



**STRATEGISCH ADVIES
INRICHTING
KENNIS MANAGEMENT
LEREN VOOR
DUURZAAMHEID**

Rapportage van een project in opdracht van: NCDO, Leren voor Duurzaamheid
Contactpersoon: Margreet Schaafsma

Contactpersoon van HECT Consultancy: Frits Hesselink
Gerard Doustraat 8, 3583 SE Utrecht
KvK Utrecht 330147081

Utrecht, oktober 2000

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	4
1.1 DE ACHTERGROND.....	4
1.2 DE VRAAG	5
1.3 AANPAK	6
2. VISIE HECT OP KENNISMANAGEMENT	7
2.1 WAT IS KENNIS?	7
2.2 WAT IS KENNISMANAGEMENT?	7
<i>Kennismanagement in organisaties</i>	<i>7</i>
<i>Kennismanagement voor programma's</i>	<i>7</i>
<i>Rol kennismanagement binnen programma LvD</i>	<i>8</i>
2.3 WELKE KENNISSYSTEMEN ZIJN RELEVANT VOOR LVD?	8
2.4 UITGANGSPUNTEN	8
<i>Vraaggericht werken</i>	<i>8</i>
<i>Mogelijkheden en beperkingen relevante actoren richtinggevend voor strategie</i>	<i>8</i>
<i>Hanteren groeimodel om systeem op maat te ontwikkelen</i>	<i>8</i>
3. RESULTATEN GESPREKKEN	9
3.1 ACTIVITEITEN PROVINCIES OP HET GEBIED VAN KENNISMANAGEMENT	9
<i>Platform LvD</i>	<i>9</i>
<i>Startbijeenkomst</i>	<i>9</i>
<i>In kaart brengen werkveld</i>	<i>9</i>
<i>Ontwikkelen website</i>	<i>9</i>
3.2 'KENNISBEHOEFTE' VAN PROVINCIES	10
<i>Behoeftte aan overzicht werkveld</i>	<i>10</i>
<i>Behoeftte aan overzicht projecten en initiatieven</i>	<i>10</i>
<i>Behoeftte aan concrete en toepasbare kennis</i>	<i>10</i>
<i>Aard inhoudelijke behoefte deels onbekend</i>	<i>10</i>
3.3 WELKE DOELGROEPEN ZIJN RELEVANT VOOR KENNISMANAGEMENT?	11
3.4 WENSELIJKE ROL NCDO	12
<i>Belang vraaggericht werken wordt benadrukt</i>	<i>12</i>
<i>Rekening houden met beperkte capaciteit</i>	<i>12</i>
<i>Kennis bundelen en verrijken, kennisuitwisseling faciliteren, draagvlak creëren ...</i>	<i>12</i>
4. STRATEGISCHE KEUZES KENNISMANAGEMENT	13
4.1 KENNISUITWISSELING PROGRAMMABREED OF MET NAME VERNIEUWING?	13
<i>Aanbeveling: toegankelijk maken programmabreed overzicht is fundament</i>	<i>13</i>
<i>Aanbeveling: vernieuwing stimuleren door innovatieve projecten te belichten</i>	<i>13</i>
4.2 OP WELKE DOELGROEPEN IS HET KENNISMANAGEMENT LVD GERICHT?	14
<i>Aanbeveling: Focus eerst op primaire doelgroepen en bouw langzaam uit</i>	<i>14</i>
4.3 OP WELKE INHOUD HEEFT HET KENNISMANAGEMENT LVD BETREKKING?	15

<i>Aanbeveling: identificeer enkele prioritaire kennisdomeinen en ontsluit programmabreed informatie</i>	<i>15</i>
<i>Aanbeveling: ontwikkel heldere rubricering om kennis toegankelijk te maken</i>	<i>15</i>
<i>Aanbeveling: verduidelijk relatie LvD met ander (rijks)overheidbeleid.....</i>	<i>16</i>
4.4 ORGANISATIE KENNISMANAGEMENT	16
<i>Aanbeveling: combineer bestaande structuren met nieuwe impulsen en initiatieven</i>	<i>16</i>
<i>Aanbeveling: richt een team op dat verantwoordelijk is voor kennismanagement..</i>	<i>17</i>
<i>Aanbeveling: benut externe ondersteuning.....</i>	<i>17</i>
<i>Rollen en taken programmamanagement en kennismanagement teams.....</i>	<i>17</i>
4.5 INSTRUMENTEN KENNISMANAGEMENT	18
<i>Aanbeveling: scan instrumenten landelijke en provinciale programma's en creëer samenhang.....</i>	<i>18</i>
4.6 FINANCIERING ACTIVITEITEN KENNISMANAGEMENT.....	18
<i>Aanbeveling: Financier kennismanagement deels uit speerpunten.....</i>	<i>18</i>
<i>Aanbeveling: Gebruik budget speerpunten voor innovatieve voorbeeldprojecten ..</i>	<i>18</i>
<i>Aanbeveling: benut budget kennismanagement voor bouwen solide fundament</i>	<i>19</i>
4.7 MARKETING EN PR VAN LVD.....	19
<i>Aanbeveling: Zorg voor bekendheid van LvD door marketing en PR</i>	<i>19</i>
5. INSTRUMENTEN.....	20
5.1 ONTWIKKEL EEN RELATIEBEHEERSYSTEEM	20
5.2 ONTWIKKEL EEN TOEGANKELIJK PROJECTEN/ACTIVITEITENOVERZICHT	20
5.3 IDENTIFICEER EN BUNDEL VOORBEELDEN VAN GOOD PRACTICES	21
5.4 COMBINEER ICT, SCHRIFTELIJKE INFORMATIE EN BIJEENKOMSTEN.....	21
5.5 ZORG VOOR EEN UP-GRADE VAN NME-ROTONDE	21
5.6 ORGANISEER EN FACILITEER COMMUNITIES	22
5.7 INTRODUCEER EEN DIGITALE NIEUWSBRIEF	23
5.8 INSTRUMENTEN VOOR 'MARKETING' EN PR.....	23
6. BUDGET EN PLANNING	24
7. LIJST GEINTERVIEWDE PERSONEN	26
8. LITERATUURLIJST	27

1. INLEIDING

1.1 De Achtergrond

De NCDO is belast met het programmamanagement van het Programma Leren voor Duurzaamheid (LvD). Dit programma is een samenwerking tussen verschillende departementen, de provincies, gemeenten en waterschappen en een vervolg op het Meerjarenplan Natuur en Milieu Educatie in het Onderwijs (1992 –1995) en de Extra Impuls NME 1996 – 2000. Het programma beoogt enerzijds de positie te versterken van NME in bestuur, onderwijs en maatschappelijke sectoren; anderzijds door kennismanagement (eerder) ontwikkelde kwaliteiten te laten doorwerken.

Kenmerkend voor het programma is het bottom-up karakter: gemeenten en waterschappen dragen bij aan de concretisering van projecten die een aanvulling vormen op lopende activiteiten. Provinciale programma's beogen daaraan meerwaarde te geven door vernieuwing en interbestuurlijke samenwerking te stimuleren. Het landelijk programma is aanvullend op wat in provincies, gemeenten en waterschappen gebeurt.

De uitvoering van het programma wordt aangestuurd door een Stuurgroep Programma LvD. Voor het dagelijks beheer is de NCDO als programmamanager aangesteld. De programmamanager is belast met het beheer van het Landelijk Programma en de afstemming tussen de Provinciale Programma's. Een van de taken is het voorbereiden van een Landelijk Ambitie Statement (LAS).

In het LAS heeft de Stuurgroep een duidelijke keus gemaakt binnen de NME modaliteiten -ecologische basisvorming, leren voor leefbaarheid en leren voor duurzaamheid- door vooral het accent op het laatste te leggen. Tevens is de keus gemaakt om het programma te richten op stimulering en innovatie van leren voor duurzaamheid vanuit de volle breedte van alle maatschappelijke sectoren, en dus niet alleen vanuit de NME sector.

Conform de hoofdlijnen van het Beleidskader LvD, expliciteert het LAS de ambities en terreinen waarop resultaat geboekt dient te worden voor:

- maatschappelijke integratie van leren voor duurzaamheid
- bestuurlijke verankering van LvD in het overheidsbeleid
- onderwijs: versterking en structurele verankering van LvD
- kennismanagement: communicatie en optimalisering ondersteuningsstructuur LvD
- professionalisering en kwaliteitszorg in de NME sector

Provincies hebben inmiddels Provinciale Ambitie Statements opgeleverd volgens dezelfde systematiek. Het programmamanagement staat nu voor de taak om afstemming te realiseren en activiteiten te benoemen die – binnen de vastgestelde budgetten - de beoogde resultaten binnen de verschillende ambities moeten opleveren. Voor de meeste speerpunten

staan inmiddels de aanpak en hoofdlijnen van de activiteiten vast. Voor het onderdeel kennismanagement zijn de volgende ambitie- en prestatie-indicatoren vastgesteld:

1. Kennismanagement LvD op landelijk niveau is in de context geplaatst van het programma LvD. Er is een adequate beschikbaarheid en doorstromingsmogelijkheid van kennis op landelijk niveau over de speerpunten:
 - bestuurlijke verankering
 - maatschappelijke integratie
2. Kennis, waaraan landelijk behoefte is, wordt bij voorkeur beschikbaar en toegankelijk gemaakt via bestaande kanalen (Ronde, Door, Doris, enz.)
3. Communicatieactiviteiten dragen bij aan kennisontwikkeling, visieontwikkeling en reflectie en leiden tot vergroting van kennis en methodieken van LvD (Nieuwsbrief, Jaarconferentie enz.)
4. Provincies, gemeenten en waterschappen zijn op het terrein van kennismanagement NME/LvD op de hoogte en geïnteresseerd in elkaars vorderingen, knelpunten, successen en wisselen daarover uit.
5. De LvD sector en andere partners vertalen het belang van kennismanagement door integratie daarvan in het eigen beleid
6. Er is een goede naamsbekendheid van landelijke vormen van kennismanagement.
7. Er is een substantieel en toenemend gebruik van landelijke mogelijkheden. Financiering op termijn voor een deel uit de markt (maatschappelijk middenveld, onderwijs, bedrijfsleven) en in een later stadium vanuit reguliere overheidssubsidies.

In 1998 en 1999 is door SME MilieuAdviseurs en de Beuk onderzoek gedaan op het terrein van kennismanagement. SME heeft in kaart gebracht welke behoefte aan kennis er bestaat bij lokale NME centra, en welke rol daaruit voortvloeit voor provinciale en landelijke ondersteuning. De Beuk heeft vervolgens onderzoek gedaan naar een model voor kennismanagement in de NME sector in een veranderende omgeving. Aangezien het programma Leren voor Duurzaamheid zich op een breder gebied richt, is nadere uitwerking van de beschikbare ideeën gewenst.

1.2 De vraag

De NCDO heeft behoefte aan een plan dat de hoofdlijnen aangeeft voor een strategische en effectieve invulling van het kennismanagement en aangeeft welke activiteiten in de eerste twee jaar van het programma de beoogde resultaten dichterbij zullen brengen. Aan HECT Consultancy is gevraagd strategisch advies te geven over de invulling van dit plan.

De kernvraag met betrekking tot het strategisch advies wordt als volgt door HECT Consultancy opgevat:

“Op welke wijze kunnen een werkstructuur en activiteitenplan worden ontwikkeld op het gebied van kennismanagement –binnen het hiervoor gereserveerde budget- die optimaal invulling geven aan de ambities op landelijk en provinciaal niveau.”

Het advies dient concreet inzicht te geven in de activiteiten die ondernomen kunnen worden om de benodigde kennis 'te laten stromen'. De stuurgroep moet op grond van het advies gefundeerde beslissingen kunnen nemen over de te voeren strategie, de organisatie van het kennismanagement en de inspanningen die geleverd moeten worden voor het bereiken van resultaten.

1.3 Aanpak

Als eerste stap is desk-research verricht. Daarbij is met name van de volgende bronnen gebruik gemaakt (zie ook literatuurlijst):

- Beleidskader Leren voor Duurzaamheid
- NME 21 Leren voor Duurzaamheid
- Programma Leren voor Duurzaamheid, Concept LAS
- Provinciale Ambitie Statements
- Onderzoeken van SME MilieuAdviseurs en de Beuk
- Literatuur over kennismanagement (zie bijlagen)

Voor het welslagen van kennismanagement is het essentieel dat de activiteiten en instrumenten die worden ingezet om het 'stromen' van kennis te stimuleren, nauw aansluiten op de doelgroepen. Tegen deze achtergrond zijn gesprekken gevoerd met tien provinciale contactpersonen en met drie medewerkers bij gemeenten.

Op grond van de bevindingen zijn de belangrijkste strategische keuzes geïdentificeerd om invulling te geven aan kennismanagement. De belangrijkste bevindingen, de keuzes en de aanbevelingen zijn gepresenteerd tijdens een bijeenkomst met vertegenwoordigers van de provincies en tijdens een vergadering de stuurgroep. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de aanbevelingen bediscussieerd en is bekeken welke aanpassingen en / of aanvullingen wenselijk zijn.

2. VISIE HECT OP KENNISMANAGEMENT

In dit hoofdstuk wordt de visie van HECT op kennismanagement weergegeven en wordt bekeken welke rol kennismanagement kan spelen in het programma LvD.

2.1 Wat is kennis?

In de literatuur over kennis management wordt kennis onderverdeeld in:

- informatie
- vaardigheden
- houding
- ervaring

Belangrijk daarbij is het onderscheid tussen ‘explicit’ en ‘tacit’ knowledge. Informatie kan worden ‘gecodeerd’, opgeslagen of opgeschreven. Vaardigheden, houding en ervaring niet. Informatie kan anders en vaak makkelijker worden overgedragen dan ‘tacit’ knowledge; bijvoorbeeld via e-mail, boeken, tijdschriften, websites enz. Voor ‘tacit’ knowledge is persoonlijk contact nodig; bijvoorbeeld in de vorm van training, workshops en bijeenkomsten

2.2 Wat is kennismanagement?

Voor het succes van organisaties en programma's is kennis van essentieel belang. Nieuwe kennis moet ontwikkeld worden om problemen op te lossen en kansen uit te buiten, kennis moet verrijkt en opgeslagen worden; bestaande kennis moet zo goed mogelijk benut worden. Voor het management is het belangrijk om optimaal gebruik te maken van wat ‘de organisatie al weet’. Het doorgeven van leerervaringen en het doen stromen van kennis is hiervoor onontbeerlijk. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen kennismanagement in organisaties en kennismanagement voor programma's.

Kennismanagement in organisaties

Kennismanagement in een organisatie heeft betrekking op de processen van het scheppen, vastleggen, opslaan, delen en (her)gebruiken van kennis met als doel de prestaties van de organisatie te verbeteren.

Kennismanagement voor programma's

Kennismanagement voor een programma heeft eerder betrekking op het strategisch managen van kennis en relaties met als doel een bepaald systeem de gewenste richting op te sturen. Met kennissysteem wordt bedoeld de verschillende actoren die kennis ontwikkelen, verspreiden en benutten in hun onderlinge verbanden. Het gaat in een kennissysteem om ruil en koppeling van vraag en aanbod van kennis, en niet zozeer om overdracht van kennis.

Rol kennismanagement binnen programma LvD

In de visie van HECT is kennismanagement een instrument om actoren te ondersteunen bij het verwezenlijken van de doelstellingen van het programma LvD.

2.3 Welke kennissystemen zijn relevant voor LvD?

Over het algemeen zijn de kennissystemen waar kennismanagement zich op richt enigszins homogeen. Het kan bijvoorbeeld gaan om de kennis over zonne-energie. De belangrijkste actoren zijn een beperkt aantal onderzoekers die in het onderwerp gespecialiseerd zijn, enkele advies- en -ingenieursbureaus, enkele bedrijven die zonne-energiesystemen ontwikkelen en produceren en de afnemers en belangenorganisaties die voor deze technologie relevant zijn.

Als het LAS en de PASSen onder de loep worden genomen wordt duidelijk dat LvD zich in feite op een groot aantal verschillende kennissystemen richt. Dit vraagt om een strategisch en uitgekende strategie aangezien de capaciteit van het programmamanagement begrensd is. In de volgende hoofdstukken wordt nader op deze problematiek ingegaan.

2.4 Uitgangspunten

HECT hanteert de volgende uitgangspunten voor het strategische advies over kennismanagement:

Vraaggericht werken

De activiteiten en instrumenten dienen afgestemd te worden op de behoeften en mogelijkheden van de gebruikers. Een voorwaarde voor vraaggericht werken is dat gebruikers steeds in een vroeg stadium betrokken worden bij de ontwikkeling van activiteiten en instrumenten.

Mogelijkheden en beperkingen relevante actoren richtinggevend voor strategie

Er dient rekening gehouden te worden met beperkte capaciteit bij de 'aanbieders' en 'vragers' van kennis. Activiteiten en instrumenten dienen laagdrempelig te zijn, de actoren die informatie en kennis moeten leveren dienen dit zonder een hoge inspanning te kunnen doen en het leveren van kennis moet worden beloond.

Hanteren groeimodel om systeem op maat te ontwikkelen

Om te voorkomen dat kennismanagement onvoldoende aansluit op de gebruikers kan uitgegaan worden van een groeimodel. De huidige situatie is nog niet uitgekristalliseerd aan welke kennis behoefte is en welke instrumenten effectief zijn. Door het kennismanagementsysteem geleidelijk op te bouwen en te ontwikkelen kan er voor gezorgd worden dat een optimale aansluiting op de regionale en lokale praktijk wordt gerealiseerd.

3. RESULTATEN GESPREKKEN

Aangezien in de visie van HECT de gebruikers en de vraag centraal moeten staan in de kennismanagementstrategie, zijn gesprekken gevoerd met acht provinciale LvD-contactpersonen, twee LvD-contactpersonen bij NME-consulentschappen en met drie medewerkers bij gemeenten. In dit hoofdstuk worden de resultaten van deze gesprekken toegelicht.

3.1 Activiteiten provincies op het gebied van kennismanagement

Uit de gesprekken blijkt dat de provincies al verschillende activiteiten ontplooiën op het gebied van kennismanagement. De volgende initiatieven worden door veel contactpersonen genoemd.

Platform LvD

Het oprichten van een platform LvD met vertegenwoordigers uit verschillende sectoren. In deze platforms zijn de NME-sector en de milieufederaties vertegenwoordigd. Daarnaast worden gemeenten, waterschappen, en soms ook bedrijven en het welzijnswerk betrokken.

Startbijeenkomst

Het organiseren van startbijeenkomsten waarbij gestreefd wordt naar brede vertegenwoordiging van doelgroepen. Soms wordt dit een kennismarkt genoemd om te benadrukken dat het gaat om de uitwisseling van kennis en ervaringen, het leggen van contacten en het stimuleren van samenwerkingsverbanden.

In kaart brengen werkveld

Veel provinciale contactpersonen constateren de behoefte aan een goed overzicht van het werkveld. De diversiteit van organisaties is erg groot, zeker gezien de gewenste verbreding van LvD. Het werkveld is bovendien versnipperd wat het 'stromen' van kennis bemoeilijkt. Tegen deze achtergrond worden initiatieven ontplooid om in kaart te brengen welke organisaties en personen relevant zijn voor LvD.

Ontwikkelen website

Bij verschillende provincies wordt er over gedacht om voor LvD een internetsite te ontwikkelen of om aandacht te schenken aan het programma op de site van de provincie. Op de site zou bijvoorbeeld een overzicht worden gegeven van organisaties/personen die relevant zijn, van projecten uit het programma LvD. Ook mogelijkheden voor interactie worden overwogen.

3.2 'Kennisbehoefte' van provincies

Aan de contactpersonen is gevraagd aan welke kennis zij behoefte hebben, aan welke kennis de partners en doelgroepen behoefte hebben.

Behoeftte aan overzicht werkveld

De meerderheid van de contactpersonen signaleren een behoefte aan een overzicht van het werkveld. Dit overzicht is momenteel moeilijk te krijgen (zie paragraaf 3.1).

Behoeftte aan overzicht projecten en initiatieven

Het programma LvD is in de beginfase. De komende tijd wordt een scala van projecten opgestart. Er is behoefte aan een overzicht van de projecten en initiatieven die worden opgestart. Ook is er behoefte aan informatie over vergelijkbare projecten die in een ander verband zijn uitgevoerd (LA 21, Extra Impuls, etcetera).

Behoeftte aan concrete en toepasbare kennis

Er is met name behoefte aan kennis die toegepast kan worden in projecten en die toegepast kan worden om van het programma LvD een succes te maken en om de gewenste verbreding en vernieuwing te realiseren. De kennis moet hiervoor concreet zijn en stimuleren om activiteiten te ontplooiën.

Aard inhoudelijke behoefte deels onbekend

De aard van de inhoudelijke behoefte blijkt moeilijk te omschrijven. Ten eerste is het werkveld zeer breed. Een aantal contactpersonen wijst er bovendien op dat het programma in het beginstadium is en dat de komende periode veel projecten opgestart zullen worden. Volgens deze personen kan de aard van de behoefte pas goed vastgesteld worden als bekend is welke projecten geïnitieerd worden. Dan is ook bekend welke doelgroepen direct bij het programma betrokken zijn.

Een deel van de contactpersonen geeft wel suggesties voor inhoudelijke thema's waarover kennis gebundeld en uitgewisseld kan worden:

- maatschappelijke thema's als stadsvernieuwing, wijkgerichte aanpak, landbouw, recreatie
- speerpunten van het programma als bestuurlijke verankering en maatschappelijke integratie; er wordt echter geconstateerd dat deze thema's een te hoog abstractieniveau hebben
- thematische onderwerpen die in de provinciale ambitie statements centraal staan

Uit de gesprekken blijkt dat een zeer breed scala van onderwerpen in het programma LvD aan bod komt. In de PASSen worden onder meer de volgende werkvelden geselecteerd voor het initiëren van projecten:

- vitaal stedelijk beheer / stadsvernieuwing
- leefbaarheid
- duurzaam waterbeheer
- natuurbeheer
- ecologische landbouw / landbouw en natuurbeheer
- duurzaam consumeren
- gebiedsgericht beleid
- duurzaam verkeer en vervoer
- duurzaam ondernemen
- bedrijfsinterne Milieuzorg
- agrarisch natuurbeheer
- duurzaam bouwen
- duurzame energie
- duurzame bedrijfsterreinen
- bestuurlijke verankering
- milieucommunicatie

3.3 Welke doelgroepen zijn relevant voor kennismanagement?

Op welke doelgroepen moet het kennismanagement zich richten? Uit de gesprekken en de PASSen blijkt dat veel verschillende doelgroepen van het programma LvD relevant worden geacht. Het verschilt per provincie welke doelgroepen worden betrokken bij het programma. In ieder geval speelt de NME-sector in de meeste PASSen een prominente rol. Daarnaast worden de volgende doelgroepen genoemd:

- welzijnswerk
- sociaal-cultureel werk
- allochtonenorganisaties
- vrouwenorganisaties
- bedrijven
- kunstsector
- milieu-organisaties
- agrarische sector
- jongerenorganisaties
- bestuurders, politici
- gemeenten
- waterschappen, organisaties die zich met waterbeheer bezig houden
- musea
- recreatiesector
- lokale organisaties als dorpsraden, wijkcomités

3.4 Wenselijke rol NCDO

De contactpersonen is gevraagd welke rol zij van het NCDO verwachten op het gebied van kennismanagement.

Belang vraaggericht werken wordt benadrukt

Verschillende contactpersonen benadrukken het belang van vraaggericht werken. Er wordt voor gewaarschuwd om activiteiten en instrumenten ‘achter de bureautafel’ te ontwikkelen. Aansluiting op de wensen en behoeften van de doelgroepen moet steeds het uitgangspunt zijn. In het verleden zijn provincies vaak geconfronteerd met ideeën en initiatieven die op nationaal niveau zijn ontwikkeld en die onvoldoende aansluiten op de ‘provinciale praktijk’.

Rekening houden met beperkte capaciteit

Een andere factor waarmee de NCDO rekening zou moeten houden is dat de capaciteit van de betrokkenen beperkt is, zowel bij de provincie als bij de doelgroepen die voor het programma relevant zijn. Activiteiten en middelen die ingezet worden in het kader van kennismanagement dienen daarom laagdrempelig te zijn. Het mag betrokkenen niet te veel moeite kosten om hun kennis te ontsluiten voor het programma LvD. Een pragmatische aanpak is vereist.

Kennis bundelen en verrijken, kennisuitwisseling faciliteren, draagvlak creëren

Volgens de contactpersonen kan de NCDO een belangrijke rol spelen bij het bundelen van kennis die voor het programma LvD relevant is. In ieder geval kan de NCDO er voor zorgen dat er een toegankelijk overzicht is van de projecten die worden uitgevoerd in het kader van het programma en van de resultaten van deze projecten.

Daarnaast kan de NCDO kennis ‘toevoegen’: op grond van geconstateerde behoefte kennis en ervaring op een bepaald gebied toegankelijk maken voor de partners en doelgroepen van LvD.

Een derde rol is het faciliteren van het stromen van kennis, bijvoorbeeld door partijen met elkaar in contact te brengen.

Tot slot wijzen enkele contactpersonen er op dat de NCDO vanuit het landelijk niveau kan stimuleren dat er bestuurlijk en politiek draagvlak ontstaat voor LvD.

4. STRATEGISCHE KEUZES KENNISMANAGEMENT

In dit hoofdstuk wordt het advies van HECT ten aanzien van een aantal strategische keuzes beschreven. In het volgende hoofdstuk komt de uitwerking van het advies in activiteiten en instrumenten aan orde.

4.1 Kennisuitwisseling programmabreed of met name vernieuwing?

Het programma LvD moet een impuls geven aan verbreding en vernieuwing. Nieuwe partners, nieuwe onderwerpen en nieuwe methoden moeten leiden tot de gewenste integratie en verankering van LvD in maatschappij en bestuur. De stuurgroep acht het dan ook van wezenlijk belang om kennis te ontwikkelen die nodig is om dit proces te faciliteren. Bestaande kennis die relevant is voor maatschappelijke integratie en bestuurlijke verankering dient daarnaast ontsloten te worden.

Uit de gesprekken met de provinciale contactpersonen blijkt echter dat er tevens behoefte is aan een programmabreed overzicht van projecten, activiteiten, betrokken organisaties en personen.

HECT is van mening dat het uitsluitend focussen op vernieuwing risico's met zich meebrengt. De mate waarin de doelgroepen klaar zijn voor bepaalde innovaties verschilt namelijk. Een deel van de doelgroepen van het programma LvD dient nog een aantal stappen te zetten voordat de gewenste innovaties geïmplementeerd kunnen worden. Deze organisaties zouden kunnen afhaken indien het kennismanagement zich uitsluitend op innovatieve kennis richt. Dit kan leiden tot het 'preken voor eigen parochie': het risico bestaat dat de gewenste stimulans voor vernieuwing en verbreding de minder innovatieve doelgroepen juist niet bereikt.

Aanbeveling: toegankelijk maken programmabreed overzicht is fundamenteel

Tegen deze achtergrond beveelt HECT aan om een goed en toegankelijk programmabreed overzicht van projecten, activiteiten, organisaties en personen het fundament van kennismanagement te laten zijn. (In het volgende hoofdstuk wordt besproken hoe een dergelijk overzicht opgebouwd kan worden.). Doordat er brede behoefte bestaat aan een dergelijk overzicht is de verwachting dat de doelgroepen zodoende betrokken worden bij het kennisstelsel LvD.

Aanbeveling: vernieuwing stimuleren door innovatieve projecten te belichten

De stimulans voor verbreding en vernieuwing wordt verkregen door innovatieve projecten en methoden op een aantrekkelijke manier voor het voetlicht te brengen. Zodoende komen de betrokkenen bij LvD 'vanzelf' in aanraking met nieuwe inzichten en werkwijzen. Uiteraard worden nog andere instrumenten ingezet om vernieuwing en verbreding te stimuleren, daar wordt op teruggekeken; het gaat hier om het strategische uitgangspunt.

4.2 Op welke doelgroepen is het kennismanagement LvD gericht?

De volgende doelgroepen zijn direct betrokken bij het programma LvD:

- de bestuurlijke partners: rijksoverheid, provincies, gemeenten, waterschappen
- NME-sector
- milieu-organisaties
- organisaties voor internationale samenwerking
- onderwijs

Aangezien verbreding en maatschappelijke integratie een belangrijk doel is van LvD, is het programma tevens gericht op een groot aantal andere doelgroepen (zie vorige hoofdstuk). Elke doelgroep heeft andere behoeften op kennisgebied. Daarnaast maakt elke doelgroep uit van een eigen netwerk. Dit maakt de implementatie van het programma LvD een complex proces. Logischerwijs heeft dit ook gevolgen voor het kennismanagement. In feite maakt elke doelgroep reeds deel uit van een eigen kennissysteem (bijvoorbeeld: ecologische landbouw: agrarische bedrijven, Landbouw Universiteit Wageningen, belangenorganisaties, ministerie LNV, adviesbureaus, detailhandel, keuringsinstituten, etcetera).

Aanbeveling: Focus eerst op primaire doelgroepen en bouw langzaam uit

Tegen deze achtergrond acht HECT het raadzaam om het kennismanagement in eerste instantie te richten op de doelgroepen die direct betrokken zijn bij het programma (zie hierboven). Het is zal al een forse inspanning kosten om de kennis voor deze doelgroepen goed te laten stromen en om vraag en aanbod aan elkaar te koppelen. Daarom is het effectiever om de overige doelgroepen niet in dit stadium reeds intensief in 'het LvD kennissysteem' te betrekken.

Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om de andere doelgroepen 'links te laten liggen'. Zeker niet gezien het feit dat in de projecten die worden uitgevoerd de komende periode diverse doelgroepen betrokken worden (dorpsraden, welzijnswerk, landbouw etcetera). De gedachte is om de organisaties die direct betrokken zijn bij een LvD-project ook bij het kennissysteem te betrekken: zij dienen bijvoorbeeld ook inzicht te hebben in vergelijkbare initiatieven die binnen het programma ontplooid worden. Echter, dit is iets anders dan kennis over LvD in een hele sector (bijvoorbeeld 'bedrijfsleven') te laten stromen. Dat vergt een enorme inspanning. Gezien de lange lijst relevante sectoren lijkt het overduidelijk dat dit erg veel capaciteit zou vergen; aanzienlijk meer capaciteit dan er beschikbaar is.

De verwachting is dat het programma LvD als een vliegwiel zal functioneren door deze strategie te volgen (primair focussen op direct betrokkenen). Aanvankelijk zijn sommige doelgroepen slechts in geringe mate focus van het kennissysteem, gaande weg kan dat worden uitgebouwd. Indien de organisaties die betrokken zijn bij projecten enthousiast zijn, zal de verspreiding van inzichten binnen de betreffende sector deels vanzelf op gang komen.

4.3 Op welke inhoud heeft het kennismanagement LvD betrekking?

Leren voor duurzaamheid heeft betrekking op een breed scala aan onderwerpen, thema's en methoden (zie ook vorige hoofdstuk). Veel onderwerpen vormen aparte kennisdomeinen. Het is af te raden om de inspanningen op het gebied van kennismanagement te focussen op al deze onderwerpen. De verwachting is namelijk dat deze aanpak resulteert in het stromen van weinig kennis op zeer veel terreinen. De toegevoegde waarde is dan waarschijnlijk gering. Dit heeft weer als gevolg dat de doelgroepen weinig voordeel hebben van het kennismanagement. Het is effectiever om op enkele prioritaire terreinen veel kennis te laten stromen.

Aanbeveling: identificeer enkele prioritaire kennisdomeinen en ontsluit programma-breed informatie

Tegen deze achtergrond beveelt HECT aan om enkele kennisdomeinen te identificeren die in de ogen van de provincies en de NCDO prioriteit hebben. Het is raadzaam te zoeken naar een gemene deler: een onderwerp dat voor de meeste betrokkenen relevant is. Er kan het beste gestart worden met een of enkele onderwerpen. Als op deze gebieden succes wordt geboekt kan uitbreiding plaatsvinden. HECT heeft de volgende suggestie om mee te starten:

- Kennis die betrekking heeft op het betrekken van nieuwe doelgroepen en het opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden. Het verschilt per provincie welke nieuwe doelgroepen bij het programma betrokken worden, maar kennis over bovengenoemde processen is voor veel doelgroepen toepasbaar.

Daarnaast is het raadzaam om de kennis over het programma LvD goed te laten stromen. Het gaat daarbij in ieder geval om de volgende zaken:

- overzicht van LvD-projecten
- overzicht organisaties en personen die betrokken zijn bij LvD
- agenda van LvD-activiteiten op landelijk en provinciaal niveau

Aanbeveling: ontwikkel heldere rubricering om kennis toegankelijk te maken

Een goede indeling in categorieën is essentieel voor het toegankelijk maken van de kennis. De speerpunten die in het LvD-programma worden onderscheiden hebben een te hoog abstractieniveau. Het is aan te bevelen categorieën te kiezen die nauw aansluiten bij de beleavingswereld van doelgroepen. Er kan gekozen worden voor het combineren van verschillende invalshoeken: een bepaald project of kennisgebied kan met verschillende trefwoorden gekenmerkt worden.

Voorbeelden van rubricering zijn:

- bestuurslaag: rijksoverheid/provincie/gemeente
- compartiment: water/bodem/lucht/geluid/afval/energie/stoffen

- sector: NME, landbouw, bedrijfsleven, verkeer en vervoer, consumenten
- thema: duurzame energie, duurzaam bouwen, etcetera

Aanbeveling: verduidelijk relatie LvD met ander (rijks)overheidbeleid

Een aantal beleidsterreinen heeft een raakvlak met LvD. Momenteel is de relatie van LvD met deze beleidsterrein niet altijd helder. Het gaat bijvoorbeeld om Lokale Agenda 21, het beleid van het ministerie van VROM op gebieden als milieucommunicatie, duurzaam bouwen, duurzame energie en speerpunten uit het concept NMP (bijvoorbeeld sociale duurzaamheid). De NCDO kan er aan bijdragen dat de relatie tussen LvD en deze beleidsgebieden duidelijk wordt. Dit faciliteert de bestuurlijke verankering. Immers, juist door aan te haken op ontwikkelingen waarmee LvD een relatie heeft kan veel effect worden geboekt.

4.4 Organisatie kennismanagement

Het programmamanagement vervult een sleutelrol op het gebied van kennismanagement. Er dient gekozen te worden welke andere organisaties een rol vervullen om vraag en aanbod van kennis te koppelen.

Aanbeveling: combineer bestaande structuren met nieuwe impulsen en initiatieven

HECT beveelt aan de huidige structuren op het gebied van NME, duurzame ontwikkeling en internationale samenwerking zoveel mogelijk te benutten. Veel doelgroepen maken namelijk gebruik van de huidige structuren en kanalen en kunnen langs deze weg goed bereikt worden. Het gaat om de volgende organisaties:

- IVN
- Bureau Milieudiensten
- LIP (NME-Rotonde)
- Nieuwe branchevereniging Natuur- en Milieuorganisaties
- Doris
- Grote Steden (NME-)Overleg
- IPO-NME overleg
- Cossen
- Unie Van Waterschappen
- VNG
- Vereniging Stadswerk, werkgroep Duurzame Ontwikkeling

Uit eerdere onderzoeken en uit de gesprekken met de provinciale contactpersonen blijkt dat de huidige situatie verbeterd dient te worden. De NCDO dient aan de huidige structuur (externe) kennis en capaciteit toe te voegen om de gewenste koppeling van vraag en aanbod van kennis te realiseren.

Aanbeveling: richt een team op dat verantwoordelijk is voor kennismanagement

HECT acht het raadzaam om een kernteam op te richten dat verantwoordelijk is voor het kennismanagement LvD. In dit team hebben zitting: de programmamanager, de programmamedewerkers, de coach van de provincies en een vertegenwoordiger van de provincies. Er wordt aan bevolen om dit kernteam klein en slagvaardig te houden. Aangezien HECT een groeimodel aanbeveelt (zie hoofdstuk 2), is het van belang dat op grond van gesignaleerde behoeften telkens op korte termijn activiteiten kunnen worden ontplooid die op deze behoeften inspelen.

Daarnaast kan een breder team opgericht worden waarin ook vertegenwoordigers van de waterschappen, gemeenten, LIP/bureau NME-diensten zitting hebben. Dit team is verantwoordelijk voor het bewaken van de groten lijnen en voor de afstemming tussen betrokkenen.

Aanbeveling: benut externe ondersteuning

Aangezien het programma LvD een sterk vernieuwend karakter heeft wordt aanbevolen om budget vrij te maken voor externe ondersteuning. Uit ervaringen zoals met de Zeister Kring blijkt dat 'buitenstaanders' kennismanagement een push kunnen geven.

Rollen en taken programmamanagement en kennismanagement teams

De volgende rollen dienen in de visie van HECT door het programmamanagement en de kennismanagement teams vervuld te worden:

- match maker
- sensor
- procesbegeleider

Bij de rol van match maker gaat het om het bij elkaar brengen van partijen (vraag en aanbod): het betrekken van (potentiële) gebruikers bij de aansturingen van ontwikkelingen in het programma; het exploreren van de interesses, belangen en motieven van de partijen.

Bij de rol van sensor, het 'opsnuiven' van kansen, gaat het om het voortdurend scannen van het relatie netwerk naar harde en zachte informatie, respectievelijk nieuwe plannen en ontwikkelingen van organisaties en visies, meningen, ideeën in het netwerk die het programmamanagement in staat stellen initiatieven bij elkaar te brengen en doublures te voorkomen.

Ten slotte gaat het ook om het proces van het 'koppelen'. Het programmamanagement kan samenwerkingsverbanden stimuleren. Dat vergt een mix van inhoudelijke, communicatieve en onderhandelingsvaardigheden.

4.5 Instrumenten kennismanagement

In het LAS LvD worden een aantal activiteiten voorgesteld die elementen voor kennismanagement vormen, bijvoorbeeld:

- selecteren van 12 goede voorbeelden van LvD in 'civil' society
- vier regionale bijeenkomsten met sleutelfiguren
- trendopsporing
- inventarisatie-onderzoek bestuurlijke verankering
- congres op 'Haags niveau' over bestuurlijke verankering
- de uitdaging: debat in bestuurlijke tijdschriften
- nieuwsbrief Spring
- jaarcongres
- ideeënsponsgroep
- Zeister Kring
- cursus Leren voor Duurzaamheid
- monitoring en evaluatie

Aanbeveling: scan instrumenten landelijke en provinciale programma's en creëer samenhang

HECT beveelt aan de kennismanagementactiviteiten die nu deels onder andere speerpunten vallen te inventariseren en er voor te zorgen dat samenhang ontstaat. Juist door samenhang van activiteiten ontstaat synergie en wordt kennismanagement effectief, zo is de verwachting. In het volgende hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.

4.6 Financiering activiteiten kennismanagement

Aanbeveling: Financier kennismanagement deels uit speerpunten

In het huidige programma worden zoals gezegd kennismanagementactiviteiten genoemd bij andere speerpunten. Door deze activiteiten ook als zodanig te betitelen en door de vereiste samenhang te creëren wordt het budget voor kennismanagement vergroot en wordt kennismanagement nadrukkelijker een integraal onderdeel van het programma. Activiteiten die tot doel hebben vraag en aanbod van kennis te koppelen die betrekking heeft op een bepaald speerpunt, kunnen goed uit de speerpunten gefinancierd worden. Deze aanpak geeft ook de komende jaren meer speelruimte voor kennismanagement.

Aanbeveling: Gebruik budget speerpunten voor innovatieve voorbeeldprojecten

Het budget van andere speerpunten dan kennismanagement kan tevens benut worden om innovatieve kennis te verkennen, te ontwikkelen of te testen. Bijvoorbeeld een marktverkenning naar vooruitstrevende initiatieven, een internetdebat over de aanpak van een nieuw terrein of de 'vraag-aanbod-portal' die COS wil ontwikkelen voor het onderwijs.

Aanbeveling: benut budget kennismanagement voor bouwen solide fundament

Het budget uit het speerpunt kennismanagement kan in de ogen van HECT dan benut worden voor het bouwen van een solide fundament voor kennismanagement. Het gaat daarbij in eerste instantie om het goed doen stromen van alle programmegebonden informatie (projecten, activiteiten, plannen, organisaties en personen). In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de instrumenten die hiervoor ingezet kunnen worden.

4.7 Marketing en PR van LvD

Leren voor duurzaamheid is een relatief nieuw begrip. Bij veel doelgroepen is het niet bekend. Uit de gesprekken met de provinciale contactpersonen blijkt dat het lastig kan zijn om uit te leggen wat leren voor duurzaamheid is. Onbekend maakt onbemind. Hier is een taak voor de NCDO weggelegd.

Aanbeveling: Zorg voor bekendheid van LvD door marketing en PR

Tegen deze achtergrond beveelt HECT aan dat de NCDO bekendheid geeft aan LvD bij de doelgroepen. Deze bekendheid vormt de voedingsbodem voor maatschappelijke integratie en bestuurlijke verankering. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan welke middelen hiervoor benut kunnen worden.

5. INSTRUMENTEN

In dit hoofdstuk worden de instrumenten belicht die de NCDO kan inzetten om vraag en aanbod van kennis aan elkaar te koppelen. Extern advies is benodigd om instrumenten te ontwikkelen. Nu starten met ontwikkelen zodat in 2001 moet kennismanagement routinematig ingezet kan worden.

5.1 Ontwikkel een relatiebeheersysteem

Aanbevolen wordt om een relatiebeheersysteem te ontwikkelen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de 'top 30' van belangrijke relaties voor LvD en de overige betrokkenen.

Wat betreft de belangrijkste relaties is het van belang de vinger aan de pols te houden. Het programmamanagement vervult een oog- en oorfunctie en dient behoeften en kansen te signaleren. Er kan bijvoorbeeld tweewekelijks telefonisch contact zijn met de provinciale contactpersoon (en de NME-consulent, soms is het operationele programmamanagement uitbesteed). Het is essentieel dat de belangrijkste uitkomsten van dit soort contacten worden bijgehouden.

Voor de overige organisaties betrokken zijn bij LvD is het van belang dat zij goed op de hoogte worden gehouden van de initiatieven, activiteiten en resultaten.

Daarnaast is het raadzaam om de belangrijkste kenniscentra voor de betrokken kennisdoelmeinen op de hoogte te houden van de projecten en resultaten van LvD en deze kenniscentra te stimuleren om informatie over LvD voor het voetlicht te brengen.

5.2 Ontwikkel een toegankelijk projecten/activiteitenoverzicht

Uit de gesprekken blijkt dat er veel behoefte is aan een toegankelijk overzicht van projecten en activiteiten die in het kader van LvD worden uitgevoerd. Daarnaast is er behoefte aan een overzicht van organisaties en personen die voor het programma relevant zijn. Het ontwikkelen van een overzicht kan op korte termijn worden gestart aangezien de komende periode allerlei projecten worden geïnitieerd. Om een overzicht te maken is medewerking van de betrokkenen nodig; zij moeten immers informatie leveren. Dit moet dus weinig moeite kosten. Er kan bijvoorbeeld aan elke organisatie die bij het programma LvD is betrokken worden gevraagd om in enkele zinnen de volgende punten te omschrijven:

- type organisatie
- doel project
- doelgroep
- methode/aanpak
- trefwoorden die relevant zijn

De beloning dient meteen in het vooruitzicht gesteld te worden, bijvoorbeeld: het eerste overzicht wordt verstuurd drie weken na de eerste deadline om informatie te leveren. Vervolgens kan gewerkt worden met updates. Bekeken moet worden welke methode het meeste kans op succes heeft. Andere opties zijn bijvoorbeeld het laten opsturen van alle projectvoorstellen / rapportages om vervolgens hier korte samenvattingen te maken of het digitaal laten opsturen / invoeren van de belangrijkste informatie.

5.3 Identificeer en bundel voorbeelden van good practices

Dit instrument is reeds in het LAS opgenomen, maar dan alleen voor het speerpunt maatschappelijke integratie, en beperkt tot twaalf voorbeelden. HECT beveelt aan om continu te zoeken naar goede voorbeelden, zowel binnen als buiten het programma, en de kennis over deze good practices te ontsluiten. Overigens kan ook veel geleerd worden van fouten. Tegen deze achtergrond kan overwogen worden om tevens projecten te identificeren die niet tot het gewenste resultaat hebben geleid ('lessons learned').

5.4 Combineer ICT, schriftelijke informatie en bijeenkomsten

Projectenoverzichten, overzichten van de 'Top 100' van organisaties en personen op het gebied LvD, goede voorbeelden: al deze middelen zouden zowel op internet als schriftelijk beschikbaar moeten zijn. Sleutelpersonen bij gemeenten hebben bijvoorbeeld vaak geen beschikking over internet of dienen een internetaansluiting met een grote groep te delen. Bijeenkomsten spelen daarnaast een belangrijke rol (zie volgende paragrafen). Juist het gecombineerd en in samenhang in zetten van deze middelen leidt tot resultaat.

5.5 Zorg voor een up-grade van NME-rotonde

Internet kan een belangrijk impuls geven aan het stromen van kennis. Juist omdat het werkveld zo breed is biedt dit medium veel perspectief. Indien namelijk een heldere indeling wordt gekozen kan zeer veel verschillende soorten informatie toch toegankelijk worden gemaakt. HECT beveelt aan om NME-rotonde te gebruiken als beginpunt. Het is echter van essentieel belang dat deze site op korte termijn geupgrade wordt omdat de huidige uitvoering niet aan de wensen van gebruikers voldoet, zo blijkt uit de gesprekken met de provinciale contactpersonen.

Internet is een bij uitstek een medium waar met geringe inspanning actuele informatie kan worden gegeven. Als bijvoorbeeld een inventarisatie is afgerond, goed voorbeelden zijn geïnventariseerd of relevante trends in kaart zijn gebracht: de resultaten kunnen op zeer korte termijn via internet ontsloten worden. Voorwaarde is dat een slagvaardige organisatie verantwoordelijk is voor de site, een organisatie die vanuit het oogpunt van de gebruiker informatie toegankelijk maakt.

Een ander voordeel van internet is dat met een geringe inspanning doorverwezen kan worden naar kenniscentra die een raakvlak hebben met Leren voor Duurzaamheid. Er is een

scala van relevante initiatieven op internet. Door op een overzichtelijke manier te linken deze initiatieven kan de site een portalfunctie verkrijgen. Enkele voorbeelden van relevante websites, zijn:

<http://www.doris.nl/>
<http://www.milieuwijzer.nl/platforms.html>
<http://www.duurzaam-ondernemen.nl/>
<http://www.ecomarkt.nl/>
<http://www.nido.nu/nido.html>
<http://www.samen.nl/>
<http://www.natuur.org/>
<http://www.techniek.fontys.nl/kenniscentrum/milieu/index.html>
<http://www.milieuonline.nl/portal/>
<http://www.wbcds.ch/aboutus.htm>

Het is raadzaam om voor het upgraden van NME-rotonde externe ondersteuning te zoeken. Het is overduidelijk dat de site een nieuwe impuls nodig heeft. De ervaring van HECT bij het adviseren over de strategie en aanpak van Doris heeft uitgewezen dat het snel reageren op signalen over wenselijke aanpassingen van wezenlijk belang is voor het boeken van succes. Indien tekortkomingen te lang onopgelost blijven; verliezen gebruikers vertrouwen in de site.

5.6 Organiseer en faciliteer communities (digitaal, schriftelijk en face-to-face)

Uit de gesprekken met de provinciale contactpersonen blijkt dat er behoefte is aan concrete bijeenkomsten die direct toepasbare informatie en ideeën leveren. De voorkeur gaat uit naar bijeenkomsten die onderdeel vormen van een proces. Op grond van een voorbereiding (signaleren behoeften en kansen) kunnen bijeenkomsten georganiseerd worden gericht op een enigszins homogene doelgroep (partijen die met hetzelfde probleem kampen bijvoorbeeld, of die samen een bepaald probleem kunnen oplossen), en met een concreet doel.

De bedoeling is dat dergelijke bijeenkomsten leiden tot vervolgactiviteiten. Het is aan te bevelen om enig budget te reserveren voor ideeën en oplossingen die naar voren worden gebracht. Zodoende krijgen bijeenkomsten follow up waardoor het risico verminderd dat het bij een eenmalige impuls blijft.

Tegen deze achtergrond beveelt HECT aan om interprovinciale communities te vormen met sleutelpersonen die zich richten op dezelfde doelgroepen/methoden/probleemvelden. Deze communities kunnen door de NCDO gefaciliteerd worden door de digitale en schriftelijk uitwisseling van informatie te organiseren en te stimuleren. Daarnaast is face-to-face contact vereist om kennis over vaardigheden ('tacit knowledge') over te dragen (zie paragraaf 2.1) en om samenwerkingsverbanden op te zetten. Door het beschikbaar stellen van budget om kansrijke ideeën in de praktijk te brengen wordt continuïteit gestimuleerd.

5.7 Introduceer een digitale nieuwsbrief

Voordeel van internet is dat het verspreiden van informatie een geringe inspanning vergt. Een digitale nieuwsbrief is een toegankelijk en laagdrempelig medium waarmee actuele informatie verspreid kan worden. Bovendien kunnen doelgroepen indien ze informatie niet op prijs stellen dit makkelijk aangeven. Door in de nieuwsbrief e-mail adressen en links op te nemen worden onderlinge contacten en de uitwisseling van informatie en ervaringen gestimuleerd.

5.8 Instrumenten voor 'marketing' en PR

De NCDO kan de bekendheid van en waardering voor LvD verhogen door het voeren van een uitgekiend 'marketing' en PR beleid. In het LAS worden wel enkele instrumenten op dit gebied genoemd. Een voorbeeld is het debat in bestuurlijk relevante tijdschriften. Echter, ook hier geldt dat samenhang van activiteiten tot synergie leidt. HECT beveelt dan ook aan om een communicatieplan te ontwikkelen en een PR-beleid op te zetten. Succes moeten worden gemeld aan relevante media (voor doelgroepen relevante communicatiekanalen). Daarnaast kan de NCDO de bestuurlijke partners faciliteren bij het verkrijgen van (regionale) bekendheid en publiciteit, bijvoorbeeld door het ter beschikking stellen van digitale persberichten, voorbeeldartikelen, een 'promotieversie' van het programma (is door enkele provincies reeds opgesteld), etcetera.

6. BUDGET EN PLANNING

In dit hoofdstuk worden suggesties gedaan voor de verdeling van het budget op hoofdlijnen. Uitgangspunt is om op korte termijn een inhaalslag te maken zodat nog in 2000 het kennismanagement 'op de rails wordt gezet'. Het budget is tot 2002 ingevuld. Aangezien een belangrijk element van de voorgestelde strategie is om gaande weg -op grond van ervaringen, successen en signalen uit de markt- het kennismanagement te ontwikkelen, acht HECT het niet wenselijk om in dit stadium voor de volledige programmaperiode een budgetverdeling te maken. Een gedetailleerde invulling wordt om dezelfde reden afgeraden: het programmamanagement en het team kennismanagement dienen voldoende flexibiliteit te hebben om steeds op grond van de situatie kansrijke initiatieven te identificeren en te ontwikkelen. Tegen deze achtergrond is voor 2001 een PM-post van ongeveer een kwart van de begroting gereserveerd om effectief in te kunnen spelen op gesignaleerde behoeften van de vraag- en aanbodkant.

<i>Begroting 2000</i>	
<i>Activiteit</i>	<i>Budget</i>
Ontwikkelen en implementeren relatiemanagementsysteem extern advies: quick scan huidige praktijk, opzet systeem, training KM team (zie § 5.1)	15.000
Ontwikkelen en verspreiden projecten/activiteiten overzicht en overzicht organisaties en personen. Keuze methode (digitaal aanleveren, laagdrempelige formulieren of samenvatten projectvoorstellen) (zie § 5.2)	40.000
Signaleren en bundelen good practices op het gebied LvD (§ 5.3)	25.000
Upgraden NME-rotonde: overzicht personen, organisaties en projecten, interactiemogelijkheden, links (portalfunctie) mogelijkheid downloaden persberichten, etcetera (zie § 5.4)	80.000
Opzetten en faciliteren van interprovinciale communities (digitaal, schriftelijk en face-to-face) (zie § 5.6)	10.000
Ontwikkelen communicatie- en PR-plan, uitvoeren communicatie- en PR-activiteiten (opzetten KM-team, PR-toolkit, digitale nieuwsbrief, etcetera). (zie onder meer § 5.7 en § 5.8)	60.000
Jaarcongres	50.000
De verdieping en de spiegel: ideeënsponsgroep	30.000
Totaal 2000	310.000

<i>Begroting 2001</i>	
<i>Activiteit</i>	<i>Budget</i>
Updaten en verspreiden projecten/activiteiten overzicht en overzicht organisaties en personen (zie § 5.2)	25.000
Signaleren en bundelen good practices op het gebied LvD (§ 5.2)	25.000
Verder upgraden en updaten NME-rotonde: overzicht personen, organisaties en projecten, interactiemogelijkheden, links (portal-functie) mogelijkheid downloaden persberichten (zie § 5.5)	50.000
Faciliteren van interprovinciale communities, opzetten nieuwe communities (digitaal, schriftelijk en face-to-face) (zie § 5.6)	50.000
Jaarcongres	50.000
De verdieping en de spiegel: ideeënsponsgroep	30.000
Faciliteren KM-team (zie § 4.4)	15.000
Uitvoeren communicatie en PR-activiteiten	25.000
PM: KM activiteiten op grond van gesignaleerde behoefte	80.000
Totaal 2001	350.000

7. LIJST GEINTERVIEWDE PERSONEN

Provincie Drenthe, mw. I. Schotanus

Gemeente Eindhoven, mw. T. Zoete

Provincie Flevoland, mw. M.J. van de pol

Provincie Gelderland, Consulentenschap NME, dhr. A. de Koning

Provincie Groningen, dhr. G. Hoen

Provincie Limburg, Consulentenschap NME, mw. S. Brouwer

Provincie Noord-Brabant, dhr. P. van Oeffelt

Provincie Noord-Holland, dhr. W. van der Pol

Gemeente Nunspeet, dhr. W. Ankersmit

Provincie Overijssel, dhr H. Wubbolts

Gemeente Uden, dhr. W. Braam

Provincie Zeeland, dhr. S. Blijenveld

Provincie Zuid-Holland, dhr. P. de Roode

8. LITERATUURLIJST

- Blanken**, Jaarboek Zeister Kring 1999
Blanken, Jaarboek Zeister Kring, 1998
Davenport & Prusak, Working Knowledge, Harvard 1998
De Beuk, Advies Kennismanagement NME sector, 1999
Ellis, Doing business in a Knowledge Based Economy, Global Panel Foundation, 1999
European Commission, Environmental Education and training in Europe, Proceedings Conference 3-4 May 1999, 2000
Gemeente Den Haag, Schetsboek Masterclass 'Leren voor Duurzaamheid', 1999
HECT Consultancy, Advies Informatie Plan voor het Landelijk Informatie Punt NME, 2000
HECT Consultancy, Strategisch Advies Positionering Doris, 1999
Hesselink & van Kempen, Environmental Education and Training in Europe, Conference Background Paper, Brussels 3-4 May 1999
Hesselink, '....die Zielgruppen sind Partner geworden', in Umweltbildung, 1/2000
Hesselink, Managing European Learning Processes Towards Sustainable Development, in Prospects, March 2000
Hesselink, van Kempen & Wals, ESDebate, IUCN 2000
Instituut voor Maatschappelijke Innovatie, Connecting Intelligence: evaluatie en perspectieven van de VROM Discussie Platforms, 1997
Instituut voor Maatschappelijke Innovatie, Evaluatie digitale discussie NL 2030, 1998
Kline & Saunders, Ten Steps to a Learning Organization, 1993
KPMG, Knowledge Management Research Report 2000
Learning for a Sustainable Future, Awareness Raising Tools for a Sustainable Future, Canada 2000
Milieudienst Regio Eindhoven, CD ROM Eco-nomics Master Class, 2000
NOVEM, Kennis en relatiemanagement, 1991
Pfeffer & Sutton, The knowing – doing gap, Harvard 1999
Romein en van Druten, Knowledge Management and Learning: an integrated Approach for IUCN, 2000
SME MilieuAdviseurs, Collegiale Netwerken, strategische versterking en inhoudelijke
SME MilieuAdviseurs, Kennis en informatie voor NME, strategische analyse, 1997
Smit & Wijffels, Van beeld naar voorbeeld..., verslag bijeenkomst 'Het beeld', Zeist 16 maart 2000
Swieringa & Wierdsma, Op weg naar een lerende organisatie, 1998
Van Almelo, Kennismanagement bij 'global law firms', in Account, Februari 2000
Van Kempen, Lessen uit de Extra Impuls, 2000
verdieping, 1998
Wijffels, Joustra & Blanken, Schetsboek 'De Polman's Kring' over NME 21, 1999