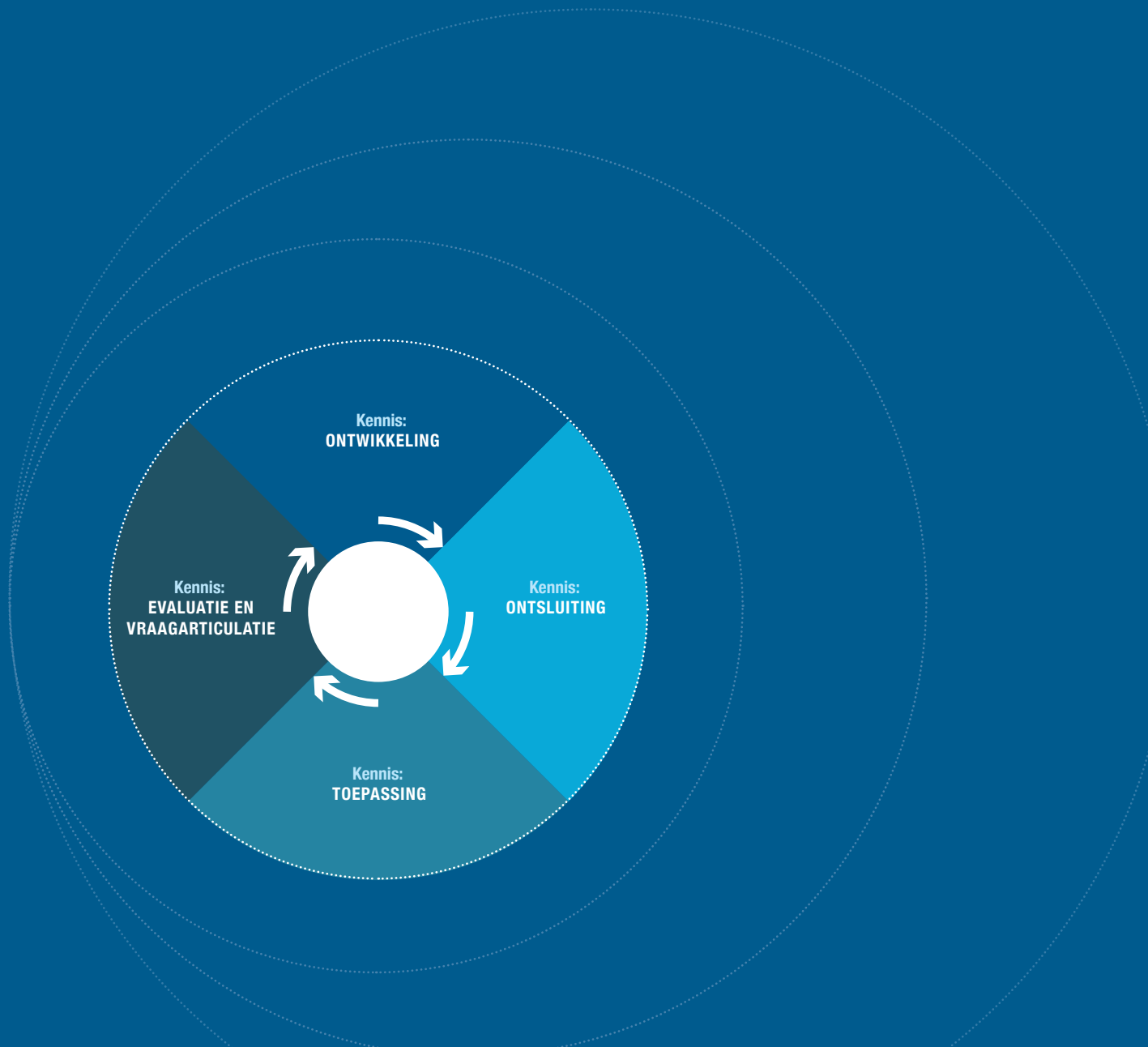


Ervaringen kennisspoor uitvoeringsprogramma Bodem & Ondergrond

Van kennis kun je leren | UP werkgroep kennis
november 2020



UITVOERINGSPROGRAMMA

BODEM & ONDERGROND

Het Uitvoeringsprogramma Bodem & Ondergrond (UP) van het Convenant Bodem en Ondergrond (UP) loopt in 2020 ten einde. Het doel van het UP- kennisspoor is en was het ontwikkelen van kennis en het toegankelijk maken, delen, verspreiden en toepassen van de ontwikkelde kennis voor met name overheden.

Ook in de toekomst zullen we kennis blijven ontwikkelen. Het is de wens om de governance rondom deze kennisontwikkeling zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten. Het UP heeft veel ervaring opgedaan over de wijze waarop je kennis kan ontwikkelen en laten doorwerken. Deze governance-kennis is op dit moment impliciet aanwezig in het netwerk, bij verschillende belangrijke kennisdragers. Van deze belangrijke ervaringen is nog geen expliciete, toegankelijke informatie gemaakt. Met deze notitie beogen we die slag te maken.

Een van de speerpunten van de bestuurlijke afspraken Bodem en Grondwater tussen (...) die worden gemaakt voor na 2020 is het effectief en efficiënt inrichten van een kennisinfrastructuur. De ervaringen van het UP kunnen daarbij helpen.

Hoewel de kennisdragers worden betrokken bij verschillende trajecten, is het onze bedoeling de kennis breder te ontsluiten. Zo kan iedereen geïnteresseerd in de ervaringen van het UP of die zich bezighoudt met de governance van kennis leren van jaren ervaring. We denken daarbij in het bijzonder aan het traject en de uitwerking van de bestuurlijke afspraken bodem- en grondwaterkwaliteit na 2020 (met name spoor 5: kennisinfrastructuur, maar mogelijk ook voor spoor 4: governance), het Veluweberaad en de implementatiefase van de Omgevingswet.

In deze notitie lichten we de belangrijkste leerpunten van het UP toe. We lichten drie onderdelen uit; kenniscyclus, kennisprogrammering en netwerken. In het laatste hoofdstuk zijn de verdere verdiepende leerpunten toegelicht. We hopen daarmee een deel van de opgedane kennis en ervaringen door te geven zodat dit kan bijdragen aan een efficiënte en effectieve kennisontwikkeling in de toekomst. Bij deze notitie is ook een achtergrond-document opgesteld. Hierin worden de leerpunten verder toegelicht, door terug te kijken naar de looptijd van het UP.

‘Kennis is de enige grondstof die toeneemt bij uitputtend gebruik’

UP leerpunten samengevat

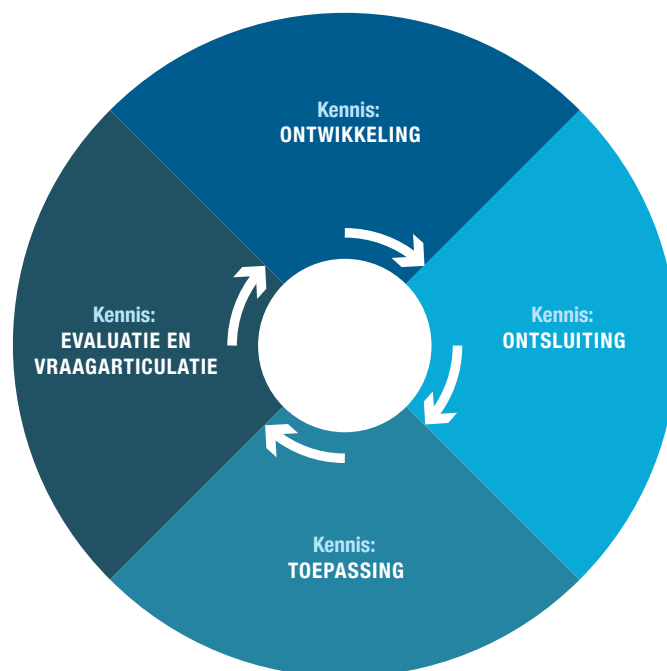
Door te reflecteren op de ervaringen opgedaan gedurende de looptijd van het UP zijn er verschillende leerpunten op te tekenen. In het bijzonder komen daaruit naar voren het gebruik van de kenniscyclus, netwerken.

➔ Doorloop meerdere keren de kenniscyclus ...

Het doel van het UP- kennisspoor was het ontwikkelen van kennis en het toegankelijk maken, delen, verspreiden en toepassen van de ontwikkelde kennis voor met name overheden. Kennis krijgt pas waarde als deze met succes wordt toegepast. Het is daarmee belangrijk dat kennis in de praktijk wordt gebruikt. De kenniscyclus (zie figuur 1) is een methode welke helpt te onderscheiden wat er nodig is om kennis toepasbaar te maken en relevante kennis te ontwikkelen om maatschappelijke vraagstukken te beantwoorden. De methode gaat ervan uit dat het nodig is aandacht te besteden aan alle stappen in de cyclus: de evaluatie en vraagarticulatie (inclusief de agendering/programmering), ontwikkeling, ontsluiting en toepassing van de kennis. Door het (eventueel meerdere keren) doorlopen van de cyclus kan er steeds meer passende kennis worden toegepast. Of, in het geval van nieuwe vragen, nieuwe kennis.

‘Kennis krijgt pas waarde als deze met succes wordt toegepast’

Figuur 1. De kenniscyclus met vier onderdelen.



Het UP kennisspoor is gestart met een Kennisagenda die was opgesteld door met name de kennisinstellingen. In deze fase was het moeilijk om de kennisvragers te betrekken bij de kennisagenda. Pas nadat een aantal kennisvragen uit de agenda werden opgepakt, begonnen de kennisvragers zich meer te realiseren wat ze daarnaast ook nog nodig hadden voor hun uitvoeringspraktijk. Daardoor werd de kennisontwikkeling in de tweede en derde cyclus steeds meer toegespitst op de eindgebruikers van de kennis. Ook het monitoren van de manier waarop en door wie de ontwikkelde kennis wel en niet wordt gebruikt geeft richting aan de volgende reeks verdiepende kennisvragen.

‘De ervaring leert: vraagarticulatie is een vak apart en je bent er nooit mee klaar’



...stel daarvoor een kennisprogramma op...

Om gestructureerd de kenniscyclus te kunnen doorlopen is het aan te raden bij de start een programmering te maken. Bepaal en bespreek hierin je visie en missie op kennis ontwikkeling én doorwerking. Behandel ook wat de inhoudelijke en procesmatige doelstellingen zijn, op welke manier je deze wilt bereiken en welke normen en waarden daarbij passen.

In de verschillende jaren van het UP kwam elk jaar een ander focus aan bod (vraagarticulatie, kennis ontwikkeling en/of kennisdoorwerking). Het zou het UP kennisspoor hebben geholpen als van te voren meer strategisch was nagedacht over de accenten en focus per jaar. De kenniscyclus helpt daarbij. Zorg uiteraard dat je flexibel bent en bespreek met elkaar elk jaar of de plannen nog haalbaar zijn. In theorie ben je altijd bezig om de hele kenniscyclus te doorlopen, het is geen lineair proces. Het zijn daarmee dus accenten, je werkt niet aan of vraagarticulatie of ontwikkelen of doorwerking, dit hoort bij elkaar.

In de looptijd van het UP veranderde ook de context. Het UP heeft ervaren dat het lastig kan zijn om middellange en lange termijn doelen in het oog te houden, als de korte termijn door de context sterk wordt beïnvloed. Het had het UP geholpen als in de kennisprogrammering ook duidelijke afspraken waren gemaakt over de korte, middellange en lange termijn, met daarin ook afspraken over hoe dringende (nieuwe) vragen op te pakken.

‘Bewaak je programmaliijn zonder de context te verwaarlozen’

...en zet netwerken in.

Binnen netwerken van kennisaanbieders en gebruikers heerst een cultuur waarin vertrouwen, gelijkwaardigheid en kennis samenkomen, waardoor de juiste voorwaarden worden gecreëerd om kennis te ontsluiten, toe te passen en daarvan te leren. Ook leveren netwerken een belangrijke bijdrage aan kennisontwikkeling, door de geleerde lessen generiek te maken of door een actieve rol te spelen binnen kennisprojecten.

Netwerken kunnen na de ontwikkeling een sleutelrol bij de ontsluiting en toepassing. De ervaring van het UP leert dat hoe meer de eindgebruikers zijn betrokken bij de ontwikkeling van kennis hoe eerder ze ook overtuigd zijn van de waarde van de toepassing daarvan. Kennisnetwerken zijn daarmee een belangrijk middel voor kennisdoorwerking.

‘Binnen kennisnetwerken komen vertrouwen, gelijkwaardigheid en kennis samen’

Het UP heeft bijgedragen aan een groot aantal netwerken. Hoewel de bijdrage van het UP na 2020 zal stoppen, hebben de netwerken hun waarde bewezen. Zij zullen deels blijven bestaan, maar zonder extra impuls ook deels verdwijnen. In de bijlage is een overzicht te vinden van de netwerken waar het UP heeft bijgedragen en welke partners van het UP de netwerken blijven ondersteunen. Zo kan het opgebouwde vertrouwen en de opgebouwde expertise blijvend ingezet worden bij vraagarticulatie, begeleiding bij kennisontwikkeling en bij de toepassing en het evalueren van kennis over bodem en ondergrond.

Het UP heeft ervaren dat netwerken zeer belangrijk zijn is voor alle facetten van de kenniscyclus. In het bijzonder als het gaat om het betrekken van regio's hebben verschillende netwerken hun waarde laten zien. Voorbeeld zijn de regionale netwerken van het project Samen de diepte en het deskundigen netwerken rondom het project POP-UP.

Verdere verdiepende leerpunten

In de tabel hieronder zijn verschillende leerpunten beschreven en geordend onder de kopjes kenniscyclus, kennisdoorwerking, vraagarticulatie, netwerken en programmering.

De leerpunten zijn opgesteld door het UP per jaar te analyseren en daaruit leerpunten te destilleren. Wilt u daar meer over lezen, dat kan in het achtergrond-document.

Kenniscyclus

De kenniscyclus is een methode die helpt om als kennisprogramma maatschappelijk relevante kennis te ontwikkelen en te laten landen daar waar de kennis nodig is. Het biedt een hulpmiddel om een kennisprogramma te ontwerpen, maar ook om te reflecteren en bij te sturen tijdens de looptijd van een kennisprogramma.

Kennisdoorwerking

Besteed vanaf het begin van en door het hele programma aandacht aan kennisdoorwerking. Zorg dat bij opdrachtgever en opdrachtnemer voor expertise op het gebied van kennis en kennisdoorwerking. Technenuten zijn vaak niet geëquipeerd met deze expertise.

Zorg voor expertise over en tijd voor communicatie, kennisontsluiting en kennisdoorwerking in het kennisteam en binnen de projecten. Kennisdoorwerking moet veel aandacht krijgen tijdens de hele looptijd van het programma. Denk bij opdrachtformulering na over de gewenste kennisdoorwerking, de mogelijke barrières en de omgang met de barrières en benoem deze.

Zorg dat voor elk project een budget (afhankelijk van de doelstelling kan dit oplopen tot 10% van het totale budget) is gereserveerd voor kennisdoorwerking. Hiervan mag niet 'gesnoept' worden. Er moet een uitgewerkt onderbouwt plan liggen voor de kennisdoorwerking. Bij elk project moet een expert op het gebied van kennisdoorwerking betrokken zijn om een plan van aanpak uit te werken en uit te voeren.

De doelstelling uit het convenant om de kennisdoorwerking te stimuleren door 5% van de beschikbare tijd voor bodem en ondergrond binnen de bevoegde overheden (de zogenaamde bodempool) in te zetten voor het ondersteunen van andere overheden is minder expliciet ingevuld dan afgesproken. Het blijkt voor het management binnen overheden lastig om afspraken te maken over het beschikbaar stellen van deskundigheid die een andere overheid of het collectief dienen. In verschillende de regio's heeft deze vorm van kennisdoorwerking wel impliciet plaatsgevonden en is zeer waardevol gebleken. Leerpunt is dat je niet alles expliciet hoeft te maken. Het stimuleren/belonen van gewenst gedrag (bv honoreren van regionale kennisprojecten) werkt in dit geval beter.

Vraagarticulatie

Decentrale overheden zijn essentieel om te komen tot een goede vraagarticulatie, maar het is lastig om in één ronde tot voldoende diepgang te komen. Durf te beginnen met een kennisagenda die nog onvoldoende gedragen is, maar herhaal daarom de cyclus van de vraagarticulatie meerdere keren.

Organiseer deze vraagarticulatie met publieke en private partijen en met kennisaanbieders en kennisvragers. Een kennisagenda opgesteld vanuit wetenschappelijke behoefte dient een ander doel dan een kennisagenda gericht op implementatie en uitvoering. Maar beide is nodig.

Het UP heeft geprobeerd een methode te ontwikkelen om in gezamenlijkheid (publieke en private partijen) en in korte tijd een goede vraagarticulatie op te zetten door middel van het traject concurrentiegerichte dialoog (CGD). Dit bleek lastig doordat vertrouwen, expertise en samenwerking in meer of mindere mate ontbraken en met name de private partijen het proces als zeer (te) arbeidsintensief ervoeren. De CGD projecten hebben wel een gewenst resultaat opgeleverd: vraagarticulatie met publieke en private partijen, kennisontwikkeling met consortia in de triple helix, projecten met toegevoegde waarde voor de UP doelstellingen en bruikbare netwerken die een langere periode te benutten zijn voor vraagarticulatie en kennisdoorwerking.

Investeer in de relatie. Goede vraagarticulatie vraagt om vertrouwen, gelijkwaardigheid en samenwerking tussen publieke en private partijen. Daarvoor is het nodig gedurende langere tijd met elkaar samen te werken en met elkaar in gesprek te blijven. Een goede vraagarticulatie moet regelmatig terugkomen waardoor verdieping ontstaat.

Netwerken

Gebruik zoveel mogelijk bestaande (regionale) netwerken met een basis van onderling vertrouwen voor vraagarticulatie. Houd netwerken in stand of initieer netwerken daar waar ze missen.

De regio is uiteindelijk waar de kennis integraal moet landen. Het gaat in de regio niet meer om afzonderlijke kennisproducten, maar om een samenspel van producten. Gebruik regio's en netwerken uit de regio voor de vraagarticulatie en de kennisdoorwerking. Maak gebruik van bestaande netwerken (zie bijlage voor netwerken ondersteund door het UP).

Investeer in goed lopende netwerken op nationaal en regionaal niveau. Deze kunnen in sterke mate ondersteunend zijn in het oprichten en goed laten functioneren van toekomstige Nationale en Regionale schakelpunten.

Het gebruik van netwerken kan bijdragen aan alle onderdelen van de kenniscyclus, onderhoud of initieer netwerken daar waar nodig. De basis voor een goed netwerk is vertrouwen en gelijkwaardig van de deelnemers.

Programmering

Met ambassadeurs op inhoudelijke onderwerpen borg je de middellange en lange termijn doelen. Deze ambassadeurs worden niet 'afgeleid' door ad-hoc onderwerpen en kunnen zo focus houden op hun eerder bepaalde programmaliijn.

Ook al weet je in het begin wel de richting maar niet precies waar je uit wilt komen, stel wel een programmaliijn op. Monitor de ontwikkelingen en inzichten en stuur tussentijds bij. Bewaak je programmaliijn zonder de context te verwaarlozen, door van te voren afspraken te maken over de indeling van het programma op de korte, middellange en lange termijn. Maak hierin ook afspraken over hoe dringende (nieuwe) vragen op te pakken. Evalueer de afspraken elk jaar en spreek elkaar aan als er niet naar gehandeld wordt.

Begin met het opstellen van een kennisprogramma. Bepaal en bespreek bij de start van je kennisprogramma je visie en je missie en behandel daarin wat je wat de inhoudelijke en procesmatige doelstellingen zijn, op welke manier je deze wilt bereiken en welke normen en waarden daarbij passen. Evalueer elk jaar of de missie, visie en doelen nog relevant en haalbaar zijn, neem hierin ook de eventueel veranderende context mee. Maak ook over de evaluatie duidelijke afspraken. Het UP had het geholpen als bij de start meer concreet antwoord was gegeven op de volgende vragen en als deze jaarlijks geëvalueerd waren:

- Waar ben je wel/ niet van als programma?
- Wat is je visie op kennisdoorwerking (competentie ontwikkeling, onderwijs, regiobereik,...)?
- Wat zijn de korte, middellange en lange termijn doelen en op welke manier worden nieuwe urgente vragen meegenomen in het programma?
- Wat is de impact van het programma en hoe gaan we daar komen?

Breng met dit kennisprogramma ook focus aan per jaar. Het UP heeft elk jaar een andere focus gehad (vraagarticulatie, kennis ontwikkeling en/of kennisdoorwerking). Dit gebeurde organisch, het zou hebben geholpen als hier van te voren meer strategisch over was gedacht. De kenniscyclus helpt bij het aanbrengen van focus, elk jaar kan een ander onderdeel van de cyclus centraal staan. Zorg uiteraard dat je flexibel bent en bespreek met elkaar elk jaar of de plannen nog haalbaar zijn. In theorie ben je altijd bezig om de hele kenniscyclus te doorlopen, het is geen lineair proces. Het zijn daarmee dus accenten.

Algemeen

Zorg dat betrokkenen zich verantwoordelijk voelen voor de te ontwikkelen kennis/ kennis thema's. Een programma draai je niet met enkel het kennisteam, maar met de hele organisatie en de achterban van de convenantspartijen.

Bij het opzetten van het UP kennisspoor is te weinig gebruik gemaakt van de reeds opgedane ervaringen en inzichten binnen de sector (bijvoorbeeld van het SKB). Het UP is teveel bij nul begonnen. Durf wel te beginnen want er gaat te veel tijd en energie verloren als je bij de start alles helder wilt hebben. Maar monitor en stuur dan wel tussentijds bij. Gebruik dat wat er is opgebouwd, met name de netwerken.

Het is belangrijk om het opdrachtgeverschap goed in te vullen, dat blijkt in sommige gevallen lastig. Zonder een goede opdrachtgever zal het project minder succesvolle/ bruikbare resultaten opleveren. Als goede opdrachtgever wordt ervoor gezorgd dat de aanbesteding en het verlenen van de opdracht adequaat en binnen acceptabele tijd verloopt.

De ervaring van het UP is dat het voor een netwerkorganisatie lastig is om te voldoen aan de aanbestedingsprocedures. Als de wens is om met netwerkorganisaties te werken, moet gezocht worden naar de mogelijkheden. Gebruik daarbij de creativiteit en kennis van de inkoopexperts. Deze creativiteit vraagt over het algemeen meer tijd, houd daar in de planning rekening mee.

Het UP heeft ervaren dat het lastig is om afstand tussen de wetenschap en praktijk te overbruggen. Het UP raad aan om een aandacht te besteden aan het verkleinen van deze afstand door mensen in te zetten die de taal van beide verstaan. Dat kan bijvoorbeeld door samenwerking in de triple of quatriple helix het uitgangspunt te laten zijn of door partijen in de gehele kenniscyclus te betrekken. Netwerken zijn hier bijvoorbeeld geschikt voor.

Als je in de triple helix wil samenwerken, moet ook in het programmanagement en de aansturing een gelijkwaardigheid zijn tussen de bedrijven (bijvoorbeeld: de expertise van het bedrijfsleven is zeker bij de start van het UP kennisspoor te weinig benut).
