

DE BEUK

MANAGEMENT- EN ORGANISATIEONTWIKKELING

COMMUNICATIE EN PRESENTATIE

MEDEZEGGENSCHAP

DIVERSITEITSMANAGEMENT

POLITIEKE STURING

Advies kennismanagement NME-sector

Organisatie-adviesbureau De Beuk
Toke Tom, Margriet Nijman, Esther Moonen
27 december 1999

1. Verantwoording en opgave voor kennismanagement

De Beuk is gevraagd een visie te geven op kennismanagement in de huidige NME-sector in zijn veranderende omgeving (NME 21).
Deze visie is ontstaan in een aanpak waarin achtereenvolgens:

- 8 sleutelfiguren zijn geïnterviewd (in de sector, uit de stuurgroep);
- bestaand onderzoek kennismanagement NME-sector is bestudeerd;
- een drietal workshops in de regio over kennismanagement is gedaan;
- een workshop landelijk is gedaan.

Na de landelijke workshop is deze rapportage - met daarin onze visie - door De Beuk geschreven.

Uitgangspunt is voor ons het 'model' kennismanagement, dat beschreven staat in paragraaf 2. Dit is steeds besproken in de workshops. Eén van de belangrijkste conclusies voor kennismanagement in de sector is dat er sprake is van een 'markt' met vele - diverse en autonome - vragers en aanbieders van kennis. Kennismanagement op deze markt is het faciliteren en stimuleren van de kennisstroom en kennisontwikkeling tussen de marktpartijen. Onze aanbevelingen gaan in op de wijze waarop dat beter kan. Daarbij willen we aantekenen dat er al veel kennis "stroomt" in de NME-sector en dat organisaties op eigen kracht al veel doen aan kennismanagement.

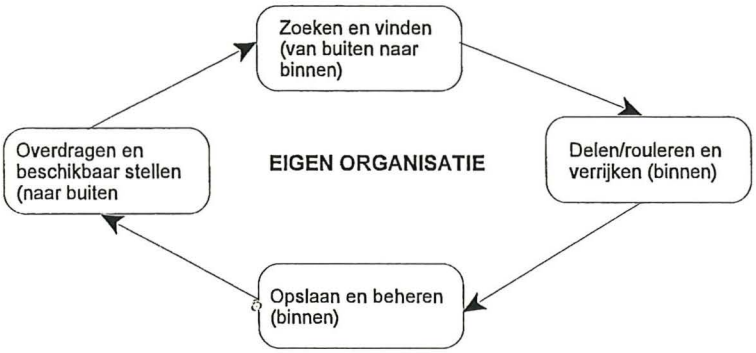
Door de overgang van het Extra impuls Programma naar het breder ingezette NME 21 programma heeft de stuurgroep de komende jaren te maken met verbreding van de klantgroep voor kennismanagement. Er komen nieuwe partners en stakeholders bij: provincies, gemeenten, VNG, IPO, Waterschappen, recreatiesector en andere partners die zich de komende jaren gaan bezig houden met leren voor duurzaamheid.
Met NME 21 zal ook nieuwe kennis ontwikkeld worden over 'processen van leren voor duurzaamheid'.
Uitgangspunt voor deze opdracht van De Beuk was de traditionele NME-sector (NME-centra, NME-contactambtenaren, IVN en een aantal andere landelijke instellingen gespecialiseerd in NME) in deze veranderende context.
Kijkend naar de inrichting van kennismanagement de komende jaren, moeten we rekening houden met die veranderingen in klantgroep en inhoud van kennisdomeinen. Tegelijkertijd zien we kennismanagement als instrument om de verschillende klantgroepen met elkaar in contact te brengen, nieuwe kennis te ontwikkelen en daarmee NME 21 dichterbij te brengen.

In paragraaf 2 lichten wij ons model toe. In paragraaf 3 geven we onze bevindingen over het huidige kennismanagement in de NME-sector, de knelpunten en de behoeften naar de toekomst toe.
In paragraaf 4 geven wij onze visie op kennismanagement in de NME-sector, met het oog op de toekomst.
In paragraaf 5, voorstellen organisatie en plan van aanpak, schetsen wij een twee-sporenbeleid, waarin enerzijds wordt ingezet op intensiveren van kennismanagement in de huidige NME-sector in ontwikkeling en anderzijds op het ontwikkelen, vastleggen en toegankelijk maken van nieuwe kennis - voor en door oude en nieuwe partners. We geven daarbij aan hoe binnen een jaar deze twee sporen naar elkaar toe kunnen groeien, parallel met de overgang naar het NME 21 programma.
Op basis van de groeiende praktijk en invulling van NME 21 kan de stuurgroep dan over een jaar de vraag beantwoorden hoe kennismanagement vanaf 2001 verder gestalte kan krijgen.

2. Model kennismanagement

In onderstaand model onderscheiden we een viertal stappen die nodig zijn voor het laten stromen (en ontwikkelen) van kennis.

Wanneer de kennis stroomt is er sprake van leren. Kennismanagement is het bewust omgaan met de kennisstroom en het onderhouden en faciliteren ervan. Het kan plaats vinden op niveau van het individu, een organisatie en een netwerk.
Elke organisatie (individu, netwerk) kan voor zichzelf nagaan hoe zij omgaat met kennis en waar knelpunten zitten in de kennisstroom. In netwerken zijn de kennisstromen van verschillende organisaties met elkaar verbonden.



De stappen zijn:
Zoeken en vinden: hierbij gaat het om de beschikbaarheid van kwalitatief goede bronnen. Met vragen als: Waar kan ik relevante kennis (kennis, ervaring, data) vinden? Hoe? Wat is de kwaliteit daarvan?
Delen, rouleren en ontwikkelen: hoe ga ik met die kennis om binnen de organisatie? Delen met anderen, verrijken tot nieuwe kennis en producten. Met vragen als: Met wie gebeurt het rouleren en verrijken? Hoe gebeurt dit? Wat is het resultaat?
Opslaan en beheren: kennis opslaan en beschikbaar stellen aan meer mensen binnen de eigen organisatie. Met vragen als: Waar gebeurt het opslaan en beheren? Hoe? Wat is het resultaat, de kwaliteit?
Overdragen en beschikbaar stellen: kennis overdragen naar buiten toe: in netwerken, vakbladen. In een netwerk is deze activiteit lonend, omdat je samenwerkt op basis van halen en brengen. Ook voor het imago en opdrachtverwerving kan kennis naar buiten brengen belangrijk zijn. Naar wie vindt deze overdracht plaats? Hoe? Wat is het resultaat?

Wij onderscheiden verschillende soorten kennis naar aard en inhoud.
Naar aard: theoretische kennis, ervaringskennis en vaardigheden. Vaardigheden is een combinatie van kennis en ervaring.
In 'bewegingsorganisaties' onderscheiden wij naar inhoud drie soorten kennis:
- inhoudelijke kennis (van onderwerp, technische kennis);
- kennis van beïnvloedingstrategieën, namelijk: kennis van de doelgroep en kennis van communicatie, participatie;
- organisatiekennis.

De kennis en kennis-behoefte is niet statisch, maar verandert voortdurend, gekoppeld aan het krachtenveld waarin men opereert.

Kennismanagement start daarom met de vraag naar positionering.
- Welke positie en rol heeft de organisatie in het krachtenveld?
- Welke kennis is nodig, gericht op het verwezenlijken van de ambitie van de organisatie, nu en naar de toekomst toe?

Dit model is in alle regionale workshops besproken. Deelnemers hebben zich gebogen over hun positie, hun behoefte aan kennis - gericht op de huidige kernexpertise en gericht op de ontwikkelingen van NME 21. Vervolgens is nagegaan hoe kennis nu stroomt binnen de organisatie en het netwerk, welke knelpunten er zijn en welke mogelijkheden voor verbetering.

3. Kennismanagement NME-sector: positionering, knelpunten en behoeften

3.1 Positionering

De NME-sector is een veld vol autonome organisaties en afdelingen met een grote variëteit in kernexpertise en taken. Ook de mogelijkheden en de ambities om zich te ontwikkelen richting nieuwe doelen - zoals in het beleidsprogramma NME 21 aangegeven - verschillen.
Deze mogelijkheden en ambities hangen af van verschillende factoren zoals de huidige kernexpertise en de wens van de opdrachtgever - vaak een gemeente. Ook de ambities en mogelijkheden van gewenste nieuwe partners zijn nog een open vraag.
In het veld zien wij op dit moment velen zoeken naar de eigen rol in relatie tot NME 21: wat kunnen en willen wij daarin bijdragen, in relatie tot de nieuwe partners waar NME 21 zich op richt.
De eerste opdracht voor goed kennismanagement naar de toekomst toe is 'het vinden van een passende nieuwe rol', keuzes maken. Door het programma professionalisering van de afgelopen jaren is het denken hierover al goed op gang gekomen. Er is een beweging gaande richting bedrijfsmatiger werken, het opzetten van netwerken en het zelfstandig aangaan van samenwerkingsprojecten met nieuwe partners.
Organisaties beschouwen zichzelf meer en meer als een zelfstandig strategisch middelpunt. Men heeft behoefte aan communicatie over de positionering van andere organisaties om de eigen organisatie beter te kunnen positioneren. De diverse overheden ziet men als één van de partners, van wie men duidelijkheid verlangt omtrent ambities en aanpak, zodat men daar de eigen strategie op kan ijken.
Sommige NME-organisaties ontwikkelen zich verder weg van de inhoud van natuur- en milieuvraagstukken en spelen vooral een verbindende rol tussen partijen die iets willen organiseren rondom bewustwording van natuur- en milieuvraagstukken. Andere blijven juist hun huidige kerntaken uitvoeren.

Wij constateren dat de discussie over de mogelijke en gewenste toekomst nog lang niet is afgerond, ook niet met de nota NME 21. Er is geen gemeenschappelijk beeld van wat 'leren voor duurzaamheid' inhoudt, op wat effectieve invloed heeft op gedrag van mensen. Er zijn verschillende visies op de rol die NME-organisaties kunnen spelen.

Door deze onzekerheid is op dit moment nog moeilijk aan te geven welke kennisdomeinen relevant zullen blijven. Voor dit moment zijn een aantal kennisdomeinen aan te wijzen, voor de toekomst zal het zich moeten uitkristalliseren. Kennismanagement moet een bijdrage leveren enerzijds aan de zoektocht naar de invulling van NME 21, anderzijds aan het ontwikkelen, opslaan en delen van de resultaten ervan.

3.2 Knelpunten huidig kennismanagement

Zoals aangegeven gebeurt er al veel aan kennismanagement in de NME-sector. Voorbeelden daarvan zijn de netwerken waarin kennis en producten worden uitgewisseld, gezamenlijke trainingen, bijeenkomsten van de Zeister Kring enz.. De activiteiten in het kader van de professionalisering hangen ook nauw samen met goed kennismanagement (positionering, kwaliteitszorg). Ook de regionale workshops in dit traject van De Beuk over kennismanagement leverden voor de deelnemers concrete handvatten en voornemens op, bijvoorbeeld om samen kennis te zoeken (over nieuwe partners), efficiënter met het netwerk om te gaan, elkaar met e-mail vaker en sneller te raadplegen.
Aan de hand van het model noemen wij een aantal knelpunten die zich in de huidige situatie nog voor doen, met het oog op de veranderingen.[1] In paragraaf 3 formuleren we dan - vanuit de huidige situatie - een aantal wensen naar de toekomst toe.

Delen, rouleren en ontwikkelen in de organisatie
Lastig punt voor veel organisaties is het verwerken van kennis van buiten binnen de organisatie tot nieuwe kennis en producten. Oorzaken daarvan liggen in een aantal factoren: de organisaties zijn klein, er is weinig tijd voor NME, er is een uitvoeringsgerichte cultuur.
Gunstige condities zijn juist het werken in (multi-disciplinaire) teams, tijd en cultuur van kennis ontwikkelen en vernieuwen.

Zoeken en vinden
Veel NME-ers zoeken in de eerste plaats vrij direct toepasbare informatie gericht op het bestaande werk. Men zoekt in eerste instantie bij elkaar in de regio (zie onderzoek SME). Het zoeken naar 'direct toepasbaar materiaal' is ook een gevolg van het feit dat tijd en condities voor verrijking niet optimaal zijn. Om het 'gewone werk' uit te voeren zijn snel toepasbare nieuwe kennis en kant-en-klare producten heel efficiënt.
Men realiseert zich heel goed dat voor veranderen en vernieuwen het juist wel nodig is om zelf te leren en - met behulp van niet-direct toepasbare kennis - zich nieuwe werkwijzen, producten eigen te maken. Er is echter nog geen sterke cultuur van op deze wijze actief nieuwe, diverse, niet direct toepasbare kennis te verzamelen en te verwerken.

Over het algemeen kan men gemakkelijk aan de benodigde inhoudelijke kennis over natuur en milieu komen. Maar andere kennis wordt belangrijker, zo wordt door velen aangegeven: kennis en vaardigheden voor het benaderen van nieuwe doelgroepen en partners, en managementkennis zijn moeilijker toegankelijk en vergen meer van het zelf leren en veranderen.
Veel mensen in de regionale workshops geven aan dat zij een kloof ervaren tussen het landelijke kennisaanbod (bijvoorbeeld NME Podium, Rotonde, Zeister Kring) en wat men (direct) nodig heeft, ook voor vernieuwing. Dat geldt niet of minder voor degenen voor wie dit aanbod juist goed past in de ontwikkeling van het eigen denken.
De vertaling van hetgeen leeft in de regio naar het landelijke aanbod wordt als onvoldoende ervaren, ook door verschillende provinciaal consulenten.

Men zoekt naar vormen om kennis te vinden die dichter aansluit bij eigen vragen en problemen, in al zijn diversiteit (!).

---

[1] Wij geven in deze rapportage geen overzicht van alle vraag en aanbod van kennis behorende bij het bestaande product. Daarvoor verwijzen wij naar eerdere onderzoeken kennismanagement

'Iemand' aan wie je een vraag voorlegt en die zowel relevante kennis als contacten kan aandragen om een stap verder te zetten. 'Iemand' die jou uitnodigt aan te geven waar je behoefte aan hebt en die weet waar je dat kunt vinden.

Opslaan en beheren
Een algemene klacht is dat veel kennis 'in de hoofden van mensen' zit en dat als zij weggaan er veel verloren gaat voor de organisatie.

Overdragen en beschikbaar stellen
In alle regio's - en op landelijk niveau - bestaan netwerken van NME-organisaties. Dit is een zeer goed - en veel gebruikt - middel voor kennisroulatie en -verrijking. Lastig is ook hier de grote diversiteit aan behoeftes en bijdragen in die netwerken. Er wordt op veel plaatsen te ongericht uitgewisseld en gewerkt. Met name op provinciaal niveau lopen de organisaties zo uitéén dat er voor de grotere en/of meer professionele organisaties minder te 'halen' is. Ook voor de ondersteuning vanuit de provinciaal consulenten is de diversiteit een lastig punt. Er ontstaan dan ook nieuwe landelijke netwerken (op thema en schaalgrootte). Een positieve ontwikkeling.

Nieuwsbrieven en een projectenbank worden wel gewenst, maar ook sceptisch bekeken. Verschillende mensen zijn bang dat de 'plicht' om alle gegevens in te vullen niet opwegen tegen het te verwachten resultaat: kennis waarvan de kwaliteit onduidelijk is en waarvan de toepasbaarheid te betwijfelen valt.
Er is geen vanzelfsprekend landelijk 'platform' waarop men elkaar kan vinden, anders dan informeel bij bijeenkomsten en soms op basis van een oproep in NME actueel of Podium.
Rotonde is nogal statisch en weinig interactief (dus ook niet geschikt om de vraag op te zoeken). Veel mensen kennen het niet. Er is wel een nieuwe Rotonde in aanbouw.
Onbekend is of alle organisaties de beschikking hebben over hardware en software om het Internet op te gaan en of zij hiervan gebruik maken.

3.3 Behoefte aan kennis en kennismanagement naar de toekomst toe

Gezien de knelpunten en ontwikkelingen richting NME 21 worden in de workshops voor de huidige NME-organisatie een aantal behoeftes voor kennismanagement geformuleerd.

Er is behoefte aan:
- Kennis en ervaring delen met mensen en organisaties die met vergelijkbare zaken bezig zijn.
  Reflectie op eigen (nieuwe) rol, samen nieuwe partners benaderen, kennis over nieuwe partners verzamelen, aanleren nieuwe vaardigheden.
- Nieuwe kennis ontwikkelen in samenwerking met nieuwe partners en/of vergelijkbare organisaties.
- De eigen vraag als uitgangspunt voor het zoeken en vinden van kennis en ondersteuning. 'Aanbod' dichter laten aansluiten bij de werkelijke behoefte van de lokale organisaties.
- Men wil ondersteuning bij:
  - het vinden van juiste kennis en partners, passend bij de eigen ambitie (ook buiten de eigen regio, nieuwe partners);
  - (deels) het vinden van de eigen rol en het maken van de vertaalslag naar het eigen beleid.

Het soort kennis dat - op dit moment, gezien NME 21 - vooral wordt gezocht:
- Zicht op een eigen - eventueel nieuwe - rol voor zichzelf.
- Kennis van elkaar - in het netwerk en daarbuiten. Wie doet wat, wie kan wat voor mij betekenen?
- Kennis van nieuwe partners en doelgroepen: belangen, behoeften en kansen voor NME.
- Succesverhalen, voorbeelden van samenwerkingen en nieuwe werkwijzen, producten.
- Procesvaardigheden (acquisitie, netwerken, participatieve vormen van leren).
- Managementkennis en -vaardigheden (offertes maken, kostprijzen berekenen, projectmanagement).
- Bestuurlijk en politiek positioneren van NME in het gemeentelijk beleid.

4. Visie op kennismanagement in de veranderende NME-sector

Duidelijk is dat alle NME-organisaties - en in de toekomst andere organisaties - zowel aanbieders, vragers als ontwikkelaars van kennis zijn. Er is geen sprake van een 'kennisaanbod' en 'vragers' in de traditionele zin. Het gaat veel meer om een 'markt' waar kennis te vinden en te verkrijgen moet zijn, dan om een informatiepiramide waarbij kennis van boven naar beneden stroomt (en een beetje omhoog).
Elke 'kenniswerker' is zijn eigen middelpunt en is gericht op zowel het huidige werk als op de gewenste vernieuwing daarin. Door het toetreden van nieuwe partners zal het karakter van 'kennismarkt' - met grote diversiteit in vraag en aanbod - nog versterkt worden.

Kennismanagement bestaat ten eerste uit het faciliteren van die stroom van vraag en aanbod op de markt, door de 'vindbaarheid' van kennis en partners te vergroten door de markt te organiseren, door te stimuleren kennis vast te leggen (anders dan in producten) en te delen. Hierbij horen de sleutelwoorden: netwerken, interactieve programma's, makelen, nieuwsbrieven, contactadvertenties, projectbeschrijvingen.

Maar dat is niet genoeg. Juist omdat de clue zit in het zelf verwerken en verrijken van gevonden kennis tot iets dat voor de eigen organisatie zin heeft, zijn de leer- en reflectievaardigheden van de kenniswerker zelf - minstens - zo belangrijk als het organiseren van de markt.
Kennismanagement moet dat leren en reflecteren ondersteunen. Hierbij horen de sleutelwoorden: coaching, meedenken, begeleiden, trainen, netwerken en intervisie.

Tot slot moet kennismanagement het gebruiken en ontwikkelen van nieuwe kennis ondersteunen. Enerzijds kan dat door het aanbieden van externe kennis en bronnen met een duidelijke relatie met de vraag en/of stimulerend voor vernieuwing van het werkgebied.
Anderzijds ontstaat nieuwe kennis 'al doende', bijv. door met nieuwe partners een nieuw aanbod ontwikkelen.

Uitgangspunten voor kennismanagement NME, gericht op de toekomst:
- Ga uit van diversiteit en van autonome organisaties die zelf bepalen wat zij kunnen en willen. Dat is de basis voor reëel 'contract' rondom de doelen van NME 21 in relatie tot de bestaande dienstverlening. Ga met hen in gesprek over kennis en ondersteuning die zij daarbij nodig hebben, zowel voor het huidige werk dat doorgang moet vinden als voor de ontwikkeling richting NME 21. Hun vraag is de basis voor provinciale en landelijke activiteiten, die in goede samenhang worden aangeboden.

- Zorg voor flexibiliteit in het kennismanagement, zowel naar inhoud als naar klantgroepen. De komende jaren komen er partijen bij op de 'kennismarkt NME'. Ook de behoefte aan kennis zal veranderen, al is nu nog niet precies bekend in welke richting dat zal gaan.
- Zie NME 21 - en alle projecten, initiatieven die daarin plaats vinden - als een uitgelezen kans om nieuwe kennis te ontwikkelen, met en tussen verschillende partners. Breng NME-organisaties met ideeën en vragen in contact met anderen (regionaal, landelijk). Zorg voor terugkoppeling.

Vanuit de 'marktvisie' en uitgangspunten komen we tot de volgende centrale activiteiten voor kennismanagement:

- Voortdurend de behoefte aan kennis en contacten opzoeken en vertalen in interactie en/of een kennis aanbod.
- Zorgen dat - oude en nieuwe - partners elkaar kunnen vinden - om te verwerken, te delen en te ontwikkelen.
- Netwerken en samenwerkingsverbanden als middel stimuleren.
- Zorgen dat er terugkoppeling plaats vindt van hetgeen ontwikkeld wordt.
- Zorgen dat er ruimte en eventueel ondersteuning is voor reflectie en vertaalslag naar de eigen organisatie.
- Beheren van een aantal oude en nieuwe 'kennisdomeinen' vanuit een duidelijke 'vraag' naar: een groep zoekers, geïnteresseerden. Deze vraag koppelen aan het leveren van nieuwe ontwikkelingen en externe informatie op het betreffende domein. Inspelen op de vraag bij keuze voor (afbouw van) domeinen.
- Stimuleren van de discussie over (de invulling van) NME 21 in het veld (en bijbehorend kennismanagement).

5. Voorstellen voor organisatie en plan van aanpak

Vanuit onze visie op kennismanagement in de veranderende NME-sector schetsen wij hieronder een 'groei'- en overgangsmodel voor de organisatie van het kennismanagement in de sector.
Daarvoor zetten wij een tweetal sporen uit in het jaar 2000. Na dat jaar vindt een integratie van beide sporen plaats en worden verdere keuzes gemaakt ten behoeve van kennismanagement in de jaren daarna.
In het organisatiemodel werken drie teams van mensen samen aan de twee sporen: positionerings- en kennisteam: PK-team, Denktank Rotonde en de voorbereidingscommissie NME 21. Het zijn mensen die voortkomen uit de hele (zich uitbreidende) sector, daarin sleutelposities innemen en samen invulling kunnen geven aan het kennismanagement.

De twee sporen zijn:

1. De NME-sector - intensief en vraaggericht - ondersteunen bij het invullen van hun positie in het - deels - nieuwe krachtenveld, het formuleren van hun vraag naar kennis en partners (zowel op oude als nieuwe terreinen), het vinden van partners in de regio. Dit in brede zin, namelijk inclusief het verwerven van de gewenste vaardigheden om nieuwe posities of rollen te kunnen invullen. Dit spoor richt zich op de traditionele sector, maar tevens wordt met dit spoor een belangrijke start gemaakt met het verwezenlijken van NME 21. In nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaat ook nieuwe kennis die beschikbaar moet komen.
2. Het opzetten van een systeem van kennismanagement dat het bredere veld van NME 21 bedient . Enerzijds door de praktijkkennis die ontstaat op te slaan, te delen en te ontwikkelen op landelijk niveau (en bereikbaar te maken voor iedereen). Anderzijds door op basis van de nieuw groeiende praktijk een (nieuwe) ondersteuningsstructuur te ontwerpen, passend bij alle partners en benodigde kennis.

Ad 1

- Laat de provincies en de vier grote steden allemaal één kennismanager aanwijzen, voor voorlopig 1 jaar. Deze zijn adviseur en makelaar van kennis en contacten op weg naar NME 21. Zij zoeken alle NME-organisaties en afdelingen op, denken mee over positionering en kennisbehoefte en helpen zoeken naar geschikte kennis en partners op verschillende terreinen. Omdat zij nauw samenwerken met de andere 'spelers' in dit voorstel, kennen zij als geen ander de wegen en mogelijkheden om kennis en partners te vinden zowel regionaal als landelijk. Zij stimuleren de NME-organisaties tot een actieve eigen rol in het kennismanagement.
- Op basis van deze ronde - die ook een inventarisatie van wensen oplevert - wordt op provinciaal niveau een ondersteuningsaanbod gedaan in de zin van cursussen, netwerkondersteuning, kennis verzamelen en beheren etc.. O.a. een cursus Internet en gebruik Rotonde.
- Op landelijk niveau vormen deze kennismanagers van de provincies en de vier grote steden samen met het bureau NME-diensten het PK-team: positionering- en kennisteam. Bureau NME-diensten zou 'trekker' van dit PK team kunnen zijn.
  Zij wisselen vraag en aanbod uit, denken mee over de invulling van zowel het bestaande als het nieuw te organiseren landelijke ondersteuningsaanbod (Zeister Kring, Podium, cursussen marketing, acquisitie etc., Rotonde 21 (zie spoor 2)).
- Het PK-team zelf wordt geschoold in procesvaardigheden voor deze taak van vraaggericht kennismanager.
  Kwaliteiten van de kennismanagers liggen op het vlak van:
  - coaching, d.w.z. luisteren, problematiek plaatsen in breder verband (positionering, NME 21), meedenken oplossingsrichtingen en formuleren kennisvraag;
  - weet steun te geven bij zoeken van nieuwe kennis en bij de vertaalslag van gevonden kennis naar de eigen organisatie;
  - is goed thuis in het regionaal netwerk van bestaande kennis en mogelijke partners (ook nieuwe) en weet mensen daarin te verbinden, heeft landelijk goed overzicht 'kennismarkt' en andere partners;
  - is in staat vanuit de praktijkvragen een vertaalslag te maken naar mogelijk aanbod in cursussen, netwerk, Rotonde 21;
  - kan goed overweg met Rotonde 21.
- De kennismanagers op provinciaal niveau kunnen bij het provinciaal consulentschap behoren, maar dat hoeft niet. De provincie wijst personen aan op basis van expertise, netwerk en afspraken met IVN om deze taak uit te voeren en geeft aan welke hoeveelheid tijd beschikbaar moet zijn voor deze taak in het kennismanagement. Wellicht gaat het om een herschikking van taken, wellicht is uitbreiding wenselijk.
  Datzelfde geldt voor het ondersteuningsaanbod dat voortkomt uit de inventarisatie van de behoefte. Dat kan deels waarschijnlijk uit de huidige middelen voor ondersteuning komen, deels is wellicht een uitbreiding nodig. Belangrijk is wel echt voldoende menskracht in te zetten om bovenstaande taken (zie ook ad 2 Rotonde) goed uit te voeren.
- Bureau NME-diensten dient in dit jaar te worden versterkt om op maat - vanuit de vraag - op landelijk niveau cursussen te organiseren, kennis over nieuwe partners te ontsluiten enz. en de andere taken voortkomend uit dit voorstel uit te voeren.
- Over alle activiteiten en de resultaten daarvan wordt regelmatig gerapporteerd in het PK-team en twee maal per jaar aan de Stuurgroep NME 21.

- Op provinciaal niveau zou één van de voorwaarden voor subsidiëring moeten zijn, dat er vanuit de vernieuwende initiatieven kennis ter beschikking wordt gesteld aan anderen. Niet alleen in de vorm van een product, maar juist ook door overdracht van werkwijze, knelpunten en kansen in het proces. De kennismanagers spelen een rol in het meedenken over de beste invulling van deze voorwaarde.
- Op provinciaal niveau dient aanvullend ook beleid gemaakt te worden over de wijze waarop 'nieuwe partners' worden aangemoedigd met plannen te komen en op welke manier 'mooie' verbindingen met het huidige NME-veld worden gestimuleerd (bijv. door mensen en organisaties met elkaar in contact te brengen, door criteria in de subsidiëring die samenwerking stimuleren).
  De taak van het opzoeken en verbinden van de nieuwe partner moet gezien worden naast - maar hecht verbonden met - de taak van de kennismanager zoals boven beschreven (zie verderop).

Ad 2
Interactieve Rotonde 21

- Rotonde 21
  Rotonde moet uitgroeien tot een interactief, interessant platform rondom een aantal - oude en nieuwe - kennisdomeinen.
  Kennisdomeinen waarop kennis, contacten en initiatieven te vinden zijn, waar je een oproep kan doen aan anderen, waar discussies gevoerd kunnen worden of zelfs de eigen cursus ontworpen.
- Domeinen worden gekozen op basis van huidige kennis van relevante terreinen voor NME en de ontwikkeling daarin. Domeinen worden geëvalueerd (inhoud, bezoek) en kunnen verdwijnen als ze niet zo relevant of nodig blijken. Ook kunnen er steeds nieuwe gekozen worden.
- Voor de verschillende domeinen zijn er 'web-masters op inhoud', die bijv. 3 dagdelen per week hier aan mogen besteden. Deze zijn discussieleider en verantwoordelijk voor een interessante inhoud van het domein (en relevante links naar externe bronnen). Zij zorgen - in contact met het PK-team - voor de inhoudelijke input aan kennis en relevante projecten. Zij spelen een actieve rol door vragenstellers tips te geven, te verwijzen naar andere bronnen.
- De web-masters krijgen faciliteiten in tijd. Het zijn tijdelijke opdrachten (bijv. 2 jaar). Het zijn mensen werkzaam in het veld, gespecialiseerd in een bepaald domein, met veel contacten op dit terrein - ook extern.
- Naast deze 'web-masters per domein' is er een centrale web-master (zoals nu ook bij Rotonde) die Rotonde als geheel beheert, die de technische expertise en bevoegdheden heeft om ingrepen te doen.
  Deze centrale web-master ondersteunt de web-masters per domein bij de technische kant van hun taak.
- De eerste keuze voor de domeinen, het zoeken van de 'web-masters' en de interactief-experts gebeurt door 'Denktank Rotonde 21' bestaande uit: enkele mensen van het PK-team, de voorbereidingscommissie kennismanagement NME 21 en de stichting MOOI. Eén van de inhoudelijke web-masters of de centrale web-master zou 'trekker' van deze 'denktank' kunnen zijn.
- Er is nauw contact met het PK-team over de inhoud van het aanbod. De kennismanagers stimuleren lokale organisaties actief deel te nemen aan Rotonde, o.a. door projecten in te brengen, door vragen te stellen.
- Er wordt geïnvesteerd in Internetdeskundigheid, zowel voor het ontwerp van deze invulling van Rotonde 21, als in de vaardigheden van de inhoudelijke web-masters. Voor het ontwerp van de site moet een Internet-interactief-specialist ingeschakeld worden.

- Uitgangspunt is dat elke NME-organisatie over de benodigde hard- en software beschikt. Dat lijkt ons anno 2000 een basisvoorwaarde voor elke NME-organisatie.
- Rotonde 21 zal - door inhoud en organisatie - een belangrijke 'overbrugger' kunnen zijn vanuit het heden naar de toekomst en een drager van het nieuwe kennismanagement NME 21.
- Belangrijk is wel te zorgen dat het 'aanbod' op Rotonde van begin af aan goed is, omdat de ervaring leert dat bezoekers heel snel afhaken als zij een paar keer weinig vinden. Dat kan het beste door de web-masters en de ontwerpers van Rotonde tegelijk te laten beginnen met voorbereidingen. Inhoudelijke 'web-masters' kunnen alvast beginnen met de traditionele middelen als telefoon en fax. Pas wanneer zowel de infrastructuur als de inhoud er zijn, mensen stimuleren gebruik te maken van het systeem. Voorbereidingscommissie kennismanagement NME 21.

Commissie Kennismanagement NME 21

- Een kleine maar breed samengestelde commissie van mensen gaat onder directe verantwoordelijkheid van de stuurgroep werken aan de verdere inrichting van het kennismanagement voor NME 21.
- Met 'verdere inrichting' wordt bedoeld:
  - welke wensen en bijdragen zijn er, vanuit nieuwe partners op het gebied NME 21 en kennismanagement, daarvoor (provinciaal en landelijk);
  - op basis van de feitelijke invulling van NME 21 (eventueel) nieuwe keuzes voorleggen over inhoud en inrichting van de ondersteuning naar de toekomst toe (2001).
- Deelnemers aan deze commissie zijn:
  - programma-adviseur/coach NME 21;
  - 2 leden van het PK-team;
  - 2 leden Rotonde 21;
  - een aantal deskundigen kennismanagement van vertegenwoordigers vanuit de nieuwe partners: waterschappen, IPO, VNG, recreatiesector.

  De programma manager/coach zou 'trekker' van deze commissie kunnen zijn.
- De commissie houdt - middels de coach NME 21 - contact met de provinciale plannenmakers en denkt mee over de invulling van kennismanagement in de provincie. Meedenken gebeurt op basis van dit advies, maar ook iets breder: wat wil de provincie met ondersteuning kennismanagement richting de nieuwe partners (zie ook spoor 1).
- Deze commissie maakt een landelijk plan kennismanagement NME 21 aanvullend op hetgeen in dit advies is aangegeven en bereidt de discussie over de toekomst voor.

Na een jaar werken - wanneer NME 21 enig contour heeft gekregen, duidelijk is wat de NME-organisaties en anderen daarin kunnen betekenen en welke verschuivingen ontstaan in inhoud en partners voor kennismanagement - is er een workshop over gezamenlijke bevindingen van PK-team, BND, vervolgcommissie kennismanagement NME 21 en Denktank Rotonde over de toekomst van het kennismanagement NME.
Deze workshop wordt voorbereid door de commissie kennismanagement NME 21.

Eén van de onderwerpen van die workshop is de coördinatie en aansturing van de verschillende ondersteuningsactiviteiten (van BND, Rotonde, PK-team, Stadswerk en eventuele andere). Deze keuze is afhankelijk van:
- De ervaring in 2000 met de samenwerkingsvorm zoals boven omschreven (binnen het huidige NME-werkterrein).
- De integratie van NME in het maatschappelijk veld.

- De verbreding van de vertegenwoordigingen (IPO, VNG etc.) in de stuurgroep (is reeds bekend, maar krijgt verder vorm in 2000). Ook ondersteuningsstructuren uit deze 'werelden' kunnen dan onderwerp zijn van gesprek.

De Commissie NME 21 maakt hiervoor een voorstel aan de stuurgroep en andere relevante partijen.

Tot slot
Voordelen van ons plan van aanpak zijn:

- Aansluiten bij de werkelijke behoefte vanuit de NME-sector aan (vraaggericht) kennismanagement gezien hun huidige kernexpertise en mogelijke nieuwe rol.
- NME 21 vormgeven - nieuwe kennis ontwikkelen en vastleggen - en tegelijkertijd zicht krijgen op de feitelijke mogelijkheden en ambities van alle partijen om daar invulling aan te geven. Op basis daarvan -goed voorbereide- verdere keuzes maken.
- Langzamerhand opbouwen van een set kennisdomeinen die van belang (blijken te) zijn naar de toekomst toe en die veranderbaar blijven op basis van succes. Flexibel en passend bij de realiteit van een 'markt' met vele vragers en aanbieders van kennis.
- Werken vanuit de huidige structuren, in verschillende groepen (met verschillende activiteiten en verantwoordelijkheden), die tegelijkertijd goed op elkaar zijn aangesloten door personen met een dubbele rol en doordat zij ieder verantwoording afleggen aan het programma-management/de stuurgroep over hun activiteiten.



Organisatie-adviesbureau De Beuk
Koningstraat 1-3
1777 AA Hippolytushoef
tel 0227 59 34 08 fax 0227 59 23 66
e-mail admin@beuk.nl