



Rijksoverheid

VanWaarde



Consolidatie Actiegericht Onderzoek 'Kennis laten stromen'

Samen ruimte creëren om kennis te laten stromen

Ministerie LVVN (RTLG K&C) – September 2024 - maart 2025

Leeswijzer

Consolidatie

Dit rapport is een consolidatie van het actiegericht onderzoek 'Kennis laten Stromen' uitgevoerd in de periode tussen september 2024 en maart 2025 op initiatief van team Kennis & Capaciteit van Regieorganisatie Transitie Landelijk Gebied (RTLG – K&C) ondersteund door VanWaarde. Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met diverse professionals betrokken bij gebiedsgerichte aanpak vanuit verschillende organisaties. Deze professionals worden in dit rapport 'gebiedsp Professionals' genoemd. In deze consolidatie worden de behaalde opbrengsten toegelicht. Een groot deel van de opbrengst is ook bereikt gedurende het proces; in de inzichten die individueel door de deelnemers zijn opgedaan, de kennis en verbindingen die in de samenwerking zijn ontstaan.

Aanleiding

In oktober 2022 is de Regieorganisatie Transitie Landelijk Gebied (RTLG) van start gegaan. Aanleiding hiervoor is dat een effectieve samenwerking tussen de rijksoverheid, provincies en andere overheden een noodzakelijke voorwaarde is om doelen te realiseren ([zie bron 3](#)). Daarbij is ook expliciete aandacht voor de rol van kennis, expertise, leren en capaciteit. Vanuit deze focus werkt het team Kennis & Capaciteit van RTLG vanuit de kennisdomeinen: werken aan transitieopgaves, organiseren van de samenwerking, gebiedsontwikkeling, toekomstgericht werken, grond en financiering. Uit de praktijk blijkt dat, hoewel er voldoende kennis is, de huidige manier van werken onvoldoende effectieve kennisuitwisseling faciliteert ([zie bron 5](#)). Vanuit het team Kennis & Capaciteit is het initiatief genomen om door actiegericht onderzoek, samen met gebiedsp Professionals naar handelingsperspectief te zoeken voor de gebiedsp Professional vanuit verschillende organisaties om de uitvoeringskracht te versterken om zo vitale, veerkrachtige en toekomstbestendige gebieden te realiseren.

Indeling

Deze consolidatie is opgebouwd uit een inleiding met meer achtergrond, doel & aanpak en het gebruikte kennisfundament. Een toelichting op de verschillende opbrengsten: praatplaat, handelingsperspectief en opbrengsten voor de deelnemers gedurende het proces. En wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolg. In de bijlagen is meer achtergrond over procesaanpak, verwijzing naar gebruikte kennisdocumenten en opbrengsten per afzonderlijke workshops terug te vinden.

Bronvermelding

Gedurende het onderzoek is er gebruik gemaakt van diverse bestaande onderzoeken, indien relevant wordt verwezen met een bron nummer naar de bron. In bijlage II staan deze bronnen met een hyperlink naar het originele document.

VanWaarde

Titel

Consolidatie – Actiegericht
Onderzoek: 'Kennis laten stromen'

Auteurs

Tessa de Haas (RTLG K&C –
Ministerie van LNV)

Karlijn Pels (VanWaarde)

Visualisatie

Jan Selen – Jam Visual Thinking

In opdracht van:

Regieorganisatie Transitie Landelijk
Gebied – ministerie LNV

Juni 2025

Dit rapport is geoptimaliseerd voor
digitale weergave en bevat
interactieve elementen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4	5. Opbrengst: Handelingsperspectief	14
1.1 Aanleiding & onderzoeksvraag	4	5.1 Handelingsperspectief op 3 vlakken	14
1.2 Doel & aanpak	5	A. Als individuele gebiedsprofessional (speel)ruimte organiseren #hoedan	15
1.3 Hypothesen als gesprekstarter	6	B. Kennisoverdracht actief organiseren & regisseren door samenwerking	17
1.4 Het Tompouce-model als fundament	7	C. Randvoorwaarden op orde vanuit de verschillende organisaties	18
2. Opbrengst praatplaat & narratief	8	6. Opbrengst: voor deelnemers door co-creatie	19
2.1 Samen ruimte creëren om kennis te laten stromen	8	6.1 Deelnemers aan het woord	19
3. Huidige situatie	9	7. Vervolg	20
3.1 Kennis zit vast in silo's	9	7.1 Terugblik en aanbevelingen voor vervolg	20
3.2 Aan kennis geen gebrek maar onvoldoende kennisoverdracht	10	Bijlagen	21
3.3 De individuele gebiedsprofessional voelt geen ruimte	11		
4. Gewenste situatie	12		
4.1 Van A naar B op de weg van B	12		
4.2 De gebiedsprofessional neemt & krijgt zijn rol	13		

1. Inleiding

1.1 Aanleiding & onderzoeksvraag

Complexe opgaven in het landelijke gebied

In het landelijk gebied komen een aantal ingrijpende opgaven samen, waarin het rijk samen met zijn partners een belangrijke rol vervult. Het verminderen van de uitstoot van stikstof, het tegengaan van broeikasgasemissies en het verbeteren van de biodiversiteit en de waterkwaliteit zijn urgente, omvangrijke en complexe opgaven. De urgentie en behoefte is groot om de uitvoeringskracht in gebieden te versterken in de doorontwikkeling van het landelijk gebied (zie [bron 3](#), zie [bron 5](#), zie [bron 7](#)).

Huidige manier van werken faciliteert onvoldoende effectieve kennisuitwisseling

Uit de praktijk blijkt dat de huidige manier van werken onvoldoende ruimte biedt voor effectieve kennisuitwisseling. Zo blijkt uit o.a. uit het rapport '[De uitvoering aan zet](#)' van de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (RLI). De maatschappelijke opgaven zijn van een zodanige complexiteit dat samenwerking noodzakelijk is, niet alleen tussen organisaties, maar ook binnen de overheid en door individuele ambtenaren (zie [bron 2](#), [bron 6](#)). Hoewel er veel kennis beschikbaar is, bij beleidsmakers, wetenschappers en gebiedsprofessionals, is de uitwisseling van deze kennis onvoldoende georganiseerd. Gebiedsprofessionals ervaren dat zij verschillende soorten kennis en kennisbehoeften hebben, maar dat deze niet effectief worden gedeeld, wat de slagkracht in de uitvoering belemmert. In het werkatelier gebiedsgerichte samenwerkingen Zeeland (foto 1) werd de urgentie en effect hiervan persoonlijk ervaren door gebiedsprofessionals van diverse overheden en de 'systeemschreeuw' sprak tot de verbeelding.

Onderzoeksvraag

Welke omstandigheden en manier van werken zijn nodig om kennisuitwisseling te organiseren om de uitvoeringskracht van gebiedsprofessionals bij overheden te vergroten om vitale, veerkrachtige en toekomstbestendige gebieden te realiseren?



Foto 1: De systeemschreeuw: werkatelier gebiedsgerichte samenwerkingen Zeeland (op 2 juli 2024 in Zeeland) – Vanuit de dialoog tussen diverse gebiedsprofessionals van overheden ontstond het beeld hoe men de aanpak en samenwerking nu ervaart: 'de Systeemschreeuw'. Dit beeld laat zien dat er bij een praktijk (rechtsboven) niet de juiste ondersteuning terecht komt die wel 'verstopt of vastzit' in het systeem. Gesymboliseerd door de kluwe in het midden. De ondersteuning, de instrumenten, financiering, besluitvorming e.d. vanuit diverse overheidssystemen komt niet of zeer versnipperd bij de praktijk terecht. Door de gebiedsprofessional werd dit zelfs benoemd als een 'systeem-burnout' die wordt ervaren in de eigen organisatie bij gebiedsgericht werken.

Bron: [Het Nieuwe Kompas](#) faciliteerde een regiodag in Zeeland – [Het Nieuwe Kompas](#)

1. Inleiding

1.2 Doel & aanpak

Doel van actiegericht onderzoek

- Verdiepen van inzicht in de rol en ervaren obstakels van gebiedsprofessionals bij overheden, zowel in beleid als uitvoering.
- Ontdekken hoe kennis, netwerken en organisaties effectiever kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van vitale, veerkrachtige en toekomstbestendige gebieden.
- Aanreiken van een concreet handelingsperspectief voor gebiedsprofessionals bij overheden.

Aanpak van actiegericht onderzoek

Er is een proces ontworpen met de uitgangspunten van actiegericht onderzoek. Hierbij lag de nadruk op co-creatie met de opdrachtgever en diverse stakeholders. Deze benadering is gekozen om gedurende het proces te leren, te reflecteren en verbindingen te creëren. Bijlage I bevat een schematische weergave van het proces van dit onderzoek.

Startpunt vanuit bestaande kennis

Vanuit bestaande kennisdocumenten zijn als gespreksstarter 5 hypothesen geformuleerd en daarnaast is het Tompouce model van Govert Geldof een belangrijke kapstok geweest. Deze worden in 1.3 & 1.4 verder toegelicht.

Workshops met gebiedsprofessionals

De kern van de aanpak bestond uit 3 workshops met gebiedsprofessionals. In de verschillende workshops is een brede afvaardiging betrokken uit verschillende overheidsorganisaties. Deze gebiedsprofessionals werken bij het rijk, de provincies, de waterschappen, de gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Bij de eerste twee workshops lag de focus op professionals uit de praktijk en gekoppeld aan een aantal gebieden. In de derde workshop lag de focus op professionals die met name strategisch betrokken zijn bij beleid en uitvoering.

De opbrengst uit de workshops is daarna verder getoetst en verrijkt in diverse bijeenkomsten waar gebiedsprofessionals bijeen kwamen.

Kracht van visualisatie

In de workshops is gebruik gemaakt van de kracht van visualisatie. Visualisaties geven een extra 'taal'. Door gezamenlijk beeld te creëren wordt er expliciet gemaakt, waar geen woorden voor zijn. Zo kan de dialoog gevoerd worden.

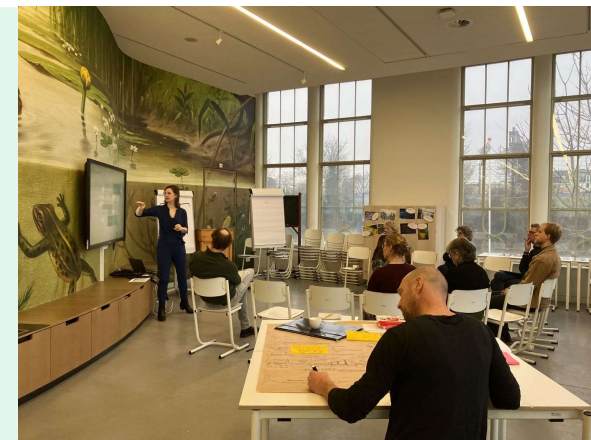


Foto 2: Workshop 1A, Zuid-West NL - 9 januari 2025, Onderwijsmuseum Dordrecht

1. Inleiding

1.3 Hypothesen als gesprekstarter

Probleemdefinitie op basis van bestaande kennis

Tijdens de voorbereiding van de workshops bleek hoeveel kennis en inzichten er al liggen vanuit eerdere onderzoeken* aangevuld met ervaring uit de praktijk van RTLK K&C. Deze kennis gaat o.a. over de aanpak van complexe maatschappelijke opgaven en meer specifiek op het vlak van gebiedsgericht werken. Deze inzichten hebben geholpen om het onderliggende probleem; 'waarom kennis niet stroomt', scherper te definiëren. Hieruit zijn vijf hypothesen geformuleerd die als rode draden uit de verschillende onderzoeken naar voren komen.

Hypothesen als gespreksstarter

Deze vijf hypothesen zijn als gespreksstarter gebruikt om samen met de deelnemende gebieds-professionals in de workshops te doorleven vanuit hun eigen context en ervaring.

*In bijlage II is een selectie opgenomen van de gebruikte kennisbronnen.

1. Diffuus beeld en gebrek aan gedeeld narratief

Er is een breed besef dat er al veel gebeurt in gebiedsprocessen, maar tegelijkertijd is er sprake van een diffuus beeld over hoe kennis en activiteiten gebiedsprofessionals in de uitvoering daadwerkelijk ondersteunen. Er ontbreekt een gedeeld narratief over de rol van kennis, en inzichten worden nog beperkt toegepast in de praktijk.

2. Onvoldoende benutting van bestaande kennis en netwerken

Hoewel er veel kennis beschikbaar is, wordt deze onvoldoende ontsloten en toegepast. De verbinding tussen beleid en praktijk blijft fragiel. Kennis wordt nog te vaak gezien als rapporten en onderzoeken, terwijl praktische handelingskennis en netwerksturing essentieel zijn voor het realiseren van vitale, veerkrachtige en toekomstbestendige landelijke gebieden.

3. Fragmentatie in samenwerking en rolvervaging

De samenwerking tussen overheden (horizontaal) en tussen beleid en uitvoering (verticaal) is nog onvoldoende georganiseerd. Er is onzekerheid over rollen, mandaten en verwachtingen, wat leidt tot vertraging en frustratie in gebiedsprocessen. De rol van ambtenaren als regisseur tussen sturen en loslaten is nog niet goed ingevuld.

4. Onvoldoende lerend vermogen en adaptiviteit

Er is een duidelijke wens om te leren van ervaringen in gebieden, maar dit gebeurt nog weinig gestructureerd. Reflectie en adaptief werken zijn niet ingebed in de werkwijze van teams. Hierdoor blijven inzichten uit projecten, evaluaties en rapporten onderbenut, en wordt de impact van beleid en uitvoering beperkt.

5. Onheldere vraagstukken en rolverdeling in gebieden

De analyse van de situatie in de gebieden laat zien dat de vraagstukken waarvoor ondersteuning wordt gevraagd vaak nog niet scherp zijn geformuleerd. Er is behoefte aan sturing, duiding en begeleiding vanuit RTLK en andere betrokken partijen. Medewerkers ervaren onzekerheid over hun veranderende rol en de verwachtingen die daarbij horen.

1. Inleiding

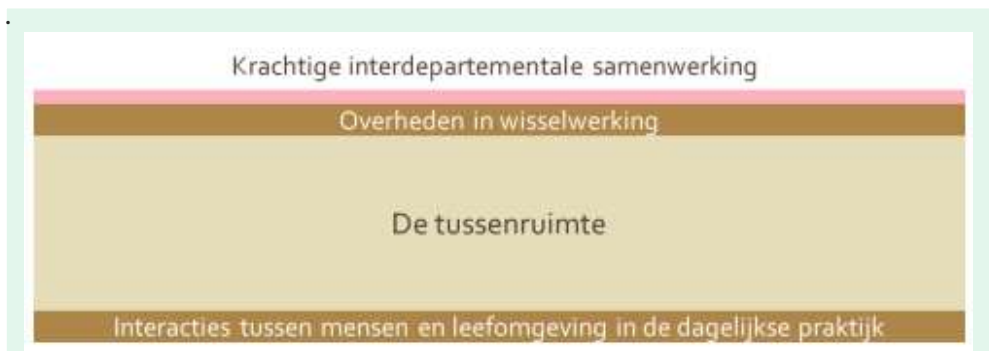
1.4 Het Tompouce-model als fundament

Inleiding op het tompouce model

Als fundament van dit onderzoek zijn de inzichten uit het essay 'Tompouce-model – Op weg naar gebiedsprocessen met 4 stevige lagen, geschreven door Govert Geldof op verzoek van het Bestuurlijk Platform voor het Groene Hart ([bron 1](#)).

Het Tompouce-model is een metafoor dat gebruikt wordt om vanuit de complexiteit van gebiedsprocessen te laten zien hoe er vanuit de verschillende lagen gewerkt kan worden. Geldof heeft het tompouce model ontwikkeld aan de hand van de gebiedsprocessen in de praktijk en bevat hierdoor veel herkenbare elementen voor de gebiedsprofessionals.

Voor dit actiegericht onderzoek is het tompouce model gebruikt als fundament om te onderzoeken wat de barrières zijn waarom kennis niet stroomt tussen de verschillende lagen. En, welk handelingsperspectief de gebiedsprofessional nodig heeft om kennis beter te laten stromen voor de realisatie van de gebiedsgerichte opgaven.



Figuur 1 - Tompouce-model - Geldof

De 4 lagen van het tompouce model

Het Tompouce-model bestaat uit vier lagen, die samen de structuur van gebiedsprocessen symboliseren en de noodzaak van samenwerking illustreren:

1. Suikerlaag (Interdepartementale samenwerking)

Overheden in wisselwerking met elkaar zoals rijk, provincies, gemeenten en waterschappen.

2. Bovenlaag (Overheden in wisselwerking)

Dit is de wereld van beleidsmakers, bestuurders en strategen. Hier worden doelen gesteld, plannen gemaakt en regels opgesteld. Deze laag is vaak abstract, rationeel en gericht op controle en sturing.

3. Onderlaag (Praktijk)

Dit is de wereld van de uitvoering: gebiedsprofessionals van o.a. gemeenten, waterschappen, burgers, ondernemers, en andere mensen die dagelijks met de fysieke werkelijkheid te maken hebben. Deze laag is concreet, ervaringsgericht en vaak pragmatisch ingesteld.

4. Tussenruimte

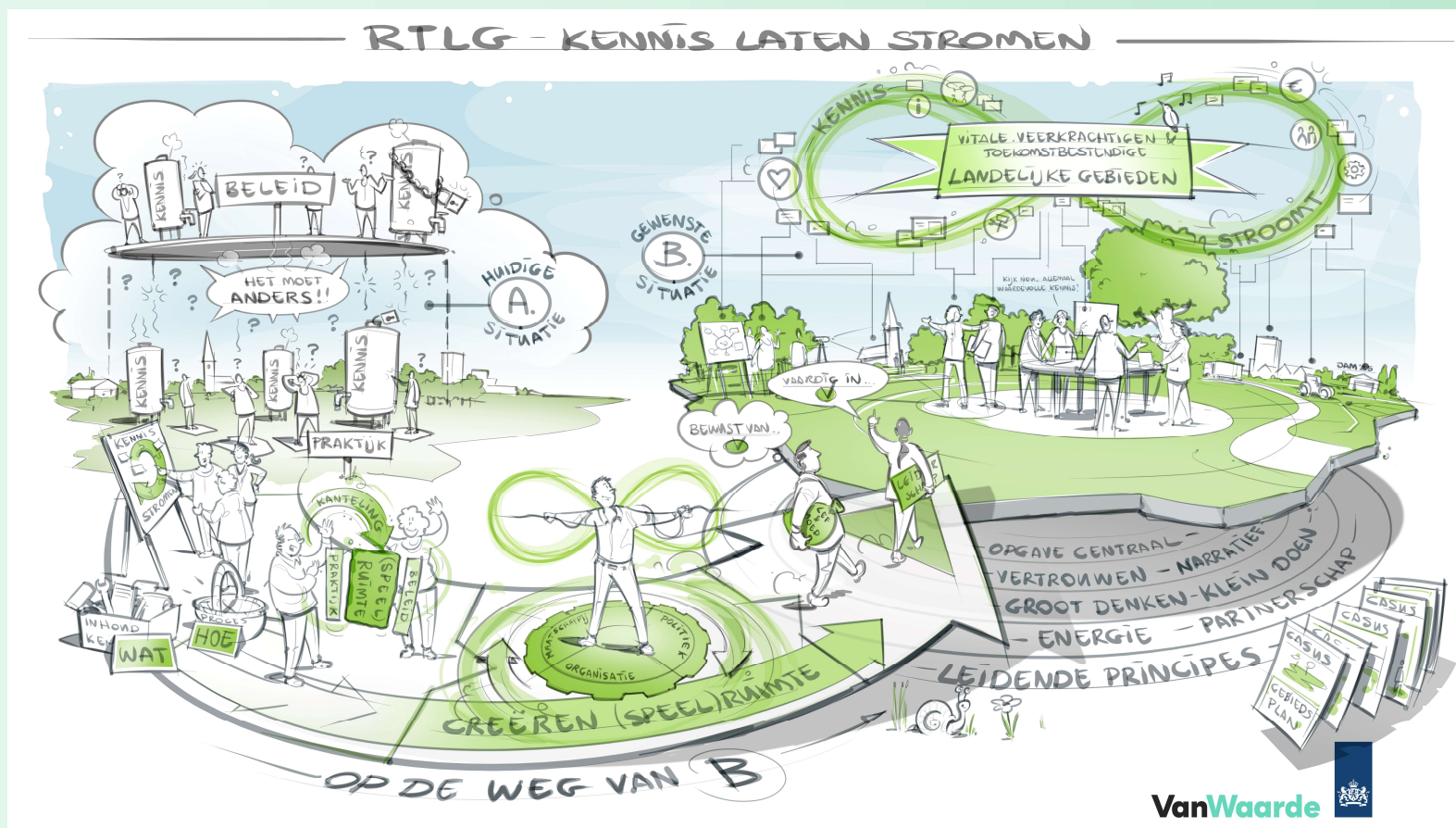
Tussen deze twee harde lagen bevindt zich de zachte, verbindende laag; de tussenruimte. In de tussenruimte is ruimte voor (nieuwe) initiatieven in gezamenlijkheid, ruimte voor reflectie, leren en energie benutten.

De rol van de tussenruimte voor kennis

Kennis is essentieel voor het maken van goede beslissingen en helpt onzekerheden te verminderen. Dit betreft vooral expliciete kennis, zoals feiten en data, maar de meeste kennis is impliciet en wordt verworven door ervaring. Deze kennis is vaak onzichtbaar en kan alleen door mensen worden gedeeld, niet via rapporten, maar door te handelen en verhalen te delen. De tussenruimte is belangrijk omdat mensen daar zowel formeel als informeel samenkomen, wat leidt tot dialogen die cruciaal zijn voor praktische wijsheid en de samenwerking tussen praktijk en beleid.

2. Opbrengst praatplaat en narratief

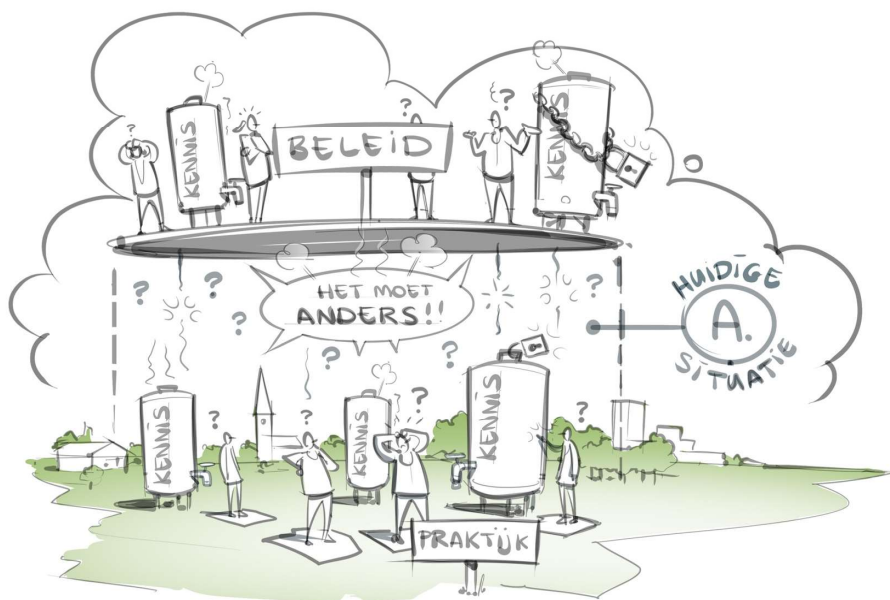
2.1 Samen ruimte creëren om kennis te laten stromen



De hoeveelheid kennis die aanwezig is in rapporten, onderzoeken, in organisaties en mensen is groot. Toch blijft veel van deze kennis 'opgesloten' in rapporten en organisaties, waardoor deze niet effectief toegepast wordt in de praktijk. Praktijkgerichte toepassing vraagt namelijk om kennis, die door mensen gedragen en gedeeld wordt. Om kennis daadwerkelijk over te dragen, is actieve uitwisseling essentieel — het zogenoemde '8'tje maken'. Deze uitwisseling ontstaat echter niet vanzelf; het vraagt om bewust organiseren en faciliteren. Gebiedsprofessionals uit zowel de praktijk als het beleid en afkomstig van verschillende organisaties, hebben hierin een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Kennis gaat stromen als: de gebiedsprofessional de (speel)ruimte organiseert voor zichzelf en samen met anderen, kennisoverdracht actief georganiseerd en geregistreerd wordt en de randvoorwaarden op orde zijn in organisaties en voor de samenwerking tussen organisaties.

3. Huidige situatie

3.1 Kennis zit vast in silo's



Kennis genoeg, maar vast in silo's

Aan kennis geen gebrek. Beleidsmakers hebben hun rapporten, wetenschappers hun studies en in de praktijk ervaren en leren de gebiedsprofessionals van de weerbarstige realiteit. De meeste kennis zit echter opgesloten binnen organisaties, vastgelegd in rapporten maar niet actief ontsloten met de buitenwereld (in de tekening weergegeven als silo's). Hiermee komt deze kennis niet altijd op de juiste plek terecht en draagt daarin onvoldoende bij aan handelingsperspectief voor de ontwikkeling van vitale, veerkrachtige en toekomstbestendige landelijke gebieden.

Beleid en praktijk staan ver van elkaar af. In de verschillende organisaties op verschillende lagen heeft iedereen andere behoeftes en gebruikt andere taal. Professionals handelen veelal vanuit hun opdracht en functie; waardoor de opgave niet centraal staat en de samenwerking moeilijk te organiseren is. De gebiedsprofessional ervaart niet de ruimte om dit anders te organiseren.

Daarnaast wordt er veel vanuit organisaties (top-down) georganiseerd met een behoefte aan controle. Dat wat er vanuit de praktijk (bottom-up) gebeurt en geleerd wordt, vindt nog onvoldoende zijn weg naar beleid.

Werken vanuit een dubbele realiteit

De gebiedsopgaven zijn te complex om binnen de grenzen van één organisatie of bestuurslaag op te lossen. Ze vragen om een fundamenteel andere manier van werken, organiseren en handelen. Alleen in samenwerking kunnen we deze opgaven aanpakken, met het gebied en de mens centraal (zie [bron 5](#)). Maar in de praktijk blijkt dit lastig. Professionals die in het gebied werken, ervaren spanning tussen hun rol binnen de eigen organisatie en de gezamenlijke opgave waarvoor zij staan. Zij moeten laveren tussen organisatiebelangen, bestuurlijke verhoudingen en de politieke realiteit, die vaak andere prioriteiten stelt.

3.2 Aan kennis geen gebrek maar onvoldoende kennisoverdracht



Aan kennis geen gebrek

Aan kennis geen gebrek; er is ontzettend veel kennis te vinden zowel feitelijke kennis (de 'wat') over bijvoorbeeld natuur, water, bodem, grond, financieringsinstrumenten, aansluiting op wet- en regelgeving, landschapscultuur e.d. als kennis over de aanpak van gebiedsgerichte opgave en werken aan systeemverandering (de 'hoe'). Daarnaast wordt er in het werken aan de opgaven enorm veel ervaring en kennis opgedaan; impliciete kennis die bij het individu blijft of expliciet wordt gemaakt maar niet breed gedeeld wordt.

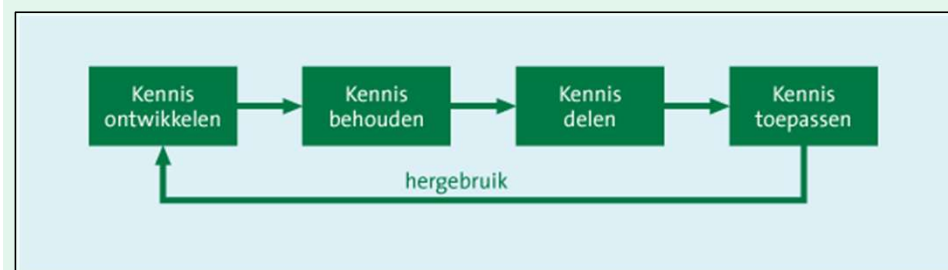
Onvoldoende aandacht voor kennisoverdracht

Kennis stroomt niet omdat er bij de ontwikkeling van kennis onvoldoende aandacht is voor kennis overdracht. Kennis stolt nu vaak in verschillende vormen zoals rapport, document, memo. Er is weinig aandacht voor het doorlopen van vervolgstappen vanuit de kenniswaardeketen (figuur 3): actieve kennisdeling, toepassing in de praktijk en herijking van de kennis. De oplevering van kennis (stap 1 uit de kenniswaardeketen) wordt vaak gezien als doel op zich. De behoefte uit de praktijk is echter dat kennis beschikbaar is als 'middel' om gebiedsgerichte opgaven te realiseren en zo doelen te behalen. Hiervoor is het nodig om alle stappen van de kenniswaardeketen te doorlopen.

Werken aan gebiedsopgaven betekent werken in complexiteit.

Gebiedsopgaven raken meerdere belangen, disciplines en schaalniveaus. Die verwevenheid maakt ze complex, en die complexiteit brengt onzekerheid met zich mee. Juist die onzekerheid maakt het lastig om vanuit de huidige werkwijzen tot oplossingen te komen. Toch is er in de praktijk – vooral binnen beleidslagen – vaak de reflex om onzekerheid te benaderen met nóg meer (theoretisch) onderzoek. Daarmee nemen we afstand van de praktijk, terwijl de echte opgave juist vraagt om het tegenovergestelde: erin stappen. Het vraagt moed om te handelen zonder volledige zekerheid, en om te vertrouwen op het leervermogen dat ontstaat door te dóen.

Wat opvalt is dat bestaande kennis en inzichten vaak onvoldoende worden benut. In plaats van voort te bouwen op wat er al is, ontstaan er steeds nieuwe varianten van dezelfde inzichten. De kenniswaardeketen (zie figuur 3) wordt zelden volledig doorlopen: kennis wordt onvoldoende toegepast, getoetst en verrijkt in de praktijk. Daardoor blijft het potentieel om écht te leren en te verbeteren onbenut. Kortom: omgaan met onzekerheid vraagt om een andere houding en andere vaardigheden.



Figuur 2. Kenniswaardeketen (Bron: Beyond Knowledge Management, Lehaney, 2004)

3 Huidige situatie

3.3 De individuele gebiedsprofessional voelt geen ruimte

De gebiedsprofessional ervaart gebrek aan (speel)ruimte

In de gesprekken met gebiedsprofessionals kwam de behoefte aan (speel)ruimte als het belangrijkste thema naar voren. (Speel)Ruimte betekent: het creëren van mogelijkheden en flexibiliteit om te handelen in de complexe dynamiek van een gebied, organisatie en samenwerkende organisatie(s). Als metafoor ontstond hierin het beeld van het 'laveren in een elastiek' als gebiedsprofessional. De één laveert makkelijker dan de ander in deze dynamiek. Velen voelen zich echter gevangen in hun functie en durven en kunnen een doorbrekende rol niet op te zoeken.

Deze behoefte aan (speel)ruimte wordt gevoeld door de gebiedsprofessionals in alle verschillende lagen, zowel binnen hun eigen organisatie als in de samenwerking met anderen. Gebiedsprofessionals die actief zijn in de gebieden lijken meer ruimte te durven pakken dan de gebiedsprofessionals op andere plekken, zoals beleid en uitvoerende organisaties.



Gebrek aan vaardigheden om (speel)ruimte te creëren

Gebiedsprofessionals voelen de urgentie en noodzaak om (speel)ruimte te creëren. De huidige manier van werken veroorzaakt vooral spanning en er wordt veelal geen ruimte gevoeld om op een andere manier te gaan werken binnen de eigen organisatie en in samenwerking met andere organisaties. Het laveren tussen 'de elastieken' vraagt om andere vaardigheden dan de huidige manier van werken. Deze vaardigheden worden onvoldoende beheerst door de gebiedsprofessional en vanuit de organisaties is hier ook onvoldoende aandacht voor. Naast de vaardigheden vraagt het ten eerste lef en moed om de (speel)ruimte (speel)ruimte voor jezelf te creëren en persoonlijk leiderschap om de (speel)ruimte op te zoeken en de verbindingen actief te gaan leggen tussen beleid en praktijk.

4. Gewenste situatie

4.1 Van A naar B op de weg van B: maar hoe ziet B er dan uit?

Van A naar B op de weg van B

Een veelgehoorde uitspraak bij het realiseren van complexe maatschappelijke opgave is: 'Van A naar B op de weg van B'. Daarmee wordt bedoeld, dat je al op de manier van de gewenste situatie gaat werken om zo toe te werken naar die nieuwe situatie om de gebiedsopgave te realiseren. Dat vraagt dan wel een gedeeld beeld op situatie B: 'Wat is de gewenste situatie (B) om kennis te laten stromen?'

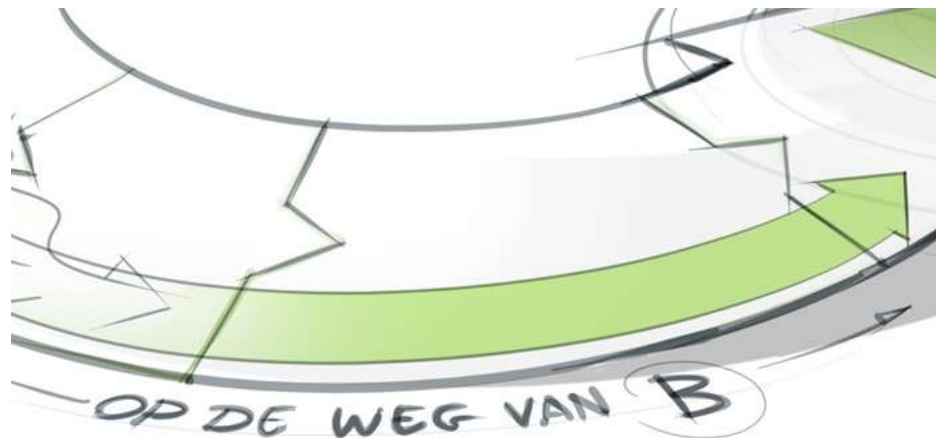
Kennis is een middel

Vanuit ons onderzoeksperspectief is een belangrijk uitgangspunt voor de gewenste situatie B dat kennis een middel is om in samenwerking vitale, veerkrachtige en toekomstbestendige landelijke gebieden te realiseren. De gewenste situatie is dan ook vanuit een breder perspectief geschetst, waarbij de gebiedsprofessional in de samenwerking met anderen vanuit de verschillende lagen centraal staat.

Visie met leidende principes

De gewenste situatie is niet in één kant en klare visie vast te leggen omdat het hier om complexe maatschappelijke opgaven gaat met bijbehorende onzekerheden, ontstaan in het huidige systeem en niet op te lossen zonder systeem doorbrekende maatregelen. Om toch duiding te kunnen geven aan hoe de gewenste situatie eruit ziet, helpt het om te werken met 'leidende principes'.

Leidende principes zijn de onderliggende uitgangspunten die richting geven aan het handelen met het oog op de gewenste situatie. Ze vormen als het ware het kompas waarmee keuzes worden gemaakt en gedrag wordt gestuurd, ook als de toekomst nog onzeker is. Ze helpen om consistent te blijven in aanpak en besluitvorming, en zorgen ervoor dat de visie niet slechts een abstract ideaal blijft, maar daadwerkelijk vertaald wordt naar concrete acties.



4. Gewenste situatie

4.2 De gebiedsprofessional neemt & krijgt zijn rol

Effectieve kennis is mensgedragen kennis

Kennis wordt pas echt effectief wanneer deze wordt gedragen en doorgegeven door mensen. De waarde ervan komt pas tot uiting binnen de context van het gebied. Door theoretische kennis te verbinden met de situatie ter plaatse ontstaat inzicht in de werking ervan en worden kansen zichtbaar voor het oplossen van complexe vraagstukken.

Samenwerken in het gebied met de opgave centraal

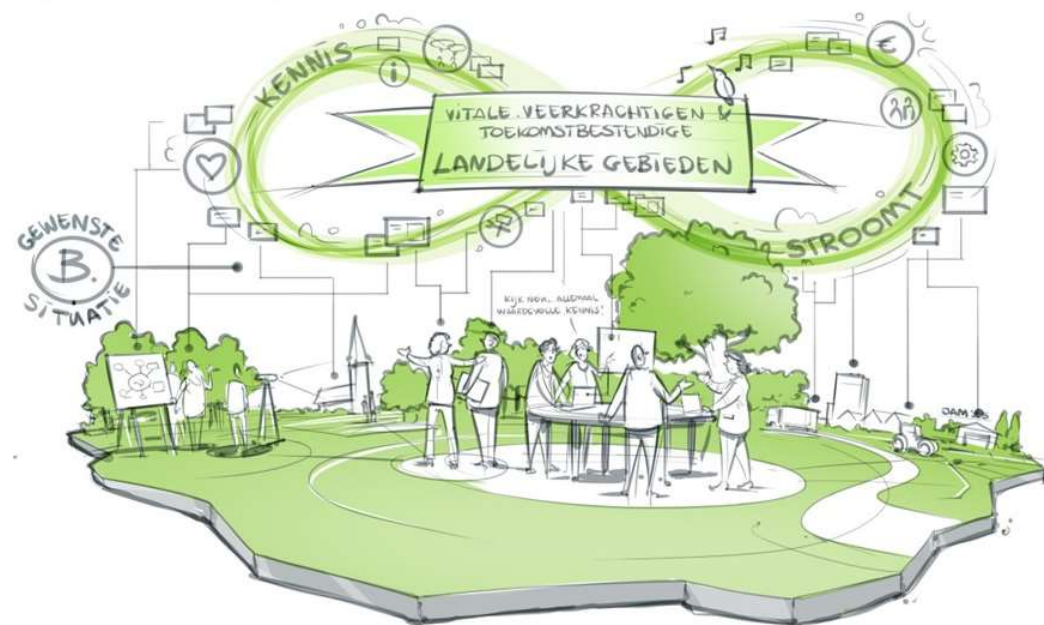
Idealiter zien de gebiedsprofessionals dan ook dat de oplossingen samen bedacht worden op lokaal niveau. Niet vanuit een ivoren toren maar in het gebied, samen in bijvoorbeeld het kulturhus, gemeenschapshuis of op het dorpsplein. Deze behoefte symboliseert de behoefte aan verbinding en samenwerking waarbij er erkenning is voor het feit dat iedereen vanuit zijn/haar rol met andere kennis, verantwoordelijkheid en vaardigheden bijdraagt aan de opgave in het gebied.

(Speel)Ruimte voor gebiedsprofessionals

Gebiedsprofessionals hebben (speel)ruimte nodig om vanuit een breder perspectief te kunnen denken, doen en handelen. Er is aandacht voor de ontwikkelingen van de benodigde vaardigheden en een andere manier van werken vanuit hun organisatie en in de samenwerking met andere organisaties. Het ontwikkelen van deze vaardigheden vraagt ook ruimte en regie voor actief leren en reflecteren met elkaar.

Kennisoverdracht is actief georganiseerd

De verschillende gebiedsprofessionals vanuit verschillende organisaties hebben allen een rol in het netwerk. Zij verbinden, organiseren en faciliteren de overdracht van kennis en ervaring, tussen de verschillende lagen van praktijk en beleid: Kennis stroomt, men blijft samen leren en doorontwikkelen en bouwt hiermee samen aan vitale, veerkrachtige en toekomstbestendige landelijke gebieden.



5 Opbrengst: Handelingsperspectief

5.1 Handelingsperspectief voor de gebiedsprofessional op 3 vlakken

Handelingsperspectief voor de gebiedsprofessional op 3 vlakken:

De gewenste situatie waarmaken en kennis laten stromen in gebiedsgerichte opgaven vraagt van gebiedsprofessionals om de verbinding te maken. Vanuit het Tompouce-model gezien zijn gebiedsprofessionals vanuit alle lagen hierin betrokken. Het handelingsperspectief voor de gebiedsprofessional is hierin op 3 vlakken te omschrijven: als individuele gebiedsprofessional, in de samenwerking tussen gebiedsprofessionals en in de randvoorwaarden van organisaties.

A

Handelingsperspectief voor de individuele gebiedsprofessional om (speel)ruimte te organiseren



Het ontwikkelen van vaardigheden als gebiedsprofessional om binnen de complexe dynamiek van een gebied, gebiedsprocessen en de samenwerking met organisatie(s) de gebiedsopgaven centraal te kunnen zetten en de ruimte te organiseren die nodig is om tot oplossingen te komen.

B

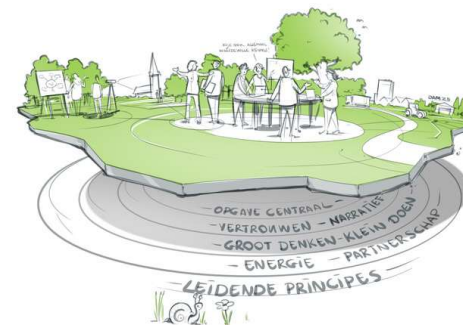
Kennisoverdracht actief organiseren & registreren door samenwerking



Elke gebiedsprofessional bevindt zich op een eigen plek in de verschillende lagen. Kennisoverdracht is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de kennis door de verschillende lagen heen te laten stromen, dit vraagt om actief organiseren en registreren.

C

Randvoorwaarden op orde binnen en in de samenwerking tussen de organisaties



Om vanuit de gemeenschappelijke opgave samen te kunnen werken, de (speel)ruimte voor het individu te creëren en kennis vanuit de verschillende perspectieven over te dragen is een andere visie en aansturing nodig vanuit de organisaties.

Als individuele gebiedsprofessional (speel)ruimte organiseren



Handelingsperspectief

Om (speel)ruimte te organiseren als gebiedsprofessional zijn er 10 knoppen om aan te draaien gedefinieerd (zie volgende pagina in detail). Knoppen, die de gebiedsprofessional helpen om de regie te nemen om zelf de benodigde ruimte te organiseren. Er is geen specifieke volgorde in de knoppen maar ze hebben wel samenhang. Afhankelijk van de situatie kan de gebiedsprofessional evalueren aan welke knoppen hij/zij moet draaien om de gewenste ruimte te organiseren en in beweging te komen, niet alleen maar wel als regisseur samen met anderen.

(Speel)ruimte vanuit drie perspectieven

De inzichten uit het onderzoek '[Ambtelijke ruimte bouwen](#)' (voor het werken aan de warmtetransitie gebouwde omgeving op gemeentelijk niveau) laten zien hoe ambtenaren in de lokale energietransitie regie kunnen nemen vanuit 3 perspectieven. Dit sluit ook goed aan bij de behoefte van de gebiedsprofessional in ons onderzoek:

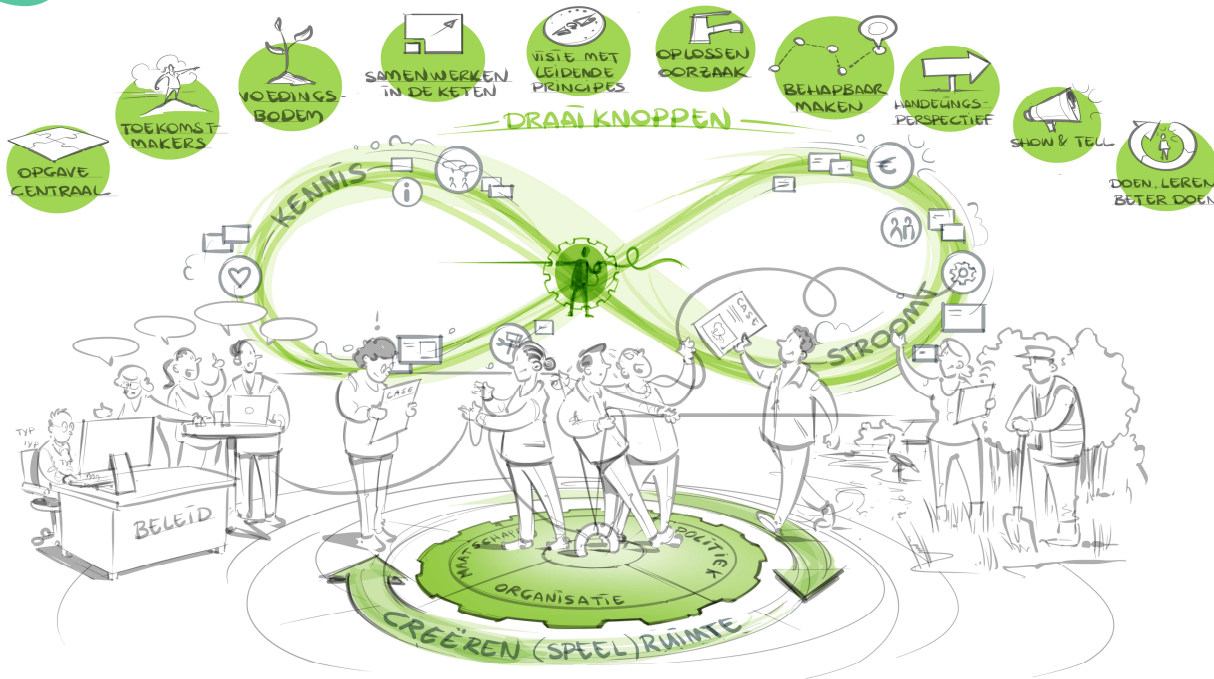
- Maatschappelijke ruimte
- Politieke ruimte
- Organisatie ruimte

Het vraagt inzicht van de gebiedsprofessional over waar de ruimte gecreëerd dient te worden voor zijn/haar opgave. Zo kan een eerste stap gezet worden.

In de praktijk getoetst

Om de knop: 'doen-leren-beter doen' in de praktijk te brengen hebben +/- 30 gebiedsprofessionals in een deelsessie op de bijeenkomst '[Samen sterker, leren voor gebieden](#)' (11 maart 2025) geoefend met de 10 knoppen. Op basis van hun ervaring en feedback heeft er nog een aanscherping plaatsgevonden.

A 10 knoppen om aan te draaien om (spel) ruimte te creëren als gebiedsprofessional



1. Staat **de opgave in het gebied centraal** in de samenwerking om gezamenlijk aan toekomstbestendige oplossingen te kunnen werken? (m.a.w.; persoon/eigen belang overstijgend)
2. Werk je samen met andere **toekomstmakers** en bouw samen voort op daar waar de energie en het momentum zit?
3. **Voedingsbodem**: Is de omgeving waarin gewerkt wordt ondersteunend aan de gewenste verandering? (denk aan het hebben van een duidelijk visie, gedragen door management/bestuur, eigenaarschap voor de opgave, middelen, etc.)
4. **Samenwerken in de keten**: zijn alle voor de opgave relevante partijen, zowel binnen als buiten het gebied, voor nu en in de toekomst, betrokken en wordt daarmee samengewerkt?
5. Is er een **visie met leidende principes**, die richting geven aan het toekomstperspectief waarlangs gezamenlijk aan de opgave wordt gewerkt?
6. Dragen de oplossingen bij aan het opbouwen van het nieuwe, gewenste systeem waarmee de **oorzaak wordt aangepakt?** (en niet symptomen worden bestreden)
7. Is de **opgave behapbaar** gemaakt waardoor hij door betrokkenen, logisch en inspirerend wordt ervaren? Bijvoorbeeld in subdoelstellingen, horizonnen?
8. Is er met betrokkenen partijen/personen een **handelingsperspectief** ontwikkeld waarmee ze kunnen bijdragen aan de realisatie van de opgave? In de vorm van concrete vervolgstappen, verantwoordelijkheden en voldoende reflectie momenten
9. Is er een **aanstekelijk verhaal** over de opgave in het gebied dat actief en continu wordt verteld waardoor anderen graag meewerken? En draag jij dit verhaal ook uit?
10. Wordt er gewerkt langs volgens het principe **doen, leren, beter doen?** Oftewel, is er ruimte om te experimenteren, fouten te maken en te optimaliseren?

Kennisoverdracht actief organiseren & regisseren door samenwerking



Kennisoverdracht als gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gebiedsprofessionals

Elke professional die werkt aan de gebiedsopgaven heeft een positie in één van de lagen van het tompoucemodel.

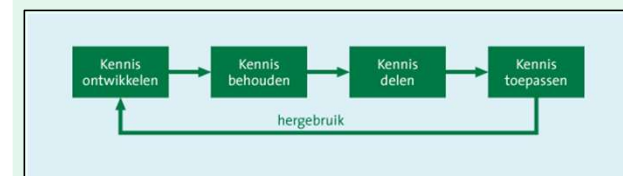
Door de lagen met elkaar in verbinding te brengen, zal de kennis gaan stromen. Elke professional heeft vanuit zijn/haar positie dan ook een rol om actief de verbinding horizontaal (binnen de eigen organisatie en organisaties binnen dezelfde laag) als wel verticaal (boven naar beleid en onder naar praktijk) te maken.

Het overdragen van kennis wordt daarmee een gezamenlijke verantwoordelijkheid en dat vraagt om die actief samen te organiseren en te regisseren in de uitvoering.

Om dit samen en mensgedragen te organiseren en te regisseren, is het nodig om elkaar bij de les te houden. Gebiedsprofessionals geven aan dat ze snel opgeslokt worden door de 'waan van de dag'. Door met een klein team vanuit focus en verbinding actief vanuit de opgave dit te organiseren en te regisseren, kun je dit organiseren.

De gehele kenniswaardeketen organiseren als kennisontwikkelaar

Kennis wordt van waarde als de gehele kenniswaardeketen (figuur 4) doorlopen wordt. Dat betekent dat kennis niet enkel stolt in een rapport maar dat de kennis actief overgedragen wordt aan de gebruikers van deze (nieuwe) kennis. Dat de kennis toegepast wordt en er geleerd wordt van deze toepassing en effect. Dit vraagt om een procesmatige benadering geïnitieerd vanuit de kennisontwikkelaar die actief georganiseerd en gefaciliteerd moet worden.



Figuur 3. Kenniswaardeketen (Bron: Beyond Knowledge Management, Lehaney, 2004)

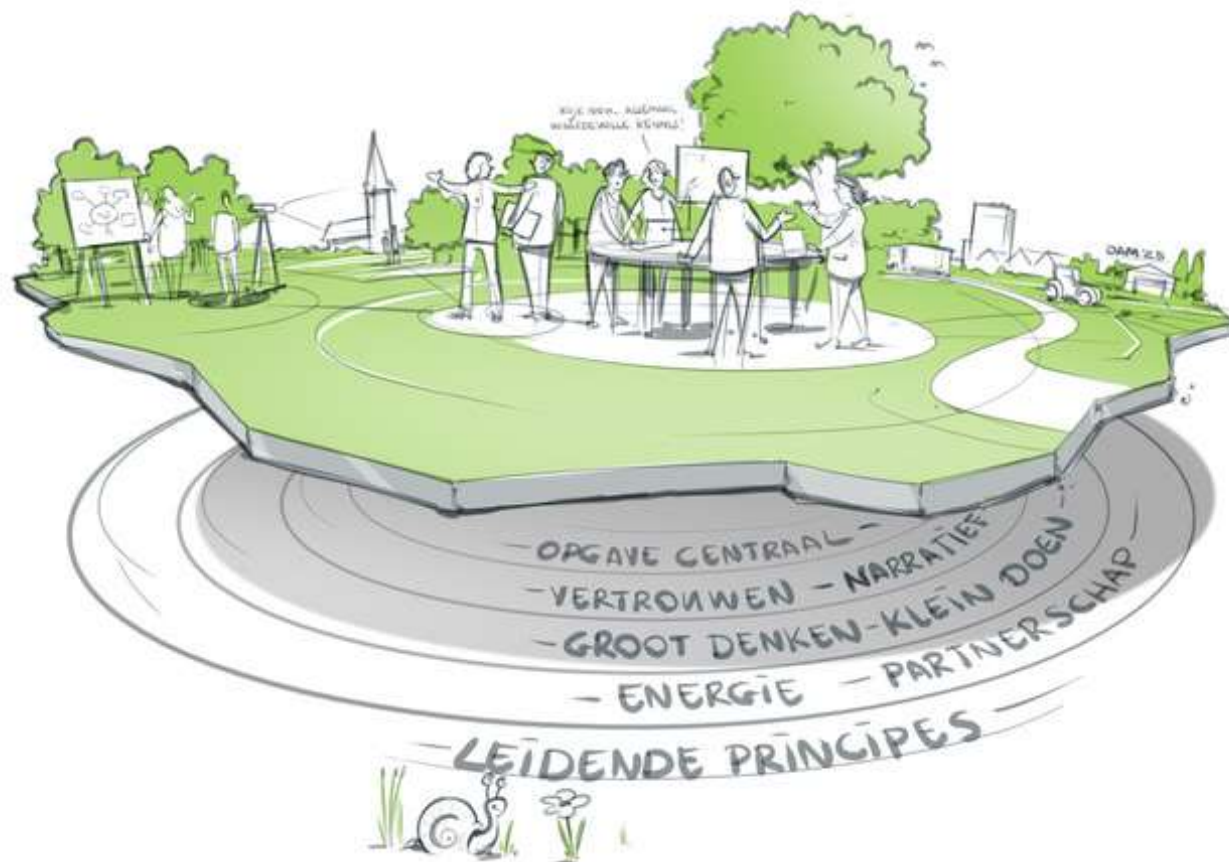
Randvoorwaarden op orde vanuit de verschillende organisaties

Randvoorwaarden op orde

Werken aan gebiedsgerichte opgaven is werken aan transitie opgaven, deze opgaven hebben vele onzekerheden in zich. Effectief samenwerken aan deze opgave vraagt om een andere visie en vorm van aansturing. Onderstaande leidende principes geven richting aan deze manier van werken. Dit wijkt af van de huidige manier van werken en vraagt dan ook een lerend vermogen van alle betrokkenen om hier samen vorm aan te geven.

Visie met leidende principes:

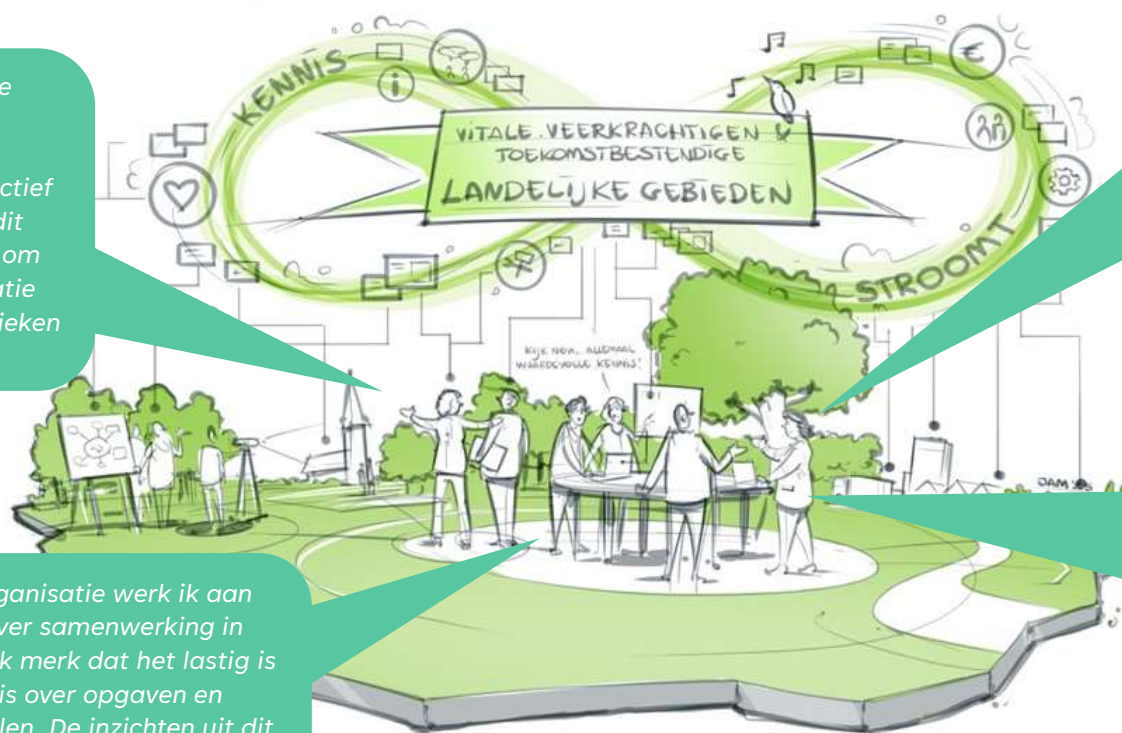
- Van opdracht centraal naar opgaven centraal
- Van wantrouwen naar vertrouwen
- Van resultaat naar waarde
- Van vage ambtelijke taal naar narratief (concreet, menselijk en handelingsgericht)
- van grote ambities naar klein beginnen
- van verlamming naar energie
- van zenden naar luisteren
- van opdrachtgever opdrachtnemer relatie naar werken vanuit partnerschap
- van chaos naar structuur of juist andersom
- Van weten naar omgaan met onzekerheid



6.1 Deelnemers aan het woord

"Ik herken het belang van de tussenruimte en vond de bijeenkomst nuttig om een pragmatisch handelingsperspectief te creëren. De sessie vanuit dit onderzoek heeft me geholpen om mijn eigen plek in de organisatie beter te begrijpen en de dynamieken die daarbij spelen."

"Vanuit mijn organisatie werk ik aan kennisdeling over samenwerking in gebied en regio. Ik merk dat het lastig is om alle kennis over opgaven en opdrachten te delen. De inzichten uit dit onderzoek helpen mij en mijn collega's daarbij, en ik deel de opgedane ervaringen graag."

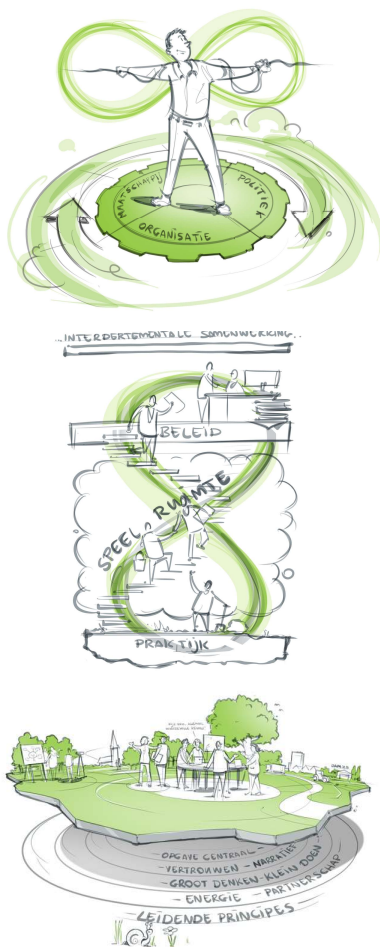


"Mijn waardering gaat uit naar de visualisaties die helpen om het verhaal goed te positioneren en te verbeelden. Het creëren van speelruimte is een uitdaging, en ik ga dit verhaal gebruiken in een sessie met netwerkregisseurs. Visualisaties helpen om het verhaal duidelijk te maken, vooral omdat woorden soms niet voldoende zijn."

"De gezamenlijkheid was voelbaar op 11 maart. En een grote bereidwilligheid om kennis, ervaring en inzichten met elkaar te delen. Vaker doen! Ook mooi om dan andere vormen van kennis te verkennen, aanvullend op de meest voor de hand liggende bronnen. Bijvoorbeeld; wat vertellen de stem van de plek, de geest van de plek, het stille midden en het stemloze?"

7. Vervolg

Terugblik en aanbevelingen voor vervolg



Terugblik op proces:

Dit actiegericht onderzoek laat zien dat er handelingsperspectief is voor de individuele gebiedsprofessional, in de samenwerking tussen gebiedsprofessionals en in de randvoorwaarden van organisaties. Hiermee kan actieve kennisoverdracht op verschillende vlakken georganiseerd en geregistreerd worden om kennis te laten stromen. Om kennis in de praktijk te brengen is het samen doorleven en delen van ervaring noodzakelijk om 'gezamenlijke wijsheid' te laten ontstaan en theoretische inzichten (bijvoorbeeld zoals uit tompouce model) te vertalen naar de praktijk van de individuele gebiedsprofessional. De workshops en andere bijeenkomsten gaven de gelegenheid hiervoor en vervulden een behoefte in het uit te wisselen van kennis en praktijkervaring.

In dit onderzoek zijn ca. 60 gebiedsprofessionals direct betrokken. Vanuit deze betrokkenen en de verspreiding via webinar, nieuwsbrief en [Linkedin](#) is een grotere groep bereikt, ca. 5000.

Vooruit kijken:

Gebiedsprofessionals: ga aan de slag!

Gebiedsprofessionals bij overheden hebben een belangrijke rol in het realiseren van vitale, veerkrachtige & toekomstbestendig landelijke gebieden samen met anderen. Met de inzichten vanuit dit actiegericht onderzoek kunnen gebiedsprofessionals aan de slag, individueel en in samenwerking. Gebruik de inzichten uit dit onderzoek om de dialoog te starten vanuit de concrete opgaven: wat heb je zelf anders te doen, met wie heb je de samenwerking anders vorm te geven en welke randvoorwaarden zijn hiervoor in de organisaties nodig? Pak de praatplaat erbij, reflecteer en leer: wat hebben we nodig om op de manier van B te werken?

- Ga aan de slag en deel ervaringen hierover via socials
- Volg [Linkedin](#)
- Kijk op de [werkplaats landbouw en natuur](#)

Vooruit kijken:

Team RTLK K&C: ga aan de slag!

De gebiedsprofessionals in het team van RTLK K&C kunnen met deze inzichten op meerdere vlakken aan de slag:

- Actieve kennisoverdracht en toepassing organiseren van dit onderzoek via o.a. werkplaats landbouw en natuur en bijdragen aan o.a. bijeenkomsten, community of practises en co-labs.
- Toepassen van inzichten in concrete gebiedscasu; ga werken op de manier van B in samenwerking met gebiedsprofessionals in de uitvoering om zo gezamenlijk het 8'tje vorm te geven.
- Ga aan de slag met een voorstelbare visie op de rol van kennis voor gebiedsprofessionals vanuit verschillende rollen en organiseer actieve kennisoverdracht naar de uitvoering en tussen overheden. Waarbij er gewerkt wordt op de manier van B, met de juiste randvoorwaarden!

Bijlagen

I *Schematische weergave proces onderzoek*

II *Kennisfundament*

III *Sfeerimpressie workshops*

IV *Opbrengst: praatplaat*

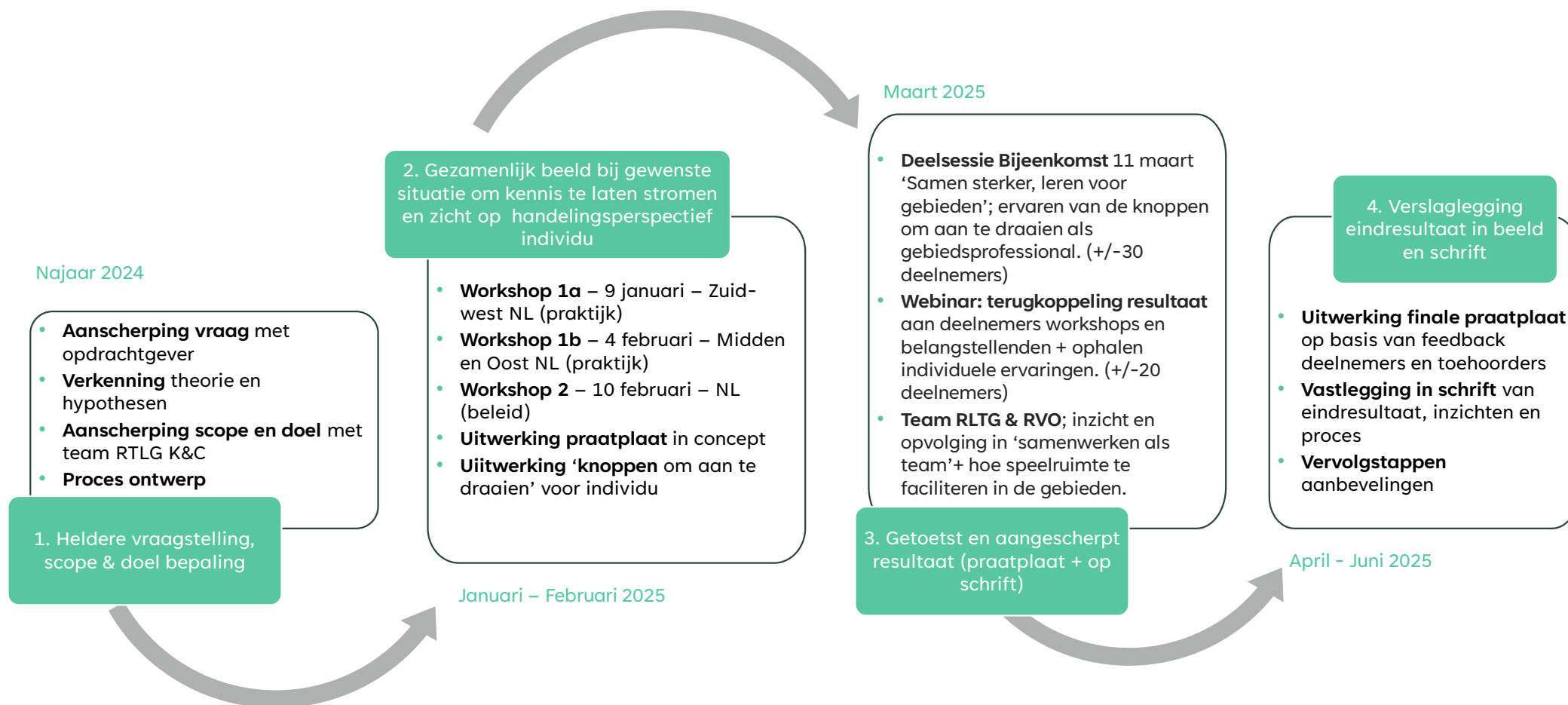
V *Opbrengst: workshop 1a*

VI *Opbrengst: workshop 1b*

VII *Opbrengst: workshop 2*

VIII *Kennis delen in de praktijk*

Schematische weergave proces onderzoek



Bijlage II

Kennisfundament



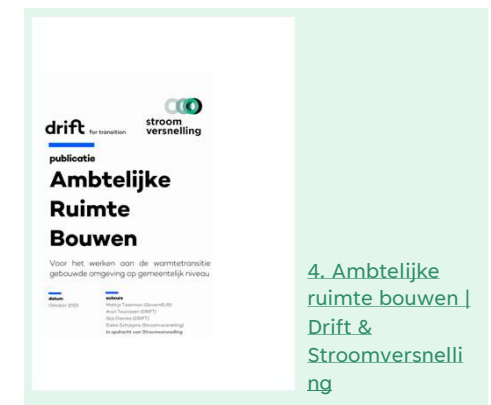
1. Tompouce model | Bestuurlijk Platform Groene Hart



2. De deskundige overheid | Adviesprojecten | WRR



3. Regie nemen en samenwerken | Ministerie van BZK



4. Ambtelijke ruimte bouwen | Drift & Stroomversnelling



5. De uitvoering aan zet | Raad voor de leefomgeving en de infrastructuur



6. whitepaper 'ambtenaren versnellen samen in transitie: Duurzaam Door



7. Advies: In dienst van de toekomst | AWTI

Bijlage III

Sfeerimpressie workshops

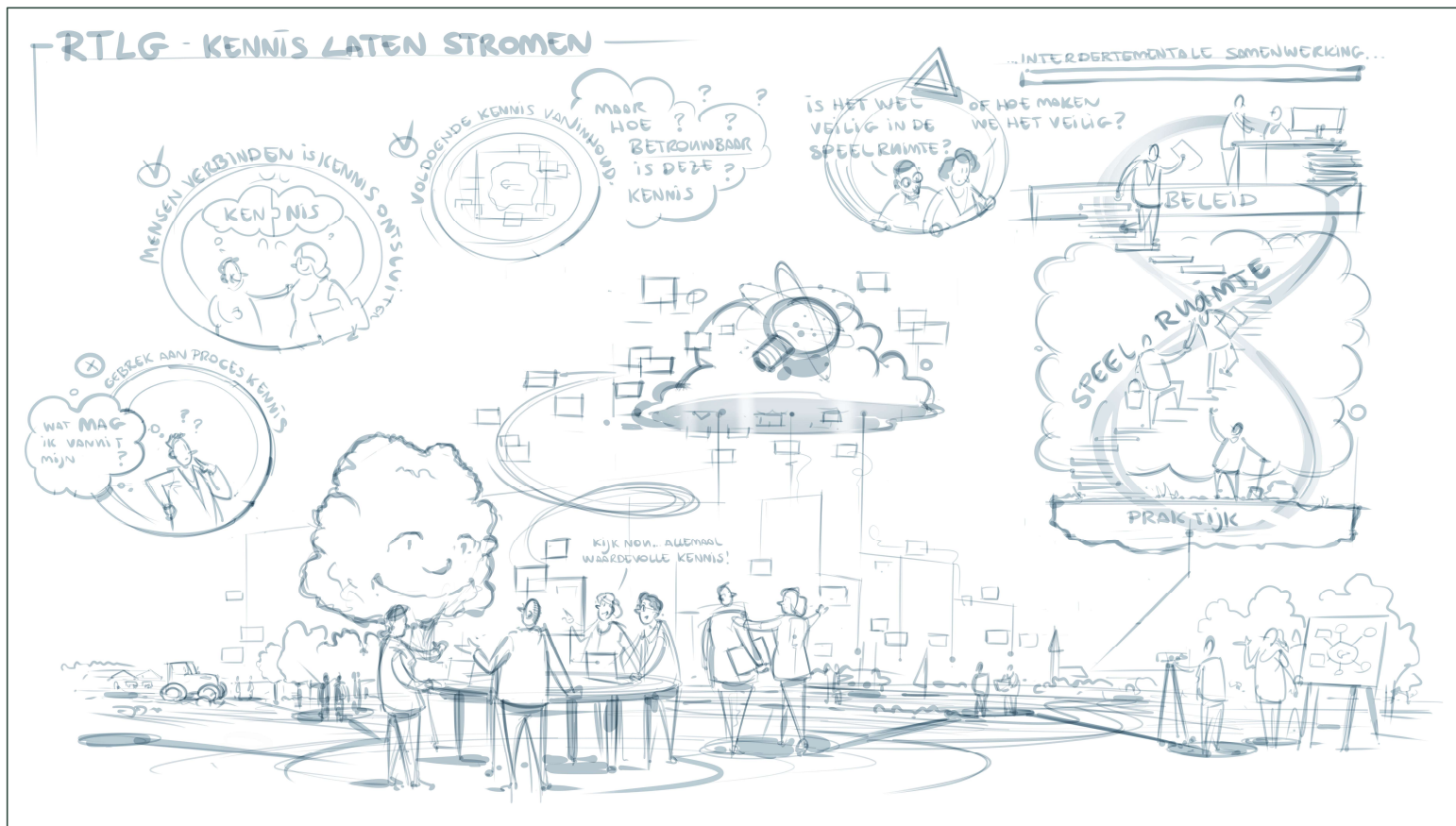


RTLKG - KENNIS LATEN STROMEN



Opbrengst workshop 1a

Verkenning probleemstelling, definitie van kennis en behoeften gebiedsprofessionals



- Ontbreken van veilige speelruimte
- Afstand nemen om uit de waan van de dag te komen
- Er is veel kennis maar hoe betrouwbaar is deze kennis?
- Wie heeft welke kennis?
- (Belangen van) het gebied centraal zetten
- Tompouce model omdraaien? Om gebied voorop te stellen.
- De kennis uit het gebied speelt een belangrijke rol
- De stem van het water, flora & fauna mee laten wegen
- Mensen verbinden is kennis ontsluiten
- Hoe verbinden we naar binnen en naar buiten?
- De ondernemende ambtenaar kunnen zijn

Opbrengst workshop 1b

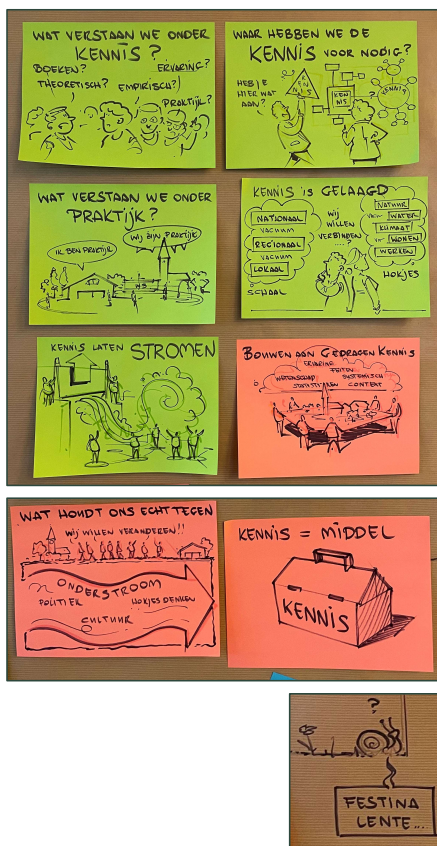
Verkenning probleemstelling, definitie van kennis en behoeften gebiedsprofessionals



- Versnipperde kennis met korte houdbaarheid
- Gebrek aan continuïteit & vertrouwen
- Kennis vanuit de 'wat' & 'hoe'
- Er zijn condities nodig in plaats van kaders om speelruimte te creëren
- Veilige omgeving creëren waarin mensen samen kunnen leren
- Kennis heeft pas waarde in de context van het gebied
- Groot denken en klein handelen om beweging in gang te zetten
- Verbinden op mens niveau
- Stel de hulpvraag
- Werk in de gebieden (kom uit de torens)
- Vertel de verhalen uit het gebied
- Iedereen ervaart de speelruimte anders: spelen met de ruimte of verkrampd vasthouden aan wat er is

Opbrengst workshop 2

Reflectie op inzichten uit workshop 1a/b en op eigen rol en organisatie



- Beperkte ruimte en/of tijd ("spelen mag niet onder werktijd")
- De onderstroom heeft veel invloed (versneller/vertragers)
- Politiek en cultuur vormen een barrière die verlamdend werkt
- Gedragen kennis ontwikkelen: er is niet één waarheid, bekijk vanuit verschillende perspectieven.
- Politiek ontbreekt in het tempouce model
- Bewust zijn van systemische kennis (uit systeem van het verleden)
- Kennis zit vast in (beleids) hokjes, klopt niet met realiteit.
- Van 'praten over' naar 'doen met'
- Leren en delen van casuïstiek
- Persoonlijk leiderschap vraagt lef & durven

Bijlage VIII

Kennis delen in de praktijk

Via LinkedIn terugkoppeling workshops geven en feedback ophalen

Tessa de Haas • You
Senior adviseur kennis Transitie Landelijk Gebied
4mo • Edited • 🌐

Mooi gesprek vandaag over hoe je kennis kan laten stromen in gebiedsprocessen voor gebiedsprofessional om toekomstbestendige gebieden te realiseren. Diverse professionals vanuit verschillende overheidsorganisaties reisden af naar het Nationaal Onderwijsmuseum in Dordrecht.

In het realiseren van toekomstbestendige gebieden speelt praktisch toepasbare kennis een belangrijke rol. Zowel op feitelijke kennis zoals: 'Welke natuurdoeien gelden er voor dit gebied?' 'Hoe zit het met de grondverdeling?' 'Welke regelingen zijn er voor boeren?', als kennis over bijvoorbeeld: hoe je samenwerking organiseert voor jouw gebiedsopgave of met jouw directeur en bestuurder?

Er is veel kennis hierover beschikbaar, vanuit praktijk, beleid en wetenschappelijk onderzoek. Echter komt deze kennis (nog) niet altijd op de juiste plek terecht.

Ik kijk uit naar de volgende verdiepende gesprekken hierover en welke inzichten dit gaat opleveren. De komende tijd ga ik daarvoor meer delen hier.

Richard Rozemeijer Cathy Krantz - Witterman Elies Hagens Maaike Wijngaard Gydo Jansen Albert Jan de Vries Livina Tummers Monique Gulicx Andreas van Braam Karlijn Pels Olaf Griffioen Kitty Henderson Jan Selen Marieke Alberts Astrid Riebel Coen Zoon

66 🗨️ 21 comments • 3 reposts

Reactions

Like Comment Repost Send

3,347 impressions View analytics

Add a comment...

Post | Feed | LinkedIn

Tessa de Haas • You
Senior adviseur kennis Transitie Landelijk Gebied
3mo • 🌐

**Gebiedskennis
Speelruimte als elastiek
Anders waarderen**

Gister hadden we een rijk gesprek in de tweede verdiepende sessie met gebiedsprofessionals over het laten stromen van kennis.

Deze haiku pakt dat wat mij geraakt heeft. Met deze vorm van Japanse dichtkunst komen inhoud en emotie verpakt in enkele woorden samen.

Nieuwsgierig naar de inzichten en hoe dit jou kan helpen als gebiedsprofessional?
Kom dinsdag 11 maart naar de bijeenkomst Samen sterker: Leren voor gebieden

Anja de Wit Govert-Jan Verschuure Heleen Lansink-Marissen Ronald Kramps Twan Tiebosch Joost van Oostervijk Ianthe Smulders Wessel Doom Rooft Westenhof Janke Kloosterman-Bakker Reinier de Groot Astrid Riebel Albert Jan de Vries Andreas van Braam Monique Gulicx

39 🗨️ 7 comments • 1 repost

Reactions

Like Comment Repost Send

1,561 impressions View analytics

Post | Feed | LinkedIn

Tessa de Haas • You
Senior adviseur kennis Transitie Landelijk Gebied
2mo • Edited • 🌐

Kennis genoeg, maar waarom stroomt het niet?

Er is heel veel kennis bij de mensen, boeren en het gebied waar zij mee verbonden zijn. Hoe kan je je veel meer dienend opstellen naar de mensen, boeren en het gebied vanuit je overheidrol?
Hoe boor je de juiste kennis op het juiste moment aan?
Er is heel veel kennis. Wanneer en hoe zet je het kraantje open?
Help mij om uit mijn 'bubbel' te komen

Gister hadden de deelnemers aan deze sessie een energiek gesprek met elkaar en over elkaars praktijken vanuit de inzichten die tot nu toe zijn opgehaald uit het lopende actieonderzoek Kennis laten stromen, op Fort De Batterijen bij de bijeenkomst Samen leren in sterke gebieden.

Aan kennis over gebiedsontwikkeling geen gebrek. Beleidsmakers hebben hun rapporten, wetenschappers hun studies en in de praktijk worstelen mensen met de dagelijkse realiteit. Er is kennis genoeg – maar wordt deze ook écht samen benut? En worden daarmee ook toekomstbestendige gebieden gerealiseerd zodanig dat daarmee ook 'gebiedsgeluk' bij bewoners ontstaat?

Dat kennis gaat stromen als je mensen bij elkaar brengt, daar was gister het levende bewijs weer van. Dank Monique Gulicx Jean-Pierre Schaumans, MA Nina Tijlink Jette Mes voor het organiseren van deze toffe bijeenkomst Samen leren in sterke gebieden op Fort de Batterijen

Maaike Wijngaard Sandra van Dienen Dieter Van den Broeck Sonja Leferink (Dr.) Tamar Schrofer Jan Selen Karlijn Pels Peter Koppejan Elma Haakmeester Amanda Krijgsman Meri Loeffen Florette Reijman Hildegard Schutte Heleen Lansink-Marissen Ronald Kramps Jeppe van Pruissen Martine Verweij

66 🗨️ 16 comments • 1 repost

Reactions

Like Comment Repost Send

3,411 impressions View analytics

Post | Feed | LinkedIn

Aanstekelijk
Veranderen

VanWaarde

Think green, keep it on the screen!