

‘Wat moet je kunnen en weten en willen?’

Kennismanagement wordt belangrijk bij

De Dommel

Het algemeen bestuur van Waterschap De Dommel ging vorige week akkoord. Er komt een kennis- en competentieprofiel aan de hand waarvan de leden van het nieuwe algemeen bestuur van na de verkiezingen kunnen beoordelen welke kandidaten voor het dagelijks bestuur geschikt zijn.

— Jasper Dik

Waterschap De Dommel wil dat de leden van het nieuwe te verkiezen dagelijks bestuur beschikken over voldoende kennis van het waterschapswerk voor zij hun functie aanvaarden. ‘De nazorg van de waterschapsverkiezingen’ noemt directiesecretaris Anne-Marie van Heertum van de Meerakker het kennis- en competentieprofiel, waaruit op te maken is wat een bestuurder bij de Dommel werkelijk weten moet.

— Van 6 tot en met 19 november vinden bij het Brabantse waterschap De Dommel verkiezingen plaats. In de eerste vergadering in de nieuwe zittingsperiode van het algemeen bestuur stellen de vers verkozenen het nieuwe dagelijks bestuur samen, dat per 1 januari 2005 zal aantreden. Het is de bedoeling, dat zij de kandidaten die zij willen afvaardigen beoordelen naar een in samenspraak met het zittende dagelijks bestuur opgesteld kennis- en competentieprofiel. ‘Vorig jaar, toen het bestuursmodel van De Dommel werd geëvalueerd, ontstond het idee duidelijker te zijn over de rol die leden van het dagelijks bestuur te vervullen krijgen. De suggestie werd gedaan een kennis- en competentieprofiel op te stellen, op basis van de kennis die aanwezig is in het zittende dagelijks bestuur’, vertelt directiesecretaris Anne-Marie van Heertum van de Meerakker. Zij begeleidde samen met Frank Kouwe, adviseur kennismanagement bij De Dommel, het opstellen van dat profiel. ‘Wij zijn met het dagelijks bestuur aan de slag gegaan in een workshop’, zegt Kouwe. ‘Eigenlijk hebben we gezegd: “vertel het

maar. Wat moet je weten, wat moet je kunnen? En wat moet je willen?” Dat laatste heeft te maken met houding en gedrag. Wil je je op een bepaald ogenblik inzetten? Wil je je kennis beschikbaar stellen? Bij de andere twee vragen komt het aan op informatie en vaardigheden, over bijvoorbeeld de specifieke eigenaardigheden van het gebied, of over de processen in de organisatie, maar ook bijvoorbeeld kunnen communiceren of je kunnen inleven.’ ‘Voor de workshop’, vult Van Heertum aan, ‘hadden we de bestuursleden niet heel veel informatie toegestuurd, zodat ze redelijk blanco waren. In die workshop hebben we ze gevraagd aan te geven wat essentiële kennis was, en wat belangrijke ervaringen waren, voor een dagelijks bestuurslid.’ Het was de bedoeling dat de selectie van kennis tamelijk spontaan, in een soort brainstorm tot stand kwam. ‘Omdat wat het eerste opkomt toch vaak het belangrijkste is. Dus kreeg ieder bestuurslid een stapel geeltjes, en we hebben gezegd: schrijf nu per velletje op wat belangrijk is. Gebiedskennis, bijvoorbeeld. Of kennis van de agrariërs. Kennis op het gebied van de organisatie, of financiële kennis. Kennis van de planning en controlcyclus’, beschrijft Kouwe. ‘Van al die antwoorden hebben we een clustering gemaakt. Over de uitkomsten hebben we even gediscussieerd. Vervolgens hebben we vastgesteld: dit zijn dus de belangrijke kennisgebieden. Nu moeten we bepalen wat de cruciale kennisgebieden zijn. Als de vraag aan de orde komt waarin je wat kennis betreft moet investeren, is er een soort hiërarchie.’ ‘Na die sessie, die ongeveer anderhalf uur

duurde, hebben we aan de bestuursleden hun selectie getoond’, vervolgt Van Heertum. ‘Is dit nu werkelijk wat jullie bedoelden? Ondertussen hadden de bestuursleden even de mogelijkheid gehad om na te denken. Heel veel toevoegingen zijn er niet meer gekomen.’ Zo is vastgesteld dat de toekomstige leden van het dagelijks bestuur een sterk ontwikkelde kennis moeten hebben van het openbaar bestuur, en de wetten en regels en het beleid dat daarmee samenhangt, en dienen te beschikken over elementaire kennis van het watersysteem en de waterketen. Als andere belangrijke vereisten vallen op: bestuurlijk gevoel en visie en vasthoudendheid, overtuigingskracht en doorzettingsvermogen. Na het dagelijks bestuur en de commissie algemene en bestuurlijke zaken heeft vorige week ook het algemeen bestuur ingestemd met het profiel dat in de workshop is opgesteld.

— Het profiel moet na de waterschapsverkiezingen uitpakken als een objectieve methode om vast te stellen wie van de afgevaardigden er geschikt zijn om plaats te nemen in het dagelijks bestuur. Kouwe: ‘als iemand DB-lid wil worden, kan hij aan het profiel zien wat er van hem aan kennis en vaardigheden wordt verwacht, en welke attitude hij of zij moet vertonen in de rol als bestuurder. Dan kan hij bij zich zelf gaan afwegen: voldoe ik? En de algemeen bestuursleden kunnen gaan zoeken naar degene in hun midden die het best overeenkomt met dat profiel, en dus een bewuste keuze maken. We verwachten dat we daarmee een kwaliteitsslag kunnen maken.’

— Omdat de dagelijks bestuursleden ieder een aparte portefeuille te beheren krijgen, is ook vastgesteld dat de nieuwe dagelijks bestuursleden over voldoende kennis moeten beschikken van de specialisatie die zij te beheren krijgen. ‘Iemand die de portefeuille financiën en bedrijfsvoering te beheren krijgt, moet kennis hebben van financiën en iets afweten van organisatiekunde. Voor andere portefeuilles is kennis van het gebied weer essentieel. Dat zijn specifieke eisen’, vertelt Van Heertum

— Sinds een reorganisatie in 1997 werd bij Waterschap De Dommel kennis in toeneemende mate beschouwd als een belangrijke factor, met name voor het primaire proces binnen het schap. Deze aandacht voor kennis heeft er toe geleid dat twee en een half jaar geleden Frank Kouwe aan het werk ging als adviseur kennismanagement. Toen is ook besloten dat Kennismanagement geen aparte afdeling binnen De Dommel zou moeten worden. Kouwe: ‘kennismanagement moest onderdeel worden van alle activiteiten die het waterschap ontplooit, van alle projecten die er plaatsvinden. De opdracht luidt: kijk maar in de organisatie waar er kansen zijn om kennismanagement aspecten in te brengen in lopende of op te starten activiteiten.’ Van Heertum: ‘toen wij met het bestuur met kennismanagement aan de slag gingen kwam het besef dat we er veel meer mee kunnen. Zo is het idee ontstaan een overdrachtsdossier op te stellen voor de nieuwe bestuursleden, en hebben we het zittende bestuur gevraagd: wat heeft u nu eigenlijk gemist bij de introductie toen u aantrad, en

wat zou u de nieuwe bestuursleden willen meegeven? Op basis van die reacties zijn we met het opstellen van het de nieuwe introductieprogramma begonnen.’ Uit de reacties bleek onder andere dat er dringend behoefte is aan een toelichting op planning en control in relatie tot de rollen van de verschillende bestuursorganen en de ambtelijke organisatie.

— De ontwikkeling van kennismanagement hangt samen met het streven dat Waterschap De Dommel belijdt om in haar beheergebied de waterautoriteit te zijn. In de nagestreefde rol als regisseur op in het watersysteem en de waterketen wordt samenwerking gezocht met gemeenten en het waterleidingbedrijf. Het motto is daarbij: “Ken elkaar en weet wat je elkaar te bieden hebt.” Dit streven heeft geleid tot het pilotproject en kennispartners. De partner is het waterleidingbedrijf Brabant Water, waarmee De Dommel binnen het project samenwerkt in een fictief waterketenbedrijf. ‘Werknemers van De Dommel en Brabant Water hebben samen vastgesteld over welke kennis ieder beschikt en welke de kennisambities zijn van de beide bedrijven en of ze op dat gebied iets voor elkaar konden betekenen’, zegt Kouwe. ‘Kunnen we dus gaan samenwerken?’ Dat bleek mogelijk. De Dommel en Brabant Water hebben negen projecten benoemd, waarin zij samen hun kennis kunnen inzetten en ontwikkelen. Van Heertum: ‘het past in ons streven waterautoriteit te zijn om naar buiten te treden en in samenwerking met een ander bedrijf te onderzoeken hoe

we onze wederzijdse kennis optimaal kunnen benutten.’ De pilot heeft geleid tot een soort gele gids, zoals Kouwe en Van Heertum het noemen. In dat onder de werknemers van beide bedrijven te verspreiden boekje komt te staan bij wie zij bij het waterschap of bij het waterleidingbedrijf bepaalde kennis kunnen vinden. De gids moet begin volgend jaar verschijnen.

— Binnen het waterschap wordt het procédé van de workshops, als die van het dagelijks bestuur, ook uitgevoerd in de afdelingen. Voor het eind van dit jaar hebben alle afzonderlijke afdelingen zelf een profiel opgesteld dat aantoont welke kennis nu en in de toekomst van belang is voor de werkzaamheden van die afdeling, en over welke kennis een afdeling al beschikt. Daarnaast wordt op basis van de afdelingen een kennisatlas voor de hele organisatie gemaakt. Ook is het de bedoeling dat in de evaluatie van afgeronde projecten kennis een rol gaat spelen. ‘Het is belangrijk na te gaan welke nieuwe kennis we hebben ontwikkeld en hoe we die wetenswaardigheden delen met anderen in de organisatie’, stelt Kouwe. ‘Daarbij’, zegt Van Heertum, ‘moeten we ons bij de evaluatie van die projecten niet alleen richten op wat er niet goed ging, maar ons ook gaan afvragen: hoe komt het dat dingen goed zijn gegaan? Daar moet werkelijk meer nadruk op komen te liggen, want als je dat aan de weet komt kun je het succes misschien herhalen.’