

Relevante vragen voor kennis- en innovatieagenda van het waterschap

Welke kennisvragen zijn voor een waterschap relevant om op te pakken? De onderstaande wegingsmethode maakt het volgens ondergetekenden mogelijk om voor de gehele organisatie een uniforme werkwijze te hanteren om de meest relevante kennisvragen te selecteren, waar deze selectie mogelijk voorheen op basis van intuïtie of persoonlijke voorkeur plaatsvond. Aanleiding vormt het opstellen van de kennis- en innovatieagenda van het Hoogheemraadschap van Delfland.

Het doel van die kennis- en innovatieagenda is het periodiek identificeren en invullen van belangrijke lacunes in de aanwezige en/of voor de toekomst benodigde kennis. De agenda moet richting geven aan de kennisontwikkeling van het Hoogheemraadschap van Delfland. Daarnaast beoogt het de kruisbestuiving te stimuleren met andere waterschappen, de partijen in het beheergebied, externe kennisinstututen en het bedrijfsleven.

De Topsector Water beschouwt de waterproblematiek als één van de grootste uitdagingen voor de toekomst. Schoon drinkwater, beschikbaarheid van voldoende zoet water, veiligheid tegen overstromen, klimaatverandering, het Deltaprogramma in wording, sterke verstedelijking en de implementatie van Europese richtlijnen vereisen het inzetten van innovatieve oplossingen en gerichte kennisontwikkeling om deze uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Daarbij is het identificeren en daarna invullen van belangrijke lacunes in de aanwezige en/of voor de toekomst benodigde kennis essentieel voor succes. Deze te beantwoorden kennisvragen worden door het Hoogheemraadschap van Delfland vastgesteld op basis van de te behalen doelstellingen, historie, huidige status, relevante trends en vastgestelde kennisdomeinen.

Omdat het ondoenlijk is om elke geïdentificeerde kennisvraag op te pakken, is het noodzakelijk een prioriteit aan te brengen om de juiste kennisvragen te kunnen selecteren.

Om te kunnen bepalen welke kennisvraag het Hoogheemraadschap van Delfland als eerste moet oppakken, zijn vijf criteria gedefinieerd die prioriteit aangeven: de bijdrage aan de organisatiedoelen, de (financiële) opbrengst, verbetering van het imago, organisatorische inspanning en de strategische kennis die het beantwoorden van de kennisvraag oplevert. Per criterium wordt een prioriteitsscore berekend op basis van de mate waarin het beantwoorden van de voorliggende kennisvraag positief invulling geeft aan zo'n criterium. Alle vijf scores worden opgeteld. Als de totale score positief is, is de voorliggende kennisvraag relevant voor het Hoogheemraadschap van Delfland en wordt deze opgepakt (c.q. opgenomen in de kennis- en innovatieagenda).

Bijdrage aan de organisatiedoelen

Bij het beoordelen van de bijdrage aan de organisatiedoelen gaat het om de volgende aspecten:

- Er bestaat een duidelijke relatie van de kennisvraag met de te behalen doelen van het Hoogheemraadschap van Delfland;
- Beantwoording van de kennisvraag levert een versnelling op inzake het bereiken van een organisatiedoel;
- Het onderwerp heeft een sterk raakvlak met het werkveld van het Hoogheemraadschap van Delfland;
- Het vraagstuk past in de richting die het strategische beleidsplan van het Hoogheemraadschap van Delfland aangeeft;
- Het is niet puur wetenschappelijk onderzoek maar levert uiteindelijk een praktische toepassing op of de mogelijkheid om het resultaat in de dagelijkse praktijk van het Hoogheemraadschap van Delfland toe te passen.

(Financiële) opbrengst

Om de financiële opbrengst te beoordelen, zijn de volgende vragen van belang:

- Wat kost het beantwoorden van deze kennisvraag (in geld, tijd en middelen) en wat levert het op (in geld, tijdsbesparing, procesverbetering en hogere kwaliteit diensten)?
- Wat is het te verwachten niveau van vermarktbaarheid van de oplossing?
- Helpt het de betrokken medewerkers hun kennis, vaardigheden en competenties verder te ontwikkelen?

Verbetering imago

De verbetering van het imago wordt als volgt onderzocht:

- Heeft het beantwoorden van deze kennisvraag maatschappelijke relevantie?
- Bestaat een wettelijke verplichting die het oppakken van deze kennisvraag noodzakelijk maakt?
- Zijn bestuurlijke afspraken gemaakt om deze kwestie op te lossen?
- Is de oplossing naar verwachting duurzaam?
- Betreft het ingaan op de kennisvraag een effectuering van een beloofde bijdrage bij participatie in netwerken c.q. onderzoeksprogramma's?

Organisatorische inspanning

Om de organisatorische inspanning te beoordelen, moeten de volgende vragen gesteld worden:

- Wat is de haalbaarheid van de kennisvraag, met andere woorden: is de kennisvraag in redelijkheid te beantwoorden c.q. is er een grote kans op succes?
- Is het laaghangend fruit (dus met beperkte inzet een grote opbrengst verwezenlijken)?
- Kan Delfland de oplossing daadwerkelijk implementeren?
- Wat is de benodigde inzet en te verwachten doorlooptijd?
- Zijn er veel (interne en externe) partijen bij betrokken en hebben zij al vaker met elkaar samengewerkt?
- Wat zijn de risico's en onzekerheden, hoe groot is de kans dat zij optreden en wat is dan de impact ervan?

Ontwikkelde strategische kennis

Is de te ontwikkelen kennis strategisch? Wanneer noemen we te ontwikkelen c.q. ontwikkelde kennis strategisch? Kennis is strategisch wanneer het voldoet aan drie kenmerken:

- Welke dienstverlening is niet mogelijk zonder deze kennis en wat is de bijdrage van de kennis aan de geleverde producten en diensten?
- Wat is het onderscheidend vermogen door deze kennis ten opzichte van andere organisaties, hoe uniek is deze kennis en hoe moeilijk is het voor anderen om deze kennis te ontwikkelen?
- Wat is de mate van toekomstvastheid van de kennis, hoe houdbaar is de kennis en wat is het toekomstige belang ervan?

De criteria 'bijdrage aan de organisatiedoelen' en '(financiële) opbrengst' vinden we belangrijker dan de andere drie en geven we daarom een gewicht van 2. De overige criteria krijgen een gewicht van 1. De criteria 'bijdrage aan de organisatiedoelen' en '(financiële) opbrengst' tellen dus dubbel zo zwaar mee in het berekenen van de prioriteitsscore en daarmee in het bepalen of een kennisvraag wel of niet opgepakt wordt.

Vijf vragen als voorbeeld

Als voorbeeld hoe de prioriteitsscore in de praktijk berekend wordt, bepalen we deze score voor vijf kennisvragen, die voor de meeste waterschappen herkenbaar zullen zijn.

De watersector verwacht te groeien, de behoefte aan arbeidskrachten neemt toe. De sector is onvoldoende zichtbaar en bekend bij scholieren, studenten en deskundigen.



Hoe zorgen we voor voldoende instroom van nieuwe arbeidskrachten?

De prioriteitsscore voor deze kennisvraag is: 5* (omdat we door het beantwoorden hiervan een maximale bijdrage aan onze organisatiedoelen verwachten) + 3* (we schatten in dat de (financiële) opbrengst van deze kennisvraag iets boven het gemiddelde zal liggen) + 4 (het imago verbetert door een verbeterde zichtbaarheid op dit gebied) + 3 (de organisatorische inspanning is niet als intensief te beoordelen) + 3 (de strategische kennis die hiermee verkregen wordt is iets hoger dan het gemiddelde) = 26.

Een * wil zeggen dat relatieve belangrijkheid van dit criterium zodanig is dat de score dubbel telt. De score van 26 is hoog, hetgeen duidelijk aangeeft dat deze kennisvraag door Delfland opgepakt wordt.

Hoe ontstaat meer waterbewustzijn bij de Nederlanders? Wat wil men wel en niet weten over de risico's van leven beneden de zeespiegel? Hoe kunnen keuzes in het waterbeheer gaan leven voor de burgers? Deze kennisvraag levert een prioriteitsscore van $2^* + 1^* + 4 + 3 + 3 = 16$ op. De bijdrage aan de organisatiedoelen wordt laag ingeschat en de (financiële) opbrengst van deze kennisvraag lijkt gering. Deze kennisvraag draagt wel beduidend bij aan het verbeteren van het imago, vergt een niet al te zware inspanning van de organisatie en levert redelijk interessante strategische kennis op.

De score van 16 geeft aan dat de prioriteitsscore niet positief uitpakt, een indicatie om deze kennisvraag niet ter hand te nemen.

Op welke wijze kunnen we de kracht van de burger mobiliseren? Bijvoorbeeld door hun

eigen verantwoordelijkheid te stimuleren als 'aandeelhouders' bij het onderhoud van elementen van waterbeheer?

Een prioriteitsscore van 2^* (geringe bijdrage aan de organisatiedoelen) + 3^* (kan een interessante (financiële) opbrengst opleveren) + 4 (we schatten in dat dit tot een sterke verbetering van ons imago zal leiden) + 3 (de te verwachten organisatorische inspanning is iets meer dan gemiddeld) + 3 (redelijk bruikbare strategische kennis wordt door het beantwoorden van deze kennisvraag ontwikkeld) = 20 bepalen we voor deze kennisvraag.

Hoe kunnen we het gebruik van technologie stimuleren als inspiratie voor ons werk als waterbeheerder?

De prioriteitsscore van $3^* + 3^* + 3 + 3 + 4 = 22$ bepalen we als volgt: technologie kan ons goed helpen bij het behalen van onze organisatiedoelen en het kan een positief resultaat hebben in relatie tot de (financiële) opbrengst. De inzet van technologie kan ons imago helpen verbeteren en de te verwachten benodigde organisatorische inspanning is niet al te intensief. De verkregen strategische kennis kan erg waardevol blijken te zijn.

Wat voor klimaatscenario's zijn er nodig voor een klimaatbestendig waterbeheer op de lange termijn? Wat bijvoorbeeld te doen als de zeewaterspiegel één meter stijgt? Voor deze kennisvraag bedraagt de prioriteitsscore: $2^* + 2^* + 3 + 1 + 4 = 16$. De directe bijdrage van deze kennisvraag aan de organisatiedoelen is dun. Ook de (financiële) opbrengst lijkt gering. Over deze zaken nadenken om niet in de toekomst verrast te worden, helpt ons imago te verbeteren. Het

vergt een grote inspanning van de organisatie om deze kennisvraag adequaat te beantwoorden - wij zijn geen onderzoeksinstituut. De hiermee verkregen kennis is sterk strategisch van aard.

Conclusie

De behandelde pragmatische methode kan de waterbeheerder helpen bij het bepalen welke kennisvragen voor het waterschap relevant zijn om te beantwoorden. De methode maakt het mogelijk om voor de gehele organisatie een uniforme werkwijze te hanteren om de meest relevante kennisvragen te selecteren.

Het Hoogheemraadschap van Delfland brengt de kennisvragen in beeld in haar kennis- en innovatieagenda. Deze maakt de medewerkers duidelijk welke kennis nog ontwikkeld moet worden en is richtinggevend voor het opstellen, prioriteren en deelnemen aan onderzoeksprogramma's.

Tevens wordt hiermee inzicht verschaft aan gelieerde organisaties, onderzoeksinstituten en het bedrijfsleven in welke kennisvragen het Hoogheemraadschap van Delfland geïnteresseerd is om in gezamenlijk verband op te pakken.

Paul van den Brink (On The Brink*)
Joost de Haan (Hoogheemraadschap van Delfland)

NOOT

* adviesbureau gespecialiseerd in kennismanagement