebben websites met de thema's die binnen deze organisaties spelen.

➤ *Leader + netwerk Nederland*

In 2002 is het Leader plus netwerk van start gegaan. De uitvoerende organisaties zijn : ECT en de VHS (Volkshogeschool Bergen), Het netwerk wordt gefinancierd door gelden uit Brussel, LNV, BiZa, IPO. Het netwerk heeft als doel de kennisuitwisseling tussen LEADER gebieden (nationaal en internationaal) te bevorderen. Dit netwerk heeft ook de opdracht de activiteiten naar niet-leader gebieden uit te breiden. De taken van het netwerk zijn o.a.: het geven informatie en advies; het organiseren van ontmoetingen; het zijn van vraagbaak en het opzetten van een website.

➤ *Habiforum*

Habiforum stelt zich tot doel om kennis beschikbaar te krijgen die het morsen van ruimte zoveel mogelijk tegen gaat, zodat op basis van nieuwe concepten en werkwijzen in Nederland kosteneffectiever, duurzamer en leefbaarder wordt omgegaan met onze ruimte. Zij doet dit via: kennisontwikkeling en innovatieve conceptontwikkeling zoals via de 'communities of practice'.

➤ *Commerciële particuliere adviesbureaus*

De adviesbureaus hebben een belangrijke functie in het doorvertalen van kennis vanuit het meer abstracte onderzoek naar de concrete gebiedspraktijk. Er zijn vele adviesbureaus, allen met een eigen specialisatie. Voorbeelden van grote bureaus: DLV adviesgroep, LTO advies, Arcadis, Haskoning, STOAS, ECT.

DLV en LTO advies zijn sterk ingebed in de plattelandnetwerken. DLV adviesgroep heeft een landelijke spreiding van de ruim 700 medewerkers en is werkzaam op de gebieden: primaire agrarische markt, ondernemers in de agribusiness, de groene ruimte en de internationale markten. Naast ondernemers zijn ook overheden opdrachtgevers. LTO advies heeft een landelijke spreiding van de ruim 400 medewerkers. De advisering richt zich sterk op de individuele ondernemer met de onderwerpen als: bedrijfsontwikkeling, ruimtelijke ordening en milieu.

➤ *Particuliere Gegevensbeherende Organisaties (PGO's)*

Er zijn 13 PGO's zoals SOVON, KNNV en de Vlinderstichting. Deze organisaties verzamelen en beheren gegevens op het gebied van flora en fauna. Het verzamelen

van de gegevens gebeurt met vrijwilligers terwijl het beheer ervan meestal door professionals wordt uitgevoerd. Het NEM (Netwerk Ecologisch Monitoring) maakt veel gebruik van gegevens van deze PGO's. De 13 PGO's zijn verenigd in de Vereniging Onderzoek Flora en Fauna (VOFF). Via het inmiddels opgezette natuurloket (www.natuurloket.nl) kan informatie worden verkregen ondermeer over natuurwaarden die in een bepaald gebied spelen

➤ *Organisaties ter ondersteuning van de belangen van de leden*

Voorbeelden hiervan zijn: RECRON, LTO, LN, IPO, Unie van Waterschappen, VNG, en Vereniging Kleine Gemeenten. Deze organisaties spelen een belangrijk rol bij de sectorale kennisinfrastructuur.

Provinciaal en regionaal

➤ *Provincies*

Bij de provincies is veel gebiedskennis aanwezig, echter vaak sectoraal of thematisch georganiseerd. De kennis binnen provincies wordt onder andere verkregen uit eigen inventarisaties, ook wordt door provincies onderzoek uitgezet. Aan een betere beschikbaarheid van kennis wordt door veel provincies aan gewerkt middels de gebiedscoördinatoren c.q. gebiedsbureaus. Dit gebeurt ook door ontwikkeling van databanken en websites

De trend die zich aftekent is dat er op provinciaal veel behoefte is aan goed toegankelijke kennis over de gebieden. Door via loketten en websites en portals deze kennis aan elkaar te koppelen kan in toenemende mate aan een deel van de kennisvraag worden voldaan. Een voorbeeld is het " Groenloket" dat in Gelderland in ontwikkeling is. In een toenemend aantal provincies wordt de uitvoering van het gebiedenbeleid georganiseerd door de provincie in samenhangende gebieden op te delen en daar een gebiedscoördinator (gebiedsbureau) aan te verbinden.

➤ *Provinciaal onderzoek*

De provincies zetten op verschillende plaatsen onderzoek uit. Dat kan bij de landelijke instituten zijn en bij provinciale instellingen waar de provincie sterke bindingen mee heeft. De provincies hebben allen op eigen wijze de gegevensvoorziening georganiseerd. In Brabant geschiedt dit bijvoorbeeld via de volgende instellingen PON: instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord-Brabant. Het PON onderzoekt aard en richting van maatschappelijke ontwikkelingen.

TELOS: TELOS is een netwerkorganisatie waarin de expertise gebundeld wordt van: Provincie Noord Brabant, Katholieke Universiteit Brabant, Technische Universiteit Eindhoven, PON en ETIN adviseurs. TELOS verzamelt en analyseert gegevens over duurzaamheid in Noord Brabant en maakt deze toegankelijk.

➤ *Regiodirecties LNV*

De LNV regiodirecties maken deel uit van veel gebiedsnetwerken zoals de gebiedscommissies. Middels deze netwerken verkrijgt LNV kennis over gebiedsontwikkelingen.

➤ *Dienst Landelijk Gebied (DLG)*

DLG is veelal belast met de uitvoering van gebiedsplannen en de gebiedsprojecten. Deze landelijke dienst met provinciale apparaten beschikt over zeer veel kennis over het landelijk gebied. Er is veel aandacht voor het intern kennismanagement. Middels de DLG komt veel relevante kennis voorhanden bij de gebieden. DLG is ook actief bij het opzetten van faciliteiten die de kennis ontsluiten en beschikbaar stellen

➤ *Terreinbeherende organisaties op provinciaal niveau*

De Vereniging Natuurmonumenten en Staatbosbeheer zijn weliswaar landelijke organisaties maar hebben beheersapparaten op provinciaal niveau. Daarnaast is er in iedere provincie een Provinciaal Landschap en een provinciale organisatie landschapsbeheer. Deze organisaties bezitten veel specifieke gebiedskennis in de vorm van gegevens en ervaringskennis.

➤ *Gemeenten*

Gemeenten spelen een rol bij de sturing van de gebieden, bij de implementatie en de monitoring projecten. Er is t.b.v. het gebiedenbeleid een handboek: Gemeenten en Gebieden, (een werkboek gebiedsgerichte aanpak voor gemeenten in het landelijk gebied. (VNG 1998). Het SGBO Onderzoek- en Adviesbureau van de VNG biedt producten en diensten aan die relevantie hebben voor het lokaal bestuur in het algemeen en de gemeentelijke praktijk in het bijzonder. Plattelandsvernieuwing is een van de onderzoeksthema's

Er zijn adviesbureaus die zich op de ondersteuning van gemeenten richten zoals Ecotopia: een bureau dat zich richt op de begeleiding van besturen, burgers en maatschappelijke organisaties bij het werken aan een duurzame gemeente.

➤ *Het gebiedsbureau*

De gebiedscommissies zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het gebiedsplan. De gebiedsbureaus zijn op verschillende wijzen vorm gegeven, dit geldt ook voor de kennisfunctie binnen deze bureaus. De personele samenstelling van het gebiedsbureau wordt bepaald door de gebiedscommissie en is afhankelijk van de gebiedsproblematiek. Zo komen de landschapcoördinator voor en de coördinator voor agrotourisme. Zij hebben een faciliterende en kennisrol ten aanzien van een specifiek thema.

➤ *Agrarische natuurverenigingen*

Er is een groot aantal agrarische natuurverenigingen. Bekende voorbeelden zijn: Waterland, Arkenheem en De Duinboeren. In de Noord- en Zuid Holland zijn deze verenigingen gebiedsdekkend en worden overkoepeld door "In Natura". Deze agrarische natuurverenigingen, waar boeren en niet-boeren lid van kunnen zijn, zijn het startpunt van veel praktische initiatieven. Het zijn tevens belangrijke (sociale) netwerken en informatiebronnen voor combinaties van landbouw, natuur, landschap, milieu. Er is veel praktische informatie voor de leden beschikbaar.

➤ *Overige relevante kennisbronnen, niet uitputtend*

- Milieuorganisaties;
- Landbouworganisaties;
- (Locale) cultuurhistorische verenigingen;
- RIN, experiment: Regionale InnovatieNetwerken, hierbij is aan enkele gebieden c.q. organisaties extra deskundigheid toegewezen met als doel te experimenteren met vernieuwende en lerende netwerken;
- Internationaal: uitwisseling van kennis en ervaring via; Leader en Carrefour.
- Kennistransferpunten: Agrarisch Natuurbeheer, Landbouwzorg, Natuurnet, GIOS, Kleine Kernen.

Bijlage 7 Uitvoering van het project

Opdrachtgevers van het project waren de ministeries van VROM, V&W, LNV en het IPO. De opdrachtgevers vormden samen met de projectleider en de programmaleider kennisbeleid van het Expertisecentrum LNV het kernteam voor de sturing van het project. Daarnaast werd het project ondersteund door een klankbordgroep waarin het IPO, LNV, VROM, en V&W vertegenwoordigd waren.

De projectgroep die de literatuurstudie uitvoerde, de interviews voor zijn rekening nam, de resultaten ervan verwerkte en de eindrapportage verzorgde was samengesteld uit medewerkers van ministeries van VROM (RIVM), V&W (RIZA), LNV (EC-LNV), stichting Recreatie. Er werd geadviseerd door medewerkers van ETC en CIBIT.

Samenstelling van de kerngroep, de klankbordgroep en de projectgroep alsmede de adviseurs

Kerngroep

A.L.B.M. van Campen	VROM (DGM) (opdrachtgever)
H. Hakman	Provincie Fryslan (IPO) (opdrachtgever)
A.G. Lindenbergh	programmaleider Kennisbeleid EC-LNV
C.J.M. van Nimwegen- van Wieringen	LVN (GRR) (opdrachtgever)
P.J. Mur	projectleider

Klankbordgroep

J.van Bodegraven	LVN (directie Natuur)
A.L.B.M. van Campen	VROM (DGM)
H. Hakman	Provincie Fryslan (IPO) (opdrachtgever)
R. Heerkens	V&W (RIZA) (opdrachtgever)
J.P.M. Klitsie	VROM (DGM)
I.J.M. van der Laan	VROM (DGM)
A.G. Lindenbergh	programmaleider Kennisbeleid EC-LNV
C.J.M. van Nimwegen- van Wieringen	LVN (GRR)
P.J. Mur	projectleider
A.J.M. Reumkens	LVN regiodirectie Zuid
N.H.S.M. de Wit	VROM (DGM)
J.A.W.H.M. Zwetsloot	(voorzitter) LVN (GRR)

Projectgroep

Voor de gehele looptijd:	
Manon van Middelkoop	Stichting Recreatie
Pieter Mur	projectleider EC-LNV
Anne-Marie Ruiter	EC-LNV
Loek Treep	EC-LNV
Voor een deel van de looptijd:	
Louis Beijer	EC-LNV
Hans Bulthuis	EC-LNV
Ron Franken	RIVM (VROM)
Adrieke van Herk	RIZA (V&W)

Adviseurs van de projectgroep

Irma Corten	ETC
Jan Kingma	CIBIT
Frans Verberne	ETC