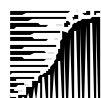


Kenniskringen als beleidsinstrument

Toetsingskader voor sturing

Rob Hendriks
Sjoerd Croqué
Wim de Haas
Jenneke Wieberdink



landbouw, natuur en
voedselkwaliteit

© 2008 Directie Kennis, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Rapport DK nr. 2008/084
Ede, 2007

Teksten mogen alleen worden overgenomen met bronvermelding.

Deze uitgave kan schriftelijk of per e-mail worden besteld bij de directie Kennis onder vermelding van code 2008/dk084 en het aantal exemplaren.

Oplage 100 exemplaren

Samenstelling Rob Hendriks, Sjoerd Croqué, Wim de Haas, Jenneke Wieberdink

Druk Ministerie van LNV, directie IFZ/Bedrijfsuitgeverij

Productie Directie Kennis
Bedrijfsvoering/Publicatiezaken
Bezoekadres : Horapark, Bennekomseweg 41
Postadres : Postbus 482, 6710 BL Ede
Telefoon : 0318 822500
Fax : 0318 822550
E-mail : DKinfobalie@minlnv.nl

Voorwoord

In kenniskringen wordt kennis en ervaring uitgewisseld om tot beter handelen van deelnemers in hun dagelijkse praktijk te komen. Een vraag van de Stuurgroep Concern Bedrijfsvoering over kenniskringen binnen LNV vormde de aanleiding voor dit toetsingskader. Ging het in de SCB in eerste instantie om interne kenniskringen binnen LNV, in deze brochure ligt de nadruk op kenniskringen als instrument voor LNV beleid. De discussie heeft zich daarmee logischerwijs verplaatst naar de Dossierstaf Kennis.

Als we kijken naar de huidige praktijk binnen LNV dan valt op dat de inzet van het instrument kenniskringen zich nog concentreert op de beleidsdossiers van de directies Landbouw en Natuur. Er zijn weliswaar voornemens om ook op andere onderwerpen met kenniskringen te starten, maar een gedeelde LNV visie op de inzet van kenniskringen als beleidsinstrument ontbreekt nog. Voor beleidsdirecties en dossierstaven zijn vragen van urgentie, nut, inbedding en maatvoering aan de orde. Dit heeft veel te maken met de context: wat is er in een beleidsveld c.q. sector gaande, welke andere instrumenten worden al ingezet (regelgeving, subsidies, e.d.)? Dit toetsingskader geeft een beslisboom om hierin keuzen te maken. Opvallend is dat de op de landbouw georiënteerde kenniskringen op dit moment meer op afstand van LNV gepositioneerd zijn dan de op natuur en landschap georiënteerde kenniskringen. Zoals in dit toetsingskader te lezen is, zijn daarvoor goede redenen. Voor nieuw in te stellen kenniskringen is het van belang om goed te overwegen welke vorm het beste is en welke investeringen (financieel of personeel) vanuit LNV noodzakelijk dan wel gerechtvaardigd zijn.

Het is uiteraard aan de beleidsdirecties zelf en dossierstaven om deze afwegingen en keuzen te maken. DK zal in de komende tijd vanuit de kennisbeleid verantwoordelijkheid pro-actief aan de discussie bijdragen. Dit sluit ook aan bij de acties ter bevordering van maatschappelijke kennisbenutting zoals opgenomen in het DK jaarplan. Dit toetsingskader vormt de eerste aanzet.

DE DIRECTEUR DIRECTIE KENNIS
Dr. J.A. Hoekstra

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1 Naar een toetsingskader voor LNV - kenniskringen: achtergrond	9
1.1 Waaron een toetsingskader?	9
1.2 Achtergrond en verantwoording	9
1.3 Wat is een kenniskring en wat niet?	10
2 Het toetsingskader	13
2.1 Aan welke LNV-doelstelling moet de kenniskring een bijdrage leveren en welk type kenniskring is daarvoor het meest geschikt?	13
A. Leren door eigen beleidsmedewerkers	13
B. Bevorderen van leren bij private partijen	13
C. Bevorderen van gezamenlijk leren door private én publieke partijen	13
2.2 Wanneer zetten we kenniskringen in als een beleidsinstrument?	15
Beleidsopgaven	15
Aard van de ontbrekende kennis	16
2.3 Wat zijn de consequenties voor de LNV organisatie?	16
Facilitatie: Inzet LNV capaciteit of inhuren?	16
Financiële inbedding?	17
Juridische inbedding?	17
2.4 Wat zijn kritische succesfactoren voor het functioneren van kenniskringen?	18

Samenvatting

Naast de klassieke beleidsinstrumenten, regelgeving en subsidiering, zijn communicatieve instrumenten in opkomst. Eén van deze vormen is die van 'kenniskringen'. Kenniskringen bestaan uit groepen die een bepaalde praktijk met elkaar delen, hun ervaringen daarover uitwisselen om hun gezamenlijke competentie te vergroten en om in hun eigen domein hun werk te verbeteren of te vernieuwen. De (interne) samenwerking en de wisselwerking tussen LNV, externe deskundigen en de samenleving, krijgt steeds meer via groepsontmoetingen vorm. LNV wil beter op kenniskringen sturen opdat deze gericht kunnen worden ingezet voor LNV doelen. Deze notitie beschrijft een toetsingskader voor sturing op kenniskringen. Het hier gepresenteerde kader omvat 4 stappen:

1. Een **typering** van kenniskringen in drie voor LNV relevante hoofdgroepen.
2. Een aanduiding van de **toegevoegde waarde** van kenniskringen als beleidsinstrument.
3. Een nadere uitwerking van de factor 'ondersteuning' met het oog op de **consequenties voor de LNV bedrijfsvoering**.
4. Een beschrijving van de vier belangrijkste **succesfactoren** voor kenniskringen: Visie, cultuur, competentie en ondersteuning.

Alle inzichten kunnen per stap handzaam worden samengevat. In de vorm van tabellen zijn de belangrijkste variabelen van een kenniskring opgesomd.

1 Naar een toetsingskader voor LNV - kenniskringen: achtergrond

1.1 Waarom een toetsingskader?

De netwerksamenleving gaat niet aan de rijksoverheid voorbij. Ook LNV is betrokken in processen met veel partners zonder vooraf heldere hiërarchie. Naast traditionele beleidsinstrumenten zoals regelgeving en subsidiering worden communicatie instrumenten belangrijker. Onderzoek, onderwijs en voorlichting zijn gebieden waarin LNV een grote traditie heeft. Het uitwisselen en mobiliseren van kennis binnen en door groepen (kenniskringen), was één van de voorlichtingskundige hoogstandjes van het landbouwbeleid. In het achterliggende decennium richt het kennisbeleid van LNV zich meer vanuit het 'zorgen dat'-principe op kennismobilisatie en benutting. De laatste jaren wordt er steeds meer op gewezen dat vooral het uitwisselen van ervaringen een sleutelfactor is bij het vernieuwen van praktijken en het vergroten van de maatschappelijke competentie om problemen ook in het LNV domein op te lossen. Vandaar dat kenniskringen in de belangstelling staan.

Het organiseren of ondersteunen van kenniskringen is echter geen doel op zich, maar een beleidsinstrument om bepaalde LNV-doelen te realiseren. De sturing op bestaande kenniskringen en ook de inrichting van nieuwe kenniskringen, vindt momenteel vaak dossiergebonden eigenstandig plaats zonder zicht op een LNV breed gedeelde visie.

Een eerste algemene inventarisatie van kenniskringen en verwante groepsactiviteiten waar LNV bij betrokken is, laat dan ook zien dat het begrip 'kenniskring' een containerbegrip is. Enige typering is noodzakelijk voor een meer gerichte sturing.

1.2 Achtergrond en verantwoording

Bij LNV is op momenteel sprake van zowel *interne* als *externe* kenniskringen. Aan interne kenniskringen is reeds een rol toegeschreven in het teweegbrengen van een cultuuromslag naar meer kennis delen binnen LNV. Hierover is begin 2006 gesproken in de Stuurgroep Concern Bedrijfsvoering aan de hand van een uitgebreide notitie 'Stand van zaken kenniskringen en evaluatie' februari 2006¹.

SG Van der Zande bracht in deze discussie de behoefte in ook meer regie te voeren op de externe kenniskringen en de verbinding tussen externe kenniskringen en de veranderopgaven van LNV. Naar aanleiding van deze discussie binnen de SCB, ook in februari 2007², heeft DK zich gericht op het hier voorliggende toetsingskader voor kenniskringen.

¹ Aafje Meijering, februari 2006 'Stand van zaken kenniskringen en evaluatie'. Directie P&O.

² Sjoerd Croqué, Jenneke Wieberdink, januari 2007 Sturing en beleid vanuit LNV naar externe kenniskringen, DK

Daarbij bundelden we de praktische inzichten en organisatorische ervaringen met kenniskringen (intern en extern). Ook is door onderzoekers van de WUR het resultaat van de theorievorming rond kenniskringen ingebracht³
In juni 2007 heeft de Stuurgroep Concern Bedrijfsvoering de concepttekst van deze notitie geaccordeerd.

Veel voor het LNV beleid relevante kennis die aanwezig is, wordt onvoldoende benut. Kennisbenutting is daarom een belangrijk item voor het kennisbeleid. Momenteel wordt door DK gewerkt aan een "Beleidskader Kennisbenutting". Het ligt voor de hand om kenniskringen daar ook bij in te bedden. Naar verwachting komt het beleidskader kennisbenutting in 2008 gereed. Bij de bespreking van het onderwerp kenniskringen in de dossierstaf Kennis op 19 september 2007 bleek een nadrukkelijke behoefte van de kant van diverse beleidsdirecties om al op korte termijn te kunnen beschikken over een handreiking voor de inzet van kenniskringen. Met dit toetsingskader wordt daarin in eerste instantie voorzien.

1.3 Wat is een kenniskring en wat niet?

We hebben het bij kenniskringen over een werkvorm waarin het uitwisselen van praktische ervaringen centraal staat. "Kenniskring" is de Nederlandse vertaling van het Engelse 'Community of Practice'⁴. Kenniskringen zijn gericht op het verbeteren van werkwijzen en vergroten van kennis of competenties, maar hebben geen vooraf omschreven concreet resultaat, zoals een project. Aan de andere kant zijn het ook geen vrijblijvende netwerken.

Voor dit toetsingskader hanteren we de volgende definitie: "Een kenniskring is een **tijdelijke groep** die ten doel heeft om door het uitwisselen van ervaringen **elkaars praktijk te verbeteren en elkaars competenties te vergroten** rond een **probleem of opgave**". Dit lichten we toe aan de hand van een aantal trefwoorden:

Tijdelijke groep

Een wezenlijk kenmerk voor kenniskringen is een actieve betrokkenheid van de deelnemers in een interactief proces van kennis delen (kenniscirculatie of kennis co-creatie; zie box 1). Als er in een bepaalde setting uitsluitend sprake is van georganiseerde kennisdoorstroming (box 1) in groepsverband dan heeft zo'n leernetwerk wel wat weg van een kenniskring maar het is het niet.

Praktijk en competenties

De resultaten van de kenniskring werken doorgaans door via de eigen praktijk van de deelnemers, maar dragen daardoor wel bij aan het onderwerp, thema of probleem waarvoor de kenniskring is opgericht.

In de literatuur over kenniskringen wordt hierin wel eens een natuurlijk verloop gezien: kenniskringen starten met uitwisseling van ervaringen; evolueren door naar een veilige omgeving voor inhoudelijke intervisie; gaan dan werken aan het ontwikkelen van hulpmiddelen, methoden of faciliteiten waar ieder wat aan heeft, en vervullen ten slotte een functie voor de omgeving waarvan de kenniskring deel uitmaakt. In termen van de in box 1 genoemde kennisarrangementen: kenniskringen evolueren van een kenniscirculatieinstrument naar een kennis co-creatieinstrument.

³ Het betreft onderzoeksprogramma 420: Kennisdoorstroom en -circulatie tussen groen onderzoek en groen onderwijs.

⁴ Ook wel aangeduid als: Lerende netwerken

Probleem of opgave

In een kenniskring ligt een probleem op tafel dat per definitie ongestructureerd is. Dit wil zeggen dat er geen overeenstemming bestaat over waarden, nog over feiten⁵. Een kenniskring is daarmee het tegenovergestelde van een projectgroep waar juist gewerkt wordt vanuit een gedeelde overeenstemming over waarden en feiten (theoretisch gedefinieerd als een regelend netwerk⁵).

Box 1 Kennisarrangementen

In de wirwar aan opvattingen en definities is het waardevol om kenniskringen goed te typeren. Daar zijn verschillende indelingen voor mogelijk. Een ervan is een indeling in "kennisarrangementen".

Er zijn drie typen kennisarrangementen te onderscheiden:

- **kennisdoorstroming**: doorgeven van expliciete, gecodificeerde kennis van zender naar ontvanger;
- **kenniscirculatie**: delen van (ervarings)kennis in een interactief proces tussen veelal heterogene partijen;
- **kennis co-creatie**: zoeken naar richting en antwoorden op vragen m.b.t. een heroriëntatie op bestaande routines, uitgangspunten, beleid, principes en waarden.

In het groene kennissysteem zijn de drie typen kennisarrangementen alle terug te vinden. Opgemerkt kan nog worden dat in deze drie zich de evolutie weerspiegelt van het oude voorlichtingsinstrument naar nieuwe vormen voor het bevorderen van maatschappelijk leren en innoveren. Kenniskringen zoals in deze notitie beschreven, worden zowel gebruikt voor de arrangementen kenniscirculatie en kennisco-creatie.

⁵ Hisschemöller, M (1993). De democratie van problemen; de relatie tussen de inhoud van beleidsproblemen en methoden van politieke besluitvorming. Dissertatie. Amsterdam: VU Uitgeverij.

2 Het toetsingskader

Het besluit van LNV om een kenniskring te starten, met eigen medewerkers eraan deel te nemen of middelen ervoor beschikbaar te stellen, is een resultante van een afwegingsproces. Voor de te maken afwegingen zijn enkele hulpstappen nuttig:

1. Onderscheiden van verschillende typen kenniskringen.
2. Zicht hebben op de aanvullende waarde van kenniskringen als beleidsinstrument.
3. In beeld brengen van de consequenties voor de LNV organisatie.
4. Benoemen van de kritische succesfactoren.

2.1 Aan welke LNV-doelstelling moet de kenniskring een bijdrage leveren en welk type kenniskring is daarvoor het meest geschikt?

Voor LNV zijn in de veelheid aan kenniskringen drie hoofdtypen te herkennen (zie ook Box 2):

A. Leren door eigen beleidsmedewerkers

Op kenniscirculatie gerichte interne kenniskringen. Deze zijn samengesteld uit LNV medewerkers. Ze leren van elkaar, door uitwisseling van ervaringen en onderlinge inhoudelijke intervisie.⁶ Een enkele keer is er sprake van kennis co-creatie.

B. Bevorderen van leren bij private partijen

Kenniskringen gericht op problemen of opgaven waarbij private partijen de primaire spelers zijn. Dit type kenniskringen bestaat uit een relatief **homogene groep** van maatschappelijke partijen met een vergelijkbare praktijk (bijv. lerende ondernemersnetwerken). In deze categorie ligt de nadruk veelal op kenniscirculatie, maar ook co-creatie is aan de orde. Het onderwerp van deze kenniskringen is de vernieuwing van de eigen praktijk (ondernemers, burgers, regionale organisaties, enz). Het belang van LNV (het publieke belang) bij dit type kenniskringen is gelegen in het stimuleren van innovatie (precompetitieve kennisontwikkeling) en het bevorderen van duurzame productie.

De relatie tussen LNV en dit type kenniskringen wordt gekenmerkt door een zekere mate van afstand (zorgen dát). LNV is veelal slechts initiator van deze kenniskringen. Na een financiële ondersteuning in de opstartfase is het daarna aan de private partijen zélf om de kosten te dragen. Deze kenniskringen spelen voornamelijk een rol in de implementatiefase van de beleidscyclus.

C. Bevorderen van gezamenlijk leren door private én publieke partijen

Kenniskringen gericht op problemen of opgaven waarbij LNV als beleidsverantwoordelijke zélf de probleemhebber is. Hier is sprake van deelnemers vanuit zowel praktijk als onderzoek én beleid (**heterogeen samengesteld**). In deze

⁶ Als het om persoonlijke intervisie gaat zouden wij het geen kenniskring meer noemen, maar goed dat is natuurlijk niet verboden.

variant ligt de nadruk op het gezamenlijk ontwikkelen én benutten van kennis door een vaste groep van zorgvuldig geselecteerde deelnemers. Deze groepen zijn gericht op de beleidsformulering, uitvoering én evaluatie van complexe beleidsopgaven. Deze kenniskringen produceren inhoudelijke vernieuwingen voor praktijk en beleid en spelen daarnaast een belangrijke rol bij het benoemen van onderzoek en communicatieprojecten. Hier is met name sprake van kennis co-creatie. Het onderwerp (de opdracht) van dit type kenniskringen is inhoudelijk iets meer afgebakend dan bij de andere twee typen kenniskringen. Dit laatste is noodzakelijk ter compensatie van de grotere procesmatige complexiteit.

Box 2 Voorbeelden LNV “kenniskringen”

A. Leren door eigen beleidsmedewerkers

Kenniskring Economie

Leerkring Organisatieontwikkeling (een herstart wordt gemaakt)

Voorgenomen/in oprichting:

Leerkring zorgen dat

Kenniskring Fytosanitair (nooit van de grond gekomen)

B. Bevorderen van leren bij private partijen

Kennis op de Akker

Koeien en Kansen

Melkvee Academie

Netwerken in de veehouderij

Platform Agrologistiek

Telen met toekomst

Tuinbouwcluster Academie

Netwerk waarden werken

Kenniskring onderwijs Biologische Landbouw

Voorgenomen/in oprichting:

Kenniskring Gewasbescherming

Landelijke Kenniskring Voedselveiligheid

C. Bevorderen van gezamenlijk leren door private én publieke partijen

Kennisnetwerk Ontwikkeling en Beheer Natuurkwaliteit (OBN)

Kenniskring Weidevogellandschap

Voorgenomen/in oprichting:

Kenniskring Nature Valuation

Kenniskring Dierenwelzijn

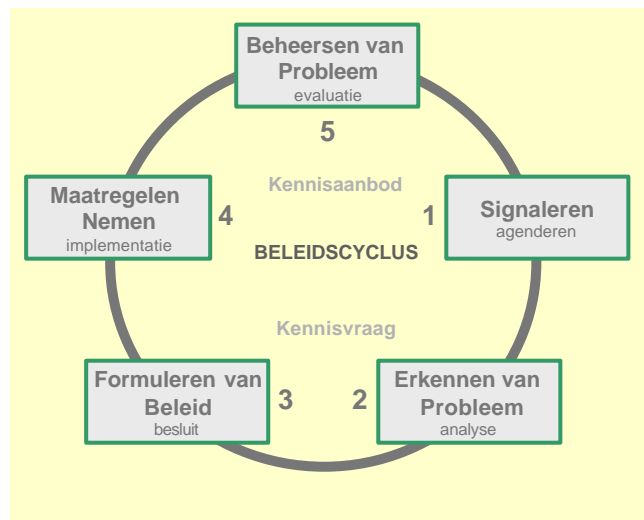
Noot:

Dit overzicht biedt een overzicht van de meest bekende kenniskringen maar is niet noodzakelijkerwijs volledig.

2.2 Wanneer zetten we kenniskringen in als een beleidsinstrument?

Beleidsopgaven

Kenniskringen lenen zich bijzonder voor beleidsopgaven waarbij de rol van LNV is benoemd als *faciliterend* of voor de meer *open* beleidsopgaven waar al werkende weg instrumenten en uitvoeringsacties worden ontwikkeld of het beleid in nauwe dialoog met de praktijk verder wordt doorontwikkeld. In het eerste geval (LNV faciliteert) kunnen kenniskringen met name een rol spelen in de implementatiefase in de beleidscyclus (4). In het laatste geval (open beleidsopgaven) is er geen sprake van een chronologische opeenvolging van formulering van beleid, het nemen van maatregelen en het evalueren ervan. In plaats daarvan speelt de kenniskring een rol in een iteratief proces waarbij een tijd lang heen en weer geschakeld wordt tussen de 3^e, 4^e en 5^e fase van de beleidscyclus.



Naast of gelijktijdig met het bevorderen van een goede ontwikkeling en uitvoering van LNV beleid op specifieke dossiers kunnen kenniskringen ook dienstbaar zijn aan algemene LNV (kennisbeleid) doelen op concernniveau:

- Het realiseren van **specifieke netwerken** om imperfecties in de kennisinfrastructuur op te heffen. Het achterliggende doel daarbij is: het onderling van elkaar laten leren van groepen met een specifieke samenstelling (bijv. LNV medewerkers of bepaalde groepen van private partijen).
- Het borgen van maximale **kennisbenutting**.
- Het gericht **inventariseren van maatschappelijke vragen** (signalering ten behoeve van beleidsontwikkeling).

Onderstaande tabel geeft de mate van geschiktheid van de 3 hoofdtypen kenniskringen, gelet op beleidsdoelstelling. In de laatste kolom is tevens aangegeven bij welke fase(n) in de beleidscyclus dit aansluit.

	A. Leren door eigen beleidsmedewerkers	B. Bevorderen van leren bij private partijen	C. Bevorderen van gezamenlijk leren door private én publieke partijen	Fase beleidscyclus
Goede ontwikkeling en uitvoering van LNV beleid	+	+	++	3 en 4
Onderling van elkaar leren in groepen met een specifieke samenstelling	++	++	+	1, 2 en 5
Borgen van maximale kennisbenutting	-	+	++	3 en 4
Inventariseren van maatschappelijke signalen	-	-	++	1

Aard van de ontbrekende kennis

Allereerst is een vraag aan de orde. Wat is de aard van de ontbrekende kennis die voor een beleidsprobleem noodzakelijk is? Als het gaat om expliciete kennis die al in rapporten, databanken of websites beschikbaar is, dan ligt een kenniskring niet voor de hand. Als deze kennis niet beschikbaar is, maar dat het vrij duidelijk is hoe die kennis moet worden verkregen, dan kies je niet voor een kenniskring, maar voor een duidelijke onderzoeksopdracht. Als het echter gaat om kennis die of inhoudelijk **multi-interpretabel** is, of alleen **impliciet** aanwezig is in de hoofden van mensen dan is een kenniskring het aangewezen middel.

	Kenniskring	Ander Instrument
Rol LNV	Faciliterend	Sturend
Aard beleid	Open	Duidelijk
Aard kennis	Impliciet	Expliciet
Status van bestaande kennis	Multi-interpretabel	Consensus

2.3 Wat zijn de consequenties voor de LNV organisatie?

Met name de ondersteuning die noodzakelijk is voor het goed functioneren van kenniskringen heeft consequenties voor de LNV bedrijfsvoering en biedt daarmee concrete aanknopingspunten voor sturing.

Facilitatie: Inzet LNV capaciteit of inhuren?

Een kenniskring is een niet hiërarchische groep, waar leden wederzijds aantrekkelijk zijn door geven en nemen. Dit wil echter niet zeggen dat de groep niet organisatorisch ingebed is. Om van een kenniskring te kunnen spreken moet de reden van bestaan buiten de groep liggen. Er is sprake van een organisatiebehoefte, een gedefinieerde opgave of probleem. Tevens is er een opdrachtgever die de kenniskring instelt en een facilitator die initieert en zorgt dat de kenniskring functioneert. Voor LNV kenniskringen kan de facilitatorrol kan worden ingevuld met eigen LNV capaciteit of worden ingehuurd met programmabudget. Hier ligt dus een keuzemogelijkheid dan wel -opgave.

Financiële inbedding?

Kenniskringen hebben een budget voor organisatiekosten nodig. Bij het type kenniskring met leden vanuit zowel praktijk als onderzoek én beleid (type C) is het bovendien van speciaal belang dat er geld is voor het (laten) uitvoeren van kennisprojecten (kennisontwikkeling, kennismontage, kennisverspreiding). Naast de inhoudelijke noodzaak is dit belangrijk voor het op peil houden van de motivatie van deelnemers in de kenniskring. Begrotingstechnisch wordt dit budget momenteel geormerkt aan een kenniskring toegewezen (op dit moment onder de verwijzing “kenniskringen / lerende netwerken” het geval voor OBN en de kenniskring weidevogellandschap).

Juridische inbedding?

De noodzakelijke dan wel gewenste juridische inbedding kent twee aspecten: 1) de manier waarop de samenstelling van een kenniskring al dan niet juridisch is vastgelegd. 2) de manier waarop het organisatiebudget dan wel het werkbudget voor een kenniskring juridisch is ingebed. Dit kan via een regeling (bijv. de DLO subsidieregeling) dan wel op basis van de aanbestedingsrichtlijn.

De consequenties voor de LNV organisatie en bedrijfsvoering kunnen in beeld gebracht worden met de onderstaande tabel:

	A. Leren door eigen beleidsmedewerkers	B. Bevorderen van leren bij private partijen	C. Bevorderen van gezamenlijk leren door private én publieke partijen
Probleemhebber	LNV	Externe partijen	LNV
Initiator	P&O	DK (functie kennissysteem ⁷)	Relevante beleidsdirectie
Opdrachtgever	Relevante beleidsdirectie	Relevante beleidsdirectie	Relevante beleidsdirectie
Capaciteit voor facilitatierol	Interne LNV capaciteit	Externe opdrachtnemer (veelal vanuit onderzoek of groen onderwijs)	DK (functie kennisprojecten ⁷)
Rol van externe deskundigen (onderzoekers)	Incidenteel ingehuurd als kennisinbrenger	Onderzoekers meestal in de rol van facilitator. Vaak gecombineerd met rol van deelnemer (in minderheid t.o.v. bijv. ondernemers)	Onderzoekers in gelijkwaardige deelnemersrol t.o.v. praktijk en beleid
Benodigd programmabudget	Zeer beperkt budget ten behoeve van functioneren kenniskring ⁸	Budget t.b.v. 1) inhuur facilitatiecapaciteit (inclusief logistieke kosten) en 2) uitvoeren kennisprojecten	1) Beperkt budget ten behoeve van functioneren kenniskring ⁹ 2) budget t.b.v. uitvoeren kennisprojecten ¹⁰
Juridische status van samenstelling kenniskring	Geen juridische status	Geen juridische status	Instellingsbesluit in de staatscourant met vermelding van deelnemers
Juridische inbedding van de financiering	Conform de aanbestedingsrichtlijn	Opdrachtverlening in huidige situatie meestal via de DLO regeling (BO) of via de groene kennis coöperatie programmering ¹¹	Vacatiegelden op basis van het rijksvacatiegeldenbesluit, overige kosten conform de aanbestedingsrichtlijn ¹¹

⁷ Zie notitie ‘Naar een Directie Kennis en Innovatie’ Directie Kennis juni 2007

⁸ Ten behoeve van incidentele accommodatie kosten en inhuur externen

⁹ Ten behoeve van vacatiegelden, publicatiekosten en accommodatie kosten

¹⁰ Geormerkt ten behoeve van kenniskringen binnen de LNV begroting

¹¹ DK onderzoekt momenteel nut en noodzaak van een speciale regeling voor kenniskringen

2.4 Wat zijn kritische succesfactoren voor het functioneren van kenniskringen?

Het procesmatig functioneren van bestaande kenniskringen kan kernachtig worden getoetst aan de hand van vier factoren die bepalend zijn voor succes: Visie, Cultuur, Competentie en Ondersteuning⁴ (Box 3). Hierbij kunnen we kijken naar het niveau van de deelnemers en hun organisaties. Op individueel niveau beïnvloedt iedere deelnemer met zijn/haar ervaring, vaardigheden en attitudes direct het proces in de kenniskring. De organisaties waarvan de individuele deelnemers deel uitmaken bepalen indirect het proces in de kenniskring. Deelnemers committeren zich afhankelijk van de opvatting van hun organisatie, in verschillende mate met het kennisarrangement en hebben elk hun eigen rol opvatting t.a.v. het arrangement.

De hulpvragen in onderstaande tabel kunnen door facilitatoren van bestaande kenniskringen worden gebruikt om te bezien waar er eventueel moet worden bijgestuurd.

Voor opdrachtgevers en initiators van nieuw op te zetten kenniskringen geeft dit een overzicht van de belangrijkste aandachtspunten¹².

	Individuele deelnemers van kenniskring	Organisaties van waaruit de deelnemers opereren
Visie	<ul style="list-style-type: none"> • Hebben de deelnemers een gedeelde visie op kennis en de rol van de kenniskring? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hebben de organisaties een visie op kennisdelen en stimuleren zij hun medewerkers daarin?
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn de deelnemers gericht op verandering? • Zijn de deelnemers daadwerkelijk bereid hun kennis te delen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn de organisaties extern gericht?
Competentie	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn de juist competenties aanwezig bij de deelnemers (brede blik, beleidsgevoeligheid, goede sociale status binnen de te vertegenwoordigen groep, gericht op samenwerking, inhoudelijke kennis en visie etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn de organisaties gericht op competentieontwikkeling?
Ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> • Vragen en krijgen de deelnemers ondersteuning als dat nodig is? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bieden de organisaties de deelnemers in een kenniskring de ruimte (tijd, geld) om deel te nemen? • Verankeren de organisaties de kennis die door de kring wordt ontwikkeld?

¹² Uitgebreidere versies van deze hulptabel zijn als "kennisarrangementenmatrices" beschreven in de brochure "Alles is Kennis?" (2006) van de WUR.

Box 3 Vier hoofdfactoren welke bijdragen aan het succes van een kenniskring

1. Visie

Datgene wat individuen, organisaties en netwerken uitdragen aan opvattingen over de betekenis van kennis en de uitwerking daarvan in ambities en strategische keuzes. Je kunt je afvragen, of er bij deelnemers aan een kenniskring sprake is van een (gedeelde) visie op kennis. Is dit een nauwe visie op kennis, waarbij kennis gelijkgeschakeld wordt met informatie? Of is er sprake van een bredere visie, waarin kennis meerdere verschijningsvormen kan hebben en wordt opgevat als functie van informatie, ervaring, vaardigheid en attitude?

Vertaald naar succesfactoren voor kenniskringen, betekent dit onder andere:

- Participerende deelnemers en/of hun organisatie(s) hebben een expliciete visie op het doel van het kennisarrangement.
- Participerende organisaties stimuleren en waarderen de inbreng van hun medewerkers bij de visievorming.

2. Cultuur

De werkelijke opstelling van individu, organisatie of netwerk ten aanzien van collectieve waarden met betrekking tot de kenniskring. De ervaring leert, dat uitgesproken meningen nogal eens verschillen van de werkelijke houding van een individu of organisatie. In hoeverre is men bijvoorbeeld bereid tot kennis delen? In hoeverre gaat het om vernieuwing? Heeft men oog, respect en interesse voor elkaars achtergronden?

3. Competentie

Op grond van welke bekwaamheden wordt een individu afgevaardigd, welke kerncompetenties brengt een organisatie mee en welke zijn in het netwerk verenigd? Maakt men bewust keuzes op basis van sterktes en zwaktes, of worden mensen afgevaardigd op basis van beschikbare uren? Welke competenties zijn essentieel voor het slagen van een kennisarrangement?

4. Ondersteuning

Is er daadwerkelijk sprake van back-up van individuen vanuit hun organisaties? Krijgt de trekker van een kenniskring bijvoorbeeld voldoende steun van "sponsors" in het bestuur van zijn organisatie? Is er voldoende budget? Ook komen hier aspecten als kennismanagement en (fysieke) kennisinfrastructuur aan de orde.

Deze vier factoren zijn niet altijd van hetzelfde belang voor het goede verloop van een kennisproces. Het belang van de factoren kan ook in de loop van het kennisproces verschuiven. Zo is binnen een kenniskring gericht op kenniscirculatie, die al een tijdlang naar tevredenheid opereert, het minder van belang dat alle deelnemers een zelfde visie delen. Bij een kenniskring gericht op co-creatie, met heterogene deelnemers die elkaar niet zo goed kennen, is het echter juist van groot belang om een gemeenschappelijke visie op het doel van de kenniskring te hebben.