



Kennisdoorwerking Project Overstijgende Verkenning Kabels & Leidingen

projectnummer 0454494.100
definitief
24 april 2020

Kennisdoorwerking Project Overstijgende Verkenning Kabels & Leidingen

projectnummer 0454494.100

Definitief
24 april 2020

Auteurs

Yris Boonstra
Geert Roovers
Mike Duijn

Opdrachtgever

Hoogheemraadschap van Delfland
POV Kabels & Leidingen
Phoenixstraat 32
2611 AL DELFT

datum vrijgave	beschrijving revisie	goedkeuring	vrijgave
24-04-2020	Definitief 01 (tekstuele correcties)	Jasper vd Heuvel	René van Delden

Samenvatting

De Project Overstijgende Verkenning Kabels & Leidingen (POV K&L) is vanuit het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) geïnitieerd om project overstijgende kennis te ontwikkelen op het gebied van dijken, kabels & leidingen. De kennis die de POV K&L ontwikkelt is voor de waterschappen en Rijkswaterstaat, en voor de individuele HWBP-projecten, van groot belang. In 2019 is besloten de POV K&L gericht te verlengen tot eind 2020, om de ontwikkelde kennis nog beter binnen het HWBP en de waterschappen door te laten werken. De POV K&L heeft Antea Group en GovernEUR gevraagd hen hierin te ondersteunen. Hiertoe zijn factoren die de mate van kennisdoorwerking beïnvloeden, onderzocht op basis van twee cases. Dit betreft case I, kennisdoorwerking tussen de POV K&L en de programmadirectie HWBP (PD HWBP), en case II, kennisdoorwerking tussen POV K&L en waterschap Drents Overijsselse Delta (WDOD).

Uit het onderzoek van de kennisdoorwerking tussen de POV K&L en het HWBP (case I) werd helder dat deze in beginsel goed verloopt. Beide organisaties zien veel meerwaarde in impliciete kennis. De organisaties beschikken over positieve factoren die de borging, onderlinge deling en opname van deze kennis mogelijk maken. Door de focus op het managen van impliciete kennis komt de doorwerking van expliciete kennis bij beide organisaties nog niet volledig tot zijn recht. In het onderzoek naar de kennisdoorwerking tussen de POV K&L en WDOD (case II) werd helder dat deze nog in de startblokken staat. Beide organisaties ervaren de meerwaarde van impliciete kennis, maar ze hebben nog niet afgesproken hoe ze deze doorwerking gaan vormgeven. Eveneens is de doorwerking van expliciete kennis nog niet belegd, maar zijn beide partijen voornemens dit in te vullen.

Voor het versterken van de kennisdoorwerking tussen de POV K&L, het HWBP en WDOD – mede met het oog op de toekomstige doorwerking van de kennis in HWBP-projecten en bij andere organisaties - is het belangrijk dat de organisaties de zachte randvoorwaarden van kennisdoorwerking behouden. Aanbevelingen voor het verbeteren van de kennisdoorwerking richten zich op impliciete doorwerking richting experts en ambassadeurs binnen het bestaande netwerk van waterschappen, netbeheerders en adviseurs en de expliciete doorwerking naar en via de PD HWBP. Tot slot zijn voor de POV K&L, PD HWBP en WDOD ieder concrete handvatten gegeven om de kennisdoorwerking te verbeteren.

Inhoudsopgave

Blz.

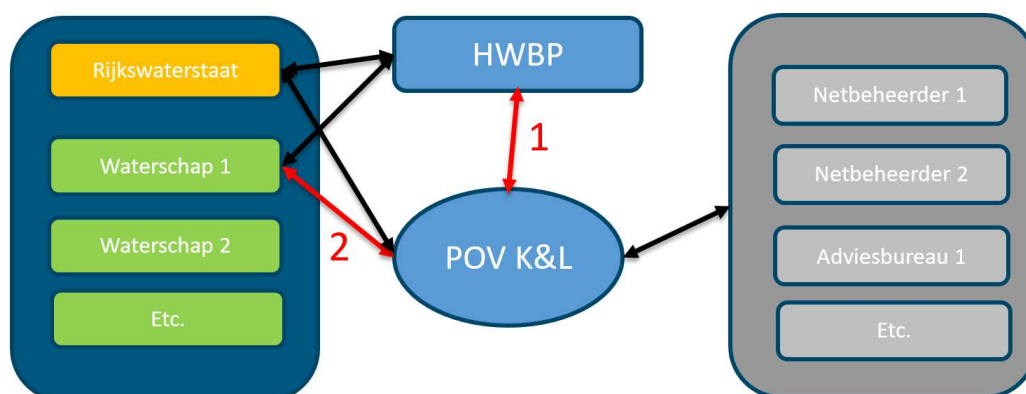
Samenvatting	1
1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Aanpak	1
1.3 Leeswijzer	2
2 De essentie van kennisdoorwerking	3
2.1 Het proces van kennisdoorwerking	3
2.2 Bepalende factoren voor kennisdoorwerking	3
2.3 Het assessment	4
3 De resultaten	6
3.1 Basis voor de analyses	6
3.2 Resultaten case I	7
3.2.1 Vanuit perspectief POV Kabels & Leidingen	7
3.2.2 Vanuit perspectief Hoogwaterbeschermingsprogramma	9
3.3 Resultaten case II	10
3.3.1 Vanuit perspectief POV Kabels & Leidingen	10
3.3.2 Vanuit perspectief waterschap Drents Overijsselse Delta	12
4 Analyse van de kennisdoorwerking	14
4.1 Inleiding	14
4.2 POV Kabels & Leidingen	14
4.3 Hoogwaterbeschermingsprogramma	16
4.4 Waterschap Drents Overijsselse Delta	17
4.5 Het totaalbeeld	19
5 Reflectie & aanbevelingen	20
5.1 Reflectie	20
5.2 Aanbevelingen	21

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Met de uitvoering van de Project Overstijgende Verkenning Kabels & Leidingen (POV K&L) wordt nieuwe kennis ontwikkeld en direct toegepast in de praktijk. In 2019 is besloten om de POV K&L gericht te verlengen tot eind 2020. Het is een gezamenlijk belang van de POV K&L en het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) om in de gerichte verlenging nog beter de ontwikkelde kennis door te laten werken binnen het HWBP en de waterschappen.

De POV K&L is geïnitieerd om project overstijgende kennis op het gebied van kabels en leidingen voor het HWBP te ontwikkelen. Kabels en leidingen behoren namelijk tot één van de top risico's van het HWBP. Met deze kennis wordt de kwaliteit, budgetbeheersing en tijdsbeheersing rondom kabels en leidingen verbeterd. Dit maakt kennisdoorwerking vanuit de POV K&L essentieel. Het gaat hier om kennisdoorwerking naar zowel de individuele HWBP-projecten, als de 'staande' HWBP-organisatie, de programmadirectie HWBP (PD HWBP) en de individuele organisaties die met deze kennis aan de slag moeten. Onder deze individuele organisaties verstaan we de individuele waterschappen en netbeheerders.



Figuur 1: de betrokken partijen bij de POV K&L waartussen kennisdoorwerking plaats moet vinden.

Effectieve kennisdoorwerking is voor de POV K&L erg belangrijk. Om dit proces in te richten en/of te verbeteren heeft de POV K&L Antea Group en GovernEUR gevraagd hen hierin te ondersteunen. Samen met het HWBP is besloten de kennisdoorwerking te onderzoeken in twee cases: case 1 gericht op kennisdoorwerking met PD HWBP en case 2 gericht op kennisdoorwerking met een afvaardiging van een waterschap, in dit geval waterschap Drents Overijsselse Delta (WDOD).

Het voorliggende rapport geeft de resultaten van deze cases weer en biedt concrete handvatten om de kennisdoorwerking in beide cases te verbeteren.

1.2 Aanpak

Om gericht te adviseren over het verbeteren van de kennisdoorwerking is het van belang de stand van zaken van randvoorwaarden van kennisdoorwerking in de huidige situatie helder te krijgen. Vervolgens is deze met het door Antea Group en GovernEUR ontwikkelde kennisdoorwerkingsassessment in kaart gebracht en geanalyseerd. Vervolgens heeft deze analyse geleid tot aandachtspunten en concreet advies.

Om hiertoe te komen hebben we de volgende aanpak gehanteerd:

1. **Intakesessie.** Hierin is de huidige context geanalyseerd, is gezamenlijk de voorwaarde voor het assessment bepaald en zijn afspraken gemaakt over de toepassing hiervan.
2. **Specifiek maken assessment.** Samen met POV K&L, PD HWBP en WDODelta zijn de vragenlijsten context specifiek gemaakt en is de analysebehoefte bepaald (thema, rol, functie, organisatie onderdeel).
3. **Uitvoeren cases I & II.** De vragenlijsten zijn onder de deelnemers verspreid en gegevens zijn ingewonnen. Deze zijn vervolgens geanalyseerd.
4. **Resultaten sessie.** In de resultatensessie met de POV K&L, PD HWBP en WDODelta zijn de resultaten besproken en zijn we verder ingegaan op wat dit voor de organisaties betekent.
5. **Eindrapportage en reflectiesessie.** De resultaten zijn met de bevindingen uit de sessie aangescherpt en verwerkt in de eindrapportage. In de reflectiesessie zijn in breder publiek de uitkomsten besproken.

Door nuance in de respondentenlijst aan te brengen is het mogelijk geweest een diepteanalyse uit te voeren. We hebben onderscheid gemaakt in de volgende analyseonderdelen:

Organisatie	Analyse onderdeel
POV K&L	Functies, activiteiten
PD HWBP	Functies, thema's
WDODelta	Rol, organisatie onderdeel

Tabel 1: Onderdelen voor diepteanalyse per organisatie

Voor de uitvoer van de analyse hebben we gebruik gemaakt van onderstaande respons.

Vragenlijst	Uitgezet onder	Respons
Case I - PD HWBP	24	8
Case I - POV K&L	12	6
Case II – WDOD	21	7
Case II – POV K&L	12	7 (3 op moment van sluiten)

Tabel 2: Respons assessment per case

Ondanks de wat lagere respons is besloten de analyse te doen op basis van deze resultaten, omdat deze over het algemeen voldoende representatief is voor de organisaties. Echter, het maken van onderscheid tussen de verschillende analyseonderdelen is daarom beperkt.

Bij verwerking van de resultaten is rekening gehouden met:

- De respondenten vanuit PD HWBP zijn voornamelijk inhoudelijk adviseurs.
- De respondenten vanuit WDOD zijn voornamelijk van de afdeling projectrealisatie.

1.3 Leeswijzer

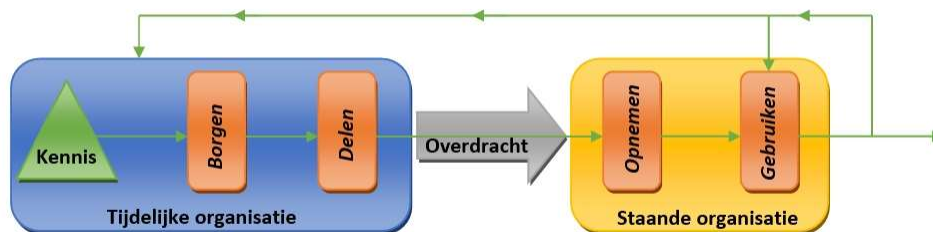
In dit rapport is de volgende opzet gehanteerd. Hoofdstuk 2 beschrijft de essentie van kennisdoorwerking. In hoofdstuk 3 worden de resultaten uit de cases besproken. Hoofdstuk 4 volgt met een beknopte analyse. In het laatste hoofdstuk 5 geeft de reflectie en aanbevelingen voor het verbeteren van de kennisdoorwerking in deze situatie(s).

2 De essentie van kennisdoorwerking

2.1 Het proces van kennisdoorwerking

Onder kennisdoorwerking verstaan we het leren door een organisatie via kennis die in een project organisatie gegenereerd en gemanaged wordt¹. Leren is de concrete opname en toepassing van kennis voor het verbeteren van de werkprocessen. De voorliggende rapportage en het assessment richt zich op de doorwerking van kennis tussen een tijdelijke organisatie (vaak een project- of programmaorganisatie) en de moederorganisatie daarvan ('de staande organisatie'). Het belang van kennisdoorwerking volgt uit het feit dat na ontmanteling van de projectorganisatie opgedane kennis kan vervliegen of zelfs verdwijnt. Daarbij kunnen er zonder het proces van kennisdoorwerking faalkosten ontstaan. Deze faalkosten dienen zich op doordat fouten in de toekomst opnieuw gemaakt worden en doordat het wiel elke keer opnieuw uitgevonden dient te worden.

Staannde organisaties zijn zich er tevens niet altijd van bewust welke kennis essentieel is. Projectorganisaties zijn voornamelijk gericht op het afronden van projecten en niet op de omgang met kennis na het afronden van de projecten. Het proces van kennisdoorwerking zorgt voor de overdracht van kennis van de tijdelijke organisatie naar de staande organisatie toe en vice versa. De tijdelijke organisaties beschikken over projecten, programma's en samenwerkingsverbanden. Al deze kennis dienen de tijdelijke organisaties te borgen en uiteindelijk te delen met de staande organisaties. Staande organisaties, zoals Rijkswaterstaat, gemeenten, waterschappen en ingenieursbureaus dienen op hun beurt deze kennis op te nemen en toe te passen in de praktijk. De kennis die de staande organisatie gebruikt en implementeert stroomt ook weer terug naar de tijdelijke organisatie. Het proces van kennisdoorwerking is nu rond en kan weer van voor af aan beginnen. Het proces van kennisdoorwerking kan gezien worden als een vicieuze cirkel.



Figuur 2: De essentie van kennisdoorwerking

2.2 Bepalende factoren voor kennisdoorwerking

Kennisdoorwerking is bedoeld om een organisatie te laten leren van kennis die in een andere organisatie wordt ontwikkeld. Kennisdoorwerking gaat niet vanzelf. Er is onder andere kennisinfrastructuur voor nodig, maar ook een cultuur waarin leren wordt gewaardeerd en waarin ruimte en vrijmoedigheid aanwezig is om dwars door overheidslagen en schaalniveaus heen samen te werken (Twynstra-Gudde, 2018). Om dit proces van kennisdoorwerking nader te

¹ Boonstra, Y.H., 2017, Kennisdoorwerking: learning by doing & doing by learning.

analyseren, kan eerst gekeken worden naar de doorwerking van kennis tussen twee organisaties. Tijdens dit proces wordt kennis door mensen ontwikkeld in de ene organisatie. Voor kennisdoorwerking is het borgen en delen van deze kennis binnen deze organisatie van belang (Boonstra, 2017). Vervolgens wordt deze kennis via het proces van kennisoverdracht overgedragen op een andere organisatie. Deze organisatie neemt de kennis op en past deze kennis in de praktijk toe. Dit doorwerkingsproces is afhankelijk van de aanwezigheid van een kennisinfrastructuur, de tijdsdruk, de organisatiecultuur, de werkwijze van het management, de wijze van samenwerken en de persoonlijke motieven van betrokkenen en de onderlinge relatie tussen de kennisoverdragers (Boonstra, 2017). De opname en het gebruik van kennis in de andere organisatie is afhankelijk van de prikkel in deze organisatie om nieuwe kennis op te doen, de absorptiecapaciteit van de organisatie, de organisatiestructuur en de beschikbaarheid van kennisreservoirs (Boonstra, 2017). In tabel 3 is een overzicht gegeven van de bepalende factoren voor kennisdoorwerking, zoals deze ten grondslag liggen aan het assessment en de analyse in dit rapport, onderscheiden naar de verschillende onderdelen van het kennisdoorwerkingsproces zoals dat in figuur 2 is weergegeven.

Factor	Toelichting
<i>Algemene factoren: de door te werken kennis:</i>	
Impliciete kennis	Kennis in ervaring en expertise
Expliciete kennis	Kennis in data en informatie
<i>Factoren in de tijdelijke organisatie die borging en deling vanuit tijdelijke organisatie stimuleren</i>	
Kennisinfrastructuur (ICT)	Een digitale omgeving om kennis in op te slaan of uit te raadplegen
Tijdsplanning	Ruimte (in tijd) binnen het project die gebruikt wordt om met kennis om te gaan
Organisatiecultuur	De sfeer en veiligheid binnen een organisatie
Werkwijze van de projectleider	Manier waarop de projectleider stuurt op omgang met kennis
Samenwerkingsvorm	Wijze van samenwerking binnen een (project)team
<i>Factoren die de overdracht van kennis tussen tijdelijke en staande organisatie bevorderen</i>	
Persoonlijke motieven	Persoonlijke motivatie om met kennis bezig te zijn
Onderlinge relatie	Sterkte van de band tussen organisaties
<i>Factoren die de kennisdoorwerking in de staande organisatie stimuleren</i>	
Kennisprikkel	Prikkel/motivatie voor organisaties om (nieuwe) kennis op te nemen
Absorptiecapaciteit	Kennis onderscheidend en opnemend vermogen van een organisatie
Organisatiestructuur	Wijze waarop je organisatie georganiseerd is
Kennisreservoirs	Ruimte om kennis in op te slaan en tot uiting te laten komen

Tabel 3: De factoren die het proces van kennisdoorwerking beïnvloeden, onderscheiden naar de onderdelen van het kennisdoorwerkingsproces zoals weergegeven in figuur 2.

2.3 Het assessment

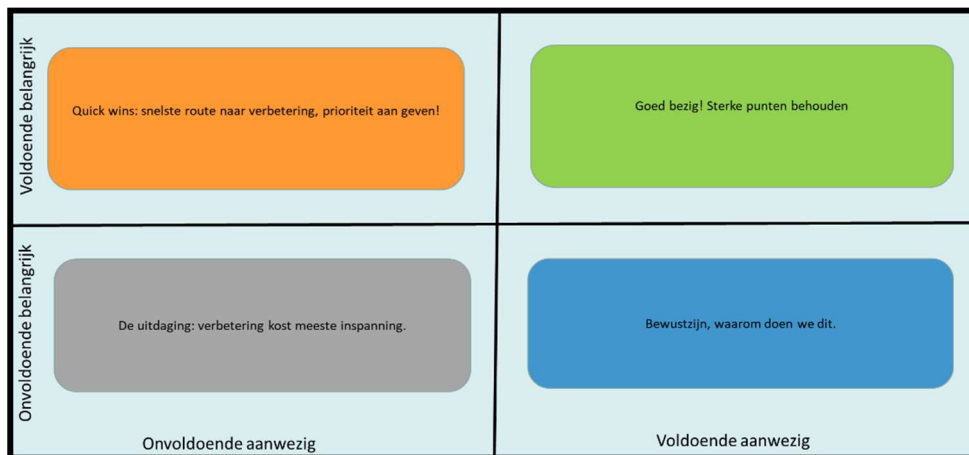
Het kennisdoorwerking assessment dat door Antea Group en GovernEUR is ontwikkeld, brengt de randvoorwaarden van het proces van kennisdoorwerking in beeld en toetst deze. Deze randvoorwaarden zijn afgeleid uit de bepalende factoren voor kennisdoorwerking, zoals deze beschreven zijn in paragraaf 2.2 en tabel 3. Het assessment bestaat uit een vragenlijst voor zowel de tijdelijke projectorganisatie, als voor de staande organisatie, op de factoren van kennisdoorwerking. Deze vragenlijst wordt digitaal verstuurd en kan op voorhand, tijdens en/of na het project worden afgenomen. De uitwerking van het assessment geeft inzicht in de stand van zaken van de randvoorwaarden van het kennisdoorwerkingsproces. Middels een diepteanalyse op gewenste onderzoekfactoren (bijvoorbeeld functie, afdeling, rol in project) kan gericht advies worden gegeven over het invullen en/of bijsturen van het kennisdoorwerkingsproces om deze te verbeteren.

Het assessment kan voor verschillende doeleinden gebruikt worden:

1. Het faciliteert een gestructureerde dialoog over kennisdoorwerking en verbetering daarvan;
2. Het geeft gerichte handvatten om de kennisdoorwerking te verbeteren, bijvoorbeeld door aanvullende analyse en ontwerp van een kennisstrategie;
3. Het inrichtingen, toetsen en evalueren van de randvoorwaarden voor kennisdoorwerking;
4. Het geeft de mogelijkheid om de verbetering van de kennisdoorwerking te monitoren.

Het assessment analyseert de bepalende factoren voor kennisdoorwerking – afgeleid van figuur 2 en tabel 3, op basis van de mate waarin deze binnen de organisatie (staand en tijdelijk) aanwezig zijn, en de mate waarin deze factoren door de medewerkers belangrijk wordt gevonden.

Daarmee kunnen de factoren per organisatie in vier categorieën worden verdeeld, zie figuur 3. Het is ook mogelijk om de factoren nader te analyseren bijvoorbeeld per rol of afdeling binnen een organisatie. Deze diepteanalyse wordt samen met de gebruikers vastgesteld.



Figuur 3: het kwadrant waarin de factoren voor kennisdoorwerking worden verdeeld.

De resultaten van de onderzochte items zijn in te delen aan de hand van vier kwadranten. Deze vier kwadranten worden ingedeeld aan de hand van het onvoldoende of voldoende aanwezig zijn van de items en aan de hand van het belang van de items: zijn ze onvoldoende of voldoende belangrijk binnen de organisatie. De kwadranten leiden tot de volgende ‘beoordeling’:

Quick wins. in het kwadrant linksboven zijn de items van belang, maar onvoldoende aanwezig. Dit zijn ook wel de quick wins in het proces van kennisdoorwerking. Dit is de snelste route naar verbetering en hier dient prioriteit aan gegeven te worden.

Goed bezig. Het kwadrant rechtsboven beoogt items die belangrijk zijn en voldoende aanwezig zijn. Dit zijn sterke punten en dienen behouden te blijven binnen de organisatie.

De uitdaging. Het kwadrant linksonder laat items zien die niet belangrijk zijn en tevens niet aanwezig in de organisatie. Het verbeteren van deze items kost het meeste inspanning, hier dient geen aandacht aan besteedt te worden.

Bewustzijn. Van het kwadrant rechtsonder zijn de items wel aanwezig maar niet voldoende belangrijk. Hier dient binnen de organisatie de vraag gesteld te worden waarom hier aandacht aan besteed wordt. Er dient een bewustzijn van deze items te komen.

In welk kwadrant de factor zich bevindt is mede onderbouwing voor het advies.

3 De resultaten

3.1 Basis voor de analyses

Case I POV K&L - PD HWBP

De POV K&L onderzoekt onder andere de interactie tussen versterking van waterkeringen en de aanwezigheid van kabels en leidingen. Het voldoen aan verschillende veiligheidsaspecten is daarbij een belangrijk aandachtspunt. Gedurende de verkenning ontwikkelen zij diverse producten, waarbij de toepassing van de systematiek van het Veiligheidsraamwerk K&L in een dijkontwerp een belangrijke rol speelt. Kennis over de toepassing van het Veiligheidsraamwerk K&L bij een dijkontwerp is waardevol. De PD HWBP is erg gebaat bij deze kennis. Wanneer de POV K&L ophoudt zal deze kennis binnen de PD HWBP goed beschikbaar moeten zijn, om een juiste doorwerking richting andere organisaties (waaronder waterschappen, netbeheerders en ingenieursbureaus) te bewerkstelligen. Ook geeft de opgeleverde kennis de PD HWBP mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

Met case 1 krijgt de POV K&L inzicht in welke keuzes zij kunnen maken om kennisdoorwerking naar de PD HWBP te verbeteren; welke (nieuwe) acties dragen hier aan bij en hoe kunnen we huidige acties bijsturen om kennisdoorwerking te verbeteren. Omgekeerd kan de PD HWBP uit de scores afleiden hoe zij 'de ontvangst' van de POV K&L-kennis, kan vergemakkelijken. In deze case fungeert de POV K&L als *'tijdelijke organisatie'* en de PD HWBP als *'staande organisatie'*. Daarbij hebben de respondenten van de POV K&L ook ingevuld welke functie zij hebben en bij welke activiteit van de POV K&L zij zijn betrokken. Bij de PD HWBP hebben de respondenten aangegeven welke functie zij hebben en met welk thema's zij bezig zijn.

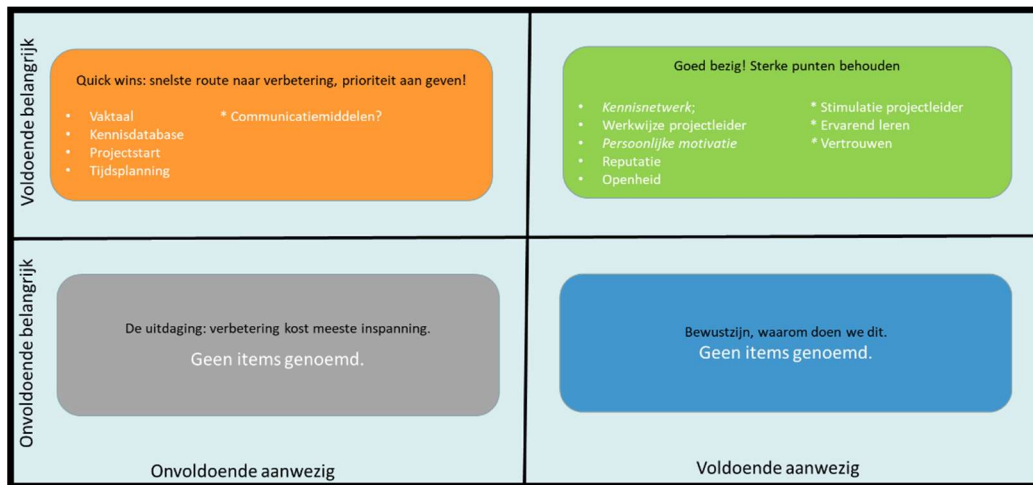
Case II POV K&L - WDODelta

De POV K&L ontwikkelt tevens kennis over hoe waterkeringen die kabels en leidingen in hun directe nabijheid hebben, op veiligheid beoordeeld kunnen worden, voordat sprake is van een benodigde dijkversterking. Gedurende de verkenning ontwikkelen zij diverse producten, aanvullend aan de toepassing van de systematiek van het veiligheidsraamwerk K&L, die ondersteunen bij goede veiligheidsbeoordeling. Kennis over de beoordelingssystematiek is voor de waterschappen erg waardevol, aangezien zij de beoordeling van de waterkeringen uitvoeren. Naast het ter beschikking hebben van de systematiek is voor het waterschap ook de ervaring en expertise hiermee belangrijk. Gezien de tijdigheid van de POV K&L is het van belang hierover te beschikken voordat deze stopt.

In de tweede case krijgt de POV K&L inzicht welke keuzes zij kunnen maken om kennisdoorwerking richting waterschap Drents Overijsselse Delta te verbeteren; welke (nieuwe) acties dragen hier aan bij en hoe kunnen we huidige acties bijsturen om kennisdoorwerking te verbeteren. En andersom, kan WDODelta uit de scores afleiden hoe zij 'de ontvangst' van de POV K&L-kennis, kan vergemakkelijken. In deze case fungeert de POV Kabels & Leidingen als *'tijdelijke organisatie'* en waterschap Drents Overijsselse Delta als *'staande organisatie'*. Daarbij hebben de respondenten van de POV K&L ook ingevuld welke functie zij hebben en bij welke activiteit van de POV K&L zij zijn betrokken. Bij WDODelta hebben de respondenten aangegeven bij welke afdeling zij werken en welke rol zij vervullen.

3.2 Resultaten case I

3.2.1 Vanuit perspectief POV Kabels & Leidingen



Figuur 4: Resultaten case I vanuit de POV K&L

1. Algemene resultaten

Goed bezig

In de case POV Kabels & Leidingen blijken een aantal items hoog te scoren. De items die op beide dimensies een '4' of hoger scoren zijn weergegeven in het kwadrant rechtsboven. Het *kennisnetwerk* en de *persoonlijke motivatie* zijn de items die het hoogst hebben gescoord. Een uitdaging hierbij is om deze punten ook vast te houden.

Quotes bij kennisnetwerk:

- ❖ *“De ontwikkelingen van de POV K&L hebben ook heel veel raakvlakken bij activiteiten binnen de waterschapswereld en de netbeheerders (naast de versterkingsopgave), zoals vergunningverlening, beheer-en onderhoud, beoordeling, grondzaken, databeheer en dergelijke.”*
- ❖ *“Wat we doen raakt alle kennisnetwerken in Nederland, zoals kennisinstituten, universiteiten en ingenieursbureaus en aannemers.”*

Quick wins

Vaktaal, kennisdatabase, projectstart en *tijdsplanning* worden ook als belangrijk gezien, maar zijn minder aanwezig. Dit zijn prioritaire punten om kennisdoorwerking te versterken. Communicatiemiddelen worden tevens ook als belangrijk gezien. Hiervoor zou een mogelijke investering gedaan kunnen worden om de aanwezigheid te kunnen versterken.

Quotes bij projectstart:

- ❖ *“Je kunt bij het ontwikkelen van inhoudelijke innovaties niet bij nul beginnen. Om een stap verder te kunnen komen is het gebruiken van voortschrijdend inzicht dat is verkregen uit voorafgaande projecten essentieel. Daar moet je dan ook de juiste personen betrekken; dat zijn degenen die dat hebben gerealiseerd.”*
- ❖ *“Zonder inhoudelijke inbreng en “voldoende kennis” is het lastig om dit onderwerp verder te brengen omdat kabels en leidingen in waterkeringen een vrij specifieke aanpak en toepassing kennen.”*

Quotes bij communicatie middelen:

- ❖ *“Binnen de POV K&L worden nieuwe, baan brekende inzichten en methoden ontwikkeld. Dit is niet bedoeld om voorbehouden te blijven aan een zeer select clubje van ontwikkelaars, enkele leden van de POV K&L, maar moet breeduit verspreid worden, letterlijk uitgedragen en naar de mensen toe gebracht worden.”*

De uitdaging

Hier zijn geen factoren gescoord.

Bewustzijn

Hier zijn geen factoren gescoord.

2. Resultaten op functie

Wanneer de items vanuit verschillende functies benaderd worden zien we verschillende antwoorden naar voren komen. De inhoudelijke adviseurs zijn positief over het kennisnetwerk, persoonlijke motivatie en reputatie. Kritisch zijn de inhoudelijke adviseurs over de tijdsplanning, vaktaal, communicatiemiddelen en de kennisdatabase.

Het management (1 respondent) kent de meeste factoren in goed bezig. Ze zijn daarin het meest positief over het kennisnetwerk en openheid. Kritisch is het management over de kennisdatabase, projectstart en over de vaktaal.

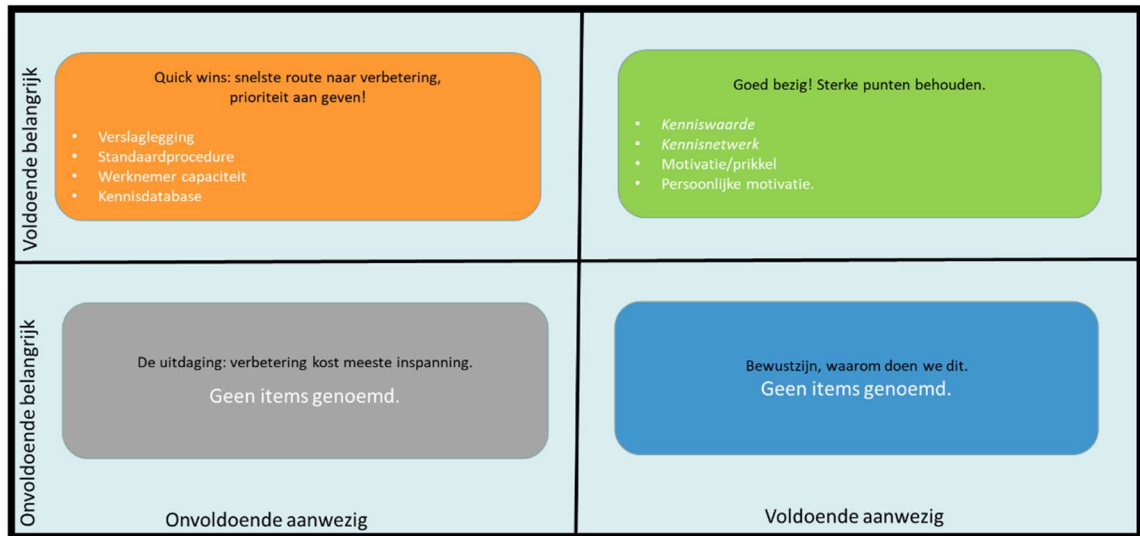
3. Resultaten op activiteit

De analyse vanuit verschillende activiteiten laat ook verschil zien in de classificering van positieve en kritische items. Zo worden vanuit het Handelingsperspectief veiligheidsrisico de volgende items als positief ervaren: kennisnetwerk, persoonlijke motivatie en reputatie. Vaktaal, kennisdatabase en de projectstart worden als kritische items beschouwd.

Vanuit Actualisatie convenant ‘convenant ‘Kabels en leidingen in waterkeringen’² (1 respondent) ervaart men net als vanuit het Handelingsperspectief veiligheidsrisico het kennisnetwerk en reputatie als positief. Daarnaast benoemt men ervarend leren, uitwisselingsmogelijkheden en de kennisdatabase ook als positieve items. Items die als kritisch worden ervaren zijn de tijdsplanning en vaktaal.

² Unie van Waterschappen en Platform Netbeheerders, 2012

3.2.2 Vanuit perspectief Hoogwaterbeschermingsprogramma



Figuur 5: Resultaten case I vanuit PD HWBP

1. Algemene resultaten

Goed bezig

Vanuit het oogpunt van de programmadirectie HWBP wordt de kenniswaarde en het kennisnetwerk als het meest belangrijk en het meest aanwezig gezien. Persoonlijke motivatie en een motivatie/prikkel zijn hiernaast ook sterke punten die behouden dienen te worden. Ook hier is het vasthouden van deze punten een uitdaging. Middelen capaciteit en communicatie zijn items die ook belangrijk worden gevonden (4 of hoger), maar zijn naar verhouding iets minder aanwezig (tussen 3,5-4).

Quotes kennisnetwerk:

- ❖ *“Om doelen te bereiken (op tijd en binnen budget realiseren van opgave) moeten we onszelf continu verbeteren. Dat kan alleen met elkaar.”*
- ❖ *“Er wordt nog niet altijd effectief gebruik gemaakt van bestaande netwerken (communities).”*

Quick wins

Items die in het kwadrant linksboven vallen worden als belangrijk gezien, maar zijn onvoldoende aanwezig. Dit is het geval voor de volgende items: verslaglegging, standaardprocedure, werknemer capaciteit en de kennisdatabase. Dit zijn items waar prioriteit aan gegeven moet worden om kennisdoorwerking te kunnen versterken.

Quote verslaglegging:

- ❖ *“Kennis die wordt uitgewisseld met POV K&L betreft voornamelijk projectbeheersing. De nieuwe kennis die de POV K&L ontwikkelt moet landen in projecten. Verslagen en rapportages kunnen als kennisdrager dienst doen.”*

De uitdaging

Hier zijn geen factoren gescoord.

Bewustzijn

Hier zijn geen factoren gescoord.

2. Resultaten op functie

Vanuit de analyse toegespitst op verschillende functies blijken de inhoudelijke adviseurs in een lijn te liggen met de algehele groep.

Eén manager techniek en één programma begeleider die zijn ondervraagd geven beide als sterkste punt de kenniswaarde aan en de kennisdatabase als quickwin.

3. Resultaten op thema

De analyse vanuit thema's is in deze casus toegespitst op inhoudelijk (duurzaam en innovatie) en de marktbenadering. Binnen de inhoudelijke benadering worden kenniswaarde en het kennisnetwerk als positief gezien. Terugkoppeling en verslaglegging vallen onder neutrale waarden. Kritische items zijn: kennisdatabase, standaard procedure en de werknemer capaciteit.

Vanuit de marktbenadering worden tevens het kennisnetwerk en de kenniswaarde als positief gezien. Vertrouwen en een heldere doelstelling worden als neutraal beschouwd. Kennisdatabase, middelen capaciteit en werkwijze capaciteit worden als kritisch gezien.

3.3 Resultaten case II

3.3.1 Vanuit perspectief POV Kabels & Leidingen



Figuur 6: Resultaten case II vanuit de POV K&L

1. Algemene resultaten

Goed bezig

Openheid wordt binnen case II zowel als het belangrijkste als het meest aanwezig ervaren. Hierop volgen respectievelijk erarend leren, kennisnetwerk en reputatie. Deze items moeten behouden blijven.

Quote openheid:

- ❖ *“Dit bespreekbaar maken geeft ook mogelijkheden te zoeken naar oplossingen.”*

Quick wins

Quick wins zitten in vaktaal, projectstart, communicatie en de verslaglegging. Hier moet prioriteit aan gegeven worden en helder gedragen afspraken over gemaakt worden om kennisdoorwerking te verbeteren.

Quote ervaren leren:

- ❖ *“Het delen van ervaring en expertise maakt het werkveld breed en ook begrijpelijk voor meerdere groepen op de werkvloer.”*

Quote projectstart:

- ❖ *“Zonder kennis uit voorgaande projecten is het moeilijk te bepalen wat er verbeterd kan worden en/of innovatief mogelijk is.”*

Quotes vaktaal:

- ❖ *“Niet iedereen spreekt de zelfde vaktaal. Belangrijk is om dus na te gaan of iedereen begrijpt wat er bedoeld wordt. Vertalen naar Jip en Janneke-taal zou welkom zijn. In ieder geval bij vaktaal-gebruik een duidelijke begrippenlijst toevoegen.”*
- ❖ *“Er is sprake van verschillende disciplines die elkaar hierin ondersteunen en aanvullen. Op hoofdlijnen is er wel sprake van dezelfde taal.”*

De uitdaging

Hier zijn geen factoren gescoord.

Bewustzijn

Hier zijn geen factoren gescoord.

2. Resultaten op functie

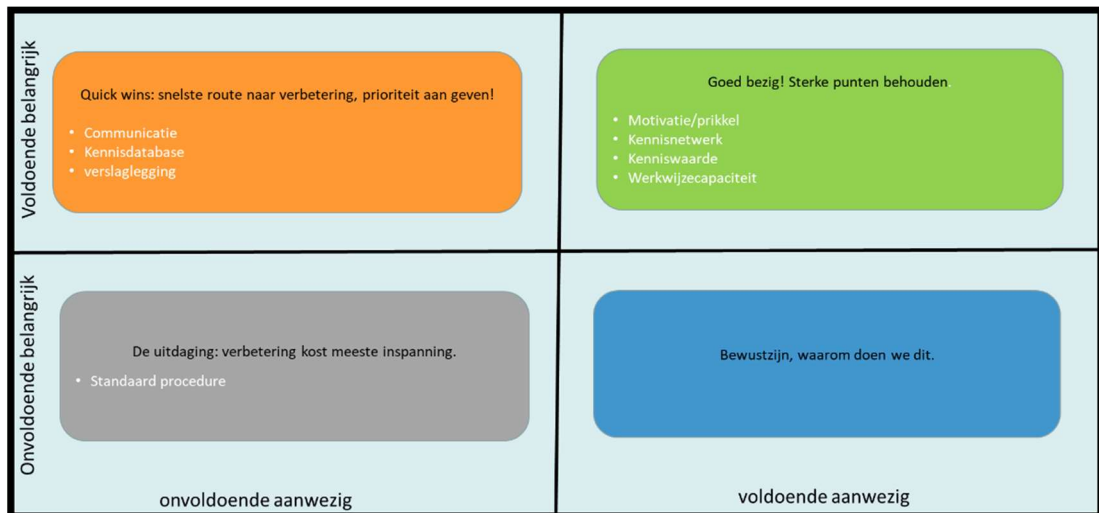
Vanuit de inhoudelijke adviseurs worden openheid, database en ervaren leren als positief ervaren. Vaktaal wordt hierbij als kritisch bestempeld.

Het management (1 respondent) ziet openheid, reputatie en persoonlijke motivatie als positief. Daarbij wordt er door het management een aantal items als kritisch beschouwd: database, vaktaal, communicatie, verslaglegging en de projectstart (minder belangrijk).

3. Resultaten op activiteit

In deze case zijn alle ondervraagde respondenten doorgaans bezig vanuit het Handelingsperspectief veiligheidsrisico. Een onderscheid in thema kan hier dus niet gemaakt worden.

3.3.2 Vanuit perspectief waterschap Drents Overijsselse Delta



Figuur 7: Resultaten case II vanuit WDO Delta

1. Algemene resultaten

Goed bezig

Waterschap Drents Overijsselse Delta kent vele factoren die tot de sterke punten behoren en behouden dienen te worden. In totaal zijn er twaalf factoren in te delen in het kwadrant rechtsboven. Motivatie/prikkel, kennisnetwerk, kennisrandvoorwaarde en werkwijzcapaciteit staan hierbij bovenaan.

Quotes behorende bij motivatie/prikkel:

- ❖ *“Zonder kennis kunnen we ons werk niet doen. Ik geef niet de hoogste score aan omdat ik denk dat we ons werk ook doen met de kennis die we al hebben en niet altijd gebruik maken van recent ontwikkelde nieuwe kennis, of daar nog terughoudend in zijn om te gebruiken.”*
- ❖ *“Rondom de nieuwe normering zijn nog een heel aantal werkkerreinen te onduidelijk en niet volledig ingevuld om bij de planuitwerking en realisatie een voorspelbaar en gestroomlijnd proces te kunnen doorlopen., en de omgang met K&L is daar 1 van. Het verder invullen van de kennisleemtes en handelingsperspectieven helpt ons bij het optimaliseren van de voorspelbaarheid van onze processen en onze relatie met de uitvoerende partijen.”*

Quote behorende bij werkwijze capaciteit:

- ❖ *“Ik weet niet hoe belangrijk de ruimte om te vertalen is, omdat ik niet weet welke kennis is ontwikkeld.”*

Quick wins

Om snel tot verbetering van kennisdoorwerking te komen dient er prioriteit te worden gelegd op communicatie, kennisdatabase en de verslaglegging.

De uitdaging

Een standaard procedure voor kennisoverdracht wordt als niet belangrijk en als niet aanwezig ervaren.

Bewustzijn

Hier zijn geen factoren gescoord.

2. Resultaten op rol

Vanuit de verschillende rollen zijn er enige overeenkomsten te vinden tussen de technische manager en de specialist adviseur. De technische manager (1 respondent) scoort het hoogst op de prikkel en de terugkoppeling, verslaglegging wordt als quick win gezien. De specialist adviseurs zien de prikkel, netwerk en de motivatie als het sterkste punt. Communicatie, verslaglegging en terugkoppeling worden als quick win gezien. Vanuit andere rollen dan de technische manager en de specialist adviseur scoort kenniswaarde het hoogst. Hierbij waren er geen quick wins te ontdekken.

3. Resultaten op organisatieonderdeel

Binnen waterschap Drents Overijsselse Delta zijn de volgende thema's te onderscheiden: Projectrealisatie, Onderzoek & Advies en Informatievoorziening & Beheer. Projectrealisatie herkent de volgende items als positief: prikkel, kenniswaarde, terugkoppeling, heldere doelstelling, kennisnetwerk en vertrouwen. Persoonlijke motivatie en werknemer capaciteit worden als kritisch ervaren.

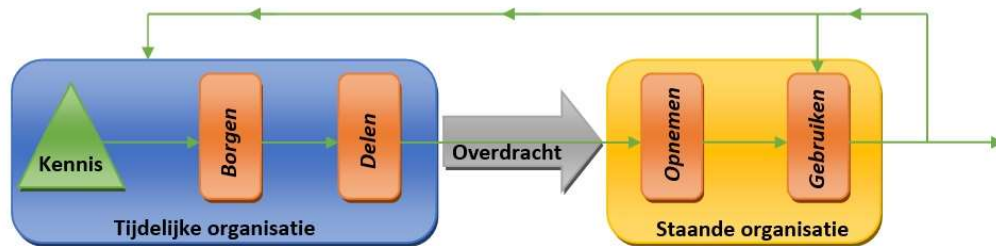
Binnen de afdeling Onderzoek & Advies wordt persoonlijke motivatie juist als positief ervaren. Prikkel en kennisnetwerk behoren hierbij tevens tot de positieve items. De afdeling Onderzoek & Advies beschouwd meer items als kritisch dan als positief. Onder kritische items vallen de volgende aspecten: kennisdatabase, standaard procedure, communicatie, terugkoppeling en verslaglegging.

Geen respondenten konden worden ingedeeld bij het thema Informatievoorziening & Beheer, hierover kunnen dus geen uitspraken worden gedaan.

4 Analyse van de kennisdoorwerking

4.1 Inleiding

In deze paragraaf worden de resultaten uit het kennisdoorwerkingsassessment terugvertaald naar de bepalende factoren voor kennisdoorwerking en geanalyseerd. De analyse vindt plaats op basis van de essentie van kennisdoorwerking en de verschillende onderdelen daarvan, zie ook figuur 8.



Figuur 8: De essentie van kennisdoorwerking

De betreffende kennis voor deze analyse wordt door de POV K&L ontwikkeld. Zij ontwikkelen zowel expliciete kennis (data, informatie) als impliciete kennis (ervaring, expertise). Daarbij kijken we voor de tijdelijke organisatie POV K&L naar de kennisborging, kennisdeling en kennisoverdracht. Voor de staande organisaties PD HWBP en WDO Delta kijken we naar de kennisopname en kennisgebruik. Op basis hiervan ontstaat tevens een totaalbeeld.

4.2 POV Kabels & Leidingen

Kennisdeling

Binnen de POV K&L staat men goed gesteld kennis met elkaar te delen. Respondenten geven aan gebruik te maken van verschillende communicatiemiddelen. Ook zijn er overlegmomenten aanwezig waar samen kennis uitgewisseld wordt. Men ervaart de organisatiecultuur als positief voor kennisdoorwerking. Tegenslagen worden als leermomenten ervaren wat maakt dat men er open over praat (+).

Echter, de onderlinge kennisdeling vindt soms niet helemaal zijn weg. De begrippen die onderling gebruikt worden zijn niet bij iedereen bekend en ook het jargon per activiteit verschilt, waardoor men elkaar soms niet 'verstaat'. De gebruikte communicatie en verslaglegging die het POV K&L team onderling gebruikt om kennis over te dragen wordt als prima ervaren (+/-).

Kennisborging

De POV K&L is bezig met kennisborging, maar dit kan scherper. Vanuit de activiteiten worden verschillende producten opgeleverd, maar het is (nog) niet helder waar deze uiteindelijk geborgd worden, in kennisdatabases of werkwijzen (-). Meerwaarde van een digitale omgeving daarvoor wordt zowel binnen, als buiten het netwerk gevoeld. Echter, de kennis die digitaal ontsloten wordt, heeft geen duidelijke plek om geborgd te worden of men is hier niet goed van op de hoogte.

De borging in ervaring en expertise staat bij de POV K&L hoog geprioriteerd. Middels overleggen, werksessies en masterclasses/training zet de POV K&L in op impliciete kennisborging bij het team (+). Ook de projectleider werkt hierin stimulerend, waardoor werknemers hier actief mee aan de slag zijn. Wel is door respondenten opgemerkt dat deze aandacht voor kennisborging per activiteit van de POV K&L verschillend is.

Kennisoverdracht

Kennisoverdracht richting de 'staande organisatie' is voor de POV K&L een aandachtspunt. De organisatie staat gesteld voor impliciete overdracht, doordat zij beschikken over een groot kennisnetwerk met sterke lijnen, open staan voor uitwisseling met minder bekende partijen en veel medewerkers hebben die gemotiveerd zijn om kennis uit te wisselen. Het gebruik van werksessies, masterclasses en trainingen helpt daarbij (+). De valkuil hierbij is dat zij zo gemotiveerd zijn om de inhoud over te dragen dat het voor minder inhoudelijk betrokkenen niet helder is (cognitieve barrières). Vooral wanneer het gaat om complexe materie met vakjargon (-).

Doordat de organisatie een sterke focus heeft op de doorwerking van impliciete kennis krijgt de uitwisseling van expliciete kennis minder aandacht. De POV K&L lijkt kennis vraag gestuurd aan te bieden richting andere partijen. Dit kan ervoor zorgen dat soms niet alle expliciete kennis wordt overgedragen of vindbaar is (+/-). Heldere afspraken over de uitwisseling helpen de overdracht en daarmee de doorwerking meer effectief te maken. Denk hierbij onder meer aan de borging van deze kennis in breed toegankelijke databases en het opnemen van de kennis in procedures en richtlijnen voor het werkveld.

Totaalbeeld

De kennisdoorwerking vanuit het perspectief en de rol van de POV K&L is goed ontwikkeld (tabel 4). De organisatie is bewust van de meerwaarde van de kennis die zij ontwikkelen en willen deze graag laten doorwerken met de organisaties die hiermee aan de slag moeten. Echter, op welke manier deze doorwerking moet plaatsvinden is, mede door de urgentie/belang van de staande organisatie, verschillend. De invulling van dit proces moet concreter worden. De waarde van impliciete kennis, ervaring en expertise met de nieuw ontwikkelde kennis, wordt sterk ervaren. In het doorwerkingsproces ligt hier op dit moment dan ook de focus. Ondanks de complexe materie en vakjargon gaat dit goed. Door de focus op impliciete kennisdoorwerking komt de doorwerking van expliciete kennis niet volledig tot zijn recht. Er worden verschillende expliciete 'producten' opgeleverd, maar een heldere onderlinge deling, borging en overdracht hiervan met anderen kan scherper, inclusief gebruik van digitale databases, procedures en richtlijnen. Op den duur kan dit ook de impliciete kennisdoorwerking gaan bemoeilijken. Hier heldere afspraken over maken maakt de doorwerking meer effectief.

Kennisdoorwerking POV K&L	Expliciete kennis	Impliciete kennis	Bepalend
Kennis deling	+/-	+	Cultuur en focus op impliciete kennis Gebruik van vaktaal en match van kennisniveaus.
Kennis borging	-	+	Cultuur en focus op impliciete kennis Minder aandacht voor borging expliciete kennis
Kennisoverdracht	+/-	+/-	Cultuur en focus op impliciete kennis Minder aandacht voor borging expliciete kennis, vakjargon kan belemmeren.
Totaalbeeld	+/-	+	

Tabel 4: Kennisdoorwerking per type kennis binnen POV K&L met PD HWBP en WDOD

4.3 Hoogwaterbeschermingsprogramma

Kennis opname

De PD HWBP kent een sterke prikkel om nieuwe kennis op te doen om zowel nieuwe inzichten te genereren, als bestaande kennis door te ontwikkelen. De waarde van kennis als middel om verder te komen wordt sterk erkent, wat zich terug vertaalt in een grote waarde aan kennis in ervaring en expertise (impliciete kennis) (+). Of de juiste kennis vanuit de POV K&L wordt opgenomen, is niet bij iedereen helder, doordat de kennisdoelstelling van de POV K&L niet bij alle respondenten helder is. Mede hierdoor is het niet duidelijk of binnen de PD HWBP momenteel voldoende personele capaciteit aanwezig is om van de POV K&L kennis in ervaring te kunnen leren.

Het belang van kennis in ervaring en expertise wordt gevoeld en invulling aan gegeven. Doordat hier de focus ligt, is de PD HWBP minder actief in de opname van expliciete kennis. Dit zien we terug in de factoren als *verslaglegging en kennisdatabase* bij de quick wins (-). Echter, deze expliciete kennis is nodig om minimaal een basis te bieden in het leren in ervaring en expertise (en ook het daarop volgende delen). Beschikbaarheid en vindbaarheid van deze kennis is belangrijk om ook het impliciete leren van de kennis van de POV K&L te vergroten.

Kennisgebruik

De manier waarop de kennis vanuit de POV K&L wordt toegepast is (nog) niet helder. Dit omdat er vanuit de PD HWBP geen directe toepassing plaatsvindt, maar zij deze kennis overdragen naar partijen die deze wel direct toepassen. De rol die de PD HWBP hierin vervult is nog niet helder, evenals de doorwerking daarvan naar andere individuele waterschappen.

Wel ervaren de respondenten de PD HWBP als een organisatie die gesteld staat voor kennis-toepassing, bijvoorbeeld in een vorm van nieuwe werkwijzen of middelen die de kennis-toepassing versterken en/of vereenvoudigen. Door deze ruimte staat de organisatie wel gesteld voor de toepassing van expliciete kennis (+), ofschoon het niet duidelijk is in welke mate dit voor de POV K&L kennis ook daadwerkelijk gebeurt. De toepassing van impliciete kennis die vanuit de POV K&L ontvangen is, wordt binnen de PD HWBP als lastig ervaren. Dit omdat ervaren wordt dat er (te) weinig personele capaciteit binnen de PD HWBP beschikbaar is om de kennis vanuit de POV K&L bij te leren en daardoor het gebruik hiervan achter blijft (-). Afhankelijk van welke rol de PD HWBP aan gaat nemen in de overdracht naar onder andere de waterschappen, kan dit de kennisdoorwerking gaan hinderen.

Kennisoverdracht

De PD HWBP staat gesteld voor kennisoverdracht. Ze hebben gemotiveerde werknemers die graag kennis uitwisselen. Het kennisnetwerk is groot en staat open voor uitbreiding, waardoor kennis snel gevonden is. De lijntjes met de POV K&L zijn kort en sterk van aard, zodat kennis snel en goed kan worden overgedragen (+). De gesteldheid voor impliciete overdracht is hoog.

De invulling van het daadwerkelijke proces van kennisoverdracht kan scherper. Momenteel is er geen *standaard procedure* om kennis over te dragen of zijn de werknemers hier niet van op de hoogte. Ook de (tussentijdse) *terugkoppeling* met de POV K&L (bijvoorbeeld over de producten die ze ontwikkeld hebben, zoals concepten en formules) lijken niet helder belegd. De wijze van invulling is afhankelijk van de soort kennis (impliciet of expliciet) wat op dat moment wordt overgedragen. Doordat de focus van de PD HWBP meer op impliciet kennismangement lijkt te liggen, zijn er minder afspraken vastgelegd rondom expliciete kennisoverdracht (+/-). Het

bewustzijn van verschillende overdrachtsmechanismen per soort kennis en concrete handvatten voor de basis invulling van de overdracht maakt deze meer effectief.

Totaalbeeld

De kennisdoorwerking vanuit het perspectief en rol van de PD HWBP is deels goed ontwikkeld (tabel 5). Kennisdoorwerking van impliciete kennis lijkt over het algemeen goed tot zijn recht te komen, doordat vanuit de PD HWBP een sterke meerwaarde van impliciete kennis wordt ervaren. Ze zetten sterk in op impliciete kennisopname en overdracht. De toepassing van deze kennis is lastig, doordat de toepassing indirect is en nog niet duidelijk is hoeveel werknemers hiervoor beschikbaar zijn. Dit is een belangrijk aandachtspunt, zeker in combinatie met de eindigheid van de POV K&L. De behoefte hierbij – behoefte aan kennis die POV K&L wil laten doorwerken en de kennis die het waterschap wil gebruiken - is bepalend voor de invulling van de rol die de PD HWBP in de overdracht tot toepassing inneemt. Doordat de focus op impliciet kennismanagement ligt, blijft de expliciete doorwerking wat achter. De wijze van ontvangen en borgen van bijvoorbeeld rapportages is niet bij de werknemers bekend, waardoor kennis niet altijd kan worden teruggevonden. Dit gaat op den duur ook de effectiviteit van impliciete kennis beperken. Daarom is een (meer duidelijke) invulling van het proces van expliciete kennisdoorwerking op zijn plek.

Kennisdoorwerking PD HWBP	Expliciete kennis	Impliciete kennis	Bepalend
Kennis opname	-	+	Sterke prikkel, grote waarde. Verwachtingen naar POV K&L onvoldoende expliciet, onvoldoende aansluitende capaciteit. Verslaglegging en kennisdatabase blijft achterwege.
Kennis toepassing	+	-	Gemotiveerd en open. Korte lijnen met POV K&L. Wijze van gebruik en directe toepassing niet helder/aanwezig. Weinig capaciteit. Geen procedure en terugkoppeling
Kennisoverdracht	+/-	+	Gemotiveerd, korte lijnen. Geen duidelijke standaardprocedure, vastlegging en afspraken.
Totaalbeeld	+/-	+	

Tabel 5: Kennisdoorwerking per type kennis binnen PD HWBP met POV K&L

4.4 Waterschap Drents Overijsselse Delta

Kennis opname

Binnen WDODelta wordt een sterke behoefte aan kennis ervaren. Onder de werknemers wordt de waarde van kennis als middel om verder te komen wordt sterk erkent. Echter, slechts een deel van de werknemers erkent dit voor de kennis van de POV K&L. Dit zit hem voornamelijk in dat niet alle werknemers goed op de hoogte zijn welke kennis de POV K&L ontwikkelt, welke kennis hierin relevant is en zo niet helder hebben hoe deze kennis hen verder kan brengen (+/-). Dit maakt de wijze van overdracht en opname nog niet scherp.

Ook de opname van expliciete kennis van de POV K&L is (nog) niet belegd. Het ontbreken van tussentijdse terugkoppeling, digitale uitwisseling van gegevens en een duidelijke plek en/of procedure en/of werkwijze waar deze gegevens op te halen zijn, maakt dat WDODelta (nog) niet bezig is met expliciete kennisopname vanuit de POV K&L (- -). Wanneer zij uiteindelijk wel met

deze kennis aan de slag gaan is deze expliciete kennis, inclusief uitleg, wel nodig om de toepassing van deze kennis effectief te maken.

Er lijken verschillen tussen beheer- en projectafdeling. Beheerafdeling lijkt beter gesteld te staan.

Kennisgebruik

Het waterschap lijkt als organisatie gesteld te staan voor het toepassen van ontvangen kennis. Ervaren wordt dat de organisatiestructuur mogelijkheden biedt om vanuit nieuwe kennis huidige werkwijzen en/of processen aan te passen. Ook de aanschaf van (hulp)middelen die de kennistoepassing versterken/vereenvoudigen, is binnen WDODelta mogelijk. Dit biedt kansen om de kennis die vanuit de POV K&L verkregen wordt in de organisatie te verwerken en te laten landen (+).

Ondanks dat de kennis vanuit de POV K&L nog niet daadwerkelijk wordt toegepast, verwacht WDODelta wel dat zij hier wel gesteld voor staat. De medewerkers geven aan dat zij verwachten dat er voldoende capaciteit beschikbaar is van hoge kwaliteit (bijvoorbeeld experts) om met de kennis van de POV K&L aan de slag te gaan. Echter, doordat zij geen helder beeld hebben om welke (complexe) kennis het gaat, blijft de inschatting van toepassing vanuit ervaring beperkt (+).

Er lijken verschillen tussen beheer- en projectafdeling. Beheerafdeling lijkt beter gesteld te staan.

Kennisoverdracht

WDODelta staat deels gesteld voor kennisoverdracht. Ze beschikken over een groot kennisnetwerk wat open staat voor uitbreiding, waardoor ze goed op de hoogte zijn waar/bij wie zij hun kennis kunnen halen. Echter, de band met de POV K&L is (nog) niet zo sterk ontwikkeld dat de overdracht van impliciete kennis effectief zal verlopen (+/-).

Ook aan de invulling van het proces van overdragen is nog geen duidelijke invulling gegeven. Momenteel is er geen *standaard procedure* om kennis over te dragen of zijn de werknemers hier niet van op de hoogte. Ook de manier van overdracht die past bij de kennis van de POV K&L is nog minimaal belegd. De digitale uitwisseling is beperkt en wordt als verbeterpunt aangemerkt (-). Over bijvoorbeeld de verslaglegging en communicatie zijn tot op heden nog geen afspraken gemaakt. Het afsluiten van deze afspraken maakt de overdracht meer effectief.

Totaalbeeld

Kennisdoorwerking van de POV K&L kennis richting WDODelta staat nog in de startblokken. Deze is daarom nog in ontwikkeling (tabel 6). Het ervaren van meerwaarde van kennis in ervaring en expertise maakt dat de organisatie op zich openstaat voor het laten doorwerken van impliciete kennis, maar doordat zij nog niet scherp hebben welke kennis dit vanuit de POV K&L is, is dit nog niet zeker. Ook de invulling van de expliciete kennisdoorwerking lijkt nog onvoldoende belegd, waardoor WDODelta nog onvoldoende/niet beschikt over bijvoorbeeld rapportages en verslagen met kennis van de POV K&L. Daarom zijn zij op dit moment onvoldoende in staat met deze kennis ervaring op te doen, waar vanuit de POV K&L op den duur minder tijd voor is. Belangrijk is om nu de verwachtingen en invulling van de kennisdoorwerking concreet te maken, met aansluitende aandacht voor de overdracht en opname van zowel expliciete, als impliciete kennis. Daarbij kan het projectmatige karakter de doorwerking hinderen (focus op resultaat).

Kennisdoorwerking WDO	Expliciete kennis	Impliciete kennis	Bepalend
Kennis opname	- -	+/-	Sterke behoefte en erkenning. Onbekendheid met POV K&L. Ontbreken terugkoppeling, digitale uitwisseling, procedure en/of werkwijze.
Kennis toepassing	+	+	Randvoorwaarden lijken aanwezig. Nog geen concrete toepassing.
Kennisoverdracht	-	+/-	Randvoorwaarden lijken aanwezig. Geen standaardprocedure.
Totaalbeeld	-	+/-	

Tabel 6: Kennisdoorwerking per type kennis binnen WDODelta met POV K&L

4.5 Het totaalbeeld

De POV K&L is onder de vlag van het HWBP gestart om kennis te ontwikkelen die een soepele inpassing van kabels en leidingen in dijkversterkingsprojecten bevordert. Hier wordt door de POV K&L goed invulling aan gegeven door het ontwikkelen van kennis met verschillende activiteiten die dit thema raken. Dit vertaalt zich in de ontwikkeling van zowel concrete producten, als ervaring en expertise op dit onderwerp. Het doel van kennisontwikkeling op dit onderwerp is daarmee bereikt. Nu is het van belang dat zowel de expliciete, als de impliciete kennis doorwerkt.

Expliciete doorwerking

De doorwerking van expliciete kennis (concrete producten) is nog matig ontwikkeld. Per activiteit zijn er verschillende (tussen) producten ontwikkeld die inhoudelijk ingewikkeld zijn en omschreven staan in eigen vakjargon. Onderlinge deling van tussenproducten blijft daarom vaak binnen de activiteit. Daarnaast zijn er binnen de POV K&L geen helder gedragen afspraken gemaakt over het digitaal ontsluiten van deze (tussen) producten, waardoor de producten zowel binnen de POV K&L, als daarbuiten niet eenvoudig geraadpleegd kunnen worden. Dit staat ook de overdracht van de kennis op externe partijen in de weg, omdat zij in overdracht enkel afhankelijk zijn van wat door de POV K&L wordt aangeleverd. De overdracht met de PD HWBP is daarin meer gestructureerd, doordat de POV K&L producten levert om de voortgang te laten zien richting de PD HWBP, maar deze blijft naast de verplichting voornamelijk vraag gestuurd. Doordat de doorwerking bij de PD HWBP (ook) impliciet georiënteerd is, is er voor de overdracht van expliciete kennis niet helder afgestemd hoe deze kennis binnenkomt en waar deze opgeslagen wordt. Dit vermindert de vindbaarheid van deze kennis en daarmee ook het toepassingsbereik en dus de doorwerking. Ondanks dat de PD HWBP dermate flexibel wordt ervaren dat zij gesteld staan voor de toepassing van deze kennis. Kennisoverdracht met WDODelta heeft tot op heden nauwelijks plaatsgevonden. Medewerkers van WDODelta zijn (nog) niet op de hoogte van welke kennis er binnen de POV K&L ontwikkeld wordt en wie ze daarvoor kunnen benaderen. Daarnaast is ook bij WDODelta niet helder belegd hoe kennis binnenkomt en waar deze opgeslagen wordt. Voorbereiding hierop is nog niet gestart, omdat de uitwisseling nog niet heeft plaatsgevonden en zij hier geen verwachting over hebben. Dit kan uiteindelijk leiden tot een mismatch in kennisaanbod en opnamemogelijkheid, wat de doorwerking hindert.

Impliciete doorwerking

De kennisdoorwerking van impliciete kennis (ervaring en expertise) is goed ontwikkeld. De medewerkers van de POV K&L borgen en delen de ontwikkelde kennis onderling en scherpen met hun inzichten deze kennis aan. Zij zijn daarmee kennisdrager van de kennis over de verschillende activiteiten. Onderlinge deling gaat vaak goed, maar als het gaat om de daadwerkelijke overdracht naar een andere, minder betrokken partij, is dit lastig. De materie is complex en voor buitenstaanders lastig te begrijpen, vooral wanneer het inhoudelijke kennisniveau niet toereikend is. Doordat de PD HWBP vanaf het begin bij de POV K&L betrokken is geweest, hebben zij een verwachting kunnen scheppen welke kennis naar hen overgedragen wordt en hier

op in kunnen spelen. Daarom staan zij goed gesteld voor de impliciete overdracht met de POV K&L en de opname van deze kennis. Welke rol zij innemen in de toepassing van deze kennis hebben ze (nog) niet helder, waardoor de daadwerkelijke doorwerking bij de PD HWBP spaak kan lopen.

De impliciete doorwerking met WDODelta is moeilijker. WDODelta is nog niet betrokken geweest bij de ontwikkeling van kennis door de POV K&L, waardoor zij niet helder hebben welke kennis de POV K&L ontwikkeld heeft en hoe zij met deze kennis aan de slag kunnen. WDODelta heeft daarom (nog) geen verwachting geschetst over wat dit van de organisatie vraagt en hoe men zich hier op voorbereid. Dit maakt dat zij nog niet gesteld staan voor de overdracht en opname van deze kennis. Door de structuur van deze organisatie en de mate van flexibiliteit hierin is het wel mogelijk om, wanneer de kennis daadwerkelijk is overgedragen, deze ook is toe te passen.

5 Reflectie & aanbevelingen

5.1 Reflectie

De POV K&L ontwikkelt expliciete en impliciete kennis die moet doorwerken naar de PD HWBP en de waterschappen. De POV K&L is bezig is het ontwikkelen van diverse (tastbare) producten. Ook lijkt men zich erg bewust van de waarde van impliciete kennis. Belangrijk daarbij is dat de POV K&L in 2020 eindigt. Dit vraagt om een verschuiving van de focus van de (door)ontwikkeling van kennis naar het overdragen van kennis.

In algemene zin lijken de randvoorwaarden – met name de zachte randvoorwaarden - voor een goede borging, overdracht en ontvangst van kennis tussen de POV K&L en PD HWBP, en tussen waterschap Drents Overijsselse Delta aanwezig. Persoonlijke motivatie, open cultuur en kenniswaarden zijn allen sterk aanwezig. Echter, er zijn daarbij een paar belangrijke aandachtspunten, met name gericht op het expliciet borgen van de kennis. Allereerst betreft dit het gebruik van vaktaal en persoonlijke communicatie. Aansluitend betreft dit het verbeteren van de kennisinfrastructuur: database, procedures, werkwijzen, richtlijnen, verslaglegging en het expliciet maken van verwachtingen. Deze expliciete borging is extra urgent vanwege het eindige karakter van de POV K&L: ze stopt in 2020. In dit kader is het specifiek voor de POV K&L van belang om de focus expliciet te verleggen van kennisontwikkeling naar kennisdoorwerking (borging en overdracht). Daarvoor is het nodig dat producten (snel) worden afgerond. Een aanvullend aandachtspunt is mogelijk het verschil tussen beheerafdelingen en projectteam/programma's binnen waterschappen. Hoewel dit slechts een beperkt aantal respondenten betreft bij WDODelta, lijken de verschillen in belang van gebruik van nieuwe kennis tussen deze type afdelingen logisch, en een potentiële belemmering voor de kennisdoorwerking vanuit POV K&L naar waterschappen.

Naar aanleiding van de analyse en rapportage heeft de POV K&L een aantal zaken al opgepakt. Zo is gewerkt aan het gebruik van vaktaal en de belemmerende werking ervan en wordt ontwikkelde kennis van de POV K&L al opgenomen in de zogenaamde 'Comply or Explain' lijst van het HWBP. Ook kijkt de POV K&L specifiek naar de verschillen tussen de activiteiten van de POV K&L, waarbij ze onderscheid maakt in de aard van de producten. Deze zijn 'communicatief', 'procesgericht', 'inhoudelijk' en 'zeer inhoudelijk'. De aanpak inzake de kennisdoorwerking wordt door de POV K&L daarbij als maatwerk opgepakt.

Voor de programmadirectie (PD) HWBP is aansluitend de doorwerking via de PD HWBP naar de andere waterschappen en projecten van belang. Het lijkt er daarbij op dat de verwachtingen over de kennisdoorwerking vanuit POV K&L naar PD HWBP, en aansluitend naar de andere waterschappen, onvoldoende scherp en expliciet zijn gemaakt, wat de doorwerking hindert. Hoewel niet expliciet onderzocht, schatten wij mede op basis van onze eerdere ervaringen in dat daarbij (minimaal) de volgende aandachtspunten relevant zijn:

- De 'sponswerking' van de PD HWBP inzake de ontwikkelde kennis in de POV K&L en de doorwerking ervan naar andere waterschappen, in de wetenschap dat de PD HWBP mogelijk onvoldoende capaciteit heeft om dit met alle individuele waterschappen gericht op te pakken;
- Het werken in projecten met de bijbehorende focus op tijd, budget en resultaat;
- Het expliciet maken van de verwachtingen inzake de opname en gebruik van nieuwe kennis – kennis uit de POV K&L.

Naar aanleiding van de reflectie en de conclusies is door het HWBP het volgende aangegeven:

- PD HWBP stimuleert gebruik van nieuwe kennis door:
 - o Toepassen 'Comply or Explain' lijst voor nieuwe kennis
 - o Faciliteren communities voor uitwisselen ervaringen en best practices
 - o Invullen begeleidingsoptiek en verspreiding van nieuwe kennis door projectbegeleiding
 - o Middelen ter beschikking te stellen voor exposure kennisproducten
 - PD HWBP ontsluit verspreiding nieuwe kennis:
 - o Via de HWBP website
 - o Via de online communities
- PD HWBP beheert kennisproducten door:
- o Passief beheer in de HWBP kennisbank van documenten die geen onderdeel vormen van instrumenten/bibliotheken van derden, zoals het OI (Ontwerp Instrumentarium)
 - o Ruimte te geven om kennisproducten te actualiseren in de HWBP Kennis & Innovatie Agenda
- PD HWBP neemt de producten in ontvangst en gaat ook een en ander inrichten voor het beheer. Hoe dat beheer er uit komt te zien zal in een proces met en in de alliantie worden uitgewerkt in de komende jaren.

Het is van belang om na te gaan welke lessen voor kennisoverdracht uit de voorliggende analyse meegenomen kunnen worden voor de kennisdoorwerking met WDOdelta en andere waterschappen.

Tenslotte: in essentie lijken er twee samenhangende strategische vragen te zijn, waar POV K&L en PD HWBP samen op korte termijn invulling aan zouden moeten geven:

- De eindigheid van de POV K&L in relatie tot de doorwerking in de periode daarna. Is de doorwerking naar PD HWBP en andere waterschappen voldoende gerealiseerd dat de doorwerking ook in de periode daarna effectief plaatsvindt?
- Hoe wordt de kennisdoorwerking gezien vanuit de POV K&L naar het netwerk van beoogde gebruikers: waterschappen en netbeheerders (en hun adviseurs)? Hierin is een aantal elkaar versterkende richtingen te onderscheiden, waarbij voor elke richting expliciet gewerkt moet worden aan een effectieve kennisdoorwerking. Deze richtingen zijn (1) via de band van de PD HWBP, (2) rechtstreeks vanuit de POV K&L naar waterschappen en netbeheerders, en (3) door de waterschappen en netbeheerders onderling, in eigen netwerken.

5.2 Aanbevelingen

De POV K&L ontwikkelt nieuwe kennis voor een soepele inpassing van kabels en leidingen in dijkversterkingsprojecten. De POV K&L eindigt in 2020. De kennis ontwikkeld binnen de POV K&L moet doorwerken naar individuele waterschappen, Rijkswaterstaat, netbeheerders, kennisinstituten en adviesbureaus. Voor het versterken van deze kennisdoorwerking hebben wij op basis van de voorliggende rapportage een aantal aanbevelingen.

Behoud de zachte randvoorwaarden

POV K&L, PD HWBP en WDOdelta kennen grote waarde toe aan het hebben van kennis, en hebben een open organisatie en gemotiveerde medewerkers om nieuwe kennis op te nemen en te delen. Dit zijn de belangrijkste randvoorwaarden om kennisdoorwerking succesvol te maken. Behoud van deze factoren is cruciaal. Ga hier als organisaties mee door en blijf hier actief aan werken!

Strategie voor versterken van de kennisdoorwerking, mede in het licht van het eind van de POV Kabels & Leidingen

Voor het versterken van de doorwerking zien wij – mede vanwege de eindigheid van de POV K&L - in essentie een strategie waarbij de POV K&L:

1. de doorwerking van *impliciete* kennis rechtstreeks stimuleert bij experts en ambassadeurs binnen het bestaande netwerk van waterschappen, netbeheerders en adviseurs;
2. de doorwerking van *expliciete* kennis stimuleert door overdacht en borgen naar en via de PD HWBP.

Deze strategie heeft de volgende onderdelen:

- Prioriteit wordt gelegd bij het afronden van producten waarin de ontwikkelde expliciete kennis is vastgelegd;
- De POV K&L richt zich samen met de PD HWBP op het expliciet borgen van de ontwikkelde kennis in trainingen, databases, procedures en richtlijnen en zorgt ervoor dat na afronding van POV K&L anderen hiervoor verantwoordelijk zijn;
- De POV K&L richt zich samen met de reeds betrokken waterschappen, netbeheerders en adviseurs op het creëren van ambassadeurs en experts ('Leidingwerkers') bij deze waterschappen, adviseurs en netbeheerders. Dit is een mensgerichte strategie waarin overdracht van impliciete kennis en de gezamenlijke ontwikkeling van vaktaal - geoperationaliseerd door bijvoorbeeld een begrippenlijst, project-repositories, do's and don'ts en tricks and tips – centraal staan;
- Betrokken waterschappen initiëren samen met de POV K&L nieuwe praktijkcasussen waarin de komende jaren de ontwikkelde kennis met behulp van bestaande experts en ambassadeurs in een nieuw netwerk, zoals waterschappen, netbeheerders, adviesbureaus en Rijkswaterstaat wordt toegepast en doorontwikkeld. PD HWBP faciliteert initiatieven met de Kennis & Innovatie Agenda;
- De PD HWBP versterkt de expliciete borging van de kennis van de POV K&L binnen hun eigen organisatie. Het actieve beheer van de ontwikkelde kennis zou zoveel mogelijk geborgd en belegd kunnen worden bij derden, zoals de opdrachtgever van het toekomstige BOI (Beoordelings en Ontwerp Instrumentarium), de NEN-Normcommissie of anderen, waarbij de gestructureerde ontwikkeling en regelmatige bijwerking van een kennisdatabase, en de opname van de kennis in procedures en werkwijzen, centraal staan; Modelberekeningen, normeringen, richtlijnen, gedetailleerde onderbouwing van de toepassing van de systematiek van het Veiligheidsraamwerk K&L en nieuwe inzichten uit de praktijk zijn daarin belangrijke onderdelen. Daar waar geen (natuurlijke) beheerder is van de ontwikkelde kennis, zal PD HWBP de producten in ontvangst nemen. De PD HWBP zal daarna ook het beheer gaan inrichten. Hoe dat beheer er uit komt te zien zal in een proces met en in de alliantie worden uitgewerkt.

Concrete aanbevelingen per organisatie

Concreet aan te bevelen voor de POV K&L:

- Vergroten naamsbekendheid, gericht op specifieke waterschappen, netbeheerders en adviesbureaus die als ambassadeurs gaan dienen. Een gericht 'rondje projecten' kan daarbij helpen. Noot: dit advies wijkt af van het vergroten van de naamsbekendheid van de POV K&L *in algemene zin*. Wij denken dat de tijd om dit te realiseren ontbreekt, en dat gerichte naamsbekendheid ter ondersteuning van het creëren van ambassadeurs en experts elkaar zal versterken;
- Ontwikkelen van een grotere groep ambassadeurs en experts door het meenemen van experts in huidige pilots, community van experts, basistrainingen en masterclasses. Door

de uitwerking van enkele 'generieke' voorbeelden kan aan anderen getoond worden hoe bepaalde kennisonderdelen in de praktijk toegepast kunnen worden;

- Borgen van de erfenis: vastleggen van alle ontwikkelde producten (expliciete kennis) en deze overdragen aan de gremia die daarmee verder gaan, zoals het beoogde Landelijk Strategisch Overleg, de PD HWBP en de ambassadeurs en experts. Tevens aanhaken van de kennisproducten en openstaande kennisvragen aan de nieuwe Kennis & Innovatie Agenda van het HWBP, inclusief de daaronder liggende werkwijze;
- Samen met de PD HWBP borgen van de ontwikkelde kennis in de procedures en werkwijzen van de PD HWBP en het BOI en NEN 3650 reeks voor zover dat in de resterende periode nog haalbaar is;
- Organiseren van nazorg: het gedurende enige tijd beschikbaar blijven om de ontwikkelde kennis over te dragen aan projectteams en/of waterschappen, en daarmee het ondersteunen van de PD HWBP, bijvoorbeeld via de flexibele schil van de begeleidingsteams, in een aantal activiteiten nádat de POV K&L formeel is gestopt. Daarin ook de 'Leidingwerkers' een rol geven;
- Systematiek van het Veiligheidsraamwerk K&L laten omarmen door community van technisch managers (TM community)
- Actief kennis overdragen aan de adviseurs techniek binnen de PD HWBP - over de behaalde resultaten en verwachte meerwaarde voor de projecten, middels een 'werksessie';
- Aansluiten bij andere kennisnetwerken, zoals kennisinstellingen, universiteiten en hoger onderwijs, COB, CROW en Neerlands Diep.

Concreet aan te bevelen voor de PD HWBP:

- Borging van de POV K&L producten ('de erfenis') op de kennisdatabank van de PD HWBP;
- Het opnemen van de kennis in de daarvoor beoogde procedures ('ketenproces kennis' binnen de PD HWBP, inclusief de 'Comply or Explain' lijst). Daartoe helder maken welke kennis vanuit de POV K&L exact een plek moet krijgen;
- De nieuwe kennis opnemen in het HWBP-opleidingsprogramma;
- Inzetten experts uit het POV K&L netwerk in de flexibele schil van de projectbegeleidingsteams (BGT);
- Vergroten van de 'absorptie-capaciteit' van de programmadirectie: capaciteit vergroten (dit is reeds in gang gezet).

Daaronder ligt de strategische vraag of de PD HWBP daarin als 'opslag en doorgeefluik' fungeert, of als 'leraar'.

Concreet aan te bevelen voor waterschap Drents Overijsselse Delta:

- Concreet aan de slag gaan met de kennis van de POV K&L. Daartoe in overleg met POV K&L helder maken welke kennis er is, en welke kennis het waterschap kan helpen (match van aanbod en behoefte);
- Het gebruik van de kennis expliciet maken en verankeren in interne procedures en werkwijzen;
- Met medewerkers, afdeling overstijgend, afspraken maken hoe met inkomende kennis van de POV K&L om te gaan, met wie te delen en waar te borgen. Dit helder uitdragen binnen WDODelta;
- Het aanscherpen van de noodzaak en wensen inzake de kennisdatabank, en de kennis van de POV K&L daarop borgen.

In ruimere zin zien wij aansluitend de volgende algemene aanbevelingen voor waterschappen:

- Absorptiewerking vergroten: interne capaciteit om kennis vanuit POV K&L op te nemen;
- Actief verwerven van kennis, zorgen voor opleiden, en een interne expert kaders en leidingen aanwijzen;
- Meewerken en initiëren van communities rondom concrete projecten waarin waterschap met netbeheerders en adviseurs aan het gebruik van de kennis werkt. Daartoe ook projectmatige ruimte opnemen in het HWBP-programma;
- Doorvertaling maken naar regionale waterkeringen in hun beheergebied – als dat het geval is;
- Initiëren nieuwe pilots, gericht op doorontwikkeling van de in de POV K&L ontwikkelde kennis, dusdanig dat de kennis geaccepteerd raakt, en ondersteunen K&L communities rondom het gebruik van de kennis POV K&L en de doorontwikkeling daarvan.

Over Antea Group

Van stad tot land, van water tot lucht; de adviseurs en ingenieurs van Antea Group dragen in Nederland sinds jaar en dag bij aan onze leefomgeving. We ontwerpen bruggen en wegen, realiseren woonwijken en waterwerken. Maar we zijn ook betrokken bij thema's zoals milieu, veiligheid, assetmanagement en energie. Onder de naam Oranjewoud groeiden we uit tot een allround en onafhankelijk partner voor bedrijfsleven en overheden. Als Antea Group zetten we deze expertise ook mondiaal in. Door hoogwaardige kennis te combineren met een pragmatische aanpak maken we oplossingen haalbaar én uitvoerbaar. Doelgericht, met oog voor duurzaamheid. Op deze manier anticiperen we op de vragen van vandaag en de oplossingen van de toekomst. Al meer dan 60 jaar.

Contactgegevens

Rivium Westlaan 72
2909 LD CAPELLE A/D IJSSEL
Postbus 8590
3009 AN ROTTERDAM
T. 06 22 93 61 69
E. yris.boonstra@anteagroup.com

www.anteagroup.nl

Copyright © 2020

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de auteurs.