

SK-003

SKB en kennisdoorstroming

belemmeringen en kansen voor
een verbeterde kennisdoorstroming
tussen SKB gemeenten en adviesbureaus

ir. S. Kosten
prof. dr. C.M.J. van Woerkum

november 2000

Gouda, CUR/SKB

Stichting Kennisontwikkeling Kennisoverdracht Bodem

Auteursrechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van CUR/SKB.

Het is toegestaan overeenkomstig artikel 15a Auteurswet 1912 gegevens uit deze uitgave te citeren in artikelen, scripties en boeken mits de bron op duidelijke wijze wordt vermeld, alsmede de aanduiding van de maker, indien deze in de bron voorkomt, "©SKB en kennisdoorstroming", november 2000, CUR/SKB, Gouda."

Aansprakelijkheid

CUR/SKB en degenen die aan deze publicatie hebben meegewerkt, hebben een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van deze uitgave. Nochtans moet de mogelijkheid niet worden uitgesloten dat er toch fouten en onvolledigheden in deze uitgave voorkomen. Ieder gebruik van deze uitgave en gegevens daaruit is geheel voor eigen risico van de gebruiker en CUR/SKB sluit, mede ten behoeve van al degenen die aan deze uitgave hebben meegewerkt, iedere aansprakelijkheid uit voor schade die mocht voortvloeien uit het gebruik van deze uitgave en de daarin opgenomen gegevens, tenzij de schade mocht

voortvloeien uit opzet of grove schuld zijdens CUR/SKB en/of degenen die aan deze uitgave hebben meegewerkt.

Titel rapport

SKB en kennisdoorstroming
belemmeringen en kansen voor een verbeterde kennis-
doorstroming tussen SKB, gemeenten en adviesbureaus

CUR/SKB rapportnummer

SK-003

Project rapportnummer

SK-003

Auteur(s)

ir. S. Kosten
prof. dr. C.M.J. van Woerkum

Aantal bladzijden

Rapport: 50
Bijlagen: 7

Uitvoerende organisatie(s) (Consortium)

Leerstoelgroep Communicatie en Innovatie Studies
Wageningen Universiteit

Uitgever

CUR/SKB, Gouda

Samenvatting

SKB, Stichting Kennisontwikkeling en Kennisoverdracht Bodem, heeft als missie 'het ontwikkelen en overdragen van kennis voor een doelgerichte en goedkope realisatie van bodemkwaliteit die past bij gewenst gebruik.' De stichting beoogt een samenwerkingsverband te zijn waarin alle belanghebbende partijen op het gebied van bodembeheer elkaar kunnen treffen. Het gaat hierbij zowel om het bedrijfsleven als om de overheid. SKB ondervindt echter dat niet alle potentiële kennisbenutters worden bereikt. Het gaat dan met name over gemeenten en adviesbureaus, waarbij de grootste belemmeringen zich voordoen bij de kleinere gemeenten en bureaus.

Doel van dit onderzoek is het geven van aanbevelingen over de manier waarop SKB een productieve relatie op kan bouwen met (kleinere) gemeenten en adviesbureaus zodat ze haar missie kan volbrengen. De volgende twee onderzoeksvragen zijn afgeleid:

1. Welke factoren belemmeren en/of bevorderen het effectieve contact tussen (kleinere) gemeenten, adviesbureaus en SKB?
2. Hoe kan op grond hiervan en gezien de aanwezige mogelijkheden een strategie bepaald worden om de communicatie met deze groep van potentiële benutters te verbeteren?

Het onderzoek is kwalitatief opgezet. In totaal zijn achttien ambtenaren van vijftien verschillende gemeenten, één ambtenaar van een milieudienst en tien medewerkers van adviesbureaus geïnterviewd.

Belemmerende en bevorderende factoren bij contacten tussen SKB en Doelgroep

Uit het onderzoek is gebleken dat het (toekomstige) kennisaanbod van SKB redelijk goed aansluit bij de wensen van gemeenteamttenaren en adviseurs. Het aanbod van projecten en de productengids vormen een potentiële bevorderende factor bij de contacten tussen SKB enerzijds en gemeenten en adviesbureaus anderzijds. De grootste belemmering van de contacten is de beperkte bekendheid van SKB bij haar doelgroep. Veel bodemambtenaren en adviseurs kennen SKB van naam, maar weten niet wat SKB doet en wat SKB voor hen kan betekenen.

Trefwoorden**Gecontroleerde termen:**

-

Vrije trefwoorden:

-

Titel project

SKB en kennisdoorstroming

Projectleiding

Wageningen Universiteit

Dit rapport is verkrijgbaar bij:
CUR/SKB, Postbus 420, 2800 AK Gouda

VOORWOORD

De leerstoelgroep Communicatie en Innovatie Studies van de Wageningen Universiteit heeft in opdracht van SKB, Stichting Kennisontwikkeling en Kennisoverdracht Bodem, onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor SKB om een productieve relatie op te bouwen met gemeenten en adviesbureaus. Tijdens dit onderzoek zijn mensen van verschillende gemeenten en adviesbureaus geïnterviewd (zie bijlage C). Zij hebben ons duidelijk gemaakt wat er op verschillende plaatsen in Nederland speelt op het gebied van bodembeheer en hoe hier tegenaan wordt gekeken. Wij willen hen graag bedanken voor hun bereidwilligheid en inzet. Ook willen wij onze dank zeggen aan de leden van de begeleidingscommissie van SKB, mevrouw Van Musscher, de heer Ouboter, de heer Van Veen en de heer Vermeulen.

Sarian Kosten
Cees van Woerkum

november 2000

INHOUD

		SAMENVATTING	VII
Hoofdstuk	1	INLEIDING	1
		1.1 Aanleiding	1
		1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	1
Hoofdstuk	2	KENNISDOORSTROMING: EEN THEORETISCH KADER	3
		2.1 Inleiding	3
		2.2 Verschillende soorten kennis	3
		2.3 Kansrijke innovaties	4
		2.4 Kennis en gedrag	5
		2.5 Fasen in het innovatie-beslissingsproces	7
		2.6 Kennisbron	12
Hoofdstuk	3	ROLLEN VAN SKB	17
		3.1 Inleiding	17
		3.2 Ontwikkelaar van kennis	17
		3.3 Verspreider van kennis	18
Hoofdstuk	4	METHODIEK	21
		4.1 Inleiding	21
		4.2 Belemmerende en bevorderende factoren	22
		4.2.1 Imago van SKB	22
		4.2.2 Kennisdoorstroming	22
		4.2.3 Kennispakket	23
		4.2.4 Persoonlijke eigenschappen	23
		4.3 Strategie ter verbetering van de communicatie	25
Hoofdstuk	5	SKB EN KENNISDOORSTROMING IN DE PRAKTIJK	27
		5.1 Gemeenten	27
		5.1.1 Inleiding	27
		5.1.2 Imago van SKB	27
		5.1.3 Kennisdoorstroming	28
		5.1.4 Kennispakket	29
		5.1.5 Persoonlijke eigenschappen	33
		5.2 Adviesbureaus	34
		5.2.1 Inleiding	34
		5.2.2 Imago van SKB	34
		5.2.3 Kennisdoorstroming	35
		5.2.4 Kennispakket	36
		5.2.5 Persoonlijke eigenschappen	38
Hoofdstuk	6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	39
		6.1 Conclusies	39
		6.2 Aanbevelingen	40
		LITERATUUR	49
Bijlage A		INTERVIEWVRAGEN GEMEENTEN	
Bijlage B		INTERVIEWVRAGEN ADVIESBUREAUS	

SAMENVATTING

SKB en kennisdoorstroming

SKB, Stichting Kennisontwikkeling en Kennisoverdracht Bodem, heeft als missie 'het ontwikkelen en overdragen van kennis voor een doelgerichte en goedkope realisatie van bodemkwaliteit die past bij gewenst gebruik.' De stichting beoogt een samenwerkingsverband te zijn waarin alle belanghebbende partijen op het gebied van bodembeheer elkaar kunnen treffen. Het gaat hierbij zowel om het bedrijfsleven als om de overheid. SKB ondervindt echter dat niet alle potentiële kennisbenutters worden bereikt. Het gaat dan met name over gemeenten en adviesbureaus, waarbij de grootste belemmeringen zich voordoen bij de kleinere gemeenten en bureaus.

Doel van dit onderzoek is het geven van aanbevelingen over de manier waarop SKB een productieve relatie op kan bouwen met (kleinere) gemeenten en adviesbureaus zodat ze haar missie kan volbrengen. De volgende twee onderzoeksvragen zijn afgeleid:

3. Welke factoren belemmeren en/of bevorderen het effectieve contact tussen (kleinere) gemeenten, adviesbureaus en SKB?
4. Hoe kan op grond hiervan en gezien de aanwezige mogelijkheden een strategie bepaald worden om de communicatie met deze groep van potentiële benutters te verbeteren?

Het onderzoek is kwalitatief opgezet. In totaal zijn achttien ambtenaren van vijftien verschillende gemeenten, één ambtenaar van een milieudienst en tien medewerkers van adviesbureaus geïnterviewd.

Belemmerende en bevorderende factoren bij contacten tussen SKB en Doelgroep

Uit het onderzoek is gebleken dat het (toekomstige) kennisaanbod van SKB redelijk goed aansluit bij de wensen van gemeenteambtenaren en adviseurs. Het aanbod van projecten en de productengids vormen een potentiële bevorderende factor bij de contacten tussen SKB enerzijds en gemeenten en adviesbureaus anderzijds. De grootste belemmering van de contacten is de beperkte bekendheid van SKB bij haar doelgroep. Veel bodemambtenaren en adviseurs kennen SKB van naam, maar weten niet wat SKB doet en wat SKB voor hen kan betekenen.

Strategie ter verbetering van de contacten

Op basis van dit onderzoek zijn vijf aanbevelingen geformuleerd:

1. Vergroot de bekendheid van SKB als organisatie, zodat mensen weten dat ze met vragen en ideeën terecht kunnen bij SKB.
2. Vergroot het 'relatiekapitaal': investeer in een netwerk. Dit is belangrijk omdat uit het onderzoek blijkt dat wanneer er op enig gebied al een relatie ligt tussen de doelgroep en SKB, de doelgroep ook eerder op andere gebieden contact op zal nemen met SKB.
3. Confronteer de doelgroep met geslaagde innovaties, zodat mensen zich gaan realiseren dat ze ook anders kunnen handelen dan dat ze gewend zijn. Door de discrepantie tussen hun eigen handelen en de alternatieven waarmee ze geconfronteerd worden kunnen ze sneller overstappen op innovaties.
4. Maak een keuze over de rol van SKB in de kennisinfrastructuur, zodat de kennis van SKB efficiënter ter beschikking van de gebruiker kan worden gesteld. De keuzes ten aanzien van de rol in de kennisinfrastructuur geven tevens richting aan het werk van SKB en maken de doelgroep duidelijk met welk soort vragen ze bij SKB terecht kunnen. Hier wordt met name gedoeld op keuzes ten aanzien van de invulling van de telefonische helpdesk en van de productengids.

5. Integreer technische en procesmatige kennis, dit maakt de technologische kennis toegankelijker voor de potentiële gebruikers.

Bovenstaande aanbevelingen zijn het best te realiseren door een multimediale aanpak, dus bijvoorbeeld zowel aandacht voor SKB(-producten) in de nieuwsbrief, in de vakbladen als op het internet. De contacten met de doelgroep kunnen tevens worden verbeterd door het kennisaanbod van SKB zoveel mogelijk op de wensen van de doelgroep af te stemmen. De grootste interesse van zowel de gemeenteambtenaren als de adviseurs ligt bij de productengids en bij het uitvoeren van projecten. De gemeenteambtenaren zien verder een rol weggelegd voor SKB als helpdesk en zouden het ook op prijs stellen wanneer SKB bodembeleidsstukken tussen gemeenten uit zou wisselen. Figuur 1 geeft de aanbevelingen schematisch weer.

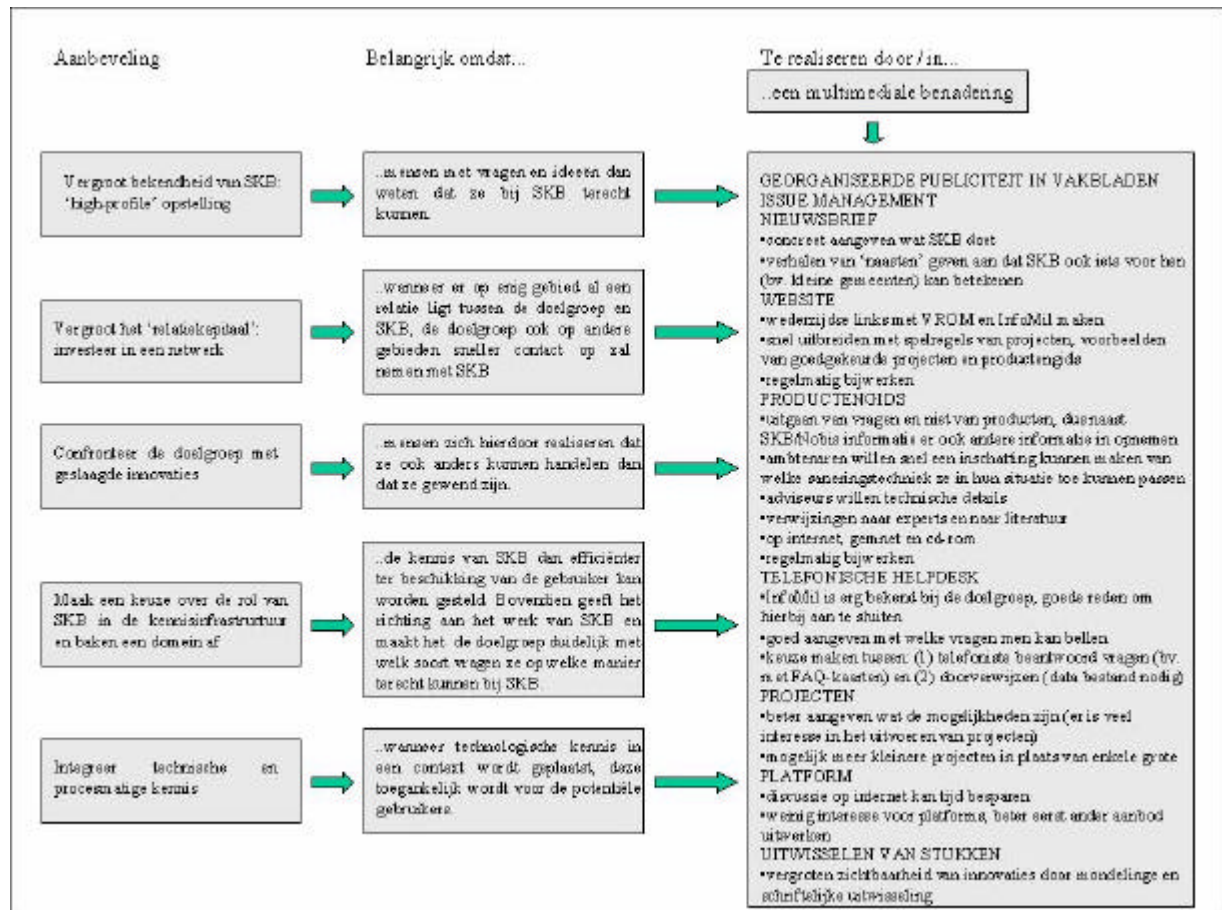


Fig. 1: Schematische weergave van de aanbevelingen. (De laatste kolom geeft aan door welke media de eerste drie aanbevelingen te realiseren zijn, respectievelijk in welke media de laatste 2 aanbevelingen doorgevoerd zouden moeten worden.)

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

1.1 Aanleiding

SKB, Stichting Kennisontwikkeling en Kennisoverdracht Bodem, heeft als missie 'het ontwikkelen en overdragen van kennis voor een doelgerichte en goedkope realisatie van bodemkwaliteit die past bij gewenst gebruik. (...) SKB zoekt het hierbij niet alleen in slimmere en goedkopere technische oplossingen, maar heeft ook aandacht voor bestuurlijke processen, regelgeving, ruimtelijke inrichting en niet te vergeten communicatie' (folder SKB). De stichting beoogt een samenwerkingsverband te zijn waarin alle belanghebbende partijen op het gebied van bodembeheer elkaar kunnen treffen. Het gaat hierbij zowel om het bedrijfsleven als om de overheid. SKB ondervindt echter dat niet alle potentiële kennisbenutters worden bereikt. Het gaat dan met name over gemeenten en adviesbureaus, waarbij de grootste belemmeringen zich voordoen bij de kleinere gemeenten en bureaus.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Doel van dit onderzoek is het geven van aanbevelingen over de manier waarop SKB een productieve relatie op kan bouwen met (kleinere) gemeenten en adviesbureaus zodat ze haar missie kan volbrengen.

Uit deze doelstelling zijn de volgende twee onderzoeksvragen afgeleid:

1. Welke factoren belemmeren en/of bevorderen het effectieve contact tussen (kleinere) gemeenten, adviesbureaus en SKB?
2. Hoe kan op grond hiervan en gezien de aanwezige mogelijkheden een strategie bepaald worden om de communicatie met deze groep van potentiële benutters te verbeteren?

Het onderzoek is kwalitatief opgezet. Alleen op deze wijze kan worden doorgrond welke factoren een rol spelen bij het al dan niet toepassen van nieuwe technieken en inzichten op het gebied van bodembeheer. Ook kan op deze manier achterhaald worden welke betekenis aan de verschillende factoren wordt toegekend en hoe hier het beste strategisch mee omgesprongen kan worden.

Door middel van een literatuuronderzoek en enkele oriënterende gesprekken zijn de interviewvragen opgesteld. In totaal zijn achttien ambtenaren van vijftien verschillende gemeenten, één ambtenaar van een milieudienst en tien medewerkers van adviesbureaus geïnterviewd.

Aan de hand van de analyses van de interviews zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen en de aanbevelingen voor SKB geformuleerd.

HOOFDSTUK 2

KENNISDOORSTROMING: EEN THEORETISCH KADER

2.1 Inleiding

Gedurende vele jaren is de onderbenutting van kennis gedefinieerd als een verspreidingsprobleem: de beschikbare kennis zou adequaat aan de man gebracht moeten worden door een intensivering van de communicatie. Uit vele onderzoeken [o.a. Rogers, 1995] is echter gebleken dat 'meer communicatie' op zichzelf nog geen garantie biedt voor adoptie. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op verschillende aspecten waarmee rekening moet worden gehouden wanneer men een innovatie efficiënt en effectief wil verspreiden. Allereerst komt echter de in dit rapport gehanteerde definitie van kennis aan bod samen met de verschillende soorten kennis die kunnen worden onderscheiden.

2.2 Verschillende soorten kennis

Het krijgen van informatie over een innovatie is voor een potentiële gebruiker niet genoeg om tot het gebruik van een innovatie over te gaan. Alleen het horen van of lezen over een nieuwe en betere computer wil nog niet zeggen dat je er één aanschaft. Eerst denk je over de informatie na en weeg je de voor- en nadelen af van de innovatie in jouw situatie. Pas wanneer er over informatie wordt nagedacht, wordt de informatie omgezet in kennis. In dit rapport wordt kennis als een persoonlijk vermogen opgevat. Dit persoonlijk vermogen is het product van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt. Kennis moet het vermogen tot handelen versterken [Weggeman, 1997]. Werd hierbij vroeger vooral gedacht aan technologische kennis, nu wordt ook waarde gehecht aan sociale kennis. Sociale kennis omvat zowel kennis omtrent de motieven en achtergronden van de verschillende actoren als aan sociale proceskennis: wat betekent het voor een actor om van a naar b te gaan, welke hindernissen moeten dan worden overwonnen en welke perspectieven ontstaan erbij [Van Woerkum, 1999]. De ontwikkelaar van innovaties kan sociale kennis dus gebruiken bij het verspreiden van innovaties.

Rogers [Rogers, 1995] onderscheidt binnen innovaties twee soorten informatie:

- *Software-informatie*, legt uit wat de innovatie inhoudt, hoe het werkt en waarom het werkt.
- *Innovatie-evaluatie informatie*, reduceert de onzekerheid over de verwachte gevolgen van de innovatie. Deze informatie geeft aan wat de consequenties zijn wanneer de innovatie wordt toegepast en wat de voor- en nadelen zijn in een bepaalde situatie.

Bij software informatie kan gedacht worden aan de beschrijving van een nieuwe in-situ bodemsaneringstechniek in de brochure van een verkoper. Bij innovatie-evaluatie informatie kan gedacht worden aan de beschrijving van een pilotproject in een vakblad. Voor het effectief verspreiden van een innovatie is het belangrijk om aan beide soorten informatie aandacht te besteden.

Een ander belangrijk onderscheid dat vaak wordt gemaakt is het verschil tussen gedrukte, *expliciete* kennis en kennis in hoofden van mensen, *impliciete kennis*. Impliciete kennis kan zowel ervaringskennis zijn als kennis in de vorm van veronderstellingen, uitgangspunten en vanzelfsprekende noties. 'De studie naar impliciete kennis levert zowel een bijdrage aan de verklaring waarom bepaalde expliciete argumenten niet worden geaccepteerd als aan de zoektocht naar nieuwe ideeën voor een ander beleid' [Van Woerkum, 1999]. Een voorbeeld hiervan is: 'omdat een ambtenaar zijn beleidsvrijheid als beperkend ervaart, gaat hij niet over tot actief bodembeheer'.

Impliciete kennis kan dus worden gezien als hindernis, maar kan ook behulpzaam zijn, omdat de verspreider van de innovatie zijn voordeel kan doen met de enorme hoeveelheid ervaringskennis van potentiële gebruikers.

Het strikte idee van een éénrichtingsverkeer tussen de 'zender', de ontwikkelaar van een innovatie, en de 'ontvanger', de potentiële gebruiker, is dan ook door velen verlaten. Men denkt nu meer in termen van 'kennisdoorstroming', waarbij de stroomrichting steeds kan veranderen. Gebruikers produceren immers ook nuttige kennis. Communicatie kan ertoe bijdragen dat de innovatieontwikkelaar en de gebruikers meer van elkaars ideeën en vondsten profiteren. Bovendien worden veel innovaties terecht niet overgenomen omdat ze in werkelijkheid niet zo nuttig zijn als de ontwikkelaar wel veronderstelt: ze leveren praktisch niet op wat ze beloven, of ze stroken niet met het waarden- en normenpatroon of -in het algemeen- de cultuur [Van Woerkum e.a., 1999]. Wanneer al in een vroeg stadium van de ontwikkeling van de innovatie gebruik wordt gemaakt van de kennis van potentiële gebruikers, kan dit ervoor zorgen dat de innovatie beter aanslaat.

De veronderstelling dat een innovatie vanzelfsprekend nuttig is, wordt ook wel de pro-innovation bias genoemd. Wie zo denkt zal communicatie snel opvatten als een simpel transportmiddel: als de gebruiker op de hoogte is, lijkt benutting gegarandeerd. Maar zo simpel is het in werkelijkheid niet. We denken nu eerder aan het gebruiken van communicatie om te zien of een innovatie potentieel interessant is en om de innovatie tot iets bruikbaar te ontwikkelen samen met de benutters en andere betrokkenen.

Tot slot in deze paragraaf over verschillende soorten kennis, nog een interessante vraag die Weggeman [Weggeman, 1997] zichzelf stelde: 'Kan iemand ook verkeerde kennis produceren?'. Omdat kennis is omschreven als een vermogen dat in de context van een bepaalde taak relevant is, is zijn antwoord op deze vraag: ja! In dit geval spreekt hij van '*inert knowledge*': kennis die niet met het handelen in verband kan worden gebracht.

2.3 Kansrijke innovaties

Terwijl consumenten binnen enkele jaren massaal overstapten op innovaties als pc's en mobiele telefoons, is het veel moeilijker om innovaties zoals een fietshelm of een ergonomisch toetsenbord te 'slijten'. Uit verschillende onderzoeken zijn criteria naar voren gekomen die aangeven waar dit aan zou kunnen liggen. Rogers [Roger, 1995] noemt de volgende:

1. *Relatieve voordeel*: de mate waarin men de innovatie beter vindt dan het voorgaande idee. Dit kan zijn in economische zin, maar ook sociale prestige, gemak en voldoening kunnen een belangrijke rol spelen. Belangrijker dan het objectieve voordeel van de innovatie is de mate waarin de potentiële benutters 'voelen' dat het voordelen heeft.
2. *Aanvaardbaarheid*: de mate waarin het idee past binnen de normen en waarden, de ervaringen en behoeften. Wanneer een innovatie niet past binnen het normen patroon van een sociale groep, zal er vaak eerst een verandering in dit patroon op moeten treden voordat de innovatie geaccepteerd en toegepast zal worden. Dit duurt vaak lang.
3. *Complexiteit*: de mate waarin de informatie- en besluitvormingskosten te overzien zijn. Wanneer een innovatie wordt gezien als moeilijk te gebruiken en moeilijk toe te passen, vertraagt of voorkomt dit adoptie van de innovatie.
4. *Testmogelijkheid*: de mate waarin enige vorm van experimenteren of uitproberen mogelijk is. Nieuwe ideeën die eerst op kleine schaal uitgeprobeerd kunnen worden, vinden over het algemeen meer navolging dan innovaties die niet op te delen zijn.
5. *Zichtbaarheid*: de mate waarin resultaten van een innovatie zichtbaar zijn voor anderen. Zichtbare positieve resultaten werken stimulerend.

Wanneer een innovatie een groot relatief voordeel heeft, past binnen de normen en waarden, niet te complex is, het mogelijk is om de innovatie eerst uit te proberen, de resultaten zichtbaar zijn en dit ook zo wordt ervaren door de potentiële gebruikers, dan is het een kansrijke innovatie. Bij de ontwikkeling van innovaties moet dus sterk rekening worden gehouden met de context waarin de innovatie toegepast moet worden.

In het PGBo rapport 'Kennisbehoefte actief bodembeheer' [Ouboter e.a., 1995] wordt bijvoorbeeld beschreven dat wanneer er gesproken wordt over een integrale aanpak van bodembeheer, 'de belangrijkste knelpunten in eerste instantie steeds weer bestuurlijk en organisatorisch van aard zijn: "Wat we willen kunnen we niet voldoende realiseren, doordat de instituties, de procedures en de organisatie nog niet op de nieuwe situatie zijn ingericht".' Wanneer er niet eerst iets aan deze (gevoelde) obstakels wordt gedaan, zullen de ideeën op het gebied van actief bodembeheer, hoe mooi en hoe nuttig ook, hier geen ingang vinden.

Wat hiermee samenhangt is dat er vaak een vertaalslag van de ontwikkelde techniek naar het toepassingsgebied van de gebruiker nodig is. Door allerlei onderzoeksinstituten worden nieuwe technieken ontwikkeld die in principe erg bruikbaar zijn voor gebruikersgroepen, ware het niet dat de beschikbare kennis niet direct voor hen van toepassing is. Zo beschreef Ouboter [Ouboter e.a., 1995] dat op het gebied van actief bodembeheer op veel gebieden wel kennis beschikbaar is, maar dat een 'makelaar' moet zorgen voor de vertaling van de wetenschappelijke kennis naar kennis die nuttig is voor overheden.

Het hebben van kennis over een innovatie wil nog niet zeggen dat een persoon vervolgens de nieuwe technieken of ideeën ook toe gaat passen. Persoonlijke eigenschappen van het individu spelen hierbij ook een rol, de volgende paragraaf gaat hier dieper op in.

2.4 Kennis en gedrag

In paragraaf 2.3 zijn al verschillende aspecten genoemd die mogelijk van invloed zijn op de keuze om een innovatie al dan niet toe te gaan passen. De genoemde aspecten gingen voornamelijk in op de eisen die aan de innovatie worden gesteld. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op het aspect dat het hebben van kennis over een innovatie niet direct wordt gevolgd door de toepassing van de innovatie. Persoonlijke eigenschappen van de beslisser spelen een belangrijke rol in het uiteindelijk gedrag (het implementeren van een innovatie of juist niet). Het schema in figuur 1 geeft houvast bij het nagaan van welke persoonlijke eigenschappen en welke externe invloeden het gedrag van iemand, bijvoorbeeld beginnen met het opstellen van een grondstromenplan, bepalen.

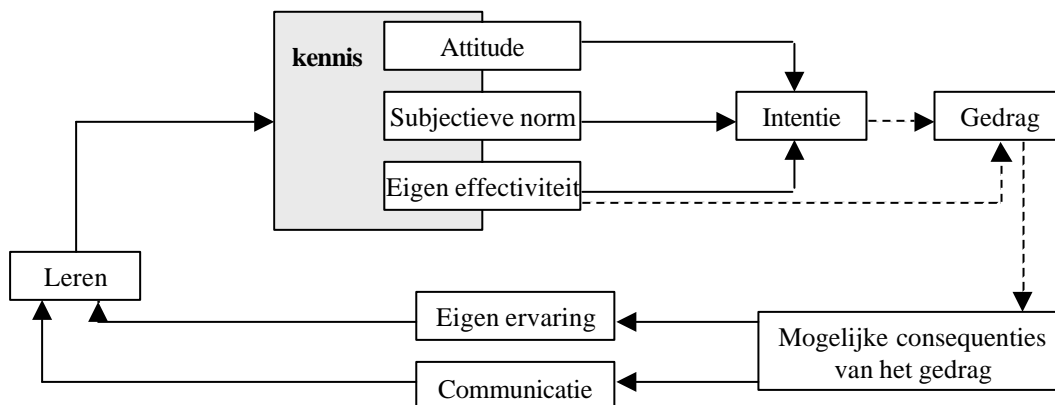


Fig. 1. De relatie tussen kennis en gedrag [Van Woerkum en Kuiper, 1995].

Figuur 1 is ontleend aan Van Woerkum en Kuiper [Van Woerkum en Kuiper, 1995], de tekst tussen aanhalingstekens in de volgende alinea's komt uit dezelfde bron.

In figuur 1 is te zien dat *gedrag* voortvloeit uit een *intentie*. Intentie en gedrag zijn met elkaar verbonden met een stippellijn, om aan te geven dat iemand ook de (fysieke) mogelijkheden moet hebben om de intentie om te zetten in gedrag. "De intentie komt tot stand door een onderlinge afweging tussen de attitude, de subjectieve norm en de eigen effectiviteit. De *attitude* is de eigen houding ten aanzien van een bepaald gedrag. Het weerspiegelt wat iemand van het gedrag vindt. Een attitude kan positief zijn (zet aan tot het gedrag), maar ook negatief (remt het gedrag af)."

'Een *subjectieve norm* is de sociale druk die wordt gevoeld om je op een bepaalde manier te gedragen. Ook de subjectieve norm kan positief of negatief zijn. Bij de totstandkoming van de subjectieve norm zijn twee aspecten van belang:

De inschatting van de mate waarin belangrijke anderen het gedrag goed- of afkeuren.

Het belang dat aan de mening van elk van deze belangrijke anderen wordt gegeven.'

De belangrijke anderen kunnen bijvoorbeeld familie, de baas of collega's zijn. Het zijn mensen uit de 'naaste' omgeving waarmee iemand een bepaalde relatie heeft.

Wanneer een bodemambtenaar bijvoorbeeld weet dat hij door zijn collega's van afdelingen als bouw en wonen, stadsontwikkeling en stadsbeheer gezien wordt als 'sluitstuk', als iemand die projecten vertraagt en bovendien de projecten duurder maakt, durft hij mogelijk niet snel met een nieuwe aanpak te komen. Wanneer bodemvervuiling in de gemeente echter als een gezamenlijk probleem wordt beschouwd en de bodemambtenaar het idee heeft dat zijn collega's mee willen helpen aan het vinden van een manier om bodembeheer beter aan te pakken, werkt de subjectieve norm stimulerend om actief bodembeheer in de gemeente vorm te geven.

'*Eigen effectiviteit* is de persoonlijke inschatting van het gemak of de moeilijkheid waarmee het gedrag daadwerkelijk uitgevoerd kan worden.' Wanneer een bodemambtenaar het voor elkaar wil krijgen dat er een bodemkwaliteitskaart wordt gemaakt binnen de gemeente en zij ervan overtuigd is dat dit haar zal lukken, schat zij haar eigen effectiviteit hoog in. Later kan eventueel blijken dat deze inschatting niet juist is, het gaat hier dan ook om een subjectief oordeel.

Rechts in figuur 1 is te zien dat gedrag (bijvoorbeeld het toepassen van een nieuwe bodemsaneringstechniek) allerlei *consequenties* kan hebben (van het effectief en goedkoop verwijderen van de vervuiling tot een groot fiasco). 'We leren over deze mogelijke consequenties door *onze eigen ervaringen*' (bijvoorbeeld door het eerst kleinschalig toe te passen) 'of via *communicatie*' (we lezen dat een ander adviesbureau deze methode met succes heeft toegepast). Door middel van communicatie kunnen we leren van ideeën en ervaringen van anderen. Verschillende manieren van communicatie die ingezet kunnen worden bij het verspreiden van een innovatie worden uitgebreid besproken in paragraaf 2.5. Wanneer een persoon vervolgens actief met de eigen ervaring en die van anderen aan de slag gaat, '*leren*' in figuur 1, vormt de informatie samen met de attitude, de subjectieve norm en de eigen effectiviteit nieuwe kennis.

Wanneer een innovatie niet door de doelgroep wordt aangenomen, is het, naast het doorlichten van het aangeboden pakket (paragraaf 2.3), nuttig om na te gaan welke persoonlijke eigenschappen en externe invloeden hiervan de oorzaak kunnen zijn. Wanneer het voornamelijk ligt aan de eigen effectiviteit kan een (bijscholings)cursus voor de potentiële gebruiker op zijn plaats zijn. Wanneer de potentiële gebruiker van mening is dat zijn collega's hem niet zullen steunen, kunnen workshops, waarin collega's met elkaar praten over het gemeenschappelijke taakveld en ze zich leren verplaatsen in het werk van de anderen, meer geschikt zijn.

2.5 Fasen in het innovatie-beslissingsproces

Naast de persoonlijke eigenschappen van de beslisser (paragraaf 2.4) en de inhoud van de informatie die overgedragen wordt (paragraaf 2.3) spelen ook de vorm, de tijd en de locatie van de informatie een rol. Problemen met kennisoverdracht kunnen bijvoorbeeld optreden wanneer respectievelijk de kennis maar bij één persoon aanwezig is of de informatie is opgeslagen in dikke handboeken, als de informatie niet beschikbaar is wanneer er vraag naar is en de kennis niet aanwezig is op de plaats waar het nodig is (in een bedrijf kan de kennis bijvoorbeeld aanwezig zijn op het hoofdkantoor terwijl deze met name nodig is in de filialen) [Spek en Spijkervet, 1996]. Gedurende de periode waarin iemand voor het eerst hoort van een innovatie tot het moment dat hij besluit deze innovatie toe te gaan passen, worden er andere eisen gesteld aan de inhoud, de vorm, de tijd en de locatie van de kennis die de persoon moet ondersteunen. Van Woerkum e.a. [Van Woerkum e.a., 1999] geven deze veranderingen in de informatiebehoefte en het informatiezoekgedrag van een persoon weer met behulp van figuur 2.

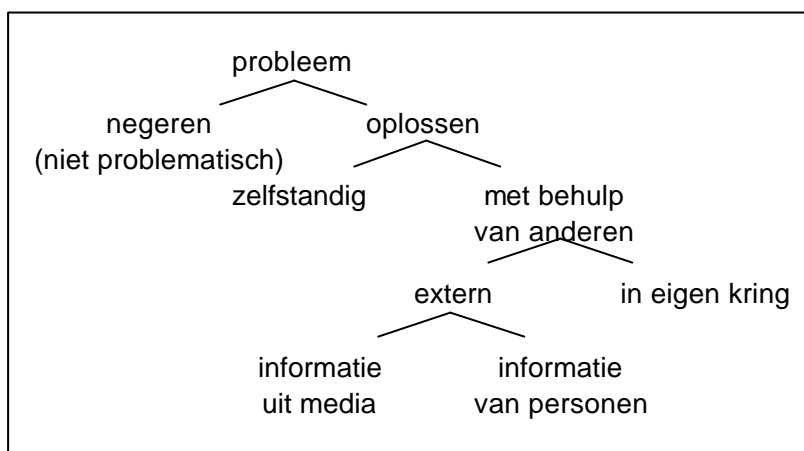


Fig. 2. Het omgaan met problemen; veranderingen in de informatiebehoefte en in het informatiezoekgedrag.

Allereerst komt de vraag aan de orde of we een probleem op willen lossen. De meeste problemen parkeren we, vanwege een te lage urgentie, maar ook omdat we vaak de oplossing niet goed zien of omdat de weg er naartoe nogal onzeker is. Het adagium luidt: 'Mensen stellen zich problemen in het licht van de gepercipieerde oplossing'. Gaan we door met 'oplossen', dan kunnen we dat zelfstandig doen, op grond van beschikbare kennis. Vaak worden er echter ook anderen geraadpleegd. Dit zijn vaak 'naasten', mensen uit de eigen kring zoals collega's, familie en vrienden, maar we kunnen ook extern kijken. Meestal doen we beide (eigen kring en extern). Dit komt ook terug in de verschillende fasen van het innovatiebeslissingsproces dat hierna zal worden besproken. 'Het is hierbij zeer belangrijk om te beseffen dat wat in eigen kring besproken wordt, de zoekacties naar buiten beïnvloedt, soms rechtstreeks ('bel eens naar...'), maar vaker indirect door een bepaalde definitie van problemen en oplossingen' [Van Woerkum e.a. 1999].

Onderzoekers die zich bezighouden met de verspreiding van innovaties realiseerden zich al lang geleden dat een besluit om een innovatie wel of niet te gaan gebruiken, zelden impulsief wordt genomen. Het innovatiebeslissingsproces is het proces dat een persoon of een organisatie doorloopt vanaf het allereerste moment dat men iets te weten komt over een innovatie tot het moment na het al dan niet in gebruik nemen van een innovatie. In de literatuur worden verschillende fasen onderscheiden die een persoon achtereenvolgens doorloopt in het innovatie-

beslissingsproces. In dit rapport worden de volgende fasen onderscheiden (aangepast naar Rogers en Van Woerkum [Rogers, 1999], [Van Woerkum 1999]):

1. *Bewustwording*: vindt plaats wanneer iemand achter het bestaan van een innovatie komt.
2. *Kennismaking*: vindt plaats wanneer iemand (een globaal) inzicht krijgt in hoe de innovatie werkt.
3. *Overweging*: vindt plaats wanneer iemand zich een mening gaat vormen over de innovatie.
4. *Beslissing*: vindt plaats wanneer iemand een keuze maakt de innovatie al dan niet toe te gaan passen.
5. *Implementatie*: vindt plaats wanneer iemand de innovatie werkelijk toe gaat passen.
6. *Bevestiging*: vindt plaats wanneer de keuze 'voor of tegen' een innovatie al is gemaakt en de persoon of organisatie op zoek is naar informatie over de innovatie. Op basis van deze informatie kan een persoon alsnog besluiten een aangenomen innovatie te verwerpen of een innovatie te implementeren.

In werkelijkheid is het moeilijk onderscheid te maken tussen de opeenvolgende fasen: ze lopen geleidelijk in elkaar over. Het stappenmodel is dan ook niet bedoeld om te bepalen in welk stadium iemand zich bevindt, maar om inzicht te geven in de verschillende vormen van communicatie tussen de verspreider van de innovatie en de (potentiële) gebruikers. Gedurende de zes stadia stellen de (potentiële) gebruikers verschillende vragen. Dit vergt steeds een andere aanpak van de communicatie.

Bewustwording

Allereerst speelt de zogenaamde 'kip-en-ei-vraag'. Wat komt er eerst: de behoefte aan een innovatie of de kennis van een innovatie? Vaak wordt beweerd dat men niet actief opzoek kan gaan naar informatie waarvan men niet weet dat het bestaat. Bovendien maken mensen (onbewust) een selectie ten aanzien van de informatie waaraan ze zich blootstellen en wat ze tot zich door laten dringen (zie de ideeën van Hassinger [Hassinger, 1959] betreffende selectieve blootstelling en selectieve perceptie, beschreven in Rogers [Rogers, 1995]). Eén mogelijkheid is dat mensen een probleem ervaren door een discrepantie tussen hun kennis en de 'wereld'. Het gebeurt echter ook vaak dat mensen door informatie te ontvangen een discrepantie ervaren [Van Woerkum e.a., 1999] Dit geeft aan dat informatie ervoor kan zorgen dat mensen een probleem gaan voelen en men vervolgens op zoek gaat naar informatie over nieuwe ideeën en technieken die het probleem op kunnen lossen.

In de bewustwordingsfase 'zoeken de ontvangers de boodschap veelal (nog) niet op, maar worden ze er (ongevraagd) mee geconfronteerd. De kans op een confrontatie met de boodschap moet dan ook zo groot mogelijk worden gemaakt. Om deze reden is een multimediale benadering gewenst' [Van Woerkum, 1999]. Hierbij kunnen ook 'naasten' een grote rol spelen.

Kennismaking

In deze fase weet men dat een bepaalde innovatie bestaat, maar het informatiezoekgedrag is vaak nog ongericht en experimenteel. Mensen zijn vaak (nog) niet in staat om duidelijk hun informatiebehoefte te benoemen, de behoefte is vaak slecht gearticuleerd. [Van Woerkum e.a., 1999] Vaak draait de informatiebehoefte in deze fase rond vragen als: 'Hoe werkt het?' en 'Waarom werkt het zo?' [Rogers, 1995]. De software-informatie uit paragraaf 2.2 is hier dus van belang. De verspreider van de innovatie moet zorgen dat mensen in dit stadium toegang hebben tot informatie over hoe ze een innovatie goed kunnen toepassen.

Over de vraag 'Hoe werkt het?' kan nog het volgende worden opgemerkt. Rogers [Rogers, 1995] stelt dat het vaak mogelijk is om een innovatie te verspreiden zonder dat mensen weten

hoe de innovatie werkt. 'Het gevaar dat de innovatie dan niet goed wordt toegepast is in dit geval echter wel groter en er bestaat een kans dat de innovatie alsnog verworpen wordt. De competentie van mensen om te beslissen of ze een innovatie willen accepteren of niet wordt vergroot door de kennis over hoe iets werkt en waarom het zo werkt', aldus Rogers [Rogers, 1995, vrij vertaald, p.165]. De opmerking van Weggeman [Weggeman, 1997] over verkeerde kennis (zie paragraaf 2.2) mag hierbij echter niet over het hoofd worden gezien. Het is bijvoorbeeld de vraag of iemand er baat bij heeft te weten hoe een mobiele telefoon werkt. Zolang mensen maar weten hoe ze hem moeten bedienen.

Overweging en beslissing

In de overwegings- en beslissingsfase is er sprake van specifiek zoekgedrag en neemt de 'ontvanger' meer initiatief [Van Woerkum, 1999]. De persoon of organisatie heeft in deze fase behoefte aan innovatie-evaluatie informatie (zie paragraaf 2.2). Hoewel deze informatie meestal gehaald kan worden uit wetenschappelijke evaluaties, zijn de mening en persoonlijke ervaring van 'naasten' vaak van grotere invloed [Rogers, 1995]. Van Woerkum [Van Woerkum, 1999] spreekt in deze fase van 'consultatie: de ontvanger wil antwoord krijgen op een specifieke vraag'. De specifieke vragen als 'Wat zijn de consequenties van het toepassen van de innovatie' en 'Wat zijn de verwachte voor- en nadelen' worden gesteld aan 'naasten' of aan externe informatiebronnen (zie ook figuur 2).

Verspreiders van innovaties kunnen in deze fase gebruik maken van nieuwe media zoals het internet, mits aan de eisen van beschikbaarheid en toegankelijkheid tegemoet wordt gekomen. Omdat de beslisser in deze fase beter inzicht heeft in zijn informatiebehoefte en zijn vragen dus beter kan verwoorden, is een goede 'zoekstructuur' op de internetsite belangrijk. Antwoorden op vragen moeten eenvoudig en snel gevonden kunnen worden. Ook media als de telefoon zijn hier bij uitstek bruikbaar.

Verspreiders van innovaties kunnen in dit stadium ook stimuleren dat mensen hun positieve ervaringen met de innovatie met anderen delen. Het contact tussen mensen die een innovatie al met succes hebben toegepast en mensen die nog over de drempel moeten worden geholpen kan zeer functioneel zijn. Hierbij valt te denken aan lezingen, maar ook aan het organiseren van het meer informele 'kijkje in de keuken' bij een persoon of organisatie die de innovatie al toepast. Ook de mensen die in principe positief tegenover een innovatie staan, maar in hun netwerk geen mensen hebben die hen met positieve verhalen over de streep trekken, kunnen op deze manier misschien worden bereikt.

Een andere mogelijkheid is om, voordat de innovatie verspreid wordt, een relatie op te bouwen met de potentiële gebruiker van de innovatie. Wanneer er, op enig gebied, een relatie ligt tussen de verspreider en de potentiële gebruiker, zal deze laatste de verspreider eerder benaderen met vragen over innovaties. MKB TNO laat hiervan een mooi praktijkvoorbeeld zien.

In het project 'Kennisoverdracht naar het MKB' wordt kennis die TNO 'op de plank' heeft liggen, de zogeheten bewezen technologieën, aangeboden aan het MKB. Met kleine aanpassingen kan deze kennis een concreet antwoord zijn op vragen van bedrijven. Verschillende TNO-afdelingen hebben tijdens dit project geprobeerd bepaalde kennis in een branche te verspreiden. Uit de evaluatie van deze projecten kwam heel duidelijk naar voren dat de geslaagde projecten waren uitgevoerd door afdelingen die 'midden in het MKB zitten', zoals TNO Bouw. De afdelingen die minder relaties hadden met het MKB kregen maar moeilijk informatie overgedragen. Een mogelijke verklaring: 'Mensen uit het bedrijfsleven hebben het druk, veel informatie die ze krijgen toegestuurd lezen ze niet en op uitnodigingen voor workshops gaan ze vaak niet in. Wanneer er echter al relaties liggen, als men elkaar echt per-

soonlijk kent, dan is het contact veel makkelijker en kloppen de bedrijven ook eerder zelf aan bij TNO voor oplossingen voor hun problemen.' Het project 'TNO MKB-Initiatief' maakt van dit gegeven gebruik. In dit project worden bedrijven begeleid in een strategische herorientatie. Daarbij wordt gewerkt met een driemanschap: een externe professionele strategieadviseurs, een TNO-medewerker die de rol van makelaar vervult en de ondernemer. Het blijkt dat ondernemingen na dit project sneller naar TNO stappen met technische vragen. In plaats van dat TNO met een 'push model' haar kennis over probeert te dragen aan het MKB, komen de ondernemingen nu dus zelf kennis halen. (Aldus een betrokkene bij het project.)

De beslisser moet een bepaalde onzekerheid over de gevolgen van het toepassen van de innovatie overwinnen. Aspecten als de houding van de beslisser ten opzichte van de innovatie, de houding van mensen in de omgeving van de beslisser en de mate waarin de beslisser zichzelf in staat acht de innovatie te implementeren spelen hierbij een rol (zie paragraaf 2.4). De meeste mensen zullen een innovatie niet aannemen als ze niet eerst de mogelijkheid krijgen om de innovatie op een kleine schaal uit te proberen en te kijken wat de voordelen zijn van de innovatie in hun situatie [Rogers, 1995] (zie ook paragraaf 2.3). Als verspreider van de innovatie is het dus belangrijk mogelijkheden te scheppen voor 'try-outs'.

De uiteindelijke beslissing over de acceptatie van de innovatie kan positief of negatief zijn. Een negatieve beslissing kan gebaseerd zijn op een actieve afwijzing of een passieve afwijzing. Dit houdt in dat de beslisser respectievelijk overwogen heeft de innovatie toe te passen en deze misschien zelfs heeft uitgeprobeerd, maar toch beslist de innovatie niet te gaan gebruiken of dat de beslisser nooit heeft overwogen om de innovatie toe te passen.

De verspreider van innovaties moet in deze gevallen andere strategieën volgen. Bij een actieve afwijzing, zal eerst uitgezocht moeten worden waarom de innovatie niet aan de verwachtingen voldeed. Bij complexe innovaties kan hiervoor persoonlijk contact met de beslisser nodig zijn. Mogelijk kan de innovatie aangepast worden aan de wensen van de verwerper of kan er intensievere begeleiding worden aangeboden bij de implementatie, waardoor de innovatie alsnog kan worden geaccepteerd.

Wanneer er sprake is van passieve afwijzing, wordt er door de beslisser waarschijnlijk vooralsnog geen probleem gevoeld of worden de voordelen van de innovatie niet ingezien. In dit geval is het benadrukken van de kwantitatieve en kwalitatieve voordelen van de innovatie het meest kansrijk. In feite zou het adoptieproces nu weer opnieuw doorlopen moeten worden, maar met andere informatie over de eigenschappen van de innovatie.

Implementatie

In de implementatiefase wordt de innovatie werkelijk benut. In dit stadium is men vaak opzoek naar de antwoorden op de vragen als: 'Waar kan ik de innovatie aanschaffen?', 'Hoe pas ik het toe?' en 'Welke operationele problemen zal ik waarschijnlijk tegenkomen en hoe los ik deze op?'. In dit stadium wordt dus op een actieve manier informatie gezocht [Rogers, 1995].

De verspreider van innovaties kan hier op inspelen door ervoor te zorgen dat antwoorden op deze vragen eenvoudig te verkrijgen zijn. Voor eenvoudige innovaties waarvoor standaardtoepassingen zijn, zoals bijvoorbeeld het gebruik van een cd-speler, kan dit bijvoorbeeld in de vorm van een gebruiksaanwijzing, een folder of een internetpagina met informatie. Wanneer het gaat om meer complexe innovaties die ook aangepast moeten worden aan de specifieke omstandigheden van een persoon of bedrijf, zoals de implementatie van een milieuzorgsysteem,

kunnen deze vragen het best persoonlijk worden beantwoord. Soms kan dit telefonisch of schriftelijk, maar in sommige gevallen zal 'on the job' uitleg en toelichting gewenst zijn.

Gedurende de eerste jaren waarin de verspreiding van innovaties werd bestudeerd, werd er vanuit gegaan dat acceptatie van een innovatie betekende dat mensen de innovatie exact overnamen op de manier als door de ontwikkelaars was bedoeld. Vaak is dit echter niet het geval en wordt de innovatie gedeeltelijk opnieuw ontwikkeld door de ontvanger (re-invention, naar [Rogers, 1995]). Er zijn verschillende redenen voor het herontwikkelen van een innovatie, soms met positieve en soms negatieve gevolgen. Een gebrek aan kennis van de ontvanger kan een rol spelen. Wanneer iemand bijvoorbeeld een spaarlamp koopt om energie te besparen, maar vervolgens besluit om hem 24 uur per dag te laten branden, 'omdat hij toch zo zuinig is', wordt het beoogde milieurendement niet gehaald. Herontwikkeling kan ook plaatsvinden wanneer het gaat om het aanpassen van een innovatie aan de eigen situatie zoals in het geval van het milieuzorgsysteem. Tevens is het mogelijk dat herontwikkeling wordt gestimuleerd door de verspreider. Een ontwikkelaar van computerprogramma's kan bijvoorbeeld een boekhoudprogramma ontwikkelen waarvan de harde kern niet is te wijzigen, terwijl de schil eromheen zo gemaakt is dat elk individueel bedrijf het aan kan passen aan speciale wensen.

In de implementatiefase is het belangrijk dat bekend is waar de verspreider van de innovatie kan worden bereikt. Tevens is het belangrijk dat deze goed bereikbaar is, dus bijvoorbeeld niet door middel van een algemeen telefoonnummer, maar met een speciaal nummer voor vragen zodat je niet telefonisch verdwaalt in het gebouw van de innovatieverspreider. Bovendien moet adequaat worden gereageerd op de vragen: geen folder sturen als antwoord op een specifieke vraag bijvoorbeeld. Tenslotte is ook de snelheid van de reactie een belangrijk criterium: de gebruiker is er nu mee bezig en wil nu verder.

Bevestiging

In deze fase kan een persoon of organisatie op zoek gaan naar informatie die bevestigt dat er een goede keuze is gemaakt. Zo lezen personen die een auto gekocht hebben van merk A juist veel advertenties over die auto als ze hem net gekocht hebben ('post decision dissonantie reductie'). Wanneer de persoon in dit stadium wordt blootgesteld aan tegenstrijdige boodschappen, is het mogelijk dat hij alsnog stopt met het toepassen van de innovatie of, wanneer hij eerder had afgezien van de innovatie, hij alsnog overgaat tot implementatie [Rogers, 1995].

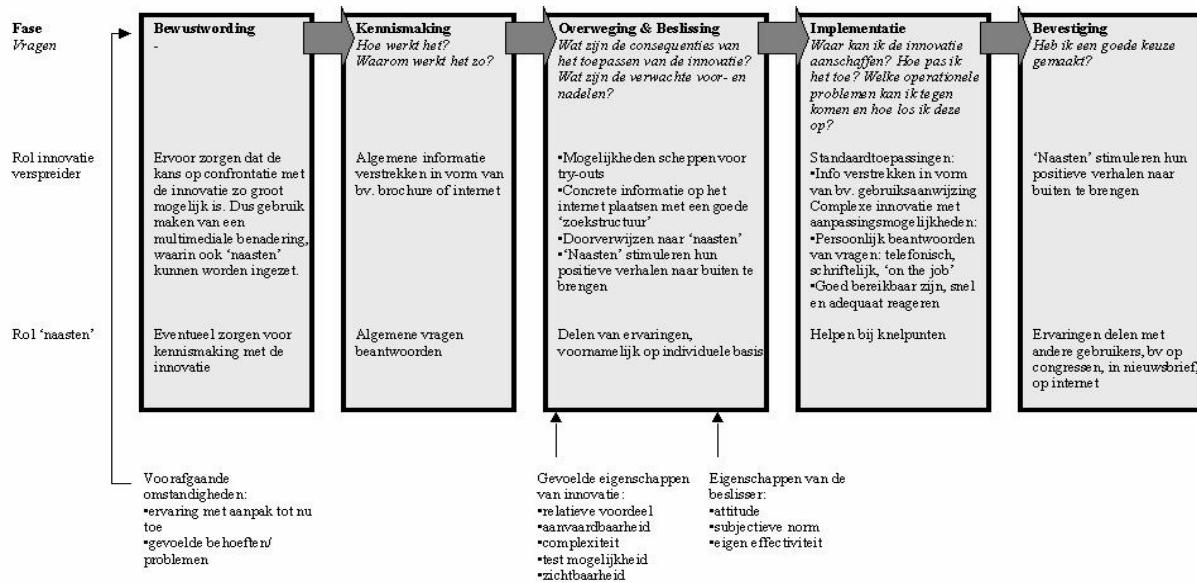


Fig. 3. Innovatie-beslissingsproces en de verschillende rollen van de innovatieverspreider en 'naasten'.

Het is dus belangrijk dat de verspreider van de innovatie de succesverhalen van de innovatie naar buiten brengt. Deze verhalen zijn het effectiefst wanneer ze uit de praktijk komen van mensen die als 'naaste' gezien worden. Te denken valt aan presentaties op congressen, nieuwsbrieven of een nieuwsbulletin op internet.

In figuur 3 wordt het innovatiebeslissingsproces en de verschillende rollen van de innovatieverspreider en 'naasten' nog eens schematisch weergegeven.

Overzien we het geheel dan bespeuren we bij het informatiezoekgedrag een beweging die gaat van passief-ontvangend naar actief-vergarend. We kunnen ook zeggen dat de ontvanger van informatie gaandeweg meer initiatief naar zich toetrekt en zelf vragen gaat stellen. De communicatie verschuift van zendergestuurd naar ontvangergestuurd. Het karakter van de boodschap verandert daardoor, van breed-motiverend naar specifiek-informerend, wat natuurlijk ook gevolgen heeft voor de mediakeuze [Van Woerkum, 1999].

2.6 Kennisbron

In de voorgaande paragraaf is naar voren gekomen dat de rol van de innovatieverspreider in verschillende fasen van het innovatiebeslissingsproces verschilt. Naast het kennispakket en de manier waarop het pakket wordt aangeboden, is het echter ook belangrijk dat de kennisbron, de organisatie die de kennis verspreidt, gekend en gewaardeerd wordt. Hierbij spelen de volgende criteria een rol:

- Bekendheid: in welke mate weet men van het bestaan van de organisatie en wat weet men van het beschikbare pakket aan oplossingen?
- Beeldvorming: welk imago heeft de doelgroep van de organisatie?

- Toegankelijkheid: hoe beoordeelt men de toegankelijkheid? Weet men hoe men in contact kan treden en welke procedures dan moeten worden gevolgd?

Punt 1 spreekt voor zich, bij de punten 2 en 3 ligt dit iets anders. Achtereenvolgens wordt op deze punten ingegaan.

Imago

Imago's zijn er in alle soorten en maten. We kunnen een onderscheid maken tussen een uitgewerkt imago, bijvoorbeeld van onze ouders, en een simpel imago, bijvoorbeeld van een verafgelegen land als Madagaskar [Van Woerkum, 2000]. Een imago kan ook betrekking hebben op verschillende objecten. Knecht [Knecht, 1986, geciteerd in Van Riel, 1998] onderscheidt zeven imageniveaus, 'te weten: product-, klasse-, merk-, bedrijfs-, branche- winkel-, land- en gebruikersimage.' Dit laatste aspect is zeker van belang. Veel innovaties zijn gelabeld naar de gebruikers die ze toepassen. Dat geldt voor alle producten, ook commerciële. Knecht: 'Zo zien sommige mensen de BMW-gebruiker als een sigaren rokende man van middelbare leeftijd met een buikje. En veel mensen menen dat personen die bijvoorbeeld de 'Economist' lezen, een hoge maatschappelijke status hebben.'

'Zowel voor de zender (het object), als voor de ontvanger (het subject) is het image van groot belang. Voor een zender (organisatie) is een positief image een basisvoorwaarde voor het aangaan van een commerciële relatie met de doelgroep. Voor een subject is het image een hulpmiddel om de werkelijkheid over objecten te reduceren aan de hand van simplificaties (goed-slecht, bruikbaar-onbruikbaar, etc.)' [Van Riel 1998].

Wanneer het imago van een organisatie bij een bepaalde doelgroep niet overeenkomt met het gewenste imago, kan er een doelbewuste poging worden gedaan om dit imago te verbeteren. Van Woerkum [Van Woerkum, 2000] noemt dit een imagostrategie.

Een imago is ongewenst wanneer deze:

- te weinig kennis bevat en/of
- incorrecte of vertekende kennis bevat en/of
- een ongunstige waardering oplevert.

Voordat men echter aan de slag gaat met een imagostrategie is het belangrijk om onderscheid te maken tussen de begrippen imago en het nauw verwante begrip identiteit. In de praktijk blijken deze begrippen vaak door elkaar gehaald te worden [Van Riel, 1998]. Toch is er wel degelijk een fundamenteel verschil. Van Riel omschrijft het als volgt (hij gebruikt de engelse termen corporate image en corporate identity): 'Globaal gesteld kan corporate image worden beschreven als het beeld dat personen hebben van een onderneming, terwijl corporate identity betrekking heeft op de wijze waarop het bedrijf zich profileert ten opzichte van de doelgroepen'.

Een organisatie kan haar identiteit eigenhandig veranderen, door haar gedrag, haar communicatie of de symboliek die zij gebruikt aan te passen. Het imago van de organisatie is echter niet alleen afhankelijk van de signalen die de organisatie uitzendt, ook omgevingsfactoren als het gedrag van concurrenten, het gebruikersimago en de mening van 'naasten' hebben invloed op hoe iemand de organisatie waardeert. Voor de organisatie is het wel belangrijk om initiatieven te ontplooiën die de niet-functionele discrepanties tussen de identiteit en het imago tot een minimum te beperken.

Verschillende praktijkvoorbeelden van profitorganisaties in Van Riel [Van Riel, 1998] laten zien dat hiervoor vaak een sterkere profilering van de organisatie of het merk voor nodig is. Ind en Bell [Ind, N., 2000] laten zien dat dit ook opgaat voor non-profitorganisaties. Non-profitorga-

nisaties hebben soms een low-profile instelling: ze zijn ideëel ingesteld en niet hun inzet is belangrijk, het resultaat telt. Wanneer je echter wilt dat mensen naar jouw organisatie toekomen, kan het verstandig zijn om de organisatie meer high-profile op te stellen en de buitenwereld te laten zien welke kennis of producten je in huis hebt en welke goede resultaten je hebt behaald.

Toegankelijkheid

Voor het verspreiden van kennis is het belangrijk dat men weet hoe men in contact kan treden met de kennisbron en welke procedures dan gevolgd moeten worden. Er zijn verschillende manieren waarop een kennisbron haar 'schat aan kennis' open kan stellen voor (potentiële) gebruikers. Hierbij moet steeds in de gaten worden gehouden dat het zoeken naar kennis zo eenvoudig en snel mogelijk plaats moet kunnen vinden. Wanneer de kennisbron over een divers en gecompliceerd aanbod aan kennis beschikt, is vaak niet alle kennis in één (hoofd)kantoor te vinden. Om de toegankelijkheid voor de potentiële kennisgebruiker zo groot mogelijk te maken, ligt een centraal aanspreekpunt dan voor de hand. Dit centrale aanspreekpunt treedt op als doorgeefluik, als intermediair. Vragen van (potentiële) gebruikers worden hier niet beantwoord, maar de vragenstellers worden doorverwezen.

Er zijn verschillende vormen mogelijk. De verschillende vormen die hier besproken worden, staan schematisch weergegeven in figuur 4. Een bepaalde kennisinstelling is vaak niet de enige speler in het veld is als het gaat om het verstrekken van informatie over een specifiek onderwerp. Met vragen op het gebied van bodembeheer kun je bijvoorbeeld bij VROM terecht maar ook bij Infomil. Om aan te geven dat er vaak meerdere kennisbronnen zijn, zijn steeds alternatieve kennisbronnen aangegeven. Met deze andere kennisbronnen kan al dan niet worden samengewerkt bij het verspreiden van kennis.

Wanneer de vraagsteller, die steeds links in het figuur is aangegeven, met een vraag bij een kennisbron aanklopt, kan deze worden doorverwezen naar zowel mensen binnen de eigen organisatie (bijvoorbeeld van een andere afdeling) als naar mensen buiten de organisatie. De mensen buiten de organisatie kunnen bijvoorbeeld leveranciers van een bepaalde techniek zijn of mensen die al ervaring hebben met een innovatie.

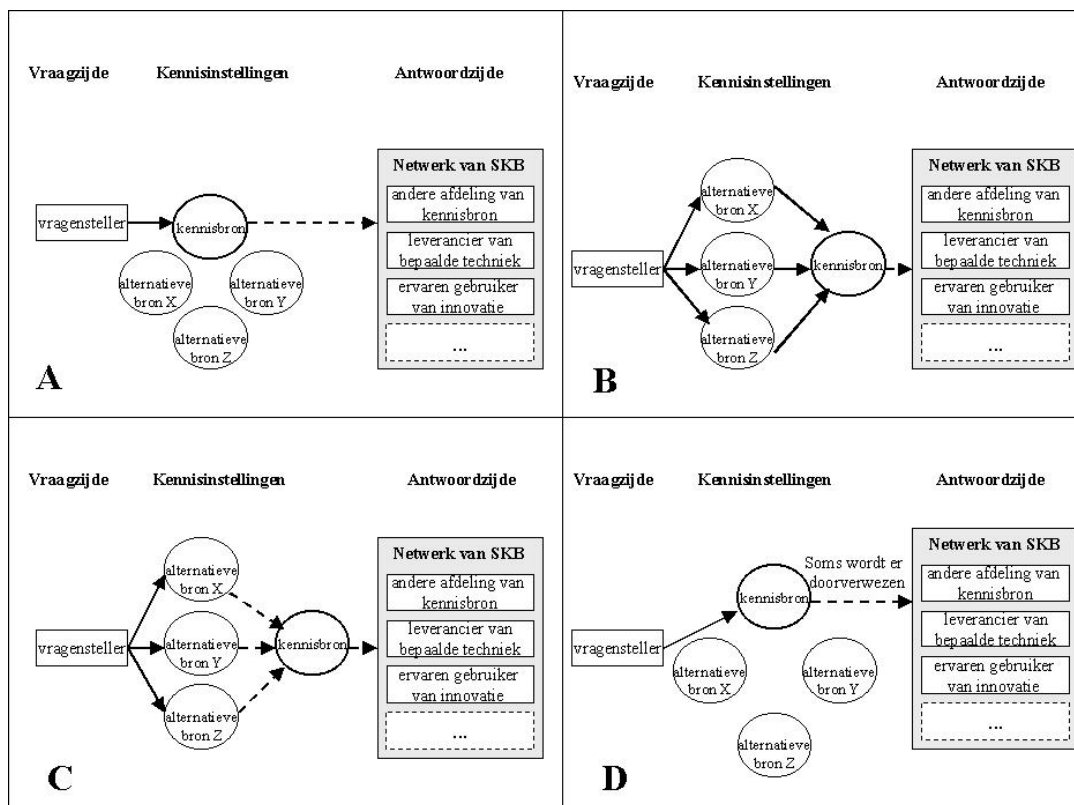


Fig. 4 A-D. Verschillende vormen van intermediëren in kennisoverdracht (de letters verwijzen naar de toelichting in de tekst, een doorgetrokken lijn betekent 'stelt vraag aan', een gestippelde lijn houdt in 'verwijst door naar').

- Iedereen met vragen op het expertisegebied van de kennisbron kan terecht bij de kennisbron. Daar zit iemand die hen verwijst naar de juiste persoon uit het netwerk van de kennisbron.
- Bepaalde instellingen kunnen bij de kennisbron terecht. Als mensen met vragen op het expertisegebied van de kennisbron contact opnemen met een alternatieve kennisinstelling, nemen deze instanties contact op met de kennisbron. Waarna deze doorverwijzen naar de expert uit hun netwerk.
- Er is ook een vorm denkbaar, waarin een alternatieve kennisinstelling de vragen die doorgespeeld kunnen worden aan de kennisbron eruit filtert en deze vraagstellers doorverwijst naar de kennisbron. De kennisbron handelt dan weer als bij A. Het voordeel hiervan is dat er geen of minder vragen bij de kennisbron binnenkomen die hier niet beantwoord kunnen worden. Het nadeel is dat de informatieverstrekking over vele schijven verloopt: mensen worden van de alternatieve kennisinstelling naar de kennisbron gestuurd en vervolgens naar iemand uit het netwerk.
- Ook een mengvorm tussen intermediair en kennisverstrekker is mogelijk. Voor technische informatie kan bijvoorbeeld verwezen worden naar het internet of naar een contactpersoon uit het netwerk, bij ingrijpende veranderingen waarvoor bijvoorbeeld geen eenvoudige kant en klaar antwoorden bestaan, kan de kennisbron zelf het voortouw nemen. In de agrarische sector worden al zulke mengvormen waargenomen.

Hoogerkamp [Hoogerkamp, 1994] ziet in de agrarische sector de volgende trend: 'De kennis van technische aspecten van de bedrijfsvoering zal in toenemende mate aan de boer worden geleverd door bedrijven/ instellingen die producten aan de landbouw toele-

veren. De "voorlichting" zal met name ingeschakeld worden bij ingrijpende veranderingen in de bedrijfsvoering op het landbouwbeleid.'

Welke vorm uiteindelijk gekozen wordt voor de verspreiding van deze kennis, variërend van zelf kennis verspreiden tot aan het doorverwijzen naar derden, hangt van verschillende factoren af. Zowel de taak die de kennisbron voor zichzelf ziet weggelegd en de beschikbare mankracht als de vragen die er leven bij de doelgroep en de manier waarop zij naar informatie zoeken (telefonisch of liever via het internet) spelen mee. Welke structuur ook gebruikt wordt, de kennisbron moet ervoor zorgen dat ze goed bereikbaar is en de doelgroep moet op de hoogte gebracht worden van de manier waarop men aan informatie kan komen.

HOOFDSTUK 3

ROLLEN VAN SKB

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden verschillende rollen belicht die SKB, als kennisinstelling, kan en wil verrichten. Hierbij moet in de gaten worden gehouden dat SKB uit verschillende onderdelen bestaat, namelijk het bureau SKB en de consortia die de projecten uitvoeren, zie figuur 5.

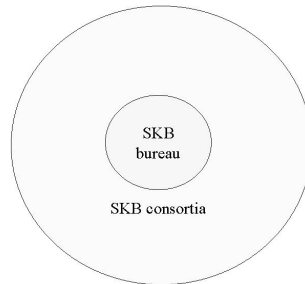


Fig. 5. Structuur van SKB.

SKB bestaat dus uit het SKB-bureau en een netwerk van verschillende mensen en organisaties die projecten uitvoeren voor SKB. Het bureau kan als een mechanisme worden gezien dat vraag- en aanbodpartijen bij elkaar wil brengen om zo projecten op te starten. In dit hoofdstuk komen de volgende rollen aan bod: ontwikkelaar van kennis (paragraaf 3.2) en verspreider van kennis (paragraaf 3.3). Deze laatste paragraaf gaat voornamelijk in op de rol die het SKB-bureau kan spelen bij het verspreiden van de kennis die (impliciet) aanwezig is in het SKB-netwerk.

3.2 Ontwikkelaar van kennis

'Kennisontwikkeling' komt voor in de naam van SKB en is één van de speerpunten van haar programma. De kennis, of beter gezegd de informatie, die het SKB-bureau op dit moment 'op de plank heeft liggen' is voornamelijk afkomstig van NOBIS. Het NOBIS-programma richtte zich op technologie ontwikkeling op het gebied van bio-technologische in-situ saneringen. Concrete NOBIS-producten bestaan dan ook uit meet- en beslisinstrumenten, saneringsconcepten en saneringstechnieken [Vermeulen e.a., NOBIS jaarverslag '98]. De aanpak van SKB is breder. Het doel is niet alleen technologische kennis en vak- en disciplinekennis (door SKB gedefinieerd als kennis met een lage tijdshorizon, verkregen door strategisch/fundamenteel onderzoek, dat ten dienst staat van oplossingsgerichte technologische kennis) te ontwikkelen, maar ook proceskennis. Hiermee doelt SKB niet op chemische processen, maar op processen bij samenwerking tussen organisaties en bij besluitvorming bij de overheid. Proceskennis is aanwezig in het netwerk van SKB, bij verschillende consortia. Deze kennis is echter nog impliciet, het wordt nog niet overgedragen. Het expliciet maken van deze kennis en het overdragen ervan, staat nog in de kinderschoenen.

De informatie die SKB in huis heeft, is beschikbaar in de vorm van rapporten en binnenkort komt er een digitale productengids uit. In deze productengids is voor ieder product een korte factsheet opgenomen. Deze geeft een korte beschrijving van het product en het toepassings-

gebied, de randvoorwaarden die van toepassing zijn, de mate van operationaliteit, de leverancier en een verwijzing naar de relevante NOBIS-rapporten. De impliciete kennis, de ervaringskennis, is in principe niet aanwezig bij het SKB-bureau, omdat het bureau zelf geen onderzoek uitvoert.

Het onderzoek wordt gedaan door consortia waarin de 'aanbodzijde' en de 'vraagzijde' van de markt samenwerken. SKB treedt op als een soort regisseur en brengt vraag- en aanbodpartijen bij elkaar. Het programmamanagement van SKB begeleidt de projecten en de consortia doen het eigenlijke werk. Door deze opzet bevindt de ervaringskennis zich voornamelijk buiten het SKB-bureau. Dit is belangrijk om in de gaten te houden wanneer je de kennis die opgedaan is in de verschillende projecten wilt gaan verspreiden. Over het verspreiden van kennis gaat de volgende paragraaf.

3.3 Verspreider van kennis

Naast kennisontwikkeling is ook kennisoverdracht opgenomen in de missie van SKB. De belangrijkste gebeurtenissen op het gebied van kennisoverdracht en communicatie in het voormalige NOBIS-programma bestonden uit: NOBIS On-Site dagen, kennisintegratiesessies, blooper workshops en (internationale) congressen als Soiltech, Consoil, NOBIS-jaarcongres en Bodembreed. Tevens is er een bijdrage geleverd aan cursussen, voornamelijk op technisch, maar ook wel op procesmatig gebied. Een voorbeeld hiervan is de cursus, die in samenwerking met het Van Hall Instituut is georganiseerd, waarin onder andere het veranderende overheidsbeleid op bodemsaneringsgebied centraal stond.

Voornamelijk de blooperworkshops bleken een groot succes (mondelijke mededeling Van Veen). Bloopers werden in deze workshops als kapstok gebruikt voor interessante (praktijk)problemen. 'Een probleem dat nader onderzocht of bediscussieerd kan worden of waarvoor, met behulp van in het NOBIS-programma ontwikkelde kennis, ontwerpregels of richtlijnen gemaakt kunnen worden.' Ze boden 'de mogelijkheid om los van de dagelijkse praktijk, enigszins achteroverleunend, met ervaren collegae ervaringen uit te wisselen en te discussiëren. Normaal heeft men hier geen tijd voor (over). Kennelijk is het noodzakelijk dat een organisatie deze bijeenkomsten organiseert en faciliteert' [De Wit e.a., 2000].

Uit een oriënterend gesprek kwam naar voren dat dit zelfs opgaat voor collega's binnen dezelfde organisatie: 'De werkervaring die ik heb en de ervaring die ik heb opgedaan door deelname aan landelijke werkgroepen op het gebied van bodembeheer kan ik door de hoge werkdruk en tijdgebrek niet overbrengen aan mijn directe collega's'.

Ook de digitale productengids (zie paragraaf 3.2) zal worden gebruikt voor kennisoverdracht. Hierin zal informatie te vinden zijn over alle producten die in een eerder stadium zijn ontwikkeld. Zoals in paragraaf 3.2 echter al werd vermeld, kun je op deze manier geen impliciete kennis overdragen. Uit de oriënterende gesprekken met milieuadviesbureaus kwam naar voren dat juist naar deze kennis vraag is.

'Een rapport geeft toch te algemene informatie: de nieuwe methode voor bodemsanering wordt bijvoorbeeld toegepast in een situatie waar de grondwaterstand op $-1,5\text{m}$ zit en in ons geval zit deze op $-0,5\text{m}$. Hoe zal de technologie dan uitpakken? Of kun je deze methode alleen in de zomer uitvoeren, terwijl wij de sanering in de winter uit willen voeren? Deze dingen vind je in het rapport niet terug, daarvoor moet je echt met de persoon spreken die de technologie ontwikkeld heeft en heeft toegepast.'

Een verwijzing naar de ontwikkelaar of de leverancier is dan ook nuttig. In verband met concurrentie is het echter niet altijd mogelijk naar de ontwikkelaar te verwijzen, bovendien moet de persoon die als contactpersoon wordt opgegeven tijd en budget beschikbaar hebben om vragen te beantwoorden. Vooral met deze laatste factoren wordt vaak weinig rekening gehouden.

In een oriënterend gesprek kwam bijvoorbeeld naar voren dat de respondent twee maal genoemd staat in het '2^e werkboek actief bodembeheer' [Moet e.a., 1998] onder het kopje 'Meer informatie bij:'. Naar aanleiding hiervan is de respondent ook verschillende malen benaderd door gemeenten om toelichting te komen geven over zijn projecten en zijn aanpak. Door gebrek aan tijd heeft hij hier maar één keer op in kunnen gaan.

De verschillende vormen van informatie- en kennisoverdracht binnen en buiten het SKB-netwerk zijn weergegeven in figuur 6. In de tekst wordt naar het figuur verwezen door de letters tussen de haakjes. De huidige kennisoverdracht door SKB vindt voornamelijk plaats door middel van projecten. De consortia die de projecten uitvoeren bestaan uit verschillende partijen, die door de samenwerking van elkaars kennis leren en nieuwe kennis ontwikkelen. Omdat het SKB-bureau deze projecten begeleidt, wordt er ook tussen het bureau en de consortia kennis uitgewisseld (a). Uitwisseling van kennis vindt ook plaats in de verschillende platforms die SKB rond een bepaald thema heeft opgericht. Deze platforms doen dienst als ontmoetingsplaats van deskundigen en fungeren als doorgeefluik van kennis en informatie. Zowel SKB-leden als niet-leden maken deel uit van de platforms. Naast het feit dat ze bijdragen aan kennisintegratie tussen verschillende SKB-projecten, vindt er via de platforms ook kennisuitwisseling met mensen van buiten SKB plaats (b). Tot slot vindt er ook kennisoverdracht plaats tussen SKB-leden en niet-leden op basis van 'bilateraal tjes' (c en d), hierin speelt het SKB-bureau geen enkele rol.

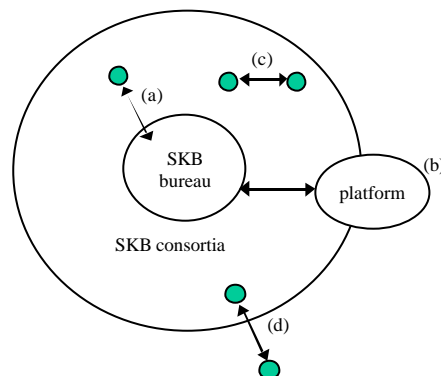


Fig. 6. Kennis- en informatiestromen binnen en buiten het SKB netwerk (de letters tussen de haakjes verwijzen naar de tekst).

Met de genoemde communicatiemiddelen en informatiestromen worden de 'haarvaten' van het netwerk van bodembeheerders, in de ruime zin van het woord, echter niet bereikt. Vandaar ook dit onderzoek. Voornamelijk proceskennis is via de bewandelde wegen moeilijk te verspreiden. Nieuwe inzichten op het gebied van integraal bodembeheer die bijvoorbeeld inhouden dat de interne organisatiestructuur moet worden veranderd, kun je niet verspreiden door middel van een geschreven handleiding. Hiervoor zal 'on the job' begeleiding nodig zijn (zie paragraaf 2.5), dus bijvoorbeeld in het gemeentehuis. Het verspreiden van kennis kan in deze zin worden opgevat als het 'faciliteren van veranderingen'.

Een facilitator moet gedurende verschillende stadia van het innovatie-adoptie proces andere taken op zich nemen. Rogers [Rogers, 1995] noemt de volgende:

1. Een behoefte aan veranderingen ontwikkelen.
2. Een relatie opbouwen waarin informatie uitgewisseld kan worden.

3. Het benoemen van de problemen.
4. De problemen omzetten in een intentie om actie te ondernemen.
5. Het implementeren van de oplossing en voorkomen dat deze wordt verlaten.
6. Het afbouwen van de hulp bij dit project.

Deze verschillende rollen sluiten sterk aan bij hetgeen dat in paragraaf 2.5 is besproken. Een facilitator moet dus in staat zijn al deze rollen op zich te nemen. Dit is geen gemakkelijke taak en vaak wordt het veranderingsproces nog eens extra bemoeilijkt door machtsverhoudingen en tegenstrijdige belangen in de organisatie. De manier waarop MKB TNO het programma TNO MKB-Initiatief heeft aangepakt is een mogelijke oplossing (zie paragraaf 2.5). MKB TNO heeft ervoor gekozen niet zelf de rol van facilitator op zich te nemen, maar hiervoor professionals van een extern bureau in te huren. Zelf spelen ze meer de rol van makelaar. We komen dan meer in de buurt van de rol van intermediair (zie ook paragraaf 2.6).

HOOFDSTUK 4

METHODIEK

4.1 Inleiding

Zoals in paragraaf 1.2 al werd aangegeven is het doel van dit onderzoek aanbevelingen te formuleren ten aanzien van de manier waarop SKB een productieve relatie op kan bouwen met (kleinere) gemeenten en adviesbureaus zodat ze haar missie kan volbrengen. Oorspronkelijk zou het onderzoek zich alleen op kleine gemeenten richten, maar omdat er ook belemmeringen worden gevoeld bij de kennisdoorstroming tussen SKB en grotere gemeenten, is op verzoek van het managementteam ook hier aandacht aan besteed. Wat betreft de adviesbureaus richt het onderzoek zich voornamelijk op bureaus die nog geen lid zijn van SKB. Om het onderzoeksdoel te bereiken moet eerst antwoord gegeven worden op de volgende twee vragen:

1. Welke factoren belemmeren en/of bevorderen het effectieve contact tussen (kleinere) gemeenten, adviesbureaus en SKB?
2. Hoe kan op grond hiervan en gezien de aanwezige mogelijkheden een strategie bepaald worden om de communicatie met deze groep van potentiële benutters te verbeteren?

Het is dus niet de bedoeling om de informatiebehoefte van de respondenten 'af te tappen'. Dit is ook niet mogelijk, want zoals in figuur 2 al schematisch werd weergegeven, is informatiebehoefte geen vast gegeven. Eigen kennis, de directe sociale omgeving en externe informatiebronnen dragen in onderlinge interactie bij tot wat mensen gaandeweg aan informatie opzoeken en benutten.

Met behulp van diepte-interviews bij gemeenten, een milieudienst en bij adviesbureaus die werkzaam zijn op het gebied van bodem, is gekeken welke invloeden van doorslaggevend belang zijn om al dan niet aan de slag te gaan met nieuwe ideeën en technologieën op het gebied van bodembeheer. Tevens is onderzocht welke rol SKB kan spelen in het stimuleren van het gebruik van deze nieuwe ideeën en technologieën.

Bij diepte-interviews kan de vraag worden gesteld in hoeverre het interview moet worden gestructureerd. Door vooraf de vragen vast te leggen wordt er geen aandacht geschonken aan interessante en relevante kennis van de respondent die niet direct aansluit bij één van de gestelde interviewvragen. Wanneer echter niets vooraf wordt vastgelegd zal het kwalitatieve interview ongetwijfeld veel informatie opleveren, maar waarschijnlijk is veel van deze informatie irrelevant. Bovendien zijn veel antwoorden van verschillende respondenten dan niet meer vergelijkbaar. De vraag is dan ook niet *of* een interview gestructureerd moet worden, maar *hoe* en *in welke mate* [Nievaard, 1996].

Om de mogelijkheid te behouden de resultaten met elkaar te vergelijken, is ervoor gekozen de vragenlijsten vrij uitgebreid vast te leggen. Tijdens de interviews zijn echter veelvuldig zijwegen ingeslagen om opmerkingen van respondenten te verduidelijken en in te gaan op zaken die de respondent aangaf. Op deze manier is het mogelijk om verschillen en overeenkomsten tussen de respondenten uit de analyses te halen en er wordt voorkomen dat relevante informatie en ervaringen van de respondent over het hoofd worden gezien. De vragenlijsten voor de interviews bij gemeenten en adviesbureaus (zie bijlage A en B), die dus als leidraad moeten worden gezien, bestaan uit verschillende onderdelen.

Bij gemeenten zijn dit de volgende onderdelen:

- 0 Achtergrond en taken respondent
- I Structuur van kennisnetwerk in de huidige situatie (de kennisdoorstroming)
- II Actief bodembeheer en bodembeheer zaken die bij de gemeente spelen
- III Gewenste vorm van kennisnetwerk / Aan welke kennis is behoefte
- IV Vervolg

Bij de adviesbureaus zijn de onderdelen 0 en I samengevoegd, maar is verder een vergelijkbare indeling aangehouden.

Alvorens de vragenlijst voor de diepte-interviews op te stellen is literatuuronderzoek gedaan en hebben 5 oriënterende gesprekken plaatsgevonden met milieuambtenaren van kleine gemeenten (2), een milieuambtenaar van een milieudienst en met medewerkers van kleine adviesbureaus (2) (zie bijlage C voor de namen van de contactpersonen). Tevens is er gesproken met de directeur van MKB TNO, dat wordt gezien als een kennisinstelling die in bepaalde opzichten vergelijkbaar is met SKB. In totaal zijn 19 ambtenaren van gemeenten of milieuadviesdiensten en 10 medewerkers van milieuadviesbureaus geïnterviewd.

In de volgende paragrafen wordt de keuze van de interviewvragen gemotiveerd. Het onderzoek is kwalitatief opgezet. Alleen op deze wijze kan worden doorgrond welke factoren een rol spelen bij het al dan niet toepassen van nieuwe technieken en inzichten op het gebied van bodembeheer (paragraaf 4.2) en hoe hier het beste strategisch mee omgesprongen kan worden (paragraaf 4.3). Paragraaf 4.2 bestaat uit vier delen: het imago (paragraaf 4.2.1), de huidige en gewenste kennisdoorstroming (paragraaf 4.2.2), het aangeboden kennispakket (paragraaf 4.2.3) en de persoonlijke eigenschappen van de individuele mensen in de doelgroep (paragraaf 4.2.4). Alle elementen kunnen een rol spelen in de manier waarop SKB een productieve relatie op kan bouwen met kleinere gemeenten en adviesbureaus. De cijfers tussen vierkante haken verwijzen naar de interviewvragen in bijlage A (gemeenten) en B (*adviesbureaus*). De cursieve cijfers verwijzen naar de vragen voor de adviseurs.

4.2 Belemmerende en bevorderende factoren

4.2.1 *Imago van SKB*

In paragraaf 2.6 is al aan de orde geweest dat een positief imago belangrijk is wanneer SKB een relatie aan wil gaan met haar doelgroepen. In het interview wordt dan ook gevraagd of de respondenten SKB kennen en zo ja waarom ze wel of geen contact met SKB hebben gehad. Naar aanleiding van de oriënterende gesprekken werd aangenomen dat SKB bij adviesbureaus bekender was dan bij gemeenten en daarom is er bij de adviesbureaus aan de hand van stellingen ook nagegaan hoe men tegen SKB aankijkt [34, 35; 14-16]. Naar aanleiding van de vragen over de kennis-/informatiebehoefte is in de gesprekken ook steeds gevraagd of het huidige aanbod van SKB (o.a. projecten, platforms en een productengids) aansluit bij hun wensen en of ze nog andere rollen voor SKB zien weggelegd [impliciet in 37, 38; 20, 21].

4.2.2 *Kennisdoorstroming*

De missie van SKB is het ontwikkelen en overdragen van kennis voor een doelgerichte en goedkope realisatie van een bodemkwaliteit die past bij het gewenste gebruik. Uit gesprekken met het programmamanagement is naar voren gekomen dat SKB niet perse zelf deze kennis wil verspreiden, maar dit ook via derden wil doen (zie paragraaf 2.6 voor verschillende intermediaire rollen die mogelijk zijn. Lees voor 'kennisbron' steeds 'SKB' en voor 'alternatieve bron x en y' bijvoorbeeld 'InfoMil' en 'VROM').

Daarom is het goed om in de interviews niet alleen de bekendheid, het imago en de toegankelijkheid van de SKB te bekijken, maar ook te achterhalen welke andere 'spelers in de bodemwereld' door gemeenten gezien worden als bron voor informatie en als helpdesk.

Om kennis uit te kunnen wisselen met de doelgroep is het voor SKB belangrijk te weten wie hiervoor het beste aanspreekpunt is. Hiertoe moet het kennisnetwerk in kaart worden gebracht. In het onderdeel over de informatiestromen [onderdeel II, I] wordt hier op ingegaan. Bij de gemeenten zijn de communicatiestromen onderverdeeld in interne communicatie (binnen de gemeente tussen verschillende afdelingen) [15-18], externe communicatie tussen verschillende overheden (regio-overleg, provincie) [19-22], externe communicatie met adviesbureaus [23-25], externe communicatie met burgers [26-30] en aan andere bronnen van informatie, waaronder SKB [31-35].

Naast het in kaart brengen van het huidige kennisnetwerk is het ook van belang de wensen te inventariseren ten aanzien van het toekomstige kennisnetwerk: waar wil men in de toekomst welke informatie vandaan halen. Op deze vragen wordt ingegaan in het deel 'Gewenste vorm van kennisnetwerk' [onderdeel III, II]. SKB kan mogelijk zorgen voor invulling van (een deel van) de wensen van de doelgroep ten aanzien van de benodigde kennis.

De wensen ten aanzien van de informatie in de toekomst zullen naar verwachting sterk beïnvloed worden door de houding van de respondent (zie paragraaf 4.2.4) en respectievelijk de zaken die in de gemeente spelen op het gebied van bodembeheer en het type diensten dat een bureau verleent. Zo zal een gemeente waar veel vervuilde bodem aanwezig is, waarschijnlijk meer behoefte hebben aan ondersteuning of andere hulp van buiten af, dan een gemeente waar relatief weinig problemen spelen en zal een bureau dat zich aan de onderkant van de markt bevindt minder interesse hebben in in-situ saneringen dan een groter ingenieurbureau. In respectievelijk onderdeel I, 'Actief bodembeheer en zaken die bij de gemeente spelen', en onderdeel 0 (achtergrond bedrijf), wordt daarom op deze aspecten ingegaan [6-14, 4].

4.2.3 Kennispakket

Een innovatie moet aan bepaalde voorwaarden voldoen wil het een kans maken om door een meerderheid van de doelgroep geïmplementeerd te worden: de innovatie moet relatief voordeel hebben, moet aanvaardbaar zijn, moet niet te complex zijn, moet uit te proberen zijn en de innovatie plus de positieve gevolgen moeten zichtbaar zijn (paragraaf 2.3). In dit onderzoek is nagegaan in hoeverre deze factoren een rol spelen bij het al dan niet implementeren van nieuwe ideeën en technieken op het gebied van bodembeheer. Bij de analyse van het gehele interview zal gelet worden of er gerefereerd wordt aan één van de eigenschappen van het kennispakket.

4.2.4 Persoonlijke eigenschappen

Dat het hebben van kennis over een innovatie niet voldoende is om deze innovatie vervolgens ook te implementeren, maar dat persoonlijke eigenschappen en externe invloeden ook een rol spelen, is beschreven in paragraaf 2.4. Om na te gaan welke van deze aspecten van invloed zijn op het al dan niet aannemen van ideeën en technologieën die SKB in huis heeft, zijn deze aspecten (impliciet) opgenomen in de vragenlijst. Zo wordt in het interview eerst ingegaan op de eigen effectiviteit van de respondent in onderdeel 0, achtergrond en taken respondent' [1-5, 1-4]. Deze vragen zijn ook van belang om na te gaan welke (opleidings)achtergrond de betrokken ambtenaren/medewerkers van adviesbureaus hebben. De communicatie kan op deze manier afgestemd worden op hun voorkennis.

De *subjectieve norm* komt voornamelijk aan bod in de vragen over de collega's binnen de gemeente [15-18]. Ook communicatie met ambtenaren van andere overheden [19-22] kan invloed hebben op de subjectieve norm. Naar verwachting speelt de subjectieve rol bij adviesbureaus

geen rol en is daarom niet opgenomen in de vragenlijst. Vragen over de informatie-uitwisseling met anderen [onderdeel II, *onderdeel I*] zijn een direct aangrijpingspunt voor het element '*communicatie*' in figuur 1 (paragraaf 2.4). Dit onderdeel is in paragraaf 4.2.2 reeds besproken. De *attitude* van de respondent zal opgemaakt worden uit het overallresultaat van het gehele interview.

Natuurlijk is het belangrijk om te weten wat uiteindelijk het resultaat van de afweging tussen de attitude, de subjectieve norm en de eigen effectiviteit is. Met de vragen over hoe de respondenten nu met bodem / actief bodembeheer bezig zijn [6; 4, 6] wordt gevraagd naar het concrete *gedrag*. Hierbij moet worden opgemerkt dat niet alleen het gedrag van de respondent bepaalt wat er in een gemeente of een bedrijf gebeurt, want dit is geen éénpersoonsactie. Er wordt vaak samengewerkt met verschillende personen (b.v. van andere gemeentelijke afdelingen of met klanten en bevoegd gezag). Uit de interviews moet naar voren komen of deze samenwerking goed verloopt.

Uit de literatuur en uit de oriënterende gesprekken zijn verschillende belemmerende en stimulerende factoren naar voren gekomen. Voor gemeenten zijn deze weergegeven in figuur 7. De belemmerende factoren 'duwen' de lijn, die aangeeft in welke mate actief bodembeheer is ingevoerd en toegepast, naar beneden, terwijl de stimulerende factoren deze juist naar boven 'duwen'. De genoemde factoren zijn weer onder te verdelen in 'attitude', 'subjectieve norm', 'eigen effectiviteit' en de andere elementen weergegeven in figuur 1 (paragraaf 2.4). Zo valt 'de mate van deskundigheid' bijvoorbeeld onder de eigen effectiviteit, 'het niet gestimuleerd worden vanuit de eigen organisatie' en 'een intern verdeelde gemeente' onder subjectieve norm en de 'risico's' onder mogelijke consequenties van het gedrag.

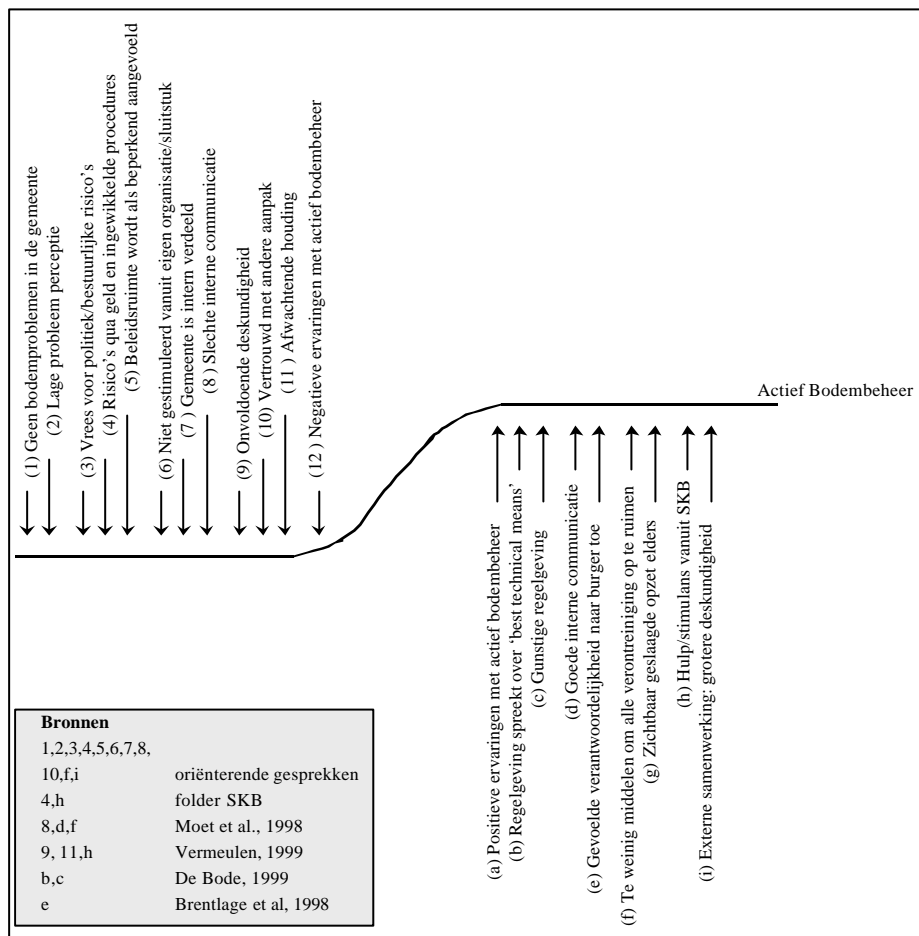


Fig. 7. Remmende en stimulerende factoren met betrekking tot het invoeren en toepassen van actief bodembeheer (bij gemeenten) [invloeden van positieve of negatieve ervaringen zijn niet teruggevonden in één van de genoemde bronnen].

De stimulerende en remmende factoren komen op verschillende plaatsen in het interview terug [b.v. 7, 12, 13, 17, 22, 29; 12, 13].

4.3 Strategie ter verbetering van de communicatie

Om aanbevelingen te kunnen formuleren over de manier waarop SKB een productieve relatie op kan bouwen met kleinere gemeenten en adviesbureaus, worden de interviews geanalyseerd op de speerpunten:

- Is SKB bekend bij de respondent en zo ja, hoe staat SKB dan bekend?
- Voldoet het kennispakket dat wordt aangeboden door SKB aan de voorwaarden van de respondenten en waar zijn verbeteringen mogelijk?
- Welke persoonlijke eigenschappen van de respondenten spelen een rol in het al dan niet overgaan tot het implementeren van nieuwe ideeën en technieken op het gebied van bodembeheer? Hoe kan er gebruik worden gemaakt van de positieve invloeden en hoe kan er worden omgegaan met de negatieve?
- Wat zijn de verschillen tussen het huidige kennisnetwerk en de gewenste? Hoe kan de SKB een rol spelen in het bereiken van het gewenste kennisnetwerk en zo de gemeenten/adviesbureaus stimuleren om nieuwe ideeën en technieken op het gebied van bodembeheer te implementeren.

Uit de resultaten van deze analyse zullen vervolgens oplossingsrichtingen worden gedestilleerd.

SKB EN KENNISDOORSTROMING IN DE PRAKTIJK

5.1 Gemeenten

5.1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van de interviews. In totaal is er met 16 ambtenaren van 15 gemeenten en met 1 ambtenaar van een milieudienst gesproken (zie bijlage C voor een lijst met geïnterviewden). De gemeenten waren van verschillende grootte, zo hadden sommige respondenten de verantwoordelijkheid voor vrijwel alle milieutaken in de gemeente en kreeg een andere respondent binnenkort beschikking over een team van 8 bodemmedewerkers. Wanneer gekeken wordt in welke mate actief bodembeheer vormgegeven is (en dan voornamelijk de eenvoudige zichtbare aspecten hiervan, zoals het in gebruik hebben van een bodemkwaliteitskaart en een bodeminformatiesysteem (bis)) dan is duidelijk te zien dat de gemeenten zich in verschillende stadia van het innovatiebeslissingsproces (figuur 3) bevinden. De ene gemeente is bijvoorbeeld aan het afwegen of een bodemkwaliteitskaart zin heeft voor de gemeente, een andere hoopt dit jaar de eerste fasen van de bodemkwaliteitskaart klaar te hebben en in weer een andere gemeente is de kaart al af. Deze verschillen worden mede veroorzaakt door de aan- of afwezigheid van subsidies. Zo krijgt de ene gemeente de aanschaf van een bis bijna geheel gesubsidieerd door de provincie en zit een andere gemeente tot nu toe vergeefs te wachten op een bijdrage.

Naast deze verschillen, zijn er uit de analyse van de interviews ook een groot aantal overeenkomsten naar voren gekomen. In de volgende paragrafen komen deze overeenkomsten, maar ook opvallende variaties tussen de respondenten en de gemeenten, aan bod. Respectievelijk wordt ingegaan op de bekendheid en het imago van SKB bij de respondenten (paragraaf 5.1.2), waar de respondenten nu hun kennis opdoen (paragraaf 5.1.3), welke kennis respondenten op prijs zouden stellen (paragraaf 5.1.4) en hoe de persoonlijke eigenschappen van de respondent de invoering van actief bodembeheer in de gemeente beïnvloeden (paragraaf 5.1.5).

5.1.2 Imago van SKB

In paragraaf 2.6 is vermeld dat criteria als bekendheid, imago en toegankelijkheid van de innovatieverspreider een belangrijke rol spelen bij het overdragen van kennis en informatie. Achtereenvolgens komen deze drie criteria in deze paragraaf aan bod.

Bekendheid

Uit de analyse van de interviews blijkt dat de naam SKB bij de meeste gemeenten wel bekend is, al moet men vaak even nadenken en/of de nieuwsbrief zien. De meeste respondenten kennen SKB via de nieuwsbrief. Enkel kennen SKB van Soiltech.

Imago

Zoals in paragraaf 2.6 werd beschreven, bevat een goed imago voldoende kennis, is deze kennis niet vertekend en levert deze een gunstige waardering op. Uit de analyse van de interviews blijkt echter dat de kennis over wat de stichting doet erg beperkt is. Voorbeelden hiervan zijn: 'Ik weet niet precies wat ze doen, het is een erg anonieme club, net als NOBIS' en de enkeling die op de hoogte is van het NARIP-platform weet niet dat SKB dit platform ondersteunt. Verder worden de activiteiten van SKB in veel gevallen alleen op het technische vlak gezocht. Geen van de respondenten was op de hoogte van het procesmatige speerpunt van SKB. De meeste

respondenten zien zichzelf niet als de doelgroep van SKB: *'de nieuwsbrief is vooral toegespitst op nieuwe technieken en daarom heb ik het idee dat het vooral bedoeld is voor grote gemeenten en bureaus.'*

In enkele gevallen is de discrepantie tussen de identiteit en het imago van SKB nog groter: *'ik ken SKB van naam, maar ik dacht dat ze zich met kwaliteitsbewaking bezighielden.'* en *'ik wist niet dat ze zich ook bezighielden met zaken op het gebied van bodem'*.

Er is duidelijk sprake van een imagoprobleem van SKB ten opzichte van de gemeenteambtenaren, niet omdat men negatief over SKB denkt, maar omdat men te weinig weet wat SKB doet en een incorrect beeld heeft over wat er mogelijk is bij SKB.

Toegankelijkheid

Door dit incomplete en incorrecte beeld denkt men dat wat SKB te bieden heeft niet interessant is voor hen en ziet men geen reden om in contact te treden met SKB. De toegankelijkheid van SKB is hierdoor niet bekend bij de meeste respondenten: de respondenten hebben nooit geprobeerd SKB te bellen en slechts één respondent geeft aan dat hij wel eens op de website van SKB heeft gekeken. De informatie die hij daar heeft aangetroffen vindt hij echter teleurstellend (zie ook paragraaf 5.1.4).

5.1.3 *Kennisdoorstroming*

Kennis op peil houden: tijdschriften en internet

De meeste respondenten geven aan af en toe congressen, workshops of cursussen te bezoeken. Bovendien probeert men de eigen kennis op peil te houden door middel van het bijhouden van vakliteratuur. Welke bladen worden bijgehouden varieert sterk per persoon. Het vaakst worden 'Bodem' en de 'Bever nieuwsbrief' genoemd, maar deze worden niet door iedereen gelezen. Vooral de respondenten die naast bodem ook andere taakvelden hebben, geven aan 'Bodem' niet te lezen. Andere genoemde tijdschriften zijn 'Bodem select', 'Land en Water' en 'Milieumagazine'. Verschillende respondenten geven aan regelmatig op het internet te kijken. De site van VROM wordt het vaakst bezocht, gevolgd door de site van InfoMil, éénmaal wordt ook aangegeven dat sites van adviesbureaus als DHV en IWACO worden bekeken. Deze respondent geeft aan ook verschillende keren op de website van SKB te hebben gekeken voor technische informatie: *'Ik vond de site erg slecht. Er staat weinig informatie op. Je bekijkt zo'n site een paar keer, maar als er dan geen informatie te vinden is, dan ga je niet meer terug. Het moet flitsender (...) je moet geen vacuüm op laten treden na het opzetten van een domein'. 'Ik kijk wel eens op het internet, maar ik vind dat er niet veel bijzonders te vinden is', is ook een van de opmerkingen.*

Veel gemeenten hebben echter nog geen internet aansluiting op de werkplek en dit belemmert het gebruik. Enkele respondenten geven aan wel toegang te hebben tot het gemnet. Anderen hebben echter geen goede ervaringen met gemnet, omdat het slecht geüpdate zou worden en technische beperkingen zou hebben.

Wanneer opzoek naar kennis

In paragraaf 2.5 zijn twee redenen genoemd waarom mensen op zoek zouden gaan naar nieuwe kennis: (1) omdat ze een probleem ervaren en ze nieuwe kennis nodig hebben om het probleem op te lossen en (2) omdat ze informatie ontvangen die niet overeenkomt met hun kennis en ze hierdoor een probleem ervaren. Het verschil tussen één en twee zit hem in het feit dat in het eerste geval mensen uit zichzelf op zoek gaan naar informatie, terwijl ze in het tweede geval eerst met informatie geconfronteerd moeten worden voordat ze zelf op zoek gaan naar nieuwe kennis.

Uit de analyse van de interviews komt voornamelijk de eerste situatie terug. De respondenten gaan voornamelijk op zoek naar informatie wanneer ze bepaalde vragen hebben. Deze vragen ontstaan bijvoorbeeld omdat ze met nieuwe regelgeving geconfronteerd worden of omdat ze met een bepaald soort verontreiniging in aanraking komen die ze nog niet eerder bij de hand hebben gehad. In dit geval ervaren ze een probleem en gaan ze op zoek naar kennis die dat probleem aan kan pakken. Zo zijn in één gemeente oplosmiddelen tot wel 30-35 meter de grond ingezakt. De gemeente probeert mee te denken over hoe deze vervuiling aangepakt kan worden en daarom is de respondentie bijvoorbeeld naar een presentatie van een NOBIS-project geweest over dit onderwerp.

De tweede situatie, waarin mensen op zoek gaan naar informatie vanwege cognitieve dissonantie, komt niet erg duidelijk naar voren uit de interviews. In een vertrouwde situatie, bijvoorbeeld bij constatering van een verontreiniging waarmee ze vaak te maken hebben, zal men niet snel uit gaan zoeken of er een nieuwe saneringstechniek bestaat. Tevens worden in-situ saneringstechnieken soms niet overwogen omdat in de opinie van de respondenten de gemeentelijke bodem die uit 'klei', 'zand' dan wel uit 'verschillende lagen grond' bestaat (naar voren gebracht door drie verschillende respondenten), hiervoor niet of nauwelijks geschikt is.

Indirect komt zoekgedrag vanwege cognitieve dissonantie wel terug in de interviews, namelijk in de keuze voor een adviesbureau. Wanneer de gemeenteambtenaren inschatten dat de vervuiling in-situ gesaneerd kan worden, schakelen ze een groter bureau in dan wanneer ze denken dat de verontreiniging alleen afgegraven kan worden. Op deze manier hopen ze kennis van nieuwe technieken binnen te halen, want ze verwachten dat de grotere bureaus meer kennis in huis hebben over bijvoorbeeld het in-situ saneren. De gemeenteambtenaren zullen alleen inschatten dat de vervuiling die ze normaal af zouden laten graven ook in-situ gesaneerd kan worden, wanneer ze hierover al eens informatie ontvangen hebben, bijvoorbeeld in de vorm van een artikel dat ze gelezen hebben, via hun persoonlijke netwerk en/of via congressen.

Informatiezoekproces

In de gesprekken met de gemeenteambtenaren kwam de structuur uit figuur 2 duidelijk terug. Als men geconfronteerd wordt met een vraag waar men geen antwoord op weet of men een probleem ervaart waar men niet direct een oplossing voor paraat heeft, gaat men over het algemeen eerst zelf op zoek in documenten en eventueel ook op het internet. Als men er zelf niet uitkomt roept men de hulp van anderen in. In eerste instantie worden vaak (bodem) collega's binnen de gemeente geraadpleegd, mits de respondent niet de enige bodemambtenaar is. Vervolgens bellen ambtenaren van kleinere gemeenten soms naar grotere gemeenten. De meeste respondenten geven aan tevens met de provincie te bellen wanneer ze er zelf niet uitkomen. Met sommige vragen wordt naar InfoMil gebeld (zie paragraaf 5.1.4).

Sommige respondenten geven aan veel informatie uit regionale/provinciale werkgroepen of overlegstructuren te halen. Wanneer er vragen zijn, worden die daar gezamenlijk uitgezocht. Zo zit één gemeente bijvoorbeeld in een intergemeentelijk overleg. Met deze overleggroep hebben ze een handleiding bodem opgesteld, waarin verschillende protocollen opgenomen zijn, bijvoorbeeld hoe men kan handelen wanneer er een nieuw riool wordt aangelegd. Een andere gemeente zit in een platform actief bodembeheer van de provincie. Andere respondenten geven aan dat er weliswaar een regio-overleg is, maar dat daar op het gebied van bodem niets mee wordt gedaan.

5.1.4 Kennispakket

Tijdens de interviews is gekeken of men op de hoogte is van het bestaan van verschillende SKB-producten die de kennisoverdracht op het gebied van bodem moeten bevorderen, zoals projecten en platforms. Naast de al bestaande producten zijn ook mogelijkheden voor de toekomst besproken, bijvoorbeeld een telefonische helpdesk. Tevens is er bij de analyse van de interviews gekeken welke factoren als relatief voordeel, aanvaardbaarheid, complexiteit, testmogelijkheid en zichtbaarheid (zie paragraaf 2.3) de implementatie van (onderdelen van) actief bodembeheer in de gemeente vertragen of voorkomen. In deze paragraaf wordt hier verder op in gegaan.

Productengids

De meeste respondenten geven aan dat ze interesse hebben in de productengids. Slechts een enkeling geeft aan de gids niet te zullen raadplegen als hij af is: *'De provincie is bevoegd gezag als het om saneringen gaat en wij hebben alleen een begeleidende rol. Voor ons is informatie over saneringstechnieken dus niet zo belangrijk.'* Een rechtstreekse ISV gemeente stelt juist: *'Omdat we ook bij saneringen het bevoegd gezag worden, is het erg interessant om mogelijke saneringstechnieken te bekijken'*. Het zijn echter niet alleen de rechtstreekse gemeenten die aangeven interesse te hebben. Een respondente uit een kleine gemeente merkt wel op: *'De productengids zou technische en niet-technische informatie moeten bevatten, plus verwijzingen naar uitvoerders. De resultaten van de uitgevoerde projecten zouden op een zodanige manier vertaald moeten worden dat de gemeenten er iets mee kunnen.'* Met de niet-technische informatie doelt ze onder andere op informatie over de resultaten van de meer procesgerichte projecten van SKB.

Zoals in paragraaf 5.1.3 al werd vermeld, hebben nog lang niet alle gemeenteambtenaren eenvoudig toegang tot het internet. Om deze reden geven verschillende respondenten aan de productengids nu nog het liefst op cd-rom te ontvangen.

Telefonische helpdesk

Wanneer het informeren bij mensen die men kent, de naasten, niet voldoende oplevert, wordt er soms naar InfoMil gebeld (zie ook informatie zoekproces in paragraaf 5.1.3). InfoMil is bij alle respondenten bekend en veel respondenten hebben ook wel eens met InfoMil gebeld, al was het niet altijd over bodemzaken maar bijvoorbeeld over milieuvergunningen: *'We bellen wel eens met InfoMil, maar eigenlijk niet met vragen op het gebied van bodem. InfoMil is meer thuis in de wet milieubeheer.'* Verschillende respondenten geven aan altijd goed geholpen te worden bij InfoMil: *'Je kunt hier goed terecht wanneer je iets wilt weten over bijvoorbeeld regelgeving die er aan zit te komen'*. Enkele respondenten zagen InfoMil als een *'laatste redmiddel, want ze hebben er alleen erg algemene kennis'* of ze belden niet, want *'daar heb je niets aan (en hetzelfde geldt voor de VNG en de milieu-inspectie) want ze vertellen je alleen dat je het antwoord op pagina x van een bepaalde publicatie kunt vinden en dat kan ik zelf ook wel uitvinden.'*

De meeste respondenten reageren positief op een toekomstige rol van SKB als helpdesk. Een enkeling zou de technische informatie liever op de website zien of denkt dat de helpdeskfunctie in de toekomst vervangen kan worden door een goede website.

De meerderheid verwelkomt dus het idee van een helpdesk, maar er worden ook direct enkele kanttekeningen bij geplaatst: *'Ze moeten dan wel vernieuwende informatie hebben en niet alleen aanwijzen waar je welke informatie kunt vinden.'* en *'In de praktijk is het erg moeilijk om een overzicht te houden van alles wat er in Nederland speelt. Het is moeilijk om een 'netwerkrol' goed te vervullen.'*

De vragen die de respondenten aan de helpdesk zouden willen stellen lopen uiteen, bijvoorbeeld: *'Hoe stel ik een grondstromenplan op?'*, *'Ik stel me voor dat wanneer je een sanering van een bepaalde stof uit moet voeren, je naar SKB belt en ze je daar vertellen welk bureau c.q. welke aannemer hier ervaring mee heeft.'* en *'(...) bijvoorbeeld met vragen over de risico's van zware metalen als die in concentraties boven de interventiewaarde voorkomen.'*

Uit deze opmerkingen komen impliciet verschillende invullingen naar voren die de respondenten aan de helpdesk zouden geven, namelijk de functie van 'vraagbaak' en de functie van 'doorgeefluik'. Bij de vraagbaakfunctie kun je met je vragen terecht bij de helpdesk en de vraag wordt vervolgens beantwoord door de persoon die de telefoon opneemt. Bij de functie waar de helpdesk meer als een doorgeefluik fungeert, wordt men doorverwezen naar de persoon of instantie die op het terrein van de vraag specialist is. De helpdesk zelf beantwoordt de vraag dus niet, maar beheert een database waarin gegevens over de specialiteiten van personen en instanties zijn opgeslagen. Dit is het beheren van een netwerk dat al eerder aan de orde kwam. Het komt ook voor dat mensen niet bellen om antwoord te krijgen op een vraag, maar een bevestiging willen van wat ze zelf bedacht hebben of wat ze bijvoorbeeld op internet gevonden hebben. Antwoorden als 'ja, dat is een goede redenering' of 'ja, dat gebeurt vaker in Nederland' helpen de mensen al een heel eind op weg (persoonlijke mededeling Ouboter). In paragraaf 2.5 kwam dit ook naar voren (zie 'bevestigingsfase').

Projecten

Alle respondenten juichen het toe dat het mogelijk is om met medefinanciering van SKB projecten uit te voeren. Vrijwel niemand weet echter dat het mogelijk is om projectvoorstellen in te dienen en op welk gebied de projectvoorstellen dan mogen liggen. Enkele gemeenteburgemeesters geven aan dat ze zichzelf ook niet geschikt achten om aan een project mee te doen, omdat de gemeente te klein is en er zich geen bijzondere gevallen voordoen. Eén respondent geeft aan dat ze op technisch gebied geen project uit zouden willen voeren, omdat ze bij saneringen niet het bevoegd gezag zijn en dat het niet duidelijk is welke niet-saneringsprojecten er uitgevoerd kunnen worden. Verschillende respondenten geven aan interesse te hebben in projecten, maar ze willen eerst graag weten wat de spelregels zijn. Bovendien stelt één respondent dat, wanneer hij een projectvoorstel in zou dienen, hij binnen twee maanden wil horen of het al dan niet doorgaat.

Op het gebied van processen geven vrijwel alle respondenten aan dat ze op dit moment erg bezig zijn met de vraag hoe ze de handhaving van het bouwstoffenbesluit aan moeten pakken. Eén respondent geeft de complexiteit als volgt weer: *'In principe is de milieudienst belast met de handhaving. Wanneer burgers of bedrijven echter vragen hebben over grondverzet is de gemeente wel het contactadres. De controle zou eigenlijk geïntensiveerd en verbeterd moeten worden, bijvoorbeeld door een betere samenwerking met de politie.'* Hieruit blijkt dat men een betere samenwerking en een goede afstemming tussen de verschillende actoren op het gebied van handhaving wil bewerkstelligen. Een andere respondent geeft bovendien aan dat hij zou willen dat SKB mee zou helpen bij het ontwikkelen van methoden die met een minimale handhaving een zo groot mogelijk rendement halen. *'De handhaving zou zich moeten toespitsen op dingen die ertoe doen. Er zou aangegeven moeten worden op welke zaken de gemeente moet letten. Protocollen en handreikingen op dit gebied zouden goed van pas komen.'*

Twee respondenten geven aan binnenkort proefprojecten over de handhaving van het bouwstoffenbesluit te zullen starten om er op deze manier ervaring mee op te doen. Hier zien we duidelijk de factor 'testmogelijkheid', die in paragraaf 2.3 is besproken, terug.

Platform

De meningen over de platforms zijn verdeeld. Verschillende respondenten vinden dat platforms vaak weinig concreets opleveren. Met de resultaten kunnen ze vaak niets en bovendien gaat er veel tijd inzitten. Eén geeft bijvoorbeeld aan dat een landelijk platform altijd te ver weg is en dat het rendement voor deelname hierdoor bij voorbaat al laag ligt. Tijd is dus een beperkende factor om deel te nemen aan platforms. Sommige respondenten zien discussies op het internet als de oplossing voor dit probleem

Ideeën over de thema's van de platforms zijn er genoeg: *'Het zou interessant zijn om een discussie te voeren over hoe homogene deelgebieden bepaald moeten worden,' 'het bouwstoffenbesluit en ISV', 'een discussie over het landelijk versus het provinciaal beleid' en 'de relatie tussen natuurlijke processen en bodemverontreiniging (bijvoorbeeld het vrijkomen van waterstofsulfide uit bagger)'*. Omdat het moeilijk kan zijn tijd vrij te maken voor de platforms lijkt het verschillende respondenten een goed idee deze aan te laten sluiten bij bestaande overlegstructuren tussen gemeenten en eventueel provincie. Zij zien deze bestaande overlegstructuren als een goede ingang voor SKB.

Nieuwsbrief

In paragraaf 5.1.2 is al aan de orde geweest dat veel respondenten de nieuwsbrief wel eens gezien hebben. SKB heeft haar naamsbekendheid grotendeels te danken aan de nieuwsbrief. De meeste respondenten weten echter niet precies wat erin staat. Sommigen vinden dat de nieuwsbrief vooral is toegespitst op nieuwe technieken. Daarom voelen kleinere gemeenten zich niet erg aangesproken door SKB en bladeren de nieuwsbrief (als ze hem al krijgen) alleen even door. *'Er zou meer aandacht moeten worden besteed aan de kleine gemeenten en de problematiek daar.'*

Testmogelijkheid en zichtbaarheid

Uit de analyse van de interviews komt naar voren dat de testmogelijkheid en de zichtbaarheid een belangrijke rol kunnen spelen bij het verder vormgeven van actief bodembeheer in gemeenten.

Bij het onderdeel projecten is al even genoemd dat het soms belangrijk is voor gemeenten om innovaties op een kleine schaal te testen, bijvoorbeeld de handhaving van het bouwstoffenbesluit. Ook op andere gebieden kwam dit naar voren uit de interviews. Zo wil de ene gemeente bijvoorbeeld niet meteen een gemeentedeekkende bodemkwaliteitskaart maken, maar zullen ze beginnen met het bedrijventerrein en een te ontwikkelen nieuwbouwlocatie: *'Dit kost relatief weinig inspanning, omdat er in het eerste geval al veel bodemgegevens uit het verleden bekend zijn en in het geval van de nieuwbouwlocatie veel gegevens bekend zullen worden. We proberen zoveel mogelijk werk met werk te maken.'* Het uitproberen op kleine schaal kan ervoor zorgen dat de taak behapbaarder wordt voor de ambtenaren. Ze moeten dan wel weten dat het mogelijk is om testen uit te voeren, hierbij zouden ze ook kunnen leren van de (test)ervaringen van andere gemeenten. Zowel de procesmatige ervaringen van de andere gemeente (software informatie (paragraaf 2.2): hoe zet je een pilotproject op het gebied van handhaving op?) als de resultaten van de test (innovatie-evaluatie informatie (paragraaf 2.2): wat zijn succes en faal factoren bij handhaving?) zijn hierbij van belang. In beide gevallen geldt dat het belangrijk is dat gemeenten inzicht hebben in wat er in andere gemeenten gebeurt.

In paragraaf 5.1.3 kwam al naar voren dat bodem vaak geen deel uitmaakt van het intergemeentelijk overleg. Soms zitten de ambtenaren wel in projectgroepen met een bodemthema, georganiseerd door bijvoorbeeld de provincie, maar veel respondenten geven aan dat ze weinig inzicht hebben in wat er in andere gemeenten speelt op het gebied van actief bodembeheer. In concrete situaties, wanneer ze bijvoorbeeld een bis aan willen schaffen, zoeken ze op eigen initiatief contact met andere gemeenten om collega's te vragen naar hun

eigen initiatief contact met andere gemeenten om collega's te vragen naar hun ervaringen. *'Voordat we een bodemkwaliteitskaart en een –informatiesysteem hebben aangeschaft, heb ik gemeenten bezocht die gebruik maken van verschillende soorten software. Ik hecht veel waarde aan de meningen en de ervaringen van de ambtenaren van deze gemeenten. Ze hebben me bijvoorbeeld gewezen op dingen waarop ik moet letten.'* Een vergelijkbaar beeld komt bij andere respondenten terug. In één van de gemeenten waar ze nog geen bodeminformatiesysteem hebben aangeschaft, zouden ze het bijvoorbeeld op prijs stellen om een overzicht te ontvangen van meerdere bodeminformatiesystemen die aan de hand van verschillende criteria zijn vergeleken. Zo'n soort lijst bestaat al, want één respondente heeft er gebruik van gemaakt toen de gemeente een bis aan gingen schaffen. Uitwisseling van materiaal kan voorkomen dat het wiel steeds opnieuw uitgevonden moet worden.

Overige stukken van andere gemeenten die de respondenten graag in zouden zien, zijn onder andere ISV-modulen op het gebied van bodem, bodembeleidsnota's en een informatiefolder over grond voor burgers en bedrijven. Hierbij moet opgemerkt worden dat uit een workshop met mensen die met het ISV bezig zijn (onder andere gemeenteambtenaren) naar voren kwam dat er géén hoge prioriteit aan het uitwisselen van stukken wordt gegeven (mondelijke mededeling Ouboter).

Een ander inzicht dat bij sommige kleine gemeenten ontbreekt, is het voordeel van een bis en een bodemkwaliteitskaart in hun situatie. *'Op dit moment zitten we in een stadium waarin we ons afvragen of een bodemkwaliteitskaart zin heeft voor onze gemeente. We moeten een afweging maken tussen de tijd en het geld die de aanschaf en de invoer van het systeem gaan kosten en het nut ervan.'* Andere gemeenten zien wel duidelijke voordelen. De respondent in een relatief kleine en schone gemeente, legt het voordeel als volgt uit: *'Bodembeheer is in de gemeente voornamelijk belangrijk om vrijstellingen te regelen met betrekking tot het bouwstoffenbesluit. Wanneer niet alle gemeenten het beleid vormgeven, krijg je de situatie dat de ene burger in de ene gemeente meer kosten moet maken (voor bodemonderzoek) en langere procedures moet doorlopen dan de andere.'* Een volgende respondente ziet een ander voordeel. Zij hoopt met de bodemkwaliteitskaart aan te tonen dat de verhoogde achtergrondwaarden een natuurlijke oorsprong hebben. Van kleine gemeenten die al wat verder zijn met de bodemkwaliteitskaart en het bis, heeft ze echter wel begrepen dat je een kaart krijgt met veel verschillende kleine vlekjes. Je kunt vervolgens alleen in deze kleine vlekjes met grond schuiven en daar schiet je vaak weinig mee op. Ervaringen van andere kleine gemeenten met het opstellen van de bodemkwaliteitskaart zouden misschien duidelijk kunnen maken wat de mogelijkheden zijn en welke problemen ze bij het opstellen van de kaart kunnen ondervinden. Hier zijn ook al gegevens over bekend, want in de provincie Overijssel hebben twee pilotprojecten over actief bodembeheer in het landelijk gebied plaatsgevonden. Het doel van deze projecten was te achterhalen of het zinvol is een bodemkwaliteitskaart op te stellen in kleine gemeenten.

Eén respondente merkte hier nog over op dat dit soort informatie het beste mondeling kan worden overgebracht. Ze heeft bijvoorbeeld de stukjes over hoe verschillende gemeenten actief bodembeheer hebben vormgegeven wel vluchtig gelezen in de werkboeken actief bodembeheer, maar een 'actief bodembeheer-dag', georganiseerd door de provincie, was veel overtuigender. Deze dag was bedoeld voor zowel wethouders als ambtenaren en bestond uit presentaties van twee gemeenten, iemand van de NS en een workshop. Het belang van actief bodembeheer kwam hieruit duidelijk naar voren. Ook de mondelinge presentaties op de On-site dag van NOBIS in Hoogeveen zijn erg goed bevallen, alhoewel één gedeelte van de presentatie te technisch was voor gemeenteambtenaren.

5.1.5 *Persoonlijke eigenschappen*

In paragraaf 2.4 zijn verschillende aspecten genoemd die van invloed kunnen zijn op iemands gedrag. Vooraf werd verwacht dat de afdeling bodem binnen de gemeente als een sluitpost werd gezien en dat de houding van andere gemeentelijke afdelingen het handelen van de respondenten zou beïnvloeden. Tijdens de gesprekken is dit ook verschillende keren terug gekomen: *'Het komt zelfs voor dat we rapporten van bodemonderzoek van andere afdelingen niet eens krijgen. Door andere afdelingen worden we vaak als niet-relevant ervaren.'* Bij de meeste gemeenten is er echter een verandering gaande en zijn of worden er afspraken gemaakt om de samenwerking binnen de gemeente te verbeteren. In één gemeente hebben ze bijvoorbeeld projectteams opgezet als er een werk moet worden uitgevoerd. Hierin is ook bodem vertegenwoordigd. De subjectieve norm, in de zin van een negatieve houding van andere afdelingen ten opzichte van de bodemafdeling, speelt dan ook steeds minder een negatieve rol.

Een ander onderdeel dat in het interview sterk naar voren kwam is de eigen effectiviteit: de mate waarin de respondenten zichzelf instaat achten actief bodembeheer vorm te geven in de gemeente. Alle respondenten, op één na, zeiden dat ze zichzelf hiertoe voldoende toegerust voelden. Andere problemen, zoals een tekort aan menskracht, spelen veel sterker een rol wanneer actief bodembeheer niet wordt vormgegeven in het gewenste tempo. De respondenten hebben verschillende hulpmiddelen aangegeven die zouden kunnen helpen bij het gemeentelijk bodembeheer. Deze zijn behandeld in paragraaf 5.1.4.

5.2 **Adviesbureaus**

5.2.1 *Inleiding*

Tijdens het onderzoek is gesproken met medewerkers van 10 verschillende adviesbureaus (zie bijlage A voor een lijst met geïnterviewden). De bureaus varieerden van eenmansbedrijfjes tot bedrijven waar ongeveer 250 mensen werkzaam zijn. De nadruk heeft steeds gelegen op de kleinere bedrijven en die zijn dan ook sterker vertegenwoordigd in dit onderzoek. In de gesprekken kwam een duidelijk verschil naar voren tussen bedrijven aan de onderkant en aan de bovenkant van de markt. Zo is er bij het ene bureau bewust voor gekozen om veel standaardwerk te verrichten en is een ander bureau bezig met het ontwikkelen van nieuwe technieken. Ook in de onderstaande paragrafen wordt soms het onderscheid tussen de bedrijven aan de onderkant van de markt en aan de bovenkant van de markt duidelijk. Het verschil tussen adviesbureaus en gemeenten is evident: bij de bureaus spelen commerciële belangen mee en deze zullen vaak van doorslaggevend belang zijn bij het al dan niet aangaan van een relatie met SKB, bijvoorbeeld bij het wel of niet deelnemen aan een platform.

Analoog aan paragraaf 5.1 over de gemeenten wordt in deze paragraaf achtereenvolgens ingegaan op het imago van SKB bij de bureaus (paragraaf 5.2.2), waar de respondenten hun kennis opdoen (paragraaf 5.2.3), welke kennis de respondenten op prijs zouden stellen (paragraaf 5.2.4) en de persoonlijke eigenschappen van de respondenten die het implementeren van innovaties zouden kunnen beïnvloeden (paragraaf 5.2.5).

5.2.2 *Imago van SKB*

Bekendheid

Slechts één keer is de reactie *'SKB, zou ik die moeten kennen?'* voorgekomen. De andere respondenten kennen de naam SKB door de nieuwsbrief of door Bodembreed. Eén respondente herinnert zich een artikel in Bodem Select en één respondent geeft aan SKB onder andere te kennen omdat hij regelmatig mensen spreekt die in een projectconsortium zitten.

Imago

Alhoewel de bekendheid van SKB bij de bureaus dus beter is dan bij de gemeenten, gaat de kennis over wat SKB doet niet veel verder. Behalve de respondenten van twee bureaus die met een NOBIS project aan de slag zijn (geweest) weet geen van de respondenten dat het mogelijk is om bij SKB projecten uit te voeren en dat er platforms zijn waar aan deelgenomen kan worden. Ook hier geldt, net als bij de gemeenten, dat het beeld van SKB niet compleet is. Slechts in één geval is het imago negatief en dit is voornamelijk gebaseerd op eerdere ervaringen met NOBIS: *'Het is een vage abstracte stichting, waarbij je op je knieën moet om subsidie te krijgen. (...) Als je niet in het netwerk van de directeur zit, krijg je niets voor elkaar'*.

Dit negatieve beeld komt niet terug bij andere respondenten, het wazige beeld wel: *'Wat doen ze precies, wat is SKB nou eigenlijk en wie zitten er in? In de folder zie ik bijvoorbeeld staan dat er verzekeraars vertegenwoordigd zijn in SKB: er zal dus wel eens één verzekeraar aan een project hebben meegedaan en dan vermelden ze die er ook maar bij.'* Men heeft dus behoefte aan meer concrete informatie over wat SKB is en wat ze doet.

Toegankelijkheid

Afgezien van één negatieve reactie hebben de respondenten geen mening over de toegankelijkheid van SKB. De meeste respondenten hebben nooit contact gezocht met SKB omdat men niet het idee heeft dat daar 'iets te halen valt' dat voor hen van nut kan zijn (zie ook paragraaf 5.2.4).

5.2.3 Kennisdoorstroming

Kennis op peil houden

Vrijwel alle respondenten geven aan dat ze op de hoogte blijven van nieuwe wetgevingen en nieuwe technieken door het bijhouden van een variatie aan tijdschriften, waaronder Bever publicaties, 'Bodem', 'Bodem select', 'Milieumagazine', 'Land en Water' en de 'Staatscourant'. Ook bezoeken de meeste medewerkers van adviesbureaus congressen en beurzen. De bedrijven die meer aan de onderkant van de markt zitten, geven wel aan dat dit dikwijls te duur is en dat ze daarom vaak niet gaan. Cursussen worden voornamelijk gevolgd door bedrijven aan de bovenkant van de markt die hun expertiseveld willen vergroten. Zo volgen medewerkers van één bureau bijvoorbeeld cursussen op het gebied van waterbodems, zodat ze zich ook op projecten in dat gebied kunnen richten. Medewerkers van een bureau dat meer aan de onderkant van de markt zit, hebben onder andere een cursus 'vastgoed en verontreiniging' gevolgd, maar de respondent geeft aan dat ze een dergelijke driedaagse cursus eigenlijk te duur vinden voor hun bedrijf. Om die reden voeren medewerkers van een ander bedrijf veel interne studies uit, waarbij medewerkers elkaars casussen bespreken.

Ook met behulp van het internet blijft men op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen. De site van VROM wordt het vaakst bezocht. *'VROM is de laatste 2-3 maanden goed bezig. Er komt steeds meer op de site te staan en hij wordt goed bijgehouden'*.

Wanneer opzoek naar kennis

Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van regelgeving worden zoveel mogelijk bijgehouden door het lezen van tijdschriften en door middel van internet. Bovendien komt bij de adviseurs, net als bij de gemeenteambtenaren, sterk naar voren dat ze zich voornamelijk op de hoogte van technische innovaties stellen wanneer ze in nieuwe situaties terechtkomen. Dit kan zijn omdat ze geconfronteerd worden met een vervuiling waar ze nog niet eerder mee te maken hebben gehad en waarvan ze denken dat deze wel in-situ gesaneerd kan worden of omdat een opdrachtgever een bepaalde aanpak van hen verlangt. De volgende situaties sluiten daar respectievelijk bij aan: *'We zijn nu bezig op een terrein met een VOCl-vervuiling, die willen we*

mogelijk in-situ aanpakken. We weten nog niet precies hoe we dit aan moeten pakken, maar daar huren we een specialist voor in.' In het geval van een ander bureau wilde de opdrachtgever graag dat een bepaalde vervuiling in-situ werd gesaneerd, omdat deze daar goede ervaringen mee had. Vervolgens heeft het bureau de leverancier van deze techniek opgebeld en deze heeft uitleg gegeven. *'Overigens was het resultaat slecht'.*

Informatie zoekproces

Uit het bovenstaande blijkt al dat adviesbureaus in sommige gevallen de leverancier van een innovatieve techniek of een externe deskundige raadplegen wanneer ze een nieuwe techniek toe willen gaan passen. Zoals de weergave van het informatiezoekproces in figuur 2 al doet vermoeden, is dit één van de laatste stappen die wordt ondernomen. Eén respondent geeft bijvoorbeeld aan dat ze slechts in ongeveer 10% van de gevallen buitenshuis op zoek gaan naar antwoorden op vragen. De andere vragen worden intern beantwoord met behulp van collega's, literatuur en het internet. Tot deze literatuur horen in sommige gevallen ook NOBIS-rapporten. Een afstudeerder bij één van de benaderde bedrijven probeert bijvoorbeeld uit de NOBIS-rapporten randvoorwaarden te halen die spelen bij de sanering van een VOCl verontreiniging.

Wanneer buitenshuis wordt gezocht dan gebeurt dit vaak eerst in bekende netwerken: *'De directeur heeft bij Heijdemij en Tauw gewerkt en kent daar nog steeds mensen waar hij met vragen terecht kan'.* Een ander bureau geeft aan nooit naar andere bureaus te bellen *'we zoeken het altijd zelf uit'.* Deze respondent belt wel met VROM over het bouwstoffenbesluit. Tevens worden het NNI en CROW benaderd voor advies. VROM wordt door meerdere respondenten als kennisbron genoemd. Veel respondenten geven aan ook informatie te krijgen van gemeenten en provincies. Over InfoMil zijn de meningen wederom verdeeld. Bij sommige bureaus hebben ze goede ervaringen met InfoMil bij het beantwoorden van vragen over vergunningverlening, al wordt er ook opgemerkt dat InfoMil soms wel verkeerd doorverwijst. Een andere respondent brengt in dat de informatie die ze bij InfoMil in huis hebben ontoereikend is: *'Als we bellen hebben we meestal geen standaardvragen en bij InfoMil hebben ze alleen antwoord op standaardvragen.'*

5.2.4 *Kennispakket*

Ook bij de adviesbureaus is gekeken of men op de hoogte is van het bestaan van verschillende SKB-producten. Vervolgens is gekeken of deze producten voldoen aan hun behoeften of dat ze misschien een ander aanbod van SKB voor ogen zien.

Productengids

De meeste respondenten vinden het idee van een productengids erg interessant. Ze zouden er ook zeker in kijken wanneer deze op het internet zou komen te staan. Eén respondent merkt hierbij wel op dat het gebruik van de productengids afhangt van de weg die ze in de toekomst in zullen slaan: het al dan niet toepassen van nieuwe technieken. Als ze alleen standaardwerk blijven doen, dan zal dit minder het geval zijn dan wanneer ze hun activiteiten zullen uitbreiden. Een respondente geeft aan dat ze van SKB een overzicht van de verschillende saneringstechnieken zou verwachten en ook een vergelijking tussen de verschillende technieken. Door verschillende bureaus wordt veel waarde gehecht aan de samenvatting en de verwijzingen naar de NOBIS-rapporten. De bedrijven aan de onderkant van de markt geven aan dat ze ook wel naar bureaus zouden bellen voor aanvullende informatie. Eén respondent merkt hierbij op dat het dan wel bureaus moeten zijn die niet werkzaam zijn in hun regio, zodat concurrentie een kleinere rol speelt. De bureaus die zich meer aan de bovenkant van de markt bevinden zouden minder snel naar de concurrent bellen.

Telefonische helpdesk

In paragraaf 5.2.3 is al opgemerkt dat voornamelijk de bedrijven die zich meer aan de onderkant van de markt bevinden de telefonische helpdesk van InfoMil waarderen. Bij de vraag of de respondenten een taak voor SKB zien weggelegd als vraagbaak of doorgeefluik, zien we dit terug. Een medewerkster van een bureau aan de onderkant van de markt zou bijvoorbeeld willen vragen hoe je een achtergrondwaarde vast moet stellen: *'Is er een norm voor het aantal metingen, hoe moet je de berekeningen statistisch uitvoeren? Met deze vraag kun je bij InfoMil nu zeker niet terecht.'* Hierbij wordt nog opgemerkt dat wanneer SKB wil doorverwijzen, ze dit wel goed moeten doen, omdat ze hiermee minder positieve ervaringen hebben bij InfoMil. Een andere respondent van een klein bureau zou bijvoorbeeld naar de helpdesk bellen met de vraag welke parameters van invloed zijn op water(bodem)onderzoek.

De respondent van een ander bedrijf ziet voor SKB voornamelijk een rol weggelegd als 'netwerk beheerder'. *'Als iemand een probleem heeft op het gebied van bodem, dan zou deze SKB moeten bellen en dan te horen krijgen: 'O, die stof en die bodem, daar heeft Teun wel een saneringstechniek voor. Wij kunnen er ook wat geld voor een (pilot)project in steken en Brussel heeft hier ook nog een potje voor.'*

Een bureau dat meer aan de bovenkant van de markt zit, vreest dat de kennis die bij de helpdesk aanwezig zal zijn, onvoldoende zal zijn. Hier geldt weer dat wanneer ze bellen, ze meestal geen standaardvragen hebben. Eén respondent geeft aan dat hij de helpdesk niet nodig heeft en ziet zelfs op drie vlakken knelpunten: (1) de persoon die de telefoon opneemt moet al heel wat in huis hebben, wil hij instaat zijn een goede probleemdefinitie uit het verhaal van de beller te halen, (2) dan moet de persoon vervolgens beschikking hebben over een erg goede database wil hij in staat zijn de beller goed door te verwijzen en (3) dit doorverwijzen en het uiteindelijke beantwoorden van de vraag moet snel gebeuren, want er is altijd haast bij.

Een andere respondent heeft om deze redenen liever een goede samenvatting van de kennis van SKB (bijvoorbeeld van projecten) op het internet. Vervolgens kan hij eventueel rechtstreeks naar de expert bellen.

Projecten

Het feit dat SKB het door cofinanciering mogelijk maakt om (pilot)projecten uit te voeren, vinden alle respondenten erg belangrijk. Dit is iets unieks van SKB, omdat verder niemand dit aanbiedt. Veel van de respondenten wisten echter niet dat het mogelijk was onderzoeksvoorstellen in te dienen. Sommigen vinden hun bedrijf ook niet groot genoeg om een project uit te voeren. Eén respondent voegt hier nog aan toe dat hij waarschijnlijk sowieso geen project aan zou vragen, ook al is hij wel bezig met het ontwikkelen van een nieuwe techniek, omdat hij er niets voor voelt de kennis die hij tijdens het project opdoet te delen met anderen. Dit komt voort uit concurrentieoverwegingen.

Andere bureaus geven echter aan dat ze wel interesse hebben in het uitvoeren van een project. Om een beter inzicht te krijgen in wat de mogelijkheden zijn, zou men graag de spelregels inzien, een lijst met goedgekeurde projecten bekijken en voorbeelden van goedgekeurde projectvoorstellen zien. Naast de formele spelregels wordt er dus veel waarde gehecht aan praktijkvoorbeelden: wanneer kun je een project indienen, waarom zou je dat doen, wat is de meerwaarde?

De interesses voor projectonderwerpen verschillen per bedrijf. Zo zijn ze bij het ene bedrijf op dit moment bezig met het hergebruik van asbesthoudende grond en hier zouden ze best een project van willen maken, terwijl de interesse van een ander bedrijf meer ligt op het gebied van de reiniging van baggerspecie.

Platform

Uit de interviews blijkt dat vrijwel niemand op de hoogte is van het feit dat SKB platforms rond een bepaald onderwerp organiseert waaraan men deel kan nemen. Het merendeel van de respondenten voelt er ook niet veel voor om hier deel aan te nemen, bijvoorbeeld omdat ze zichzelf hiervoor niet geschikt vinden: *'We zijn geen zwaargewichten die aan diepgaande discussies mee kunnen doen.'*, omdat het te veel tijd en dus geld kost, omdat het geen financieel voordeel oplevert en omdat het vaak weinig concrete discussies zijn. Eén respondent merkt hierbij op dat hij wel geïnteresseerd zou zijn in de resultaten van de discussies. Enkele respondenten geven aan dat ze mogelijk wel met een discussie op het internet mee zouden doen, omdat dit minder tijd kost. Eén respondent verwoorde datgene wat onder de meerderheid van de respondenten leeft als volgt: *'Afhankelijk van de hoeveelheid tijd die het kost zou ik best deel willen nemen aan een platform. Ik ben van mening dat hoe dichter je bij het vuur zit hoe beter. Toch zal er altijd een afweging tussen tijd en geld worden gemaakt en naast dat we iets inbrengen in de platforms, moeten we er wel iets uit kunnen halen, bijvoorbeeld een project'*.

De meerderheid van de respondenten staat dus niet te springen om deel te nemen aan een platform, alhoewel een internet platform een deel van de bezwaren (het kost te veel tijd) op zou kunnen lossen.

Nieuwsbrief

Ook bij de adviseurs is de nieuwsbrief in sommige gevallen verantwoordelijk voor de naamsbekendheid van SKB, zij het in wat mindere mate dan bij de gemeenteambtenaren. Eén respondent geeft aan dat hij in de nieuwsbrief graag meer succesverhalen van in-situ saneringen wil lezen. Ook uit andere gesprekken is naar voren gekomen dat deze 'zichtbaarheidsfactor' (paragraaf 2.3) erg belangrijk is. Naast het feit dat vanwege de tijdsdruk geen voorstellen voor in-situ saneringen worden ingediend (vaak ligt er bijvoorbeeld al een bestek waar je binnen 1,5 weken op moet reageren met een offerte), speelt namelijk vooral het risico dat men voelt ten aanzien van het saneringsresultaat een belemmerende rol bij het toepassen van nieuwere en voordeligere technieken. Verschillende respondenten zeggen bijvoorbeeld dat ze positief tegenover nieuwe technieken staan, maar gemakkelijk een nieuwe techniek aan hun klanten aanbevelen doen ze niet. Zo kennen ze bijvoorbeeld vaak gevallen waar een in-situ sanering is mislukt. Hierna moest de grond alsnog worden afgevoerd en dat is natuurlijk erg kostbaar. *'Er ligt dus voor SKB zeker een taak om pilotprojecten te ondersteunen, want als we er niet van overtuigd zijn dat de techniek goed werkt, zullen we hem nooit toepassen.'*

5.2.5 *Persoonlijke eigenschappen*

Nog minder dan bij de gemeenteambtenaren speelt bij de adviseurs de eigen effectiviteit en de subjectieve norm een rol. De doorslaggevende factor om een bepaald gedrag te vertonen is de houding dat het economisch voordeel op moet leveren. Eén respondent geeft aan dat hij hoopt dat hierin nog veranderingen op zullen treden. Hij ziet het als een taak voor SKB om, voornamelijk de grote bureaus, meer maatschappelijke verantwoordelijkheid bij te brengen; het geld dat bij economisch rendabele saneringen vrijkomt, zou geïnvesteerd moeten worden in niet-rendabele saneringen.

Verder blijkt uit de analyse van de interviews dat de adviseurs het liefst leren (figuur 1) uit eigen ervaring. Zo staat bijvoorbeeld een groot deel van de respondenten positief tegenover het zelf uitvoeren van een project. De communicatie uit figuur 1 moet zich dan voornamelijk richten op het bekend maken van de technische mogelijkheden, de financiële voordelen en het aantonen van een laag risico.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

6.1 Conclusies

Belemmerende en bevorderende factoren bij contacten tussen SKB en doelgroep

Uit het onderzoek is gebleken dat het (toekomstige) kennisaanbod van SKB redelijk goed aansluit bij de wensen van gemeenteambtenaren en adviseurs. Beide groepen zouden graag aan projecten mee werken en hebben interesse in de productengids. De gemeenteambtenaren zien, meer dan de adviseurs, een rol voor SKB weggelegd als helpdesk. Voor de platforms is echter, voornamelijk vanuit de adviesbureaus, weinig interesse.

Het aanbod van projecten en de productengids vormen dus een potentiële bevorderende factor bij de contacten tussen SKB enerzijds en gemeenten en adviesbureaus anderzijds. De grootste belemmering ten aanzien van de contacten is de beperkte bekendheid van SKB bij haar doelgroep. Veel bodemambtenaren en adviseurs kennen SKB van naam, maar weten niet wat SKB doet en wat SKB voor hen kan betekenen.

Strategie ter verbetering van de contacten

Om te beginnen zal SKB zich beter bekend moeten maken bij haar doelgroep. Aanbevelingen over hoe dit kan worden aangepakt zijn te vinden in paragraaf 6.2. Verder blijkt uit dit onderzoek en uit andere casussen dat mensen uit de doelgroep eerder naar SKB zullen stappen met vragen, wanneer er op een bepaald terrein al een relatie ligt tussen deze personen en SKB. Het is dus erg belangrijk dat SKB op enige manier een relatie opbouwt met de doelgroep, zelfs wanneer dit inhoudt dat SKB zich ook bezig moet houden met activiteiten die in eerste instantie niet tot de 'core business' van SKB behoren. SKB kan bijvoorbeeld een rol spelen in het uitwisselen van bodembeleidsplannen tussen gemeenten, waardoor een relatie tussen SKB en de betrokken gemeenten wordt opgebouwd. Een andere mogelijkheid is meerdere bureaus te betrekken bij kleinere projecten, in plaats van enkele bureaus bij grote, waardoor SKB contact krijgt met een groter aantal bureaus. Voor specifieke aanbevelingen wordt verwezen naar paragraaf 6.2.

Tevens is het belangrijk de doelgroepen te confronteren met geslaagde innovaties, omdat mensen zich hierdoor kunnen realiseren dat ze ook anders kunnen handelen dan dat ze gewend zijn. Wanneer ze bijvoorbeeld in de nieuwsbrief van SKB een succesverhaal lezen over een in-situ sanering van een vervuiling die ze normaal altijd afgraven, zullen ze mogelijk overstappen van hun vertrouwde techniek naar een innovatieve (zie ook paragraaf 6.2).

Om de kennis van SKB efficiënter ter beschikking te stellen voor de gebruiker, is het belangrijk keuzes te maken over de rol van SKB in de kennisinfrastructuur. Het is voor de doelgroep dan duidelijk met welke vragen en problemen ze op welke manier bij SKB terecht kunnen. Een duidelijke positionering van SKB in de kennisinfrastructuur, gezamenlijk met de integratie van technische kennis en proceskennis maken de kennis van SKB toegankelijker voor de doelgroep. Voor concrete aanbevelingen zie paragraaf 6.2.

De contacten met de doelgroep kunnen ook worden verbeterd door het kennisaanbod van SKB zoveel mogelijk op de wensen van de doelgroep af te stemmen. De grootste interesse van zowel de gemeenteambtenaren als de adviseurs ligt bij de productengids en bij het uitvoeren van projecten. De gemeenteambtenaren zien verder een rol weggelegd voor SKB als helpdesk en zouden het ook op prijs stellen wanneer SKB bodembeleidsstukken tussen gemeenten uit zou

wisselen. De concrete stappen die ondernomen kunnen worden, komen in paragraaf 6.2 aan bod.

6.2 Aanbevelingen

Uit de analyse van de interviews aan de hand van het theoretisch kader kunnen vijf kernaanbevelingen geformuleerd worden:

1. Vergroot de bekendheid van SKB.
2. Vergroot het 'relatiekapitaal': investeer in een netwerk.
3. Confronteer de doelgroep met geslaagde innovaties.
4. Maak een keuze over de rol van SKB in de kennisinfrastructuur.
5. Integreer technische en procesmatige kennis.

Deze aanbevelingen zullen eerst één voor één worden toegelicht, waarna wordt ingegaan op het aanbod van SKB zoals projecten, platforms en de nieuwsbrief.

Vergroot de bekendheid van SKB

Uit dit onderzoek is gebleken dat weliswaar de meeste gemeentelijke bodemambtenaren en adviseurs SKB van naam kennen, maar niet weten wat SKB precies doet en wat SKB voor hen kan betekenen. In de termen van hoofdstuk 3 wordt SKB nog het meest geassocieerd met het ontwikkelen van kennis. Dat SKB deze kennis ook wil verspreiden, hetzij zelf of hetzij als intermediair, is veel minder bekend. Om SKB bekender te maken bij de doelgroep, zal de stichting zich meer 'highprofile' (zie paragraaf 2.6) neer moeten zetten. Nu zit SKB nog een beetje tussen low profile (ideëel ingesteld, het is niet belangrijk van wie de informatie komt als de bodemkwaliteit maar op een goede manier wordt gewaarborgd) en high profile (laten zien welke bodemkennis je in huis hebt en jezelf afrekenen op de hoeveelheid 'hits' die je behaald hebt, bijvoorbeeld het aantal vragen dat je beantwoord hebt) in.

Jezelf high-profile neerzetten, houdt in dat je herkenbaar bent. SKB zou bijvoorbeeld meer aan georganiseerde publiciteit in vakbladen kunnen doen. In plaats van te reageren op uitnodigingen van de redacties kun je trachten op eigen initiatief x keer per jaar een artikel te laten plaatsen. De doelgroep houdt een divers scala aan tijdschriften bij. (Sommige milieuambtenaren die naast bodem ook nog andere taken hebben, houden bijvoorbeeld wel het tijdschrift 'Milieumagazine' bij, maar geen specifieke bodembladen.) Om deze reden is het belangrijk SKB in verschillende tijdschriften naar voren te laten komen. De herkenbaarheid van SKB zou ook vergroot kunnen worden door het afdrucken van het logo bij de artikelen.

SKB zou ook meer aan issue management kunnen doen. Dit houdt in dat wanneer er wat gebeurt op bodemgebied, SKB hierop reageert. Dit kan door middel van ingezonden brieven, door te vragen om geïnterviewd te worden of door de mensen die met het probleem bezig zijn op te bellen en SKB's expertise aan te bieden.

Een voorbeeld van issue management kan worden gevonden in de melkindustrie. Daar heeft men alle belangrijke feiten op een rijtje gezet op factsheets. Als er iets gebeurt, er wordt bijvoorbeeld een verontreiniging aangetroffen in de melk, dan kunnen ze hier direct op reageren. Op de factsheets staat welke effecten een bepaalde stof heeft bij bepaalde concentraties en wie verantwoordelijk is voor de vervuiling met deze stof.

Uit het onderzoek blijkt dat mensen vaak eerst zelf antwoorden op hun vragen zoeken, waarna ze eventueel collega's raadplegen. Als ook dit geen bevredigend antwoord oplevert, benadert

men 'externen' (figuur 2). Het is dan belangrijk dat mensen weten dat ze SKB kunnen benaderen. Een sterke profilering kan hierbij helpen.

Vergroot het 'relatiekapitaal': investeer in een netwerk

Uit dit onderzoek en andere casussen is gebleken dat wanneer er eenmaal een relatie ligt tussen personen en/of instanties, men sneller met vragen en problemen naar een ander persoon of een andere instantie toestapt. Het is dus belangrijk om te investeren in een netwerk, er moet een relatie worden opgebouwd met de leden van de doelgroep van SKB: de gemeenten en de adviesbureaus. Deze relatie kan op verschillende manieren worden opgebouwd. Voorbeelden hiervan zijn uitwisselen van bodembeleidsstukken tussen verschillende gemeenten en het cofinanciering en begeleiden van meerdere kleine projecten in plaats van enkele grote. We komen later, onder het kopje 'aanbod SKB', nog op deze voorbeelden terug.

De relatie die op deze manier wordt opgebouwd zorgt er mogelijk voor dat mensen ook voor andere zaken sneller contact zoeken met SKB. MKB TNO (zie paragraaf 2.5) heeft bijvoorbeeld de ervaring dat kennisoverdracht gestimuleerd kan worden wanneer je naast je core-business ook andere producten aanbiedt.

Confronteer de doelgroep met geslaagde innovaties

Uit het onderzoek komt naar voren dat zowel ambtenaren als adviseurs voornamelijk op zoek gaan naar nieuwe kennis wanneer ze tegen een probleem aanlopen, bijvoorbeeld wanneer ze te maken krijgen met een verontreiniging die ze nog niet eerder bij de hand hebben gehad. Tot nu toe stapt men in mindere mate in vertrouwde situaties over op nieuwe technieken. Men gaat ervan uit dat er in vertrouwde situaties geen alternatieven zijn voor hun eigen aanpak en men gaat daarom ook niet op zoek naar informatie hierover.

Wanneer mensen zelf niet op zoek zijn naar informatie over een bepaalde innovatie, bijvoorbeeld omdat ze verontreinigingen altijd afgraven en ze er niet bij stil staan dat het ook in-situ gesaneerd kan worden, is het belangrijk de kans op een confrontatie met de innovatie zo groot mogelijk te maken (zie ook de 'bewustwordingsfase' in paragraaf 2.5). Zichtbaarheid van de innovaties (software informatie) en haar positieve gevolgen (innovatie-evaluatie informatie), bijvoorbeeld in de vorm van succesverhalen, zijn hierbij erg belangrijk. Om de kans zo groot mogelijk te maken dat mensen in aanraking komen met de informatie van SKB en hierdoor ook gaan bijdragen aan de missie van SKB, is een multimediale aanpak van belang: dus zowel informatie op papier (bijvoorbeeld in de nieuwsbrief), als op de website en cd-rom. De vele artikelen en andere profileringsactiviteiten van SKB (zie 'vergroot bekendheid van SKB') kunnen hier ook mooi bij aansluiten. Onder het kopje 'aanbod SKB' komen de verschillende media aan bod.

De multimediale aanpak is van belang, omdat uit het onderzoek blijkt dat er veel persoonlijke verschillen zitten in het zoekgedrag. De ene persoon zoekt liever informatie in tijdschriften, een ander pakt sneller naar de telefoon en weer een ander zoekt informatie op het internet. Het zoekgedrag kan ook per situatie verschillen. Zo is het goed mogelijk dat mensen met vragen over vergunningverlening sneller telefonisch informatie zoeken dan met vragen op technisch gebied. Bepaalde zaken zien mensen liever op papier.

Om ervoor te zorgen dat mensen uit de doelgroep zich zoveel mogelijk aangesproken voelen, kan gebruik worden gemaakt van 'naasten'. Een artikel van een klein adviesbureau, kan adviseurs van andere kleine adviesbureaus ervan overtuigen dat het toepassen van een bepaalde in-situ techniek ook voor hen tot de mogelijkheden behoort.

Maak een keuze over de rol van SKB in de kennisinfrastructuur

SKB moet haar kennis voor de gebruiker efficiënter ter beschikking stellen en keuzes maken over de rol die ze wil spelen in de kennisinfrastructuur.

Bij het bepalen van een domein kan het onderscheiden van de volgende domeinonderdelen behulpzaam zijn:

- een domein waarop SKB aanspreekbaar is: de 'core-business' van SKB;
- een domein waarover SKB geen informatie kan bieden, maar waar SKB wel voor door kan verwijzen naar andere kennisbronnen (omdat je dan het beantwoorden van vragen uit handen geeft en zelf niet direct zicht hebt op hoe de verdere serviceverlening verloopt, is het belangrijk dit te monitoren);
- een domein in voorbereiding: dit is een domein waarop SKB nu nog geen expertise heeft ontwikkeld, maar wat wel een potentieel interessant gebied is;
- een domein waarop SKB niet aanspreekbaar is.

Er moet worden besloten wat de bemiddelende rol van SKB precies inhoudt. Belangrijk hierbij zijn vragen als: op welk domein biedt SKB rechtstreeks vanuit het bureau informatie, op welk domein wordt er verwezen naar participerende leden, op welk domein wordt er verwezen naar andere bronnen, zoals InfoMil en op welke manier wil SKB participeren in InfoMil? Figuur 4 (paragraaf 2.6) kan hierbij als hulpmiddel dienen wanneer voor 'kennisbron' SKB wordt gelezen en voor 'alternatieve kennisbron' InfoMil. Voor elk domein-onderdeel moet een keuze worden gemaakt ten aanzien van de positie in de kennisinfrastructuur.

Na het expliciet maken van de keuzes op de verschillende domein-onderdeel moeten verdergaande vragen beantwoord worden als: hoe participeert SKB in InfoMil, als medeverantwoordelijke of als aansluitter, zet SKB daar ook geld op in en/of menskracht? Wanneer SKB duidelijk voor ogen heeft wat haar domein is en hoe op de verschillende onderdelen van deze domeinen wordt omgegaan met de kennisdoorstroming, geeft dit niet alleen richting aan het werk van SKB, maar maakt het ook duidelijk voor de doelgroep met welk soort vragen en problemen ze op welke manier bij SKB terecht kan.

Integreer technische en procesmatige kennis

Uit het onderzoek komt naar voren dat de doelgroep niet hoofdzakelijk geïnteresseerd is in sec technische kennis. Zo willen met name gemeenteambtenaren bijvoorbeeld niet alleen weten welke technische randvoorwaarden aan een nieuwe in-situ saneringstechniek zitten, maar wordt ook waarde gehecht aan informatie over organisatorische randvoorwaarden, zoals wie heb je ervoor nodig en met wie moet je samenwerken? Om de technologie toegankelijk te maken voor de gemeenteambtenaren en adviseurs moet het technologische ontwerp in zijn context worden gezet.

Dus niet alleen uitleg geven over de technologie, maar ook over waar men deze toe kan passen, wie de techniek aanbiedt, hoelang de sanering duurt, een globaal kostenplaatje en welke juridische aspecten een rol spelen bij het gebruik van de technologie.

Nu is deze procesmatige kennis vaak expliciet aanwezig bij bijvoorbeeld de deelnemers van SKB-projecten, maar er zou gekeken moeten worden naar mogelijkheden om deze kennis beschikbaar te maken voor een groter gedeelte van de doelgroep. Een eerste mogelijkheid hiervoor is procesmatige kennis over de technische producten van SKB op te nemen in de productengids. Wanneer de uitvoerders van projecten (zowel de adviseurs als de betrokken ambtenaren) bereid zijn vragen te beantwoorden van potentiële gebruikers, kan ook op deze manier de impliciete kennis worden ontsloten (zie ook de toelichting op de productengids onder het kopje 'aanbod SKB').

Aanbod SKB

Nieuwsbrief

Uit het onderzoek blijkt dat een belangrijk deel van de naamsbekendheid van SKB te danken is aan de nieuwsbrief van SKB. Men weet echter vaak niet wat SKB precies doet. De nieuwsbrief zou een rol kunnen spelen in de profilering van SKB. Het is hierbij belangrijk zo concreet mogelijk te zijn. Uit het onderzoek kwam bijvoorbeeld naar voren dat de opsomming in het colofon van typen organisaties die bij SKB betrokken zijn, vaag wordt gevonden. Bovendien heeft men na het lezen van het colofon nog geen idee van wat SKB doet. Het colofon zou dus wat concreter opgesteld moeten worden. Tevens zou uit het (vluchtig) lezen van de nieuwsbrief duidelijk moeten worden wat de lezers kunnen verwachten van SKB. Uit zowel het literatuuronderzoek (zie paragraaf 2.5) als uit de analyse van de interviews, blijkt dat mensen zich voornamelijk aangesproken voelen door 'naasten'. Wanneer er bijvoorbeeld artikelen in de nieuwsbrief komen, die geschreven zijn door een ambtenaar van een kleine gemeente, kan dit ambtenaren van andere kleine gemeenten duidelijk maken dat SKB ook iets voor hen kan betekenen.

Naast de profilering van SKB (en hierdoor het stimuleren van het gebruik maken van de kennis van SKB) kan de nieuwsbrief ook een rol spelen in het onder de aandacht brengen van innovaties. Zie ook de tekst onder het kopje 'Confronteer de doelgroep met geslaagde innovaties'. Succesverhalen van innovaties kunnen helpen om de risicoperceptie van de implementatie van de innovatie te verminderen. Een verminderde risicoperceptie kan het gebruik van de innovatie stimuleren.

Website

De huidige website wordt slecht bezocht en degenen die de site wel bezoeken zijn teleurgesteld. Men verwacht hier de spelregels voor het aanvragen van projecten te vinden, voorbeelden van goedgekeurde projecten en de productengids die al in januari werd aangekondigd (over de productengids hieronder meer). De website zou dus sterk uitgebreid en goed bijgehouden moeten worden. Ook is het aan te bevelen verbindingen te maken tussen de SKB-site en andere sites die belangrijk zijn voor de doelgroep van SKB, te weten de site van VROM-bodem en van InfoMil. Zo wordt het zoeken naar informatie zo eenvoudig mogelijk gemaakt. De sites van VROM-bodem en InfoMil zijn onderling al verbonden en op de site van VROM is een link te vinden naar SKB. Vanuit InfoMil ligt deze er echter nog niet.

Productengids

De verwachtingen van de productengids zijn zowel bij de gemeenten als bij de adviesbureaus hoog. Om de gids tot een succes te maken is het belangrijk om een zo groot mogelijk gedeelte van de antwoorden die mensen zoeken erin op te nemen. Dit is niet eenvoudig, omdat je niet precies weet met welk soort vragen mensen de gids zullen raadplegen en omdat er waarschijnlijk een grote variatie in de vragen zal zitten. Verder geldt dat mensen in verschillende stadia van het innovatiebeslissingsproces (zie paragraaf 2.5) andere soorten vragen stellen, variërend van een vraag naar algemene informatie tot zeer specifieke vragen. Leeuwis en Lamerichs [Leeuwis en Lamerichs 1999] waarschuwen voor het feit dat het zoeken van antwoorden op een internetsite, eventueel met behulp van een ingebouwde zoekmachine, een redelijk concreet geformuleerde vraag vereist. Zoals in paragraaf 2.5 ('kennismakingsfase') als werd vermeld, zijn de vraagstellers hiertoe echter niet altijd instaat. Tevens wijzen Leeuwis en Lamerichs op de valkuil om uit te gaan van de beschikbare informatie (het aanbod, de ontwikkelde producten) en niet van de vraag.

Doordat de productengids de mogelijkheid kent om naast het zoeken op trefwoorden ook bijvoorbeeld op praktijk te zoeken (van vuilstort tot benzinstation), wordt het probleem van niet-

uitgekristaliseerde vragen enigszins ondervangen. De vraagsteller kan vanuit het probleem dat hij heeft (bijvoorbeeld een vervuild gasfabriekterrein) zoeken naar saneringsmogelijkheden, in plaats van dat hij eerst moet hebben gehoord van een bepaalde techniek en hij met de naam van deze techniek naar informatie moet zoeken.

Om de tweede valkuil, het uitgaan van het aanbod en niet van de vraag, te vermijden, is het aan te raden niet alleen resultaten van NOBIS- en SKB-projecten op te nemen, maar ook informatie over bijvoorbeeld een bepaald soort vervuiling waar geen NOBIS- of SKB-onderzoek naar is gedaan. De productengids is dan eigenlijk geen **productengids** meer, maar een gids waarin naast producten ook andere informatie op het gebied van bodem te vinden is, inclusief verwijzingen naar personen of documenten met meer informatie. De gids zal goed bijgehouden moeten worden, zodat nieuwe ontwikkelingen er snel in terug te vinden zijn. Op deze manier wordt er een breed aanbod gegeven aan de vraagsteller wat het behalen van de missie van SKB alleen maar ten goede komt. Bovendien wordt de vragensteller niet onnodig teleurgesteld.

Wanneer zowel gemeenteambtenaren als adviseurs gebruik maken van de gids, is het belangrijk te realiseren dat hun wensen niet precies overeen komen. Zo zijn gemeenteambtenaren over het algemeen niet op zoek naar technische details. Ze zijn meer geïnteresseerd in een overzicht van saneringstechnieken die mogelijk zijn voor een bepaald soort stof. Tevens willen ze snel een inschatting kunnen maken of de methoden ook in hun gemeente toepasbaar zijn. De randvoorwaarden van de technieken zijn dus belangrijk. Het gaat hierbij voornamelijk om technische randvoorwaarden, zoals bij welk type grond kan deze techniek worden toegepast en bij welke grondwaterstand? Organisatorische randvoorwaarden zijn ook van belang (zie aanbeveling 5: 'Integreer technische en procesmatige kennis').

De gemeenteambtenaren zijn naast de technieken ook geïnteresseerd in de resultaten van procesmatige projecten die onder SKB zijn uitgevoerd. Wanneer de ambtenaren overwegen om een innovatie toe te gaan passen, hechten ze belang aan verwijzingen naar de personen die de projecten uitgevoerd hebben, of die op een andere manier specialist zijn in een bepaald onderwerp. (Zie ook paragraaf 2.5 'overwegings- en beslissingsfase'.)

Bij adviesbureaus ligt dit anders. Zij hebben wel interesse in de technische details en naast een goede samenvatting zouden ze dan ook graag verwijzingen naar de onderliggende, algemeen verkrijgbare, literatuur aantreffen. Dit kunnen bijvoorbeeld NOBIS-rapporten zijn. Uit concurrentieoverwegingen zullen zij minder snel naar een contactpersoon bij een ander bureau bellen en voor hen is een goede samenvatting en verwijzing naar onderliggende literatuur belangrijker.

Een ander verschil tussen ambtenaren en adviseurs is dat de eersten vaak nog maar een beperkte toegang tot het internet hebben. Soms hebben ze wel toegang tot het gemnet. Om het bereik van de gids zo groot mogelijk te maken, zou deze dus zowel op de website als op het gemnet als op cd-rom moeten komen. Dat de gids regelmatig geüpdate moet worden, geldt voor alle media.

Kortom, qua inhoud moet de gids zowel technische informatie, voor de adviseurs, bevatten als informatie waaruit snel een inschatting kan worden gemaakt of een bepaalde technische of procesmatige methode voordelig is voor een specifieke gemeente. Verder moeten in de gids zowel verwijzingen naar onderliggende literatuur als naar experts worden opgenomen. Omdat al aangekondigd is dat de productengids eraan komt, is het belangrijk voort te maken met het uitbrengen van de gids. Dit is belangrijk om de doelgroep niet teleur te stellen en om het imago van SKB niet te schaden.

Telefonische helpdesk

Het management van SKB wil de kennis die SKB in huis heeft ook graag verspreiden via een telefonische helpdesk. Hierbij is het belangrijk om het domein vast te leggen waarop vragenstellers terecht kunnen bij de telefonische helpdesk. Tevens moet er een positie worden gekozen in de kennisinfrastructuur (zie aanbeveling 4: 'Maak een keuze over de rol van SKB in de kennisinfrastructuur'). De bedoeling is niet zelf een telefoniste (m/v) aan te nemen en vragenstellers te woord staan, maar de kennis onder te brengen bij een al bestaande helpdesk zoals InfoMil (wanneer in figuur 4 voor 'kennisbron' SKB wordt gelezen, dan vallen A en D hierdoor af). Het beantwoorden van de vragen zou ook zoveel mogelijk gedelegeerd moeten worden (figuur 4 B, waarbij één van de alternatieve kennisbronnen InfoMil is, komt dus het meest in de richting).

Je moet als helpdesk erg veel in huis hebben als je alle vragen zelf wilt beantwoorden. Omdat SKB door haar projecten, platforms, congressen en ook door de nevenactiviteiten van SKB-medewerkers al goed inzicht heeft in welke actoren in de bodemwereld over welke kennis beschikken, ligt een helpdesk in de vorm van een doorgeefluik in eerste instantie meer voor de hand. Ook deze functie moet echter niet onderschat worden. De bemanning van de helpdesk moet in staat zijn een concreet probleem te definiëren aan de hand van het verhaal van de beller, moet over een uitgebreide database beschikken waarin staat welke organisaties of personen kennis hebben op welk gebied om de beller vervolgens door te verwijzen en dit alles moet ook nog redelijk snel gebeuren. Het is dan ook belangrijk een domein af te bakenen en keuzes te maken (aanbeveling 4).

Uit het onderzoek blijkt dat de meerderheid van de gemeenteambtenaren gebruik zou willen maken van een SKB-helpdesk. Wat de adviesbureaus betreft, hebben voornamelijk de bedrijven aan de onderkant van de markt behoefte aan een telefonische vraagbaak. De grotere bedrijven aan de bovenkant van de markt zoeken eerder zelf naar antwoorden op hun vragen. Zij zien de kennis die SKB heeft liever op het internet (zie 'Productengids').

Uit de analyse van de interviews blijkt dat InfoMil erg bekend is bij gemeenteambtenaren en adviseurs. Dit is erg gunstig wanneer SKB zich bij InfoMil aan zou sluiten voor het telefonisch beantwoorden van vragen. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat enkele respondenten, al of niet uit ervaring, het idee hebben dat er aan InfoMil geen vragen gesteld kunnen worden op het gebied van bodem. Wanneer SKB haar kennis onder wil brengen bij InfoMil, is het dus erg belangrijk dat hier bekendheid aan wordt gegeven, bijvoorbeeld in de nieuwsbrieven van zowel SKB als InfoMil en ook op beide websites. Omdat de vragen die gemeenteambtenaren aan SKB willen stellen erg variëren, is het belangrijk na te gaan op welke vragen SKB antwoord denkt te kunnen geven en op welke niet. Bij het in de publiciteit brengen van de SKB-helpdeskfunctie moet duidelijk worden aangegeven op welk (deel)gebied ze bij SKB terecht kunnen. Dit is belangrijk om teleurstellingen te voorkomen. Teleurstellingen hebben het gevolg dat mensen niet meer bellen en kunnen het imago van SKB en InfoMil beschadigen.

De kennis van SKB kan op verschillende manieren bij InfoMil ondergebracht worden. Ook ten aanzien hiervan moeten keuzes worden gemaakt (aanbeveling 4). Ten eerste zal de telefoniste zelf kennis meebrengen. De telefoniste kan bijvoorbeeld iemand van het SKB-bureau zijn die bepaalde dagdelen bij InfoMil wordt gedetacheerd of een ingehuurde kracht. Verder zal er een uitgebreide database aangelegd moeten worden om door te kunnen verwijzen naar de experts. Deze experts moeten uiteraard weten dat ze in dit bestand staan en bereid zijn en tijd hebben om mensen te woord te staan. Indien mogelijk kunnen er naar verloop van tijd ook antwoorden op vaak gestelde vragen worden vastgelegd op FAQ-kaarten (Frequently Asked Questions).

Projecten

Iedereen vindt het een goede zaak dat er geld is voor het ontwikkelen van nieuwe technieken. Zonder succesverhalen (innovatie-evaluatie informatie, paragraaf 2.2) zal men bijvoorbeeld niet snel overstappen op een nieuwe saneringstechniek en SKB-projecten kunnen de basis vormen voor deze succesverhalen. Door dit positieve beeld kunnen de projecten als paradepaardje van SKB dienen. Het moet dan breed bekend worden gemaakt, dat het mogelijk is om een SKB-project uit te voeren. Uit het onderzoek is gebleken dat veel gemeenteambtenaren en adviseurs dit niet weten. Wanneer ze een beter zicht zouden hebben op wat de mogelijkheden zijn, zijn ze echter wel geïnteresseerd in het uitvoeren van een project. Om dit inzicht te verkrijgen zouden ze graag de spelregels zien, maar vooral ook voorbeelden van goedgekeurde projectaanvragen en een lijst met onderwerpen van projecten die al goedgekeurd zijn. Er is dus vraag naar software-informatie (paragraaf 2.2) ten aanzien van de projecten.

Tot nu toe is het zo dat er geen twee vergelijkbare projecten uitgevoerd mogen worden, omdat dan dingen dubbel worden gedaan. Uit het oogpunt van het opdoen van leerervaringen kan het echter voordeliger zijn meerdere kleinere projecten te ondersteunen dan enkele grote. Uit de interviews blijkt dat mensen liever zelf met een nieuwe techniek aan de slag gaan (vrijwel iedereen staat positief tegenover het uitvoeren van een project) dan dat ze leren van de projecten van anderen (voor bijvoorbeeld de platforms waar informatie uitgewisseld kan worden is veel minder belangstelling). Bovendien zorgt het uitvoeren van een project ervoor dat er een relatie ontstaat tussen het bureau c.q. de gemeente en SKB. Er wordt dus geïnvesteerd in 'relatiekapitaal' (aanbeveling 2).

Wanneer deze relatie er eenmaal ligt, stappen de adviseurs c.q. ambtenaren waarschijnlijk ook sneller met vragen naar SKB (dit was bijvoorbeeld in de casus van MKB TNO duidelijk het geval (paragraaf 2.5)). Bovendien is het aannemelijk dat ze ook sneller gebruik zullen maken van andere producten van SKB, zoals de platforms of de productengids. Nu is het immers ook al zo dat voornamelijk bedrijven die al eens aan een project hebben meegedaan interesse hebben in de NOBIS-rapporten. Door meerdere kleine projecten te financieren, wordt het SKB-netwerk dus uitgebreid en zal de vraag naar de kennis van SKB waarschijnlijk ook toenemen.

Platform

Uit het onderzoek is gebleken dat de interesse voor platforms gering is. Mensen willen wel informatie uitwisselen, maar dan liever in de vorm van bijvoorbeeld beleidsstukken of mondelinge presentaties (zie 'Uitwisselen stukken'). Het beeld dat zowel ambtenaren als adviseurs van platforms hebben, is dat ze vaak veel tijd kosten en weinig concreets opleveren. Bij adviseurs speelt bovendien mee dat ze vaak geen economisch voordeel uit de platforms kunnen halen. Mogelijk zouden verschillende ambtenaren en adviseurs wel deelnemen aan discussies op het internet, omdat dit minder tijd kost. Omdat de interesse in de productengids, het uitwisselen van stukken, de projecten en de telefonische helpdesk veel groter is, kan SKB beter hier eerst op inzetten. In tweede instantie kan er dan tijd en energie worden gestoken in het opzetten van platforms.

Uitwisselen stukken

Bij het verspreiden van nieuwe saneringstechnieken en processen op het gebied van actief bodembeheer zijn de factoren 'testmogelijkheid' en 'zichtbaarheid' (zie paragraaf 2.3) erg belangrijk. De adviesbureaus zouden daarom respectievelijk graag projecten uitvoeren (zie 'Projecten') en succesverhalen vernemen (zie 'Confronteer de doelgroep met geslaagde innovaties').

Bij de gemeenten kan SKB op deze factoren inspelen door pilotprojecten op bijvoorbeeld het gebied van handhaving van het bouwstoffenbesluit te ondersteunen. Bovendien kan SKB de

aanpak van gemeenten die op kop lopen op het gebied van actief bodembeheer zichtbaar maken. Dit laatste kan vorm gegeven worden door het uitwisselen van stukken zoals bodembeleidsplannen, bodemmodules voor het ISV of informatiefolders voor burgers en bedrijven. Vaak werken mondelinge presentaties ook erg goed. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een presentatie van een gemeente die voorop loopt bij de handhaving van het bouwstoffenbesluit in samenwerking met de politie. Deze mondelinge presentaties van 'koplopers' zouden bijvoorbeeld door SKB aangeboden kunnen worden aan intergemeentelijke overleggroepen.

Wanneer de kennisdoorstroming door het uitwisselen van stukken of door presentaties een succes is, vergroot dit de bekendheid van SKB onder de gemeenten. De relatie die op deze manier wordt opgebouwd zorgt er mogelijk voor dat mensen ook voor andere zaken sneller contact zoeken met SKB. MKB TNO (zie paragraaf 2.5) heeft bijvoorbeeld de ervaring dat kennisoverdracht gestimuleerd kan worden wanneer je naast je core-business ook andere producten aanbiedt (zie aanbeveling 2).

Overzicht

In figuur 8 zijn de in deze paragraaf besproken aanbevelingen nog eens schematisch weergegeven.

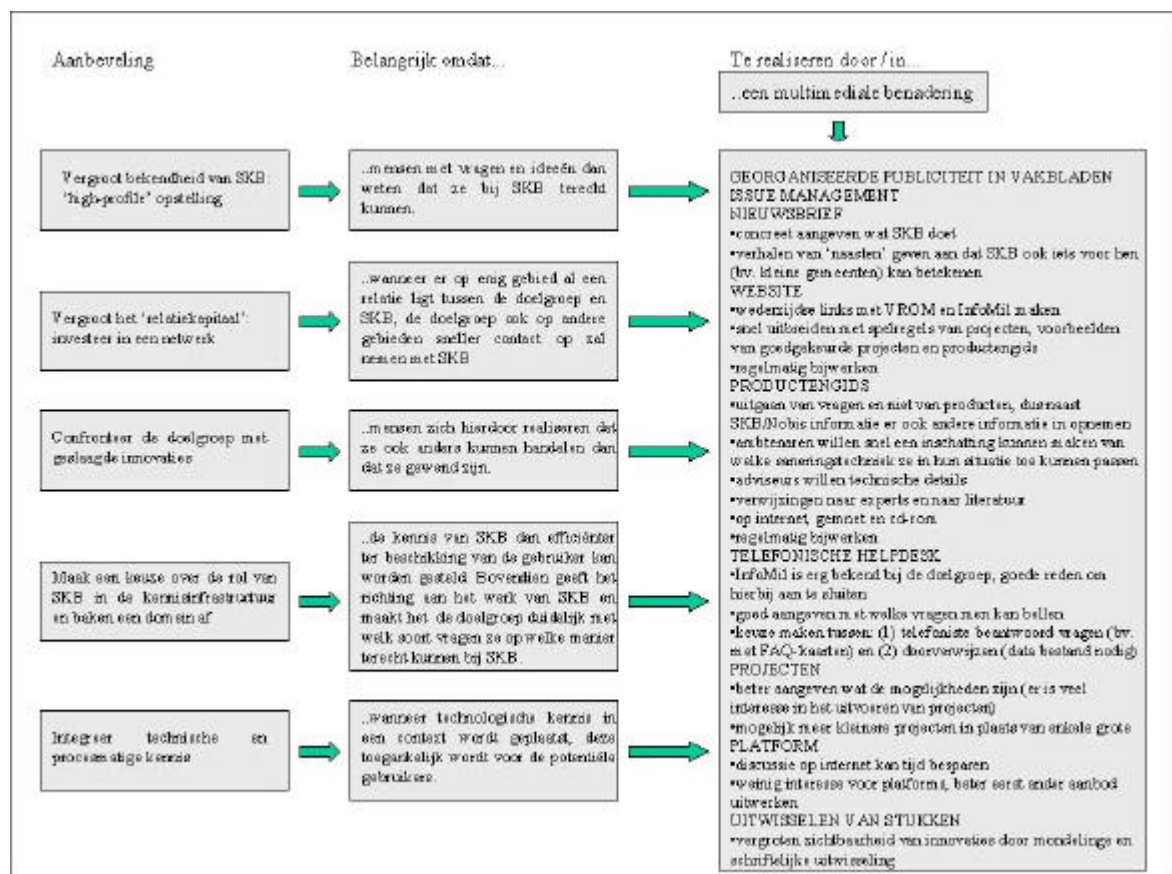


Fig. 8. Schematische weergave van de aanbevelingen. (De laatste kolom geeft aan door welke media de eerste drie aanbevelingen te realiseren zijn, respectievelijk in welke media de laatste 2 aanbevelingen doorgevoerd zouden moeten worden.)

Tot slot

Dit onderzoek is uitdrukkelijk niet bedoeld als een informatie behoefteonderzoek ook al zijn er uit de interviews verschillende behoeften naar voren gekomen. Dit onderzoek wil meer dan alleen aangeven naar welke kennis en informatie op dit moment vraag is, het geeft een potentiële **structuur** van het informatie- en kennisaanbod. Het is belangrijk dit te realiseren, want informatiebehoeften zijn divers en veranderen in de loop van de tijd. De voorlopigheid van de informatiebehoefte en ook het feit dat deze zich pas uit kristalliseert aan de hand van een potentieel aanbod, maakt dat er regelmatig onderzoek nodig is naar de informatiebehoefte en de manier waarop men de informatie aangeboden wil krijgen [Te Molder, 1999]. Zo zullen meer gemeenten waarschijnlijk toegang tot het internet krijgen, waarbij de productengids op cd-rom overbodig kan worden.

LITERATUUR

Hassinger, E., 1959, Stages in the adoption process, in: *Rural sociology*. 24:52-53.

Hoogerkamp, D., 1994, *Kennismanagement en kennisdoorstroming: studiedag KGvL -NiLi 1994, 27 april 1994*, Diebels, Y.A.E. (ed.), WICC/IAC, Wageningen.

Ind, N., 2000, Vrijheid en orde: participeren in corporate branding, *Tijdschrift voor strategische bedrijfscommunicatie*, 1(6): 4-12.

Knecht, J., 1986, *Zin en onzin over images en reclame*, Toespraak tijdens corporate image/identity symposium, georganiseerd door ESPRIT/MOTIVACTION, Amstel Hotel, Amsterdam.

Leeuwis, C. & Lamerichs, J., 1999, Internet en communicatieve interventie, in: *Basisboek communicatie en veranderingen*, Woerkum, C., van en Meegeren, P., van, (red.), Boom, Amsterdam.

Moet, D., Roes, B.D, Ouboter, S., Vergeer, M., Wit, N., de, Zegwaard, J. (eds), 1998, 2^e *werkboek actief bodembeheer*, Ministerie van VROM directie Bodem, PGBO, IPO, VNG, Den Haag.

Molder, H., te, 1999, Communicatie in de informatiemaatschappij, in: *Basisboek communicatie en veranderingen*, Woerkum, C., van en Meegeren, P., van, (red.), Boom, Amsterdam.

Nievaard, A.C., 1996, *The deliberate dialogue*, Maso, I. En Wester, F. (eds), VUB University Press, Brussel.

Ouboter, P.S.H., Bloemen, P., Berg, R., van den, Eijsackers, H., & Salomons, W., 1995, *Kennisbehoefte actief bodembeheer*, rapporten programma geïntegreerd bodemonderzoek deel I.

Riel, C.B.M., van, 1998, *Identiteit en imago: grondslagen van corporate communication*, 2^{de} ed. 3^{de} dr., Academic Service, Schoonhoven.

Rogers, E.M., 1995, *Diffusion of Innovations*, 4th edition, The Free Press, New York [etc].

Spek, van der R. & Spijkervet, A., 1996, *Kennismanagement: intelligent omgaan met kennis*, Kenniscentrum CIBIT Hogeschool van Utrecht, Utrecht.

Vermeulen, H.J., Schelwald-van de Kley, A.J.M., 1999, *NOBIS jaarverslag 1998: Nederlands Onderzoeksprogramma Biotechnologische In-situ sanering*, CUR/NOBIS, Meinema Delft.

Weggeman, M., 1997, *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Scriptum, Schiedam.

Wit, de J.C.M., Heuvel, van den, D., Vis, P.I.M., *Verslag van de blooper workshop*, CUR/NOBIS, NOBIS 96012, Gouda.

Woerkum, C.J., van, 1999, *Thinking globally: Kennisontwikkeling voor plattelandsvernieuwing*, NRLO-rapport nr. 99/14, Den Haag.

Woerkum, C.M.J., van, Kuiper, D., 1995, *Voorlichtingskunde, een inleiding*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem.

Woerkum, C., van, Kuiper, D., Bos, E., 1999, *Communicatie en Innovatie een inleiding*, Alphen aan de Rijn.

Woerkum, C., van, 1999, De mediakeuze, in: *Basisboek communicatie en veranderingen*, Woerkum, C., van en Meegeren, P., van, (red.), Boom, Amsterdam.

Woerkum, C., van, 2000, *Communicatie en interactieve beleidsvorming*, 2^e herz. dr. Samson, Alphen aan de Rijn.

Overige literatuur

Bertlage, F., Hopstaken, F., Commandeur, A., Roes, B. (eds), 1998, *3^e werkboek actief bodembeheer: kwaliteit begint vanaf de bodem*, PriceWaterhouseCoopers, VNG, Den Haag.

Bode, de, A., 1999, Kwaliteitsborging bodembeschermende voorzieningen: geen opsomming maar een aanzet tot kwaliteitsdenken, in: *Bodem*, 5(9): 197-198.

Vermeulen, H, 1999, SKB maakt een vliegende start, in: *Bodem*, 2(9): 48-49.

BIJLAGE A

INTERVIEWVRAGEN GEMEENTEN

0 Achtergrond en taken respondent

1. Wat is uw functie binnen de gemeente?
2. Indien respondent naast bodem ook andere taken heeft: Is bodembeheer een belangrijk onderdeel van uw takenpakket (incidenteel of structureel aandachtspunt)?
3. Wat is uw achtergrond (opleiding)?
4. Hoe lang heeft u deze functie al?
5. Heeft u het idee dat u qua deskundigheid bent toegerust om actief bodembeheer vorm (helpen) te geven? (*Is de taak behapbaar of is het eigenlijk te moeilijk?*)

I Actief bodembeheer en bodembeheer zaken die bij de gemeente spelen

6. Wat speelt er in uw gemeente op het gebied van bodembeheer en hoe pakt u dit aan?
7. Waarom pakt u het op deze manier aan? (*Financiële gevolgen, vertrouwde met huidige aanpak.*)
8. Hoe vindt u het in het algemeen gaan met de aanpak van bodembeheer in de gemeente?
9. Hoe goed het ook gaat, het kan altijd beter: waar kan in de gemeente vooral iets verbeterd worden?
10. Hoe kijkt u tegen bodembeheer aan: is het een gemakkelijk of een lastig beleidsterrein? Hoe komt dit?
11. a) Bent u de laatste 5 jaar tegen moeilijke problemen aangelopen op het gebied van bodem?
b) Hoe heeft u die opgelost?
c) Had dat achteraf beter gekund?
12. Vindt u dat de gemeente genoeg beleidsvrijheid heeft om bodembeheer op een goede manier vorm te geven in uw gemeente (*of is de gemeente meer uitvoerder*)?
13. Vindt u dat u binnen de gemeente genoeg beleidsvrijheid heeft om bodembeheer op een goede manier vorm te geven in uw gemeente?
14. Waarom wordt er binnen de gemeente niet gewerkt aan ... (enkele voorbeelden noemen die niet genoemd zijn zoals 1-loket, functiegericht saneren, BIS, bodemkwaliteitskaarten, grondstromenplan, zelf achtergrondwaarden opstellen)? (*Mogelijk speelt er weinig op bodemgebied in gemeente, of deskundigheid, tijd ontoereikend.*)

II Structuur van kennisnetwerk in de huidige situatie (kennisdoorstroming)

intern

15. Als er bij jullie 'bodenvragen' van andere gemeentelijke afdelingen binnenkomen, hoe gaat dit dan in zijn werk? (Is er een vast overleg? Krijgen jullie de planning van openbare werken elke maand toegestuurd, op ad hoc basis worden er contacten gelegd, wie neemt welke besluiten?)
16. Hoe is de verhouding tussen de verschillende afdelingen? (Worden jullie als 'sluitpost' gezien: kost tijd, geld...)
17. Heeft de houding van andere afdelingen invloed op uw werk, de manier waarop u bodembeheer aanpakt?
18. Welke rol speelt de wethouder in de aanpak van bodembeheer in uw gemeente?

externe communicatie tussen verschillende overheden

19. Overlegt u met andere overheden (gemeente en provincie) over de aanpak van actief bodembeheer binnen uw gemeente?
20. Maakt u gebruik van de deskundigheid van ambtenaren bij andere overheden (gemeente en provincie)?
21. a) Zo nee: waarom niet?
b) Zo ja: op welk gebied voornamelijk (juridisch, technisch, procedureel)?
22. Heeft u inzicht in de gevolgen van nieuwe aanpakken op het gebied van bodembeheer bij andere gemeenten? En speelt dit een rol in uw aanpak?

externe communicatie met adviesbureaus

23. Op basis waarvan kiest u voor een bepaald bureau? (*Is 'vernieuwend' een criterium, prijs, kwaliteit?*)
24. Wordt een bureau alleen ingeschakeld voor bodemonderzoek/beheer projecten, of worden ze ook gevraagd mee te denken over procedures? (Bijv. afstemming teken in het kader van het bsb in de gemeente.)
25. In hoeverre is het adviesbureau van u afhankelijk als het gaat om de keuze van een onderzoeks- en/of saneringsmethode?

externe communicatie met burgers en bedrijven

26. Op welke wijze komen vragen van burgers over bodembeheer en -kwaliteit bij u terecht?
27. Geeft u burgers advies over de wijze waarop ze met hun vervuiling om kunnen gaan (hoe ze hun grond kunnen saneren, door welk bureau)?
28. Heeft u ook uit eigen beweging contact met burgers als het gaat om bodembeheer?
29. Spelen politiek-bestuurlijke risico's in contacten met burgers en maatschappelijke groepen een rol bij het uitvoeren van uw werk?
30. Speelt de verantwoordelijkheid naar de burger toe een rol bij het uitvoeren van uw werk?

andere bronnen van informatie

31. Welke bronnen van informatie raadpleegt u? (Internet, InfoMil, VROM Bodem, tijdschriften, congressen, bijeenkomsten, nascholing...)
32. Hoe denkt u dat bodembeheer over 4 jaar zal plaatsvinden in uw gemeente en welke problemen zullen er dan spelen?
33. Hoe denkt u aan de benodigde kennis/informatie te komen om hier invulling aan te geven en de problemen op te lossen?
34. Kent u SKB?
35. Zo ja: Heeft u wel eens contact met hen gehad? Waarom wel/niet?

III Gewenste vorm van kennisnetwerk / Aan welke kennis is behoefte

36. Zou u willen dat actief bodembeheer (verder) vorm wordt gegeven binnen uw gemeente?
37. a) Zo nee; Waarom niet? (ingaan op: relatief voordeel, is het aanvaardbaar, complexiteit, kun je het uitproberen, zichtbaarheid)
b) Zo ja: zou u hierbij hulp op prijs stellen? Op welk vlak (Juridisch, procesmatig, technisch...)?

Enkele voorbeelden:

- Wanneer welke saneringstechniek toepassen?
- Overzicht van partijen die zich bezig houden met (vernieuwende methoden van) bodembeheer?
- Hoe stel ik een grondstromenplan op?
- Besluitvormingsprocedure en bezwaarmogelijkheden?
- Hoe geven we de één-loket gedachte vorm binnen onze gemeente?

- Hoe stemmen we taken van verschillende gemeente afdelingen efficiënt op elkaar af?
 - Welk BIS systeem kan ik het beste aanschaffen?
 - Hoe begin ik met de invoer van gegevens?
 - Anders.
38. Op welke manier zou u toegang willen hebben tot deze informatie en 'hulpbronnen'?
- Tijdschriften
 - Internet
 - Helpdesk
 - Seminar
 - Persoonlijk (dus op bezoek binnen gemeente)
 - Een project uitvoeren met een 'aanbodpartij'
 - Deelname aan een platform, discussiegroep
 - Anders.

IV Vervolg

39. Wilt u op de verzendlijst komen te staan voor de SKB nieuwsbrief?
40. Wilt u het eind rapport ontvangen?
41. Zou u het prettig vinden betrokken te worden bij een eventueel vervolg?

BIJLAGE B

INTERVIEWVRAGEN ADVIESBUREAUS

0 Achtergrond en taken respondent/ bedrijf

1. Wat is uw functie binnen de organisatie?
2. Wat is uw achtergrond (opleiding)?
3. Hoe lang heeft u deze functie al?
4. Welk soort diensten verleent u (bijvoorbeeld bodemonderzoek), een combinatie van verschillende diensten (bijvoorbeeld bodemonderzoek, interpretatie van analysesresultaten en advies of schrijven van een milieuplan, begeleiden en implementeren van het certificeringstraject en evaluatie van dit traject) of voert u een heel project uit (bodemonderzoek, sanering, toezicht op de sanering, bouwrijp maken, bouw)....?
5. Hoeveel mensen werken in het bedrijf op het gebied van bodem?

I De informatiestromen en de huidige werkzaamheden

6. Met welk soort problemen benadert men u? (Heeft u het idee dat ze u voor complexe verontreinigingen niet benaderen?)
7. Hoe pakt u dit aan en waarom op deze manier?
8. a) Bent u de laatste 5 jaar moeilijke problemen op het gebied van bodem tegengekomen?
b) Hoe heeft u die opgelost?
c) Had dat achteraf beter gekund?
9. a) Wat vindt u van actief bodembeheer?
b) Wat voor invloed heeft 'actief bodembeheer' op uw manier van werken (functioneel saneren)?
10. Stapt u makkelijk over op nieuwe technieken? Waarom wel/niet?
11. a) Hoe komt u aan informatie op het gebied van nieuwe technieken? (Collega's medewerkers van andere adviesbureaus, gemeente ambtenaren, provincie ambtenaren, internet, InfoMil, VROM Bodem, tijdschriften, congressen, bijeenkomsten, nascholing...)
b) Komt u via deze of andere kanalen ook aan uw juridische en procedurele kennis?
12. In hoeverre bent u afhankelijk van de opdrachtgever (gemeente, burger) als het gaat om de keuze van een onderzoeks- en/of saneringsmethode?
13. Heeft u inzicht in de gevolgen van nieuwe aanpakken op het gebied van bodembeheer bij andere bureaus? En speelt dit een rol in uw aanpak?
14. Kent u SKB (NOBIS)?
15. Wilt u reageren op de volgende stellingen?
SKB is vooral interessant:
a) als het extra moeilijk wordt;
b) voor goedkope informatie;
c) voor goedkope oplossingen;
d) voor milieuvriendelijke oplossingen;
e) als algemene vraagbaak;
f) omdat ze zeer toegankelijk zijn, je kunt er makkelijk terecht;
g) omdat ze iets te bieden hebben dat anderen niet bieden.
16. Zo ja: Heeft u wel eens contact met hen gehad? Waarom wel/niet?

II Gewenste vorm van kennisnetwerk en toekomstige werkzaamheden

17. Hoe denkt u dat bodembeheer over 4 jaar zal plaatsvinden welke problemen zullen er dan spelen?
18. Hoe denkt u aan de benodigde kennis/ informatie te komen om hier op in te spelen en de problemen op te lossen?
19. Zou u nieuwe technieken en ideeën toe willen passen (b.v. in-situ saneringen)?
20. a) Zo nee; Waarom niet? (ingaan op: relatief voordeel, is het aanvaardbaar, complexiteit, kun je het uitproberen, zichtbaarheid)
- b) Zo ja: zou u hierbij hulp op prijs stellen? Op welk vlak (juridisch, procesmatig, technisch...)?

Enkele voorbeelden:

- Overzicht van verschillende saneringstechnieken?
 - Wanneer welke saneringstechniek toepassen?
 - Milieueffecten van verschillende oplossingsrichtingen?
 - Representativiteit meetwaarden?
 - Overzicht van partijen die zich bezig houden met (vernieuwende methoden van) bodembeheer?
 - Juridische zaken?
21. Op welke manier zou u toegang willen hebben tot deze informatie en 'hulpbronnen'?
 - Tijdschriften
 - Internet
 - Helpdesk
 - Seminar
 - Persoonlijk
 - Een project uitvoeren met een 'aanbod-partij'
 - Deelname aan een platform (discussiegroep)
 - Anders, nl....

III vervolg

21. Wilt u op de verzendlijst komen te staan voor de SKB nieuwsbrief?
22. Wilt u het eindrapport ontvangen?
23. Zou u het prettig vinden betrokken te worden bij een eventueel vervolg?

BIJLAGE C

GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

Gemeenten

Gemeente	Contactpersoon
Boarnsterhim	Mw. T. Pijnacker technisch medewerker milieu
Elburg	Mw. H. Tychon medewerker milieu
Elst	Dhr. R.A.G.H. Scholten coördinator milieu, afd. VROM
Geleen	Dhr. A.G.G. Boymans juridisch beleidsmedewerker
Geleen	Dhr. R.M.H. Driessen senior milieu medewerker
Gorinchem	Dhr. D. Rumpff medewerker bodem
Haarlemmermeer	Mw. L.S. Leek senior bodeminspecteur
Haarlemmermeer	Dhr. E. Musman senior bodeminspecteur
Haarlemmermeer ²⁾	Dhr. Steijn senior bodeminspecteur
Kesteren ¹⁾	Mw. Van Essen medewerker milieu
Oss	Dhr. L. de Hoogt hoofd milieu-advisering
Raalte	Mw. A.G.H. Sluiter-Bosman medewerker bodem en milieucommunicatie
Schijndel	Dhr. H.P.J. van Valkenburg eerste medewerker milieu
Ten Boer	Dhr. E de Haan Plaatsvervangend hoofd bestuurlijke zaken en VROM
Terneuzen	Dhr. F. Weemaes Bodemdeskundige
Veenendaal	Dhr. Jochems inspecteur milieuwetten
Wageningen ¹⁾	Mw. Otten medewerker bodem van de afdeling 'Bodem en geluid'
Zaanstad	Dhr. C. van der Thiel coördinator team bodem

¹⁾ oriënterend gesprek

²⁾ telefonisch gesprek

Milieudiensten

Milieudienst	Contact persoon
Zuid-Holland Zuid ¹⁾	Dhr. P. de Bruin

¹⁾ oriënterend gesprek

Adviesbureaus

Adviesbureau	contact persoon	plaats
Arns Milieumanagement ¹⁾	Dhr. Arns directeur	Elst
Colsen bv.	Dhr. Gabriëlse	Hulst
Consulmij Milieu bv	Dhr. R. Franken senior milieuviseur	Zwolle
Grondbalans bv	Dhr. R. Peerdeman directeur	Langedijk
Hunneman milieu-advies	Mw. W.G.D. Ogink	Raalte
Innogas	Mw. P. Snijders milieuviseur	Gorinchem
Kattenbroek van de Streek ¹⁾	Mw Kattenbroek compagnon	Lunteren
Nocon	Dhr. M. Kolle senior adviseur	Hoofddorp
Milon	Dhr. P. Trikels directeur	Schijndel
Verhoeve Milieu bv	Dhr. H. Sikkema hoofd milieu Noord	Irnsom

¹⁾ oriënterend gesprek

Instituten

Instituut	Contact persoon	Plaats
MKB TNO ¹⁾	Dhr. A. Scheepmaker directeur	Delft

¹⁾ oriënterend gesprek