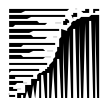


- **Actieve kennisnetwerken in het middenveld**
- **Randvoorwaarden voor succesvolle kennisinitiatieven**
- **De huidige rol van LNV in het kennissysteem rond NVM**

Onderdeel van

## **De boom der kennis draagt vele vruchten**

Mieke Kuiper  
Michaël Steeghs  
Rob Berkers



landbouw, natuur en  
voedselkwaliteit

© 2003 Expertisecentrum LNV, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Rapport EC-LNV nr. 2003/220a  
Ede, 2003

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 2003/220a en het aantal exemplaren.

Oplage 100 exemplaren

Samenstelling Mieke Kuiper, Michaël Steeghs, Rob Berkers

Druk Ministerie van LNV, directie IFA/Bedrijfsuitgeverij

Productie Expertisecentrum LNV

Bedrijfsvoering/Vormgeving en Presentatie

Bezoekadres : Horapark, Bennekomseweg 41

Postadres : Postbus 482, 6710 BL Ede

Telefoon : 0318 822500

Fax : 0318 822550

E-mail : Balie@eclnv.agro.nl

# Voorwoord

De nota 'Natuur voor Mensen, Mensen voor Natuur' (NvM) stelt dat 'natuur steviger verankerd moet worden in de harten van mensen en beslissingen van burgers, ondernemers, maatschappelijke organisaties en overheden'. Het gaat om het 'vergroten van het 'natuurbewustzijn' in de samenleving', om het 'aanspreken van de samenleving op de eigen verantwoordelijkheid voor natuur en landschap'. Vergroten van (natuur-)bewustzijn begint vaak door het verkrijgen van kennis en om verantwoordelijkheden te kunnen nemen dienen alle partijen wel over de nodige kennis en vaardigheden te beschikken. De ontwikkeling en verspreiding van die kennis en vaardigheden zijn niet alleen de verantwoordelijkheid van LNV, maar ook van de andere betrokken partijen.

Deze intentie van het natuurbeleid "dat de samenleving meer verantwoordelijkheid daar voor neemt", is er de aanleiding voor dat de werkwijze en werkorganisatie van dit project volgens het principe "van buiten naar binnen" is ingericht.

Het projectteam bestaande uit de Vakgroep Communicatie- en Innovatiestudies van de WUR, Stichting Recreatie, SBNL namens organisaties van particuliere bos- en landeigenaren, het IAC, de opdrachtgever vanuit DN, SBB, Steeghs Advies en het EC-LNV hebben gezamenlijk invulling gegeven aan deze werkwijze.

Dit heeft geresulteerd in een 5-tal deelprojecten en een workshop welke zijn opgenomen in een 4-tal rapporten:

- 220a: - Actieve kennisnetwerken in het middenveld
  - Randvoorwaarden voor succesvolle kennisinitiatieven
  - De huidige rol van LNV in het kennissysteem
- 220b: - Het sociaal instrumentarium in relatie tot het juridisch en financieel instrumentarium
- 220c: - Breed, interdisciplinair en doelgericht
- 220d: - De realisatie van natuur: versterking van de rol van kennis

Op basis van de resultaten uit de deelprojecten en een afsluitende discussie met het projectteam is het advies geformuleerd over hoe vorm kan worden gegeven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kennisaanbod en -verspreiding en aan de rollen van LNV en andere partijen op dit terrein:

220 De boom der kennis draagt vele vruchten!

De projectgroep heeft met het nu voorliggende resultaat laten zien dat een werkwijze "van buiten naar binnen" een waardevolle bijdrage kan leveren aan het realiseren van de doelstellingen van LNV. Een ieder die hieraan heeft meegewerkt of een bijdrage heeft geleverd aan dit project dank ik hiervoor.

Ir. H. de Wilde  
Waarnemend Directeur Expertisecentrum LNV



# Inhoudsopgave

## ACTIEVE KENNISNETWERKEN IN HET MIDDENVELD

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Analyse interviews</b>	<b>13</b>
2.1	Interne interviews	13
2.1.1	Wat is een kennisnetwerk	13
2.1.2	Welke kennisnetwerken zijn actief	13
2.1.3	Het belang van kennis voor de implementatie van LNV-doelen	16
2.2	Externe interviews	16
2.2.1	Welk belang wordt gehecht aan kennis en informatie	17
2.2.2	Wat doet men om aan kennis en informatie te komen en wat vormt hierin een belemmering?	17
2.2.3	Wat wordt verwacht van andere partijen en LNV	17
2.2.4	Wat maakt een netwerk tot een actief kennisnetwerk	17
<b>3</b>	<b>Conclusies</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage 1</b>	<b>Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>21</b>

## RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE KENNISINITIATIEVEN

<b>4</b>	<b>Inleiding</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Overwegingen</b>	<b>29</b>
5.1	De Nota NvM	29
5.2	Succesfactoren voor initiatieven	30
5.3	Faalfactoren voor initiatieven	31
<b>6</b>	<b>Belangrijkste conclusies</b>	<b>33</b>
6.1	NvM	33
6.2	Do's en don'ts ten aanzien van bottom-up initiatieven	33
<b>Bijlage 2</b>	<b>Bronnenoverzicht</b>	<b>35</b>

<b>Bijlage 3</b>	<b>Kennisstrategie NvMMvN</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage 4</b>	<b>De kennismanagement Quick Scan</b>	<b>39</b>

## **DE HUIDIGE ROL VAN LNV IN HET KENNISSYSTEEM ROND NVM**

<b>7</b>	<b>Inleiding</b>	<b>45</b>
<b>8</b>	<b>Analyse 47</b>	
8.1	Strategisch niveau	47
8.2	Vaststellen benodigde kennis	47
8.3	Kennis ontwikkelen	48
8.4	Kennis delen	48
8.5	Beleid ontwikkelen	49
8.6	Beleid toepassen	50
<b>9</b>	<b>Conclusies en interpretatie</b>	<b>51</b>
9.1	Conclusies	51
9.2	Interpretatie	51
<b>Bijlage 5</b>	<b>Geïnterviewden</b>	<b>53</b>

# **Actieve kennisnetwerken in het middenveld**

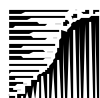




# Actieve kennisnetwerken in het middenveld

*Een verkenning aan de hand van interviews*

Mieke Kuiper



landbouw, natuur en  
voedselkwaliteit



# 1 Inleiding

In deze notitie wordt verslag gedaan van het deelproject 'Inventarisatie actieve kennisnetwerken'. Dit deelproject is onderdeel van het project 'kennisstrategie NvM', waarin wordt gewerkt aan kennisvraagstukken rond de nota NvM. De uitvoering van het natuurbeleid, zoals verwoord in de nota 'natuur voor mensen, mensen voor natuur, raakt veel mensen en partijen. In dit project is een zoektocht gemaakt naar kennisnetwerken die door externe partijen in stand worden gehouden. Met een aantal actuele beleidsdossiers als invalshoek, is gekeken naar de kennisnetwerken die actief zijn, de redenen waarom organisaties daar actief in zijn en de verwachting die de organisaties hebben als het gaat om de bijdragen van anderen en van LNV.

Er is gekozen voor de volgende beleidsdossiers: Programma Beheer, Groen in en om de stad, geïntegreerd bosbeheer, Natuur- en milieu educatie en Ontwikkelingsgerichte landschapsstrategie. Er is hierbij vanuit gegaan dat dit een beeld geeft van bijna de volledige breedte van de NvM-doelen, voor zover het nationale gedeelte betreft. Vanuit de vijf gekozen beleidsdossiers zijn een aantal medewerkers van LNV geïnterviewd, om een beeld te schetsen van de kennisnetwerken die zijn ontstaan door, of geactiveerd vanuit het natuurbeleid. Daarnaast is aan hen gevraagd wat het relatieve belang kan zijn van kennis voor het realiseren van LNV-doelen.

Na het houden van interne interviews met drie EC-LNV medewerkers, een medewerker van DN en een medewerker van GRR, zijn drie externe partijen geïnterviewd (Bijlage 1). Dit om te achterhalen welk belang zij hechten aan kennis en informatie, wat men doet om aan kennis en informatie te komen, wat hier belemmeringen in zijn en wat verwacht wordt van andere partijen en LNV. Daarbij komt ook de vraag naar voren wat een netwerk tot een actief kennisnetwerk maakt.

Doel van het project is niet alleen inzicht te krijgen in de feitelijke stand van zaken. Doel is ook inzicht te krijgen in de rol van externe partijen in kennisnetwerken. Daarbij is het streven een beeld te ontwikkelen van de potentie die kennisnetwerken kunnen hebben voor het beleidsveld.

In hoofdstuk twee wordt aan de hand van een aantal punten besproken wat tijdens de interviews naar voren is gekomen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe interviews. Bij de analyse van de interne interviews zal vooral naar voren komen wat zij verstaan onder een kennisnetwerk, welke kennisnetwerken er bestaan binnen het beleidsdossier en wat het belang van kennis is voor het realiseren van LNV-doelen. Bij de analyse van de externe interviews komt vooral naar voren hoe zij aankijken tegen kennis, informatie en kennisnetwerken, hoe het kennisnetwerk 'beleefd' wordt, wat ze doen om aan kennis te komen en wat belemmeringen daarin zijn. Bij het samenstellen van de tekst is grotendeels gebruik gemaakt van gedeelten uit de interviewverslagen.

Opgemerkt moet worden dat het in deze notitie gaat om uitspraken en meningen van individuen binnen een organisatie. De uitkomsten kunnen niet als representatief worden gezien voor alle interne of externe organisaties. Daarvoor is het aantal gehouden interviews ook te klein. Ook kan er op grond van deze informatie geen volledig overzicht worden gegeven van alle kennisnetwerken die actief zijn. Wel wordt een beeld geschetst van de gedachten en ideeën die leven binnen LNV en in het veld, als het gaat om de uitwisseling van kennis en informatie. Het geheel dient dus ook als zodanig gelezen te worden.



## 2 Analyse interviews

### 2.1 Interne interviews

#### 2.1.1 Wat is een kennisnetwerk

Kenmerken van kennisnetwerken worden divers benoemd. Een kenmerk dat vaak wordt genoemd is dat een kennisnetwerk is georganiseerd. Het gaat dan om groepen mensen die kennis bijdragen, zoeken en terugkrijgen, dit alles op een interactieve manier. Kennisnetwerken kunnen digitaal zijn, maar ook bestaan uit overlegverbanden binnen een groep, of tussen groepen. Een kennisnetwerk kan georganiseerd zijn rond een thema, maar zich ook bevinden op bijvoorbeeld het niveau van zender of ontvanger/gebruiker. De een vindt groepen die actief kennis zoeken een kennisnetwerk, een ander benoemt ook een top-down overlegstructuur een kennisnetwerk.

#### 2.1.2 Welke kennisnetwerken zijn actief

##### **Programma Beheer**

In het kennisnetwerk, ontstaan vanuit het programma beheer, is er allereerst de stuurgroep Programma Beheer. Deze bepaalt en beslist. DN, SBB en NM hebben hier zitting in. Hieronder functioneren een aantal technische werkgroepen, waarin per thema meerdere problemen aan de orde worden gesteld. Hierin zitten onderzoekers, beleidsmakers en beheerders. Ook is er twee keer per jaar een klankbordgroep voor de gebruikers. Hierbij gaat het erom of men wel of niet tevreden is. Kennisuitwisseling vindt plaats met alle beheerders van natuur en landschap. Er worden losse bijeenkomsten georganiseerd voor gebruikers door intermediaire (SBNL, DLG, LASER). Ook zijn er per provincie bijeenkomsten, gericht op de gebruiker. Per gebied wordt informatie gegeven over het Programma Beheer.

Er wordt bij Programma Beheer vooral gebruik gemaakt van bestaande kennisnetwerken. Daar worden de boeren ook op gewezen. (bijvoorbeeld LTO, agrarische natuurverenigingen). Het netwerk van LTO is matig actief. Nieuwe kennisnetwerken kunnen gevormd gaan worden door de nieuwe beheerders als de waterschappen, de waterleidingbedrijven etc. Er is bijvoorbeeld de VEWIN, die aan het bekijken is wat de bijdrage aan natuur kan zijn. Ook de Unie van waterschappen is van belang. Waterschappen maken vaak deel uit van gebiedscommissies. Ook nieuw zijn de proeftuinclubjes, waar boeren, waterschappen en andere partijen gebiedsgericht samen aan de slag gaan. Alles begint ermee om meerdere beheerders aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Via bedrijfsverenigingen om ze in de gebiedsclubs te krijgen. Deze kennisnetwerken zijn voor de implementatie van het Programma Beheer heel belangrijk. Daarnaast moet er ook veel geld beschikbaar zijn. Waterschappen komen bijvoorbeeld niet in aanmerking voor subsidie omdat ze een 'eigen inkomen' hebben.

Actieve netwerken zijn bijvoorbeeld de beheerders van defensieterreinen. Deze zijn sinds ongeveer vijf jaar zeer actief in het beheren van terreinen volgens natuurdoeltypen etc. Bij de waterschappen wisselt de activiteit nogal. Niet ieder waterschap is even 'groen'. Het netwerk van wegen- en spoorwegenbeheerders (NS,

Rijkswaterstaat) laat, ook vanwege de privatisering, nog te wensen over. Agrarische natuurverenigingen vormen met elkaar ook een actief netwerk. Een potentieel kennisnetwerk kan een netwerk zijn van recreatie, projectontwikkelaars, de financiële wereld etc.

### **Ontwikkelingsgerichte landschapsstrategie**

Binnen het beleidsdossier OLS is vooral een intern kennisnetwerk actief. De input van externen is gering. Het programma draait sinds een jaar. De kern van het netwerk wordt gevormd door het horizontale werkoverleg. Hierin is een brede LNV vertegenwoordiging aanwezig, zowel uit Den Haag als uit de regiodirecties en het EC. Deze kern heeft raakvlakken met een aantal regionale netwerken rond het concept van de etudes. Deze zijn zeer breed. Zowel het bedrijfsleven, gemeenten als burgers hebben met de etudes te maken. Het gaat hier vaak ook om trajecten in de ruimtelijke ordening.

Verder heeft Alterra een inbreng in het horizontale werkoverleg. Ook Landschapsbeheer Nederland wisselt kennis uit met de 'kern'.

Het netwerk is onder te verdelen in drie schillen. De kern bestaat uit mensen van DN, GRR, het EC-LNV en de regiodirecties. Verslagen van het overleg dat zij hebben gaan naar mensen in de tweede schil. Dit zijn agendaleden, van bijvoorbeeld Alterra, EC-LNV, de regiodirecties en DN. De derde schil bestaat uit belanghebbenden, zoals de provincies, directieleden van verschillende directies in Den Haag, regiodirecties en Landschapsbeheer Nederland.

Eigenlijk is er binnen het beleidsdossier OLS geen echt actief kennisnetwerk. Een kenmerk van een actief kennisnetwerk is dat een aantal groepen zelf een netwerk willen vormen. Dit netwerk is erg top-down gestuurd. Het is meer een overlegstructuur dan een kennisnetwerk. Beleidsprestaties die zijn gekoppeld aan het netwerk zijn ook het resultaat van top-down sturing.

### **Groen in en om de stad**

Het kennisnetwerk vanuit GIOS bestaat allereerst uit de kerngroep voor afstemmingsoverleg. Hierin zitten mensen van GRR, DN en de regiodirecties, VROM, kenniscentra (EC-LNV, KIC Recreatie) en uitvoerende diensten (SBB, DLG). Iedere deelnemer is in principe ook weer afkomstig uit een kennisnetwerk.

Vrom heeft bijvoorbeeld de Rijksplanologische dienst en het Directoraat Generaal Wonen. Binnen DG Wonen is er het ISV (Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing) en het GSB (Grote Stedenbeleid). Binnen het grote steden beleid proberen LNV, Vrom, en EZ samen problemen op te lossen op fysiek, sociaal en economisch gebied. LNV houdt zich vooral bezig met fysieke zaken. Binnenlandse zaken heeft bijvoorbeeld weer raakvlakken met sociale vraagstukken en problemen. Een kennisnetwerk binnen het grote stedenbeleid is dat van de G30 gemeenten. De gemeenten vragen zelf om informatie wat men om de stad kan doen. De G30 gemeenten zijn ook zelf bereid het een en ander te financieren. In verband met ICES gelden moeten de gemeenten zelf met projecten komen. De gemeenten vragen hierover bijvoorbeeld weer waar die projecten dan over kunnen gaan. Er is één persoon aangesteld als intermediair tussen de G30 gemeenten en de afstemmingsgroep. Alterra doet onderzoek voor de G30 gemeenten naar de facilitering van rood-groen.

Aan het grote steden beleid zit het Kenniscentrum Grote Steden Beleid, KGSB, vast. Doel is om onderzoek te ontsluiten voor de G30 gemeenten. Aan het ISV zit het kenniscentrum KEI, Kennis, Expertise en Informatiestedelijke vernieuwing, gekoppeld. Dit wordt gefinancierd door LNV en is ook toegankelijk voor andere gemeenten en alle andere betrokkenen, zoals projectontwikkelaars. Je kunt partner worden van ISV, voor een vast jaarlijks bedrag. Kennis is dan toegankelijk, maar er moet ook kennis geleverd worden. Er is 16 miljard gulden te verdelen (2002), dus om mee te profiteren van deze rijksmiddelen is het voor de 'rode' sector aantrekkelijk om zich aan te sluiten. Alterra is ook deelnemer van KEI. KEI, KIC Recreatie en Alterra gaan samen het kennistransferpunt GIOS inrichten. Dit is gevraagd door LNV. Het doel is een

kennisstroom rond GIOS op gang te brengen richting de G30 gemeenten. Het kennisoverdrachtspunt wordt opgehangen aan KEI. Zij stellen hiervoor een plan op. Daarvoor worden interviews gehouden om de kennisbehoefte in het veld te peilen. Ook de VNG (vereniging voor Nederlandse gemeenten) werkt mee aan het kennisoverdrachtspunt

Vanuit het ISV is er ook nog het IPSV, Innovatieprogramma Stedelijke Vernieuwing). Hier zit vijf miljoen gulden aan vast. Dit kan worden besteed aan innovatieve projecten rond stedelijke vernieuwing.

Staatsbosbeheer heeft contacten met het samenwerkingsverband Nederland natuurlijk, waar bijvoorbeeld de ANWB (een kennisnetwerkje op zich) in zit. Hier wordt ook mee gepraat.

### **Natuur- en milieueducatie**

Het kennisnetwerk binnen het beleidsdossier bestaat uit een heleboel losse stukjes, waarbij er altijd wel iemand is die raakvlakken heeft met een ander klein stukje. Niet alle afzonderlijke netwerkjes hebben per definitie contact met elkaar, maar onderling zijn ze vaak toch met elkaar verbonden. Knooppunten in dit 'wegennet' zijn de provinciale consulentenschappen NME. Voorbeelden van echt actieve netwerken zijn IVN, Ecomare, Stichting Rijnwater, Stichting Veldwerk. Netwerken die zichzelf in stand houden zijn ook weer de consulentenschappen NME. Zij vergaderen en ondernemen activiteiten zonder inmenging van LNV. De bezoekerscentra van Natuurmonumenten betalen ook zelf de infrastructuur, nodig voor het ontwikkelen van educatie en communicatie.

Het netwerk NME ziet er globaal als volgt uit: De input van kennis komt enerzijds van universiteiten en onderzoeksinstituten als Alterra, EC-LNV, WUR, universiteit Tilburg, Universiteit Utrecht, anderzijds van de overheid in de vorm van de stuurgroep leren voor duurzaamheid (LNV, VROM, OCW, IPO, VNG, UvW, etc). Hiernaast zijn er nog de NGO's als het IVN, bureau NME dienst ± 12 provinciale NME consulentenschappen (100 professionals ± 1 7000 vrijwilligers), ± 40 landelijke organisaties als de stichting veldwerk Nederland, de KNNV etc., 18 centra voor ontwikkelingssamenwerking (met LSO als landelijke koepel)

In het gedeelte van het netwerk waarin vooral kennis gedeeld wordt zijn de volgende organisaties actief: SBB, NM, IVN, NCDO (Nederlands Centrum voor Duurzame Ontwikkeling), NIDO (Nederlands Initiatief Duurzame Ontwikkeling), GIDO (Gemeentelijk Initiatief Duurzame Ontwikkeling), provincieambtenaren, EC-LNV, PGO's, gegevensorganisaties, bureaus als Novioconsult, SME, HECT, private ondernemers etc.

In het gedeelte van het netwerk waar de output naar toe gaat zijn vooral actief: intermediairen als Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, Provinciale Consulentenschappen NME, lokale en regionale NME centra (± 200, met ± 1500 professionele medewerkers), kinderboerderijen, schooltuinen, bezoekerscentra (± 80), natuurhistorische musea (± 20-) en doelgroepen als scholen en besturen, docenten en docentenorganisaties (Bijvoorbeeld KNAG, Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap), Pabo's, de lerarenopleidingen en de onderwijsinspectie.

### **Geïntegreerd bosbeheer**

Een actief kennisnetwerk binnen het beleidsdossier geïntegreerd bosbeheer is Pro Sylva. Dit is een onderclub van de Koninklijke Nederlandse bosbouwvereniging. Zij hebben commissies die activiteiten organiseren, zoals excursies voor bosbeheerders.

Ook kunnen een aantal provinciale besturen, namelijk die van Gelderland, Brabant, Utrecht en Overijssel actief worden genoemd. Verder is er door DWK en de bosgroepen een voorlichtingsproject georganiseerd. De bosgroepen vormen ook een kennisnetwerk. Zij zijn per provincie georganiseerd en zijn landelijk verenigd in de Unie van Bosgroepen. Ze organiseren veel

voorlichtingsacties voor boseigenaren. Er zijn binnen het dossier geïntegreerd bosbeheer vooral traditionele, interne netwerken actief.

### **2.1.3 Het belang van kennis voor de implementatie van LNV-doelen**

Er zijn verschillende soorten kennis. Enerzijds is er formele kennis, zoals onderzoek, informatie uit rapporten, expertise, know how, strategische kennis, etc. Er kan hierbinnen ook worden gesproken over gamma- en bèta kennis. Gamma kennis gaat vooral over het spelersveld waarbinnen je acteert en behelst bijvoorbeeld disciplines als bedrijfskunde, bestuurskunde, politicologie etc. Bij LNV is men vooral gefixeerd op feitelijke kennis. Verder heb je informele kennis. Deze komt in een dialoog tot stand. Hierbij gaat het vooral om ervaringskennis, denkbeelden, etc.

Belang van kennis is de werking van beleid te bevorderen. Bij het formuleren van beleid (wat en hoe) is interactie belangrijk om te weten wat er speelt (ontvangen van informatie), maar ook wat er leeft. Voor het vaststellen van beleid is draagvlak nodig. Ook hierbij speelt het verzenden en delen van kennis een grote rol. Dit geldt ook voor de implementatie, waardoor het beleid in werking moet worden gezet. Kennis is bijvoorbeeld belangrijk in de fase van ontwikkeling naar implementatie op regionaal niveau. Er is kennis nodig van en uit de regio om de verdiepingsslag te kunnen maken van idee naar beleid. Ook moet er kennis zijn over toetsingskaders en monitoring, om tot een goede uitvoering van beleid te komen. Het belang van kennis is ook het aanscherpen van beleid. Communicatie is daarvoor een middel. Vaak gaat dit gelijk op. De uitwerking van een kennisvraag is in veel gevallen meteen een communicatiemiddel.

Om een uitvoerende slag te kunnen maken moeten mensen weten wat ze moeten doen. Het leveren van deze kennis is vaak een bottleneck. Er wordt vaak geklaagd dat er veel kennisinstituten zijn in Nederland, maar dat de doorstroom naar de gebruiker vaak minimaal is. Het traject van kennisdoorstroming is te breed en te lang geworden. Kennis is belangrijk om doelen te bereiken. Men moet weten welke regelingen er zijn en welk geld hier aan vast zit.

Er is vaak voldoende kennis in de vorm van boeken, cd-rom's en dergelijke, maar het gebruiken hiervan blijft een probleem. Daarnaast speelt de menselijke factor mee. Als iemand erg veel informatie krijgt, legt diegene dit ook sneller naast zich neer. Boeren hebben vaak wel tien cd-rom's over natuurbeheer, maar hebben er zo veel dat men er immuun door wordt. Ook lijdt de verhoogde mobiliteit in organisaties er toe dat veel kennis verloren gaat of kwijtraakt.

Het huidige top-down beleid is niet gericht op het laten ontstaan van nieuwe kennisnetwerken. Vragen om kennis komen slecht door of er wordt zelf bedacht welke kennis nodig is. Voor implementatie is van belang ook kennis te hebben over de behoeften van de gebruiker. De gebruiker moet er echt wat mee kunnen doen. Een gebruiker kan ook de overheid zelf zijn. Hiervoor is meer nodig dan managementkwaliteiten, je moet ook weten welke kennis men al heeft en of mensen met de inhoud iets kunnen. Bij LNV domineert vooral formele en feitelijke kennis in de vorm van onderzoek. Beleid is steeds minder gericht op implementatie. De verschillen tussen beleid en kennisnetwerken worden steeds groter.

## **2.2 Externe interviews**

Geïnterviewde actoren zijn:

- Waterschap de Dommel
- Provincie Gelderland
- Plattelandshuis Achterhoek en Liemers



### **2.2.1 Welk belang wordt gehecht aan kennis en informatie**

Kennis is vooral belangrijk in de zin dat men wil weten wat de kaders zijn waaraan men gebonden is. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de vogel- en habitatrichtlijn. Ook wil men goed geïnformeerd zijn over financiering. Kennis wordt belangrijk gevonden voor het realiseren van beleidsdoelen. In het kader van een nieuwe nota, zoals NvM, worden bepaalde 'geldpotjes' weer opengetrokken. Als je daarvan op de hoogte bent, kun je daar je project voor indienen. In die zin wordt voorlichting ook belangrijk gevonden.

Kennis kan verder helpen bepaalde processen te ondersteunen. Kennis over de manier waarop je dingen aan kunt pakken, of kennis over zaken waarop je kunt worden aangevallen en over de manier waarop je hiermee om kunt gaan, zijn van belang.

### **2.2.2 Wat doet men om aan kennis en informatie te komen en wat vormt hierin een belemmering?**

Kennis wordt onder andere verkregen door het bezoeken van symposia, workshops, het bestellen van beleidsnota's het lezen van tijdschriften en het raadplegen van het internet. Daarnaast wordt er veel overlegd binnen bestaande beleidsnetwerken, waar men ervaringen deelt en informatie vanaf tapt. Veel kennis en informatie wordt verkregen vanuit informele contacten. Er wordt ook aangegeven dat men zelf experts uitnodigt of een opdracht geeft aan een organisatie als Alterra, als men meer wil weten.

Belemmerende factoren in dit proces zijn vooral beleid, regels en bureaucratie. Als men vernieuwend bezig is, hobbelt het beleid er vaak wat achteraan. Het kost een hoop tijd mensen te 'kneden' voor een bepaald idee. Iedereen heeft er vaak wel iets over te zeggen, dus het duurt lang voor er een besluit genomen kan worden. Er wordt genoemd dat de rijksoverheid en ook Alterra bang zijn vooraf te investeren in innovatieve ideeën. Het opbouwen en in stand houden van een kennisnetwerk is vaak mensenwerk. Ook werd genoemd dat het landelijke beleid vaak ver af staat van zaken die in de regio spelen. Geslaagde projecten worden vaak als incidenteel beschouwd.

Een belemmering vormt ook de veelheid aan informatie. Het is moeilijk een weg te vinden door de berg beleidsnota's, die vaak ook wat aan de dikke kant zijn. De gebruikers van kennis en informatie worden wat moe van alle nieuwe dingen. Ook is het, in mindere mate, een probleem om de juiste ingang tot de informatie te vinden.

### **2.2.3 Wat wordt verwacht van andere partijen en LNV**

Men verwacht vooral dat anderen antwoord geven als er vragen worden gesteld. Daarnaast wordt verwacht dat andere partijen deze kennis snel beschikbaar hebben en de kennis ook toegankelijk maken. Een goed medium daarvoor kan het internet zijn. Van LNV wordt niet zoveel verwacht. Organisaties als een waterschap, hebben vooral met het provinciale beleid te maken. Ook een regionaal kenniscentrum heeft vooral contact met regionale organisaties. Door de provincie wordt betrokkenheid verwacht van de rijksoverheid als het gaat om het reageren op brieven en projecten.

### **2.2.4 Wat maakt een netwerk tot een actief kennisnetwerk**

Een kennisnetwerk is volgens de geïnterviewde actoren actief als er sprake is van een tweerichtingsverkeer als het gaat om het uitwisselen van kennis. Hierover moeten dan ook afspraken worden gemaakt. Men komt echter vooral aan kennis via de traditionele beleidsnetwerken. De geïnterviewde medewerker van waterschap de Dommel, schetste bijvoorbeeld het volgende beeld van het netwerk waar zij hun kennis vandaan halen en aan bijdragen:

*"Uitwisseling van kennis vindt onder andere plaats binnen projectgebonden verbanden, zoals betrokkenen rond een herinrichtingsplan. Daarin participeren meestal de Dienst Landelijk Gebied (DLG), de provincie, terreinbeheerders (Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, Stichting het Brabants Landschap) en het ZLTO. Daarnaast zijn er vakgebiedclubs. Onze hydrologen en ecologen participeren bijvoorbeeld in landelijke overleggroepen van hydrologen of ecologen. Dit wordt ook erg gestimuleerd vanuit onze organisatie. Ook zijn er meer brede vormen van overleg.*

*Wij zitten bijvoorbeeld in werkgroepen van de Nederlandse Vereniging van Waterbeheer, de unie van Waterschappen, de UWVO-CIW (Coördinatoren commissie uitvoering wet verontreinigd oppervlaktewater – commissie integraal waterbeheer). Ook hebben we te maken met de STOA”.*

Deze netwerken zijn niet primair gericht op het uitwisselen van kennis. Maar dat hangt uiteraard ook af van de beleving van het individu. Iemand die in alle netwerken participeert, zou dit best als kennisnetwerk kunnen ervaren.

De geïnterviewde medewerker van de provincie Gelderland, ervaart het beleidsnetwerk ook als kennisnetwerk:

*“We hebben ons netwerk waar we informatie van afknnen tappen. Ik vind dat ik zelf deel uitmaak van het boskennisnetwerk. We zijn hier niet vanuit beleidsnota’s mee bezig, maar vanuit de mensen in het veld. We halen zelf onze deskundigen overal vandaan, bijvoorbeeld Alterra. Daarnaast werken we nauw samen met de bosgroepen. Ook werken we veel samen met Stichting het Geldersche Landschap, Federatie voor Particulier Grondbezit in Gelderland en andere organisaties met raakvlakken op het gebied van bosbeheer.”*

Een echt kennisnetwerk wordt gevormd door het Plattelandshuis Achterhoek Liemers. Het Plattelandshuis is een initiatief van het GLTO, in samenwerking met DLV, AOC, en de provincie Gelderland. Eerst werden mensen ingezet in een servicecentrum plattelandsontwikkeling. Daarna was er een vraag naar meer nieuwe projecten. De gewenste uitbreiding kwam er in de vorm van S.P.A. (Stichting Servicecentrum plattelandsontwikkeling. S.P.A. is opgegaan in Plattelandshuis Achterhoek en Liemers. Inmiddels zijn de volgende partijen betrokken: Waterschap Rijn en IJssel, Provincie Gelderland, Gewestelijke land- en tuinbouw organisatie (GLTO), Streekcommissie West-Achterhoek en Liemers, Streekcommissie de Graafschap, Gelders Overijssels bureau voor Toerisme, Recreatieschap Achterhoek Liemers, Stichting Landschapsbeheer Gelderland, Ministerie van LNV, AOC Oost, DLG, Recron, Kamer van Koophandel, Stichting Sociaal-economisch Overleg voor de Achterhoek, Natuurmonumenten, Larenstein, regio Achterhoek, Leader + Achterhoek. Dit netwerk is primair gericht op het uitwisselen van kennis. Het Plattelandshuis dient als helpdesk voor de regio op het gebied van plattelandsvernieuwing. Daar vallen ook de onderdelen natuur en landschap onder. Verder worden innovaties en initiatieven gestimuleerd en worden initiatieven actief opgespoord. Ook worden programma’s en projecten begeleid en gecoördineerd en wordt voorlichting en communicatie georganiseerd rond thema’s en projecten op het gebied van plattelandsvernieuwing.

Andere kennisnetwerken in de Achterhoek zijn bijvoorbeeld het Regionaal innovatief netwerk, waar Alterra een grote rol in speelt. De vrijwilligersgroepen vormen ook een groot netwerk. Daarnaast heb je nog het netwerk van de agrarische natuurverenigingen. Deze worden ook met elkaar in contact gebracht door het Plattelandshuis. Ook is er het Groenloket Gelderland. Hierin werken samen: Stichting landschapsbeheer Gelderland, het Geldersch Landschap, GLTO, DLG, Bosgroep Gelderland en het Gelders particulier grondbezit.

## 3 Conclusies

### **Hoe wordt een kennisnetwerk ervaren?**

Een kennisnetwerk wordt op vele manieren beschreven. Duidelijk wordt in ieder geval dat het netwerk gericht moet zijn op het uitwisselen van kennis in de zin dat hier afspraken over worden gemaakt en dit ook van twee kanten komt. Een kennisnetwerk kan dan zowel digitaal zijn, als bestaan uit een geheel van organisaties.

### **Welke kennisnetwerken zijn actief?**

De kennisnetwerken binnen de beleidsdossiers OLS en geïntegreerd bosbeheer zijn vooral intern van aard en top-down gestuurd. Binnen de beleidsdossiers NME, GIOS en Programma Beheer, spelen externen ook een rol. Actief zijn vooral 'gebiedclubs', bijvoorbeeld georganiseerd rond de proeftuinen en etudes. Tussen deze clubs onderling zijn er wel verschillen in mate van activiteit. 'Nieuwe beheerders' als de waterschappen en waterleiding bedrijven spelen hierin een rol. Vooral belangenorganisaties en beroepsverenigingen als het LTO, De Provinciale landschappen, De provinciale afdelingen van de vereniging van Particulier Grondbezit en de verenigingen voor landschapsbeheer worden veel genoemd als participant in een beleids- of kennisnetwerk. In de netwerken participeren verder vooral overheden en traditionele partners als Staatbosbeheer en Natuurmonumenten. Kennisnetwerken die actief zijn, zijn niet per definitie ontstaan vanuit een beleidsdossier. Er wordt veelal gewerkt 'vanuit het veld'. Kennisnetwerken binnen de beleidsdossiers zijn vooral ontstaan door top-down sturing en zijn eigenlijk geen geformaliseerde kennisnetwerken.

### **Wat is het belang van kennis voor het realiseren van LNV-doelen?**

Het belang van kennis is vooral het scheppen van duidelijkheid over doelen en middelen aan de partijen die betrokken zijn bij natuurbeleid. Daarbij speelt de toegankelijkheid en de hoeveelheid van de informatie een rol. Ook belangrijk hierbij is dat LNV weet heeft van zaken die spelen in 'het veld'. De kennisbehoefte dient eerst bepaald te worden, voordat over wordt gegaan op kennisuitwisseling. Kennis dient het beleidsproces te ondersteunen en beleid aan te scherpen. Communicatie kan hiervoor een middel zijn. Zonder een goede communicatie, zal kennis slecht doorstromen van aanbieder richting gebruiker. Communicatie en kennisstrategieën dienen dan ook niet los van elkaar gezien te worden. Ook is de zogenaamde gammakennis van belang. Naast het uitwisselen van feitelijke kennis, is kennis over het proces ook belangrijk om tot een goede implementatie van het beleid te komen. Het kennisproces is binnen LNV verdeeld over verschillende afdelingen en onderdelen en wordt gefinancierd vanuit verschillende 'potjes'. De samenhang ontbreekt.

### **Welk belang wordt door externe partijen gehecht aan kennis en informatie?**

Binnen de traditionele netwerken wil men vooral weten wat de kaders zijn waarbinnen geopereerd kan worden en welke financiële regelingen hieraan vast zitten. Een instelling als het Plattelandshuis legt meer de nadruk op kennis over processen en manieren waarop innovatieve ideeën tot uitvoering kunnen worden gebracht.

### **Wat doet men om aan kennis en informatie te komen en wat vormt hierin een belemmering?**

Het blijkt dat organisaties gebruik maken van hun eigen netwerk om aan kennis te komen. Zij raadplegen het internet, lezen beleidsnota's en artikelen en bezoeken bijeenkomsten. Belemmeringen hierin zijn de veelheid aan informatie en de

toegankelijkheid hiervan Daarnaast spelen regelgeving en bureaucratie een rol. Verder vormt een belemmering dat de rijksoverheid en onderzoeksinstituten liever niet in dingen investeren waarvan het rendement vooraf niet duidelijk is.

**Wat verwachten externe partijen van andere partijen en LNV?**

Men verwacht eigenlijk niet meer dan antwoord op vragen die gesteld worden. Daarbij wordt grotendeels gebruik gemaakt van het eigen netwerk. Van LNV wordt verwacht dat lokale projecten serieus genomen worden en dat gereageerd wordt op vragen en kritiek.

**Wat maakt een netwerk tot een actief kennisnetwerk?**

Dit is moeilijk te bepalen. Wat wel blijkt is dat er relatief weinig echt actieve kennisnetwerken bestaan, aangezien netwerken rond en vanuit de beleidsdossiers vooral bestaan uit een top-down gestuurde structuur. Dit vormt geen ideaal klimaat voor het ontstaan van succesvolle kennisinitiatieven. Een actief kennisnetwerk is een netwerk waarin organisaties zelf moeite doen om aan kennis en informatie te komen en dit ook uitwisselen met anderen, zonder dat zij hierdoor worden aangespoord door LNV.

## **Bijlage 1      Lijst geïnterviewde personen**

### **Geïnterviewd (intern) zijn:**

Louis Fliervoet (EC-LNV) inzake Programma Beheer  
Rob Meijers (EC-LNV) inzake Ontwikkelingsgerichte Landschapsstrategie  
Jaap Paasman (EC-LNV) inzake Geïntegreerd Bosbeheer  
Roel van Raaij (DN) inzake Natuur en Milieueducatie  
Andre Perik (GRR) inzake Groen in en om de stad

### **Geïnterviewd (extern) zijn:**

Charlotte Crabben, Plattelandshuis Achterhoek Liemers  
Bea Klaassens, provincie Gelderland  
Frank Kouwe, waterschap de Dommel



# **Randvoorwaarden voor succesvolle kennisinitiatieven**





# Randvoorwaarden voor succesvolle kennisinitiatieven

*Enkele overwegingen naar aanleiding van interviews*

Michaël Steeghs,  
Steeghs Advies



landbouw, natuur en  
voedselkwaliteit



## 4 Inleiding

Het project 'Kennis voor Natuur voor Mensen, Mensen voor Natuur' (NvM) heeft als doel om een strategisch plan van aanpak te ontwikkelen voor het toepassen van 'kennis' bij de implementatie van dit beleidsplan.

In deze rapportage wordt verslag gedaan, een quick scan, naar enkele kennisinitiatieven op het gebied van natuurbeleid, die gemeenschappelijk hebben dat ze als 'bottom-up' initiatieven kunnen worden gezien.

Dit project is één van de acht deelprojecten die bedoeld zijn om inzichten te verzamelen die dienen als basis om een nieuwe kennisstrategie te ontwikkelen voor de implementatie van NvM.

De belangrijkste vernieuwing die de nota NvM heeft aangebracht in het natuurbeleid zijn twee kanten van één medaille. In de nota wordt enerzijds een accent gelegd op de noodzaak om de natuur 'naar het hart van de samenleving' te brengen. Anderzijds geeft de nota het nemen van de eigen verantwoordelijkheid van burgers ten gunste van natuur een belangrijker rol.

Om meer inzicht te krijgen in het belang en de rol van kennis bij het implementeren van bovenstaand gedachtegoed, is er gekeken naar enkele voorbeelden van initiatieven die gericht waren op het 'brengen van natuur' naar burgers, en die tevens op eigen initiatief zijn genomen.

De centrale vragen voor dit onderzoek zijn:

- Wat heeft er toe geleid dat tussen en door externe partijen, kennis een onderwerp van uitwisseling wordt en prioriteit krijgt?
- Welke condities bleken bepalend te zijn voor succesvolle kennisinitiatieven, welke factoren werkten juist belemmerend op of dodelijk voor initiatieven in spé?

Voor het verzamelen van inzichten over deze vragen hebben drie gesprekken plaatsgevonden en zijn enkele documenten over 'bottom-up' initiatieven geanalyseerd. Verder is er gebruik gemaakt van interviews van andere deelprojecten. In de bijlage 1 staat een overzicht van de gebruikte bronnen.

In de bijlage 2 is de opzet van de interviews opgenomen.

De gesprekspartners hebben de verslagen van de gesprekken kunnen beoordelen op een juiste weergave.

In het volgende hoofdstuk worden de verzamelde inzichten weergegeven volgens een ordening die van meer strategisch niveau naar een meer operationeel niveau gaat. Eerst wordt geschetst welke rol de nota NvM speelt in de praktijk van de respondenten. Vervolgens komt aan de orde waarom men aan de slag gaat met kennis, en welke factoren het succes van het kennisinitiatief bepalen.

De lezer dient zich te realiseren dat de analyse gebaseerd is op een beperkt aantal bronnen. De resultaten kunnen daarom beter opgevat worden als overwegingen bij het verder vormgeven van een strategie, dan als conclusies die 'harde' eisen stellen.



## 5 Overwegingen

### 5.1 De Nota NvM

De nota NvM is voor alle gesprekspartners al weer een stukje verleden. Het tempo van verschijnen van nota's is hoog. Er komen allerlei nota's over de nota NvM heen zoals nota's van het rijk waaronder het Structuurschema Verkeer en Vervoer, de Vijfde Nota RO maar ook een Nota Waterbeleid 21<sup>ste</sup> eeuw. Voorts zijn provinciale en gemeentelijke nota's, juist voor 'bottom-up' initiatieven, van groter belang. Op lokaal niveau is ook de *legitimatie* door beleidsstukken zoals NvM maar de vraag, en vaak ook niet nodig. Voor initiatiefnemers is het vooral een kwestie van door alle nota's heen grazen om je eigen doelstellingen te kunnen realiseren. De nota NvM wordt primair vanuit de optiek bekeken: zit er titel in voor financiering? Het (rijks)beleid staat te ver af van de burger om voor bottom-up initiatieven *richtinggevend* te zijn. De 'operatie Boomhut' en de publicaties die daarover verschenen zijn worden wel genoemd (als inspiratiebron). Operatie Boomhut is aan de nota NvM voorafgegaan en heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de nieuwe inhoudelijke koers van het natuurbeleid.

Geen van de gesprekspartners maakt gebruik van regelingen van LNV. De complexiteit van de regelingen gecombineerd met de kortdurende financiering maken deze weinig interessant.

Alle respondenten geven aan de inhoudelijke omslag die met NvM is gemaakt interessant en perspectiefvol te vinden, ook al wordt de waarde van de nota NvM zelf voor hun praktijk als beperkt ervaren. De termijn waarop deze andere benadering in het natuurbeleid (waarbij mensen nadrukkelijker in beeld zijn) ook in de praktijk vorm krijgt is echter veel langer dan de kortlopende projecten die men uitvoert. Bestuurders en burgers hebben verschillende kenniscycli. Die zijn op een termijn van drie jaar niet zo maar op elkaar aan te sluiten

Natuur voor Mensen, Mensen voor Natuur vraagt om het begeleiden van grote maatschappelijke veranderingsprocessen, rondom natuurontwikkeling, maar ook op wijk- en buurtniveau. Hierbij kan niet worden volstaan met het opstellen van een communicatieplan bij een project en alleen maar over het project communiceren. De bedenkers en uitvoerders van natuurbeleid zijn erg technisch georiënteerd. Ze snappen niet echt dat wat communicatie niet volstaat. Men is het -als dat wordt uitgelegd- wel eens met het pleidooi voor meer maatschappelijk georiënteerde aanpakken, maar er zijn eigenlijk geen krachten die dat in concrete situaties dan ook daadwerkelijk organiseren. Dat is voor belangrijk deel ook kwestie van menskracht. De communicatiemensen zitten nooit bij de vergaderingen waarin plannen worden opgesteld en de uitvoering wordt geregeld. Pas als het plan is uitgedacht, komt er een communicatiedeskundige bij en wordt er nog even een communicatieplannetje aan vastgeplakt, dat zich sterk richt op voorlichting. Er is echter wel degelijk kennis beschikbaar op dit terrein. Stichting Ark is bijvoorbeeld een van de weinige organisaties die altijd systematisch investeerde in de maatschappelijke begeleiding van een fenomeen als grootschalige natuurontwikkeling.

Kortom, een meer ‘mensgerichte aanpak’ zit niet in de kern van het bewustzijn van planners en er is ook geen adequate financiering voor het écht begeleiden van deze maatschappelijke veranderingsprocessen.

#### **Waarom aan de slag met kennis?**

De genomen kennis initiatieven hebben gemeenschappelijk, dat ze zijn ontstaan uit een gevoelde noodzaak tot andere aanpakken. In alle initiatieven speelt het gevoel dat het contact met burgers en achterbannen onvoldoende is een belangrijke rol. De veronderstelling is algemeen dat de inrichting van de open ruimte steeds complexer wordt. De hoeveelheid eisen en functies die relevant zijn groeit nog steeds. Bijvoorbeeld openbare veiligheid was vroeger ‘een paar extra lampjes plaatsen op een donkere locatie’, maar is nu een veel breder en complexer vraagstuk. Een initiatief in een buurt voor een parkje met wat speeltuig betekent dat daar zes adviserende instanties zich over moeten buigen. ‘Water in de wijk’ als ecologisch thema wordt straks een veiligheidsthema als het eerste kind in een ecologisch aangelegde waterpartij is verdrongen.

Als je dus de beleidsdoelstellingen zoals die uit NvM wilt realiseren, dan is dat direct een opgave van een hogere orde: dat is door mensen individueel niet meer te snappen en te overzien. Een respondent drukt het als volgt uit: “ik heb sterk het gevoel gehad dat mensen dit soort lokale projecten (bottom-up initiatieven) verzinnen omdat niemand meer in staat is om dit zelfstandig te doen”.

Hierbij blijkt er sprake te zijn van twee paradoxen:

De eerste paradox is dat naar mate er meer lokale kennis nodig is, er eigenlijk minder plaats voor is en er steeds meer procedure en normering komt. De eigen verantwoordelijkheid van de burger en de verantwoordelijke overheid zitten elkaar in de weg.

Het is dus van groot belang om te bedenken wat dit betekent voor de strategie.

De tweede paradox is dat de zich verantwoordelijk voelende burger alleen vrijwel niets meer gerealiseerd krijgt en als snel organisaties en instituties een initiatief overnemen, terwijl voor het slagen van een initiatief persoonlijke gedrevenheid een belangrijke rol speelt.

Deelnemers aan kennisinitiatieven zijn sterker gericht op samenwerking met toegankelijke personen, dan op (slecht bereikbare) instituties of organisaties.

## **5.2 Succesfactoren voor initiatieven**

### **Persoonlijke inzet**

Het belang van personen die achter het initiatief staan en het initiatief letterlijk een gezicht geven is groot.

Persoonlijke ‘drive’ is onmisbaar. Beleidsmedewerkers van overheden, maar ook van bijvoorbeeld natuur- en milieuorganisaties zijn vaak slecht bereikbaar en benaderbaar voor burgers. Het beeld dat overheerst is dat van betrekkelijk gesloten beleidscircuits, waarin het schrijven van en reageren op nota’s centraal staat.

*“Voor het op gang brengen van uitwisseling van kennis is het leggen van persoonlijk contact en aanspreekbaar zijn een eerste vereiste.”*

### **Aanspreekpunt**

Samenhangend met bovenstaande is een centraal aanspreekpunt een tweede randvoorwaarde. Het initiatief moet een duidelijk adres hebben, dat ook bereikbaar is. Deze bereikbaarheid heeft zowel een fysieke als een mentale kant.

### **Ontvankelijkheid bij beleid-**

Het openbare bestuur moet ontvankelijk zijn voor bottom-up initiatieven. In algemene zin wordt door de respondenten aangegeven dat van deze ontvankelijkheid meestal wel sprake is.

*“Het probleem is vooral dat men op korte termijn resultaten wil behalen in projecten, terwijl het om grote maatschappelijke veranderingsprocessen gaat”.*

Voorgesteld is onder andere om de looptijd van nota's en de looptijd van projecten meer gelijk te schakelen. In het geval van NvM gaat het dan om 10 jaar perioden. Het is opvallend dat juist natuur- en milieuorganisaties zelf moeite hebben om hun achterban bij hun werk te betrekken en de in de organisatie aanwezige kennis bij professionals en vrijwilligers goed te benutten.

#### **Gekwalificeerde medewerkers**

Daar waar meer sociaal-wetenschappelijk georiënteerde medewerkers in natuurorganisaties actief zijn zegt men weinig problemen te hebben om Natuur voor Mensen, Mensen voor Natuur concreet handen en voeten te geven. Belangrijke voorwaarden zijn:

- een gericht aanname beleid bij het in dienst nemen van personeel; mensen die kunnen weken op het snijvlak van natuurbeheer en sociaal-cultureel werk,
- een organisatie die uit zichzelf mensen, netwerken en processen opzoekt die er ook mee bezig zijn,
- een organisatie die medewerkers ruimte geeft om initiatieven te nemen.

#### **Ruimte voor onorthodoxe aanpakken**

Vooraf kleinere organisaties blijken in staat om ruimte te geven aan mensen die nieuwe aanpakken willen proberen.

Grotere organisaties lopen nog al eens vast in trage besluitvorming en bureaucratie en zijn vaak risicomijdend. Bij 'wilde ideeën' vallen zij vaak buiten de regelingen waarvan zij financieel afhankelijk zijn. Zij zijn gewend om alles op te willen lossen in (grotere) projecten, omdat daarmee de omzet voor het bedrijf op peil kan worden gehouden. Veel relatief kleine eenvoudige projecten zijn voor grotere organisaties niet aantrekkelijk omdat daar vrijwel altijd eigen geld bij moet.

Toch gaat het vaak om simpele, kleine acties. Als voorbeeld hierbij: Op de Oesterdam in Zeeland was het probleem dat grote aantallen Vietnamezen in het weekend in de berm barbecueden. Er werd van alles geprobeerd (voorlichting, bekeuringen etc), maar niets hielp. Tot iemand op idee kwam een plaatselijke boer te vragen op vrijdag even de berm te bemesten. Na een paar weken was het probleem opgelost: er was geen project, geen regels en geen geld voor nodig.

*"Met het blijven vastzitten in traditionele oplossingen leer je er niets uit", zei een van de respondenten. "Bij architecten bijvoorbeeld is er een regeling 'bedenk maar wat'. Die regeling is bedoeld voor 'doldwaze ideeën'. En dit soort ideeën hebben een belangrijke rol in de beleidsvorming. Er moeten dus een paar programma's/regelingen zijn waar het projectresultaat er niet toe doet."*

## **5.3 Faalfactoren voor initiatieven**

#### **Instituten en organisaties versus burgers**

Het 'Poldermodel', dat vaak wordt gehanteerd, maakt veel mogelijk, maar is ook vaak een 'natte deken' over veel initiatieven. Het duurt allemaal zo lang, dat het een initiatief tot instituten beperkt blijft. Een voorbeeld uit Zeeland is een project om in Zeeuws Vlaanderen 3000 hectare functieverandering te plegen.

Het was een project uit een conflict geboren. De landbouw haakte daarom af, recreatie en natuur gingen door, en maakten samen plan en 'winnen' vervolgens. In het proces zijn echter alle individuen als belanghebbenden verdwenen, en nemen alleen nog maar 'clubs en professionals' deel. De betrokkenheid van burgers is dan erg betrekkelijk.

In veel initiatieven zijn er maar een paar mensen die daadwerkelijk ideeën aanleveren. Vaak zijn het toch de ambtenaren. Als voorbeeld is het plan Tureluur genoemd: *"Dit was een kwestie van oogkleppen op en doorstomen. En dat was nodig, omdat anders het moment verloren was gegaan. Stel dat hier rekening was gehouden met kennis van anderen....dan was er waarschijnlijk weinig van gerealiseerd. Dit is een fantastisch dilemma. Op het niveau van dit soort ontwikkelingen speelt participatie in de zin zoals in NvM staat geen rol."*

### **Beperkte ruimte voor initiatieven**

Verder lopen initiatieven in organisaties ook dood in trage besluitvorming en de noodzaak tot het veiligstellen van de financiering. De laatste jaren is het op het gebied van natuurbeleid voor veel organisaties vooral een kwestie van je invechten in instituties en je aansluiten bij een beperkt aantal beleidsthema's.

*“Het is voor de organisatie haast niet mogelijk om risico's te nemen in kansvolle situaties, ergens op instappen betekent meteen een investering die een zware wissel trekt op wat allemaal al gaande is.”*

*“Verder lukt het soms gewoon niet om met natuur en milieu en duurzaamheid echt 'binnen' te komen in bijvoorbeeld het sociaal cultureel werk. Het meest kansrijk is als je kunt ingaan op een initiatief dat er al in aanzet is. Is er geen duidelijke vraag, dan is er een lastige afweging: van begin af aan er toch bij zitten en kennis uitwisselen met risico dat het een investering is zonder dat er echt een wezenlijk project in zit, of pas in een latere fase instappen met als risico dat je er dan weer vaak te laat bij zit.”*

### **Gebrek aan reflectie**

Als je zegt dat mensen erbij betrekken wezenlijk is, dan moet je ook kritisch bekijken of je dat ook echt (goed) doet. Juist die kritische reflectie en evaluatie is vaak lastig te faciliteren en financieren, er is eigenlijk geen ruimte voor evaluatie, bezinning en 'rustpauzes'.

### **Top-down (bestuurlijke) wensen van bottom-up initiatieven**

Soms krijgen organisaties problemen op zich afgeschoven van bijvoorbeeld een wethouder of de politiek. Het is lastig om bijvoorbeeld een buurtinitiatief ook echt een buurtinitiatief te laten blijven. Onder het motto 'Teach as you preach' moet je wanneer je zelf emancipatorisch wil werken dat ook naar andere organisaties doen. *“Dan is het soms lastig om je niet door een behoefte aan politieke daadkracht van een bestuurder te laten dwingen om topdown 'een wijk er bij te gaan betrekken'. Dodelijk is het wanneer verplichtingen worden opgelegd in de trant van: er moet in wijk X of Y een duurzaamheidsplatform komen, of wanneer er verplichte partners worden bepaald. Het is juist onderdeel van het proces om tot juiste inhoud en juiste partners te komen.”*

### **Kortlopende financiering van langdurige veranderingsprocessen**

De organisaties geven aan eigenlijk vreselijk weinig te hebben aan allerlei korte geldstromen. Men laat dit geld zelfs liever liggen, want het trekt een enorme wissel op de organisatie, en veel van dit soort initiatieven gaan uit als een nachtkaaars voor er echt resultaat kan worden geboekt.

Er wordt te vaak gezegd dat communicatie, kennisuitwisseling, belangrijk is, maar er wordt door de betrokken organisaties niet wezenlijk in geïnvesteerd. Het belang van een aanpak waarbij mensen daadwerkelijk bij het natuurbeleid worden betrokken wordt wel benoemd, maar in organisaties gaat vaak het 'beleidscircus' en het geld zoeken toch voor.

In bijvoorbeeld de natuurontwikkelingsplannen langs de Maas is in de 'grind-deal' die is gesloten niet financieel besloten dat de enorme veranderingen die er in de streek gaan plaatsvinden ook daadwerkelijk communicatief begeleid kunnen worden. Dat geld moet dan weer ergens anders vandaan komen. Het blijft dan meestal bij voorlichting en bijvoorbeeld een website, maar dat loopt gewoon niet. Wat wel zou moeten:

- iemand laten deelnemen in deze beleidsprocessen die duwt en sleurt aan het leerproces en de communicatie,
- (educatieve) methodes inzetten. In de Maastrichtse situatie bijvoorbeeld speelt bij de acceptatie van natuurontwikkelingsplannen een belangrijke rol dat ouders met kinderen meegaan die deelnemen aan educatieve programma's in die gebieden. Het is iets uit de 'klassieke' trukendoos, maar het werkt. Het koppelen van natuurbeheer en communicatie /educatie werpt hier vruchten af.



## 6 Belangrijkste conclusies

### 6.1 NvM

De nota NvM wordt gewaardeerd vanwege de inhoudelijke omslag die er in is verwoord. De Nota is dat wel in het bewustzijn 'weggezakt', vooral doordat er al weer veel nota's op gevolgd zijn, en omdat het rijksbeleid voor vooral de lokale praktijk te abstract is.

De instrumenten die aan de nota zijn verbonden, zoals het programma beheer en de regelingen versterking maatschappelijke betekenis natuur hebben voor bottom-up initiatieven geen directe betekenis.

#### Waarom aan de slag met kennis?

Het antwoord op deze vraag is in de grond van de zaak heel eenvoudig: de meeste vraagstukken zijn zo complex, dat iemand alleen weinig meer gerealiseerd krijgt. Dit neemt overigens niet weg, dat vaak persoonlijke gedrevenheid de eerste 'bron' is voor een initiatief.

Er zijn twee paradoxen benoemd, die om reflectie vragen bij het formuleren van een strategie voor de rol van kennis bij de implementatie van NvM.

De eerste paradox is dat naar mate er meer lokale kennis nodig is, er eigenlijk minder plaats voor is en er steeds meer procedure en normering komt. De eigen verantwoordelijkheid van de burger en de verantwoordelijke overheid zitten elkaar in de weg.

De tweede paradox is dat de zich verantwoordelijk voelende burger alleen vrijwel niets meer gerealiseerd krijgt en als snel organisaties en instituties een initiatief overnemen, terwijl voor het slagen van een initiatief persoonlijke gedrevenheid een belangrijke rol speelt.

Deelnemers aan kennisinitiatieven zijn sterker gericht op samenwerking met toegankelijke personen, dan op (slecht bereikbare) instituties of organisaties.

### 6.2 Do's en don'ts ten aanzien van bottom-up initiatieven

#### Do's

- Het opbouwen en instandhouden van een kennisinitiatief of kennisnetwerk is mensenwerk. Persoonlijk aanspreekbaar en bereikbaar zijn is cruciaal. Koester mensen zowel binnen LNV als in externe organisaties die aanspreekbaar en bereikbaar zijn, en zorg hierin voor continuïteit (duurzaamheid).
- Overweeg zorgvuldig hoe lang partijen zich in een initiatief aan elkaar verplichten: de termijn waarop maatschappelijke veranderingen kunnen plaatsvinden verhoudt zich niet met de wens van overheden om uitsluitend kortlopende projecten mogelijk te maken.
- Instrumenteer 'doldwaze ideeën' waarbij het projectresultaat er niet toe doet.

**Don'ts**

- Het belangrijkste om te laten is partijen te dwingen samen te werken of zich aan een van buiten opgelegde inhoud te committeren. Cruciaal in leerprocessen is dat partijen elkaar zelf kunnen vinden in inhoud en aanpak.
- In woord te belijden dat communicatie en kennisuitwisseling cruciaal zijn bij het realiseren van natuurdoelstellingen, maar er niet de beloofde middelen in te investeren maakt initiatiefrijke mensen en organisaties wantrouwend.

Tijd en aandacht spelen hierbij overigens zeker een zodanig grote rol als geld.

## Bijlage 2 Bronnenoverzicht

### **Interviews Michaël Steeghs**

Don Sheperd, directeur Centrum voor Natuur- en Milieueducatie Maastricht en Mergelland.

Nely van de Weijde, IVN Consulentenschap Natuur en Milieueducatie Zuid-Holland.

Marten Wiersma, Coördinator Grenspark De Zoom-Kalmthoutse Heide.

### **Interviewverslagen Mieke Kuiper**

Interview Charlotte Krabben, Plattelandshuis Achterhoek en Liemers.

Interview Bea Klaassens, Provincie Gelderland.

### **Literatuur**

Natuur in eigen Hand, draaiboek voor lokale groepen die zich willen inzetten voor meer natuur in Nederland. Nicole van Gans en Wilfried Romp (red), 2002. Uitgave IVN Vereniging voor Natuur- en Milieueducatie, Amsterdam. ISBN 90-70168-561.

Organiseer je eigen natuur, wegwijzer voor natuurprojecten. Bas van Leeuwen, Jeanette van Leeuwen en Willy van Strien (red), 2000. KNNV Uitgeverij, Utrecht. ISBN 90-5011-142-4.



## Bijlage 3 Kennisstrategie NvMMvN

Deelproject 2. Randvoorwaarden voor succesvolle kennisinitiatieven.

### Opzet interviews

Michaël Steeghs 9 april 2002

#### Introductie

Het project 'kennisstrategie voor de nota Natuur voor Mensen, Mensen voor Natuur' (NVM) is bedoeld om voor het ministerie van LNV een aanpak te ontwikkelen voor de inzet van kennis bij het realiseren van de doelen uit deze nota.

Het zogenaamde sociaal instrumentarium krijgt daarbij bijzondere aandacht.

De directie Natuurbeheer van het ministerie van LNV is opdrachtgever voor dit project.

Het Expertisecentrum van LNV is opdrachtnemer. Bij het project zijn verschillende organisaties betrokken die zelf ook rechtstreeks met het kennisbeleid van LNV te maken hebben, en vanuit die betrokkenheid mee invulling geven aan het project. Het project zoekt antwoord op de volgende vragen:

1. Wat is de rol van 'kennis' voor de implementatie van de nota NvM?
2. Welke rol heeft het ministerie van LNV als het gaat om 'kennis'?
3. Welk beleidsinstrumentarium moet worden ingezet om optimaal gebruik te kunnen maken van 'kennis'?

De deelstudie 'randvoorwaarden voor succesvolle kennisinitiatieven' is één van negen korte studies die bouwstenen moeten leveren voor dit advies.

Andere deelnemers doen korte studies naar onder andere:

- De betekenis van het sociaal, juridisch en financieel instrumentarium in het natuurbeleid (LU Wageningen).
- Kansen en Barrières voor samenwerking (SBNL c.s.).
- De huidige rol van LNV in het kennisstelsel (Stichting Recreatie -KIC).
- Internationale dimensie (IAC Wageningen).
- Kennisinstrumenten en budgetten (EC-LNV).

Samen moeten deze bouwstenen gegevens opleveren om een op de praktijk gestoeld advies te kunnen geven over de door LNV te hanteren 'kennisstrategie'.

#### Opzet Interview

Allereerst wordt gezamenlijk vastgesteld op welk deel van het natuurbeleid het kennisinitiatief betrekking heeft. Hierbij is tevens van belang om na te gaan in hoeverre hierbij sprake is van bewuste aansluiting bij het natuurbeleid van LNV zoals verwoord in de nota NvMMvN, of dat het om op zich zelf staande initiatieven gaat, die wel (achteraf) zijn toe te wijzen aan NvMMvN.

Om een eerste indruk te krijgen van de organisatie wat betreft het omgaan met kennis, kunnen de geïnterviewde en interviewer eerst gezamenlijk de quick scan invullen.

Dit is een hulpmiddel om snel boven tafel te krijgen welke aspecten van kennis (strategie, cultuur, structuur, systemen) door de geïnterviewde als meest relevant worden beschouwd in zijn situatie.

## Vragen

Op basis van de quick scan wordt verder ingegaan op de volgende vragen:

### 1. *Waarom bent u (uw organisatie) aan de slag gegaan met 'kennis'?*

- Intern aangedreven motieven.
- Beroepsmatige interesse, professionaliteit, taakopvatting, gedrevenheid.
- Autonomie, grip op eigen werk, persoonlijke groei.
- Identificatie, met beroep en collega's.
- Extern aangedreven motieven.
- Beleid (NvMMvN): (wettelijk) benoemde taken maar ook rol opvatting.
- Geld.
- Professionele standaarden.

### 2. *Welke rol ziet u voor u zelf weggelegd bij het realiseren van natuurbeleid?*

Bij NvMMvN wordt de inhoudelijke discussie veel gevoerd, maar is er nog weinig aandacht voor taakopvattingen en rolverdelingen tussen overheid, beheerders, NGO's en burgers.

- Welke rollen ziet u voor (welke) anderen als het gaat om kennis?
- In hoeverre sluit de wijze waarop met kennis wordt omgegaan aan bij de gekozen rol?

### 3. *Vraag: Welke condities maken uw kennisinitiatieven succesvol?*

Te denken valt hierbij onder andere aan:

**Strategie:** is er sprake van een collectieve ambitie en is er commitment, of is het 'individueel' aangedreven?

**Cultuur:** is er sprake van synergiezoekend samenwerken?

- ontschotten (letterlijk en figuurlijk).
- leren van elkaar.
- de eigen discipline overstijgen.
- goed is goed genoeg (ondoelmatige professionaliteit beteugelen).

**Structuur:** is die hiërarchisch en gesloten of open en 'fuzzy'?

**Systemen:**

- Scholing, training, coaching of andere leerprocessen.
- Regels en procedures: is er sprake van (ont)bureaucratisering?
- Als er IT wordt ingezet, in welke rol(len): als adviseur, als assistent, als bibliotheek of als leraar?

**Geld.**

## Afsluiting

Vervolg: de geïnterviewde krijgt de uitwerking nog voorgelegd en kan daarop nog reageren. De verzamelde inzichten worden in een analyse verwerkt. In deze analyse zullen specifieke voorbeelden anoniem zijn.

De rapportages van de deelprojecten worden door EC-LNV gepubliceerd.

Op 2 juli is een congres gepland dat de resultaten gaat verwerken in een concept advies voor een kennisstrategie. Indien geïnterviewde daarin geïnteresseerd is, wordt een verdere bijdrage door deelname aan het congres op 2 juli zeer op prijs gesteld.

## Bijlage 4 Kennismanagement Quick Scan

De volgende 'quick scan' is een aardig instrument om snel te bekijken hoe een organisatie er voor staat wat betreft het eigen kennismanagement. Het instrumentje is suggestief, maar geeft wel een indruk van de soort problemen die we tegen komen wanneer we kennisvraagstukken willen beantwoorden die in een bedrijf of organisatie spelen.

De vragen zijn enigszins aangepast om ze wat betreft woordkeuze beter te laten aansluiten bij onder andere non-profit bedrijven en vrijwilligersorganisaties.

### Kennismanagement – Quick scan

1. De meeste medewerkers weten waar in de organisatie welke kennis aanwezig is	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> enigszins <input type="checkbox"/> nee
2. Het management (bestuur) weet welke kennis wij nodig hebben om onze strategie te kunnen verwezenlijken	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> enigszins <input type="checkbox"/> nee
3. Wij weten hoe ons kennispotentieel zich verhoudt tot dat van anderen (zoals onze belangrijkste concurrenten)	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> enigszins <input type="checkbox"/> nee
4. Wij weten hoe wij onze kennis moeten inzetten om vragen vanuit de omgeving (markt) effectiever en efficiënter te beantwoorden (dan onze concurrenten)	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> enigszins <input type="checkbox"/> nee
5. Wij slagen er meestal in om voor een vraag van een klant diegene in te zetten die voor het beantwoorden van die vraag over de meeste kennis beschikt, <i>ongeacht</i> de plaats waar die vraag in de organisatie is binnengekomen	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> enigszins <input type="checkbox"/> nee
6. Het management (bestuur) weet welke professionals als dragers van voor ons waardevolle maar schaarse kennis beschouwd moeten worden	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> enigszins <input type="checkbox"/> nee
7. Wij hanteren een formele aanpak om de in onze organisatie aanwezige en noodzakelijke kennis te onderhouden en verder te ontwikkelen zodat die <i>state-of-the-art</i> blijft	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> enigszins <input type="checkbox"/> nee
8. Wij beschikken over goed werkende formele –al dan niet IT ondersteunde - systemen om kennis binnen de organisatie te verspreiden en voor de medewerkers toegankelijk te maken	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> enigszins <input type="checkbox"/> nee
9. Human Resource Management is bij ons meer Human Talent Management: via trainings-, omscholings-, coachings- of andere leerprocessen wordt er continu voor gezorgd dat kennis van de medewerkers niet 'verouderd' waardoor zij voortdurend blijven beschikken over die kennis die voor de organisatie het meest van belang is	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> enigszins <input type="checkbox"/> nee
10. Onze organisatie is verre van verkokerd en territoriumdrift en competentiestrijd komen nauwelijks voor. Daardoor verloopt grensoverschrijdende samenwerking tussen mensen afkomstig van verschillende afdelingen en functies, vrij gemakkelijk zodat synergievoordelen behaald worden.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> enigszins <input type="checkbox"/> nee

Bron: Weggeman, 1997, pagina 27.

### **Interpretatie van de resultaten**

Wanneer ten minste vijf van de tien vragen met 'nee' of 'enigszins' beantwoord worden, dan is enige ongerustheid op zijn plaats over het rendement van de voor de organisatie zo belangrijke productiefactor: kennis.

Verder geven deze vragen ook richting aan het opsporen van problemen waarvoor (praktische) oplossingen gezocht moeten worden. Ofwel: wat gaan we doen om minder dan vijf keer 'nee' of 'enigszins' te hoeven antwoorden?



# **De huidige rol van LNV in het kennis-systeem rond NvM**



# De huidige rol van LNV in het kennissysteem rond NvM

*Een quick scan op basis van interviews*

Rob Berkers  
Stichting Recreatie, Kennis- en Innovatiecentrum

Stichting  
**RECREATIE**  
Kennis- en Innovatiecentrum



landbouw, natuur en  
voedselkwaliteit



## 7 Inleiding

In deze notitie wordt verslag gedaan van het project 'De huidige rol van LNV in het kennissysteem rond NvMMvN'. Dit project is onderdeel van een koepelproject waarvoor als doelstelling geldt om een nieuwe kennisstrategie te ontwikkelen rondom het beleid dat in de nota Natuur voor Mensen, Mensen voor Natuur is beschreven.

Binnen dit deelproject is niet zozeer naar de visie van LNV zelf gekeken, maar vooral naar de visie van 'het werkveld' op het huidige en het gewenste functioneren van LNV. De bevindingen in dit rapport zijn gebaseerd op interviews, zes in getal. Dit aantal is feitelijk te beperkt om gefundeerde uitspraken over de rol van LNV te doen. Wel geven de interviews een heel aardig eerste beeld. Als zodanig moet dit rapport ook gelezen worden: als een weergave van opvattingen die zoal leven binnen het veld.

Van de zes interviews vonden er twee plaats met LNV'ers en vier met vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties. Gekozen is voor een variëteit: een terreinbeherende instantie (SBB), een belangenorganisatie (Stichting Natuur en Milieu), een organisatie uit de agrarische hoek (In Natura) en een uit de recreatieve hoek (ANWB).

De insteek van de interviews was om zicht te krijgen op de huidige rol van LNV, en dan met name de rol zoals die ervaren wordt door 'het veld'. Tijdens de gesprekken zijn echter ook andere aspecten aan de orde gekomen die voor het koepelproject interessant zijn. Deze opmerkingen zijn eveneens in dit rapport opgenomen.

Bij de interviews is de kenniswaardeketen van Weggeman als uitgangspunt genomen. Getracht is om zicht te krijgen op alle onderdelen van de waardeketen. Bij ordening van de gegevens bleek dat een aantal aspecten slechts zeer beperkt of in het geheel niet aan de orde is gekomen. Deze onderdelen zijn niet in het rapport opgenomen. Wel nadrukkelijk aan de orde kwamen:

- Strategie.
- Kennis vaststellen.
- Kennis ontwikkelen.
- Kennis delen.
- Beleid ontwikkelen.
- Beleid delen.

Volgens deze indeling is het volgende hoofdstuk, waarin de analyseresultaten zijn weergegeven, ook beschreven. Hierbij geldt dat de indeling soms enigszins arbitrair is: een onderwerp dat bij 'beleid ontwikkelen' is beschreven, had soms ook onder 'beleid delen' kunnen staan.

Hoofdstuk 2 bestaat uit tekst die gebaseerd is op de interviews en blijft veelal dichtbij de letterlijke uitspraken. Dit maakt dat de tekst op sommige momenten wellicht wat ongenueanceerd overkomt. Hiervoor geldt, zoals eerder ook al aangehaald: zie het als het beeld dat uit de interviews naar voren komt en niet als een poging om 'de waarheid' te beschrijven.

In hoofdstuk 3 van deze notitie worden enkele hoofdlijnen geschetst.



## 8 Analyse

### 8.1 Strategisch niveau

#### **Een zoekend ministerie**

Tot voor enkele jaren had de traditionele landbouw een uitermate sterke positie binnen het ministerie. Dit maakte dat onderzoek die in de traditie past veel aandacht kreeg en dat naar andere onderwerpen, bijvoorbeeld naar biologische landbouw, aanzienlijk minder onderzoek plaatsvond. Er vindt nu wel langzaam een omslag plaats binnen LNV. Het belang van natuur wordt groter en daarmee wordt de kennis van natuur binnen LNV ook groter. Deze omslag wordt als positief beoordeeld door het maatschappelijke veld.

Desondanks bestaat de indruk dat LNV de eigen missie niet volledig helder heeft: Wat wil LNV zijn? Vormt de gehele groene ruimte het werkveld of gaat het eerst en vooral om de landbouw? Het kennissysteem dient op de gekozen missie afgestemd te worden. Zonder heldere missie zal het kennissysteem altijd suboptimaal zijn.

#### **Abstractie**

Binnen het Ministerie LNV heerst soms de neiging om op een zodanig abstract niveau over beleid en kennis te praten, dat maatschappelijke organisaties afhaken. Gewaarschuwd wordt dat het gevaar hiervoor ook binnen het onderhavige project groot is.

### 8.2 Vaststellen benodigde kennis

#### **Bieden van een basis voor vraagarticulatie voor kennis en onderzoek**

De beleidsdirecties hebben een belangrijke taak als het om het benoemen van kennisvragen voor DWK-onderzoek gaat. Zij betrekken hierbij vaak derden. Dit is niet iets van de laatste tijd, het is al geruime tijd het geval. Bij maatschappelijke organisaties heerst tevredenheid over de rol die zij krijgen bij de vraagarticulatie. Wel is het zo dat het met name actoren uit het voor LNV bekende netwerk zijn, vaak de wat grotere organisaties, die gevraagd worden hun inbreng te leveren. Voor kleinere organisaties is dit vaak lastiger.

#### **DWK-beleidsdirecties**

DWK voert de regie over het articuleren en prioriteren van kennisvragen. DWK wordt soms verweten dat zij vrij sterk intern gericht is op het LNV-beleid en op de politiek, en minder op de samenleving en partijen daarbinnen. Maatschappelijke organisaties hebben meestal ook weinig contact met DWK. De beleidsdirectie is meestal hun ingang. Het kan hierdoor gebeuren dat onderzoeksvragen van maatschappelijke organisaties buiten de boot vallen.

#### **Lengte van het onderzoek**

Om snel en adequaat in te kunnen spelen op vragen vanuit de politiek, de beleidsdirecties en de samenleving, gaat een relatief groter deel van de onderzoeksbudgetten naar kortlopend onderzoek. Aan de ene kant biedt dit kansen

voor maatschappelijke organisaties: hun vragen kunnen gemakkelijker worden meegenomen. Aan de andere kant, zo wordt benadrukt door organisaties, moet LNV er ook zorg voor dragen dat het langlopend onderzoek (monitoring bijvoorbeeld) blijft plaatsvinden.

#### **Scherpte onderzoeksvragen**

DWK streeft ernaar om onderzoeksvragen scherper te formuleren dan in het verleden soms gebeurde. Dit vraagt meer van zowel de beleidsdirecties als van maatschappelijke organisaties: wat wil men precies weten? Welk kennisproduct is hiervoor het meest geschikt?

### **8.3 Kennis ontwikkelen**

#### **Resultaten van inbreng maatschappelijke organisaties**

Eerder werd geconstateerd dat er tevredenheid heerst bij organisaties over hun mogelijkheden om mee te denken over kennisontwikkeling. Dit zelfde geldt ten aanzien van beleidsontwikkeling. Teleurstelling is er echter soms over de fase erna. Als er uiteindelijk onderzoek wordt uitgezet of als er uiteindelijk beleid op papier wordt gezet, dan is er van de inbreng te weinig terug te zien. Die vervolgfase is ook vaak weinig transparant. Je levert als organisatie je inbreng, de medewerkers van de beleidsdirectie zijn enthousiast maar toch haalt het idee het niet.

#### **Maatschappelijke organisaties als opdrachtgever**

Grote organisaties als SBB en ANWB hebben de financiële mogelijkheden om af en toe zelf onderzoek uit te besteden. Voor kleinere organisaties als de Stichting Natuur en Milieu is dit al lastiger, voor nog kleinere organisaties volstrekt onmogelijk. Wel is het zo dat veel kleine organisaties onderzoeksinstellingen op zichzelf zijn, met veel praktijk- dan wel wetenschappelijke kennis.

#### **DLO's**

LNV heeft met de DLO's een geweldig onderzoekspotentieel. Het is zaak om dit beter te benutten voor het brede werkveld van LNV. Het is nog teveel op landbouw gericht, al verandert dit wel. LNV kan nadrukkelijker een verbindende factor zijn tussen de DLO's en maatschappelijke organisaties op het gebied van natuur en landschap.

#### **Begeleiding van onderzoek**

Met name de wat grotere organisaties krijgen volop de gelegenheid om onderzoeken mee te begeleiden. Zij waarderen dit over het algemeen. Wel wordt men kritischer, m.n. ten aanzien van onderzoek dat vooral voor de beleidsvoorbereiding van belang is en geen directe waarde heeft voor het eigen werkveld. Het gebeurt te vaak dat dergelijke onderzoeksrapporten in een bureaulade verdwijnen.

#### **Sociaal instrumentarium**

Het is belangrijk dat allen die in het beleids- en kennisnetwerk rond natuur participeren meer kennis krijgen van participatieprocessen en sociale structuren. LNV kan een stimulans geven aan de ontwikkeling van dit soort kennis en vaardigheden. LNV kan faciliteren.

### **8.4 Kennis delen**

#### **Ontsluiting van kennis**

Het is voor 'het veld' relatief lastig om informatie te verkrijgen over natuurbeleid en kennis over natuur via LNV. LNV is hierin niet pro-actief. Mogelijk dat het Expertisecentrum hierin een nadrukkelijker taak zou kunnen krijgen: aanspreekpunt voor de buitenwacht op het gebied van onderzoek. LNV kan ook nadrukkelijker



gebruik maken van sleutelorganisaties in het veld, om via hen kennis te verspreiden naar andere (kleinere) spelers in het veld.

Met name voor kleinere organisaties is het heel lastig om zicht, laat staan grip te krijgen op nieuw beleid dat ontwikkeld wordt en op onderzoek dat plaatsvindt.

#### **LNV als kennismakelaar**

LNV treedt in beperkte mate op als kennismakelaar, door partijen bij elkaar te brengen. Een ministerie dat dit vaker doet, is EZ. De natuurorganisaties hebben geen uitgesproken mening over de vraag of LNV net als EZ deze rol nadrukkelijker op zich zou moeten nemen.

#### **Natuur tussen de oren**

Het draagvlak voor natuur is redelijk groot in Nederland, maar kan groter. Bovenal geldt dat het draagvlak voor natuur slechts in beperkte mate wordt omgezet in het draagvlak voor natuurbeleid: sommigen vinden het beleid veel te ver gaan (bouwprojecten stopzetten vanwege de korenwolf), anderen vinden het niet ver genoeg gaan (aanleg van de Betuwelijn die natuur en landschap aantast). Een betere communicatie naar de bevolking is gewenst: natuur moet meer tussen de oren komen.

#### **Nieuwe contacten**

LNV kan zelf kennis over de natuur en over het natuurbeleid communiceren, ook kunnen anderen hiervoor worden benut. Dit gebeurt nog te weinig. Zeker waar het partijen buiten het bekende netwerk betreft. Kinderboerderijen en bezoekerscentra zouden hier bijvoorbeeld een rol in kunnen spelen. Dit potentieel wordt zowel door de DN als door GRR nauwelijks benut.

#### **Ad hoc**

De kennisverspreiding door LNV vindt teveel op ad hoc-basis plaats. Organisaties lopen vaak toevallig tegen bepaalde informatie aan. Binnen de Directie Natuur lijken beleidsmedewerkers slecht op de hoogte te zijn van elkaars contacten. Er wordt niet systematisch aan een netwerk gewerkt.

## **8.5 Beleid ontwikkelen**

#### **Relatie met gezondheid of ander beleidsveld**

Een interessante relatie is die tussen natuur en gezondheidszorg: in hoeverre draagt de aanwezigheid van natuur ertoe bij dat mensen zich gezonder voelen, sneller genezen. De DN zou zo'n thema op kunnen pakken. In zijn algemeenheid geldt dat er meer relaties met andere beleidsvelden, ook binnen andere ministeries, gelegd kunnen worden.

#### **Natuurbeelden**

In het natuurbeleid wordt sterk uitgegaan van de natuurbeelden van deskundigen en te weinig van de beelden van 'de gewone man/vrouw': de bewoner, de recreant.

#### **Gebiedsgericht beleid**

Rijksambtenaren gaan te weinig het land in om het rijksbeleid uit te leggen en om kennis te nemen van wat er gebeurt in het land. Het is belangrijk dat er op korte termijn (betere) netwerken ontstaan waarin rijk en regio tot kennisuitwisseling kunnen komen.

Voor de regiodirecties ligt dit iets anders dan voor de Haagse ambtenaren. Zij hebben over het algemeen een meer interactieve en integrale aanpak en meer aandacht voor maatschappijgericht onderzoek.

### **Betrekken maatschappelijke organisaties**

Maatschappelijke organisaties worden in ruime mate betrokken bij het ontwikkelen van beleid. Echter, als het er op aankomt is te vaak te weinig van hun inbreng terug te vinden in de uiteindelijke beleidsstukken, vinden zij.

### **Beleid uitleggen en verkopen**

Het is van belang om je natuurbeleid niet achteraf pas te gaan verkopen, maar al tijdens de beleidsvorming daarover te communiceren. Dit gebeurt onvoldoende.

### **Participatie van nieuwe actoren/kleine organisaties**

Het is voor LNV vaak lastig om kleinere partijen bij de beleidsvorming te betrekken, bijvoorbeeld omdat ze slechts een beperkt professioneel kader hebben. Bovendien is er veel versnippering. Voor één belang zijn er meerdere organisaties: als je de ene om een mening vraagt voelt een ander zich gepasseerd en heb je bovendien nog maar een mening en niet de mening van de sector.

Slecht gedacht kan gesteld worden dat deze versnippering de beleidsmakers soms wel eens goed uitkomt: verdeel en heers.

## **8.6 Beleid toepassen**

### **Bekendheid en oordeel NvM**

Het bestaan van de nota NvM is bij de betrokken organisaties vrij algemeen bekend, voor de inhoud geldt dit in mindere mate. Dat wil zeggen, de hoofdlijnen zijn bekend, details niet. De teneur over de nota is: weinig nieuws onder de zon. Dat wil zeggen, aanvankelijk werd gedacht dat het natuurbeleid een duidelijk bredere insteek zou krijgen dan in het verleden, maar in de uitwerking valt dit nogal tegen.

Het is voor organisaties niet altijd duidelijk wat nu het effect is van de nota NvM. Wat is LNV sindsdien anders gaan doen? En wat verwacht LNV van de maatschappelijke organisaties?

### **Mensenwensen**

De mens krijgt minder aandacht bij de concretisering van het beleid dan de nota NvM belooft. Binnen de DN lijken de 'hardliners' machtiger dan de medewerkers met een meer mensgerichte kijk. Zo had de vogel- en habitatrichtlijn wellicht ook minder streng kunnen worden toegepast: de EU bood die vrijheid. Dit had meer ruimte aan recreatie (natuur voor mensen) geboden.

Voorafgaand aan de nota NvM is onder de titel 'Operatie boomhut' onderzoek verricht naar mensenwensen. Dit heeft in de nota en voorlopig ook in het vervolg op de nota (de beleidsuitvoering) weinig vervolg gekregen.

### **Bekendheid van het uitvoeringsniveau**

Rijksambtenaren onderschatten nogal eens de complexiteit op het uitvoeringsniveau. Hoe komt een provinciaal ambtenaar er achter hoe het EHS-beleid er in detail uitziet, welke beleidsvrijheid hij precies heeft? En: een natuurloket opzetten is prima, maar zorg ook dat het bestaan hiervan onder de aandacht wordt gebracht. Te vaak helpt het rijk de uitvoerders (lagere overheden, organisaties) niet ver genoeg op weg.

## 9 Conclusies en interpretatie

### 9.1 Conclusies

In dit stuk zijn de belangrijkste conclusies uit de studie bijeen geplaatst.

#### **Strategie**

Als LNV met het veld communiceert over kennis, beleid en een nieuwe kennisstrategie is het belangrijk dat dit op een niet te hoog abstractieniveau gebeurt.

#### **Vaststellen benodigde kennis**

Bij de vraagarticulatie is meer aandacht gewenst voor organisaties van buiten het bekende netwerk.

#### **Kennis ontwikkelen**

Het is frustrerend voor organisaties om te merken dat van hun inbreng uiteindelijk soms weinig overeenkomt blijft. De DLO-instituten vormen een fantastisch onderzoekspotentieel. Het is belangrijk dat dit behouden blijft en zich op het brede terrein van het landelijk gebied gaat inzetten. LNV kan een stimulans geven aan meer mens-gericht onderzoek.

#### **Kennis delen**

Het verspreiden van kennis verdient meer aandacht van LNV. Het is nu onvoldoende gestructureerd. LNV moet zich meer inspannen, en bovenal creatiever zijn, bij het 'tussen de oren krijgen van natuur' bij de Nederlandse bevolking.

#### **Beleid ontwikkelen**

Evenals bij het ontwikkelen van kennis geldt ook bij beleidsontwikkeling dat het frustrerend is voor organisaties om te merken dat van hun inbreng soms weinig overeenkomt blijft.

#### **Beleid toepassen**

De buitenwacht merkt niet of nauwelijks dat het verschijnen van de nota NvMMvN tot een andere opstelling van LNV heeft geleid. LNV wordt met name gevraagd om, zoals in de nota beloofd, de mens meer aandacht te geven.

Het is voor organisaties niet duidelijk wat LNV van hen verwacht.

LNV zou, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van nieuw beleid, vaak net even een stapje verder moeten gaan dan dat nu vaak gebeurt zodat uitvoerders meer houvast hebben.

### 9.2 Interpretatie

Het voorgaande stuk bevat diverse kritische opmerkingen alsmede een aantal aanbevelingen. Veel van de gemaakte opmerkingen zullen ingewijden in het LNV-beleidsveld niet onbekend in de oren klinken.

Sommige van de genoemde kritiekpunten zijn in het recente verleden door LNV onderkend en er zijn trajecten in gang gezet om deze te verbeteren. Dit betekent overigens niet dat hiermee de kous af is. Uit het feit dat er nu nog altijd kritische

opmerkingen over deze onderwerpen worden gemaakt, kan worden afgeleid dat de buitenwereld niet altijd voldoende wordt ingelicht over deze verbetertrajecten

Wat betreft de signalen die nieuw zijn voor LNV is het zaak hiermee aan de slag te gaan. En aan de slag gaan hoeft dan niet te betekenen dat in alle opzichten aan de wensen van belangenorganisaties en andere vertegenwoordigers van de buitenwereld tegemoet wordt gekomen. Het betekent wel dat het belangrijk is, in de geest van de nota 'Natuur voor Mensen, Mensen voor Natuur', deze wensen serieus te nemen.

## Bijlage 5 Geïnterviewden

ANWB, afd. belangenbehartiging	dhr. A. de Bakker
In Natura	dhr. D. Melman
Ministerie van LNV, DN	dhr. R. van Raaij
Ministerie van LNV, DWK	dhr. J. van Baalen
Staatsbosbeheer, afd. CM	dhr. J. Kalb
Stichting Natuur en Milieu	mevr. K. de Feijter