



KENNISDELING BINNEN HET HWBP-PROGRAMMA

Van best for project naar best for program



5 MAART 2026

EEN BREDE VERTEGENWOORDIGING VAN DE ALLIANTIE DROEG BIJ AAN DE INZICHTEN IN DIT VERSLAG:

11 PROJECTINTERVIEWS

144 RESPONDENTEN IN ENQUÊTE

3 WERKSESSIES MET PROJECTMANAGERS EN BAO-LEDEN

Publicatiedatum: 5 maart 2026

Onderzoek en rapport: Miranda van Ark

Enquête

Letterlijk 'een gros van de dijkwerkers' heeft deelgenomen aan het onderzoek. Aangezien 144 mensen de moeite namen om input te leveren. De groep levert waardevolle denkkracht, want ze heeft vaak al flink wat werkjaren en ruime HWBP-ervaring.

Interviews

11 HWBP projectteams hebben meegewerkt aan de interviews

Werksessies

Meerdere alliantie medewerkers hebben meegewerkt



1. INHOUD

INTRODUCTIE EN LEESWIJZER.....	4
Samen de zaag scherpener	4
1. KENNISLIQUIDITEIT IN HET HWBP-PROGRAMMA.....	6
Samen slimmer in een lerend netwerk.....	6
2. BELANG VAN KENNISDELING BREED ERKEND.....	8
Behoeftte aan kennisdeling, vindbaarheid en basisinformatie.....	8
3. BELEMMERINGEN BIJ KENNIS HALEN EN DELEN	11
Tijd, mentaliteit en behoefte aan structuur en terugkoppeling.....	11
4. BEOORDELING BESTAANDE KENNISDELING	14
Waardering voor inhoud, suggesties voor aanscherping.....	14
5. INTERESSE VOOR AANVULLENDE WERKVORMEN	17
Reviews en het ontsluiten van kennis en ervaringen	17
6. RANDVOORWAARDEN IN DE ORGANISATIE.....	21
Leiderschap en veiligheid als succesfactoren	21
7. KENNISINFRASTRUCTUUR VERSTERKEN.....	26
Kennisbasis en standaarden	26
8. TACIT KNOWLEDGE: ERVARING, INTUÏTIE EN VAKMANSCHAP	32
Interactie, afstemming en doorvragen	32
9. ROLVERDELING BINNEN DE ALLIANTIE	35
Bijdrage professionals, projecten en programmadirectie	35
10. HOOFDLIJNEN EN HANDELINGSPERSPECTIEF	40
Tips voor kennisliquiditeit.....	40
11. BIJLAGE(N).....	49
Vragenlijst enquête – Kennisdeling HWBP-projecten	49
Volledige antwoorden bij open vragen	52



INTRODUCTIE EN LEESWIJZER

Samen de zaag scherp

Hoe kunnen we binnen de alliantie effectiever kennis ontwikkelen, delen en toepassen? Dat is de vraag die we de afgelopen periode onderzochten. We spraken 11 projecten over hoe kennisdeling werkt, wat er wringt en wat er nodig is om kennis echt te laten stromen, 144 dijkwerkers vulden een vragenlijst in en daarnaast werkten we in 3 werksessies enkele thema's verder uit. Dit geeft inzicht in de belemmeringen en schetst een palet aan kansen om de kennisdeling te versterken.

Aanleiding voor het onderzoek zijn zowel de herijking, de oprichting van de Dijkwerkers Academie als het feit dat projectmedewerkers regelmatig opmerken dat er meer geprofiteerd kan worden van geleerde lessen. Daarbij bevindt het HWBP zich in een fase waarin leren van de lessen en deze vertalen richting toekomst zinvol is; zodat de rijke ervaring die de afgelopen periode is opgedaan de komende jaren van waarde kan zijn.

Kennisliquiditeit

De projecten in de alliantie bevatten een schat aan kennis en ervaring rondom dijkversterking. Hoe maken we dit alles van waarde voor nieuwe projecten? Samen inzetten op kennisdeling gaat over kennisliquiditeit. Niet parallel wielen uitvinden, maar een gezamenlijk vliegwiel creëren. Samen de zaag scherp. Waarbij we niet enkel evalueren wat er misgaat, maar structureel investeren in collectieve bekwaamheid. Hiervoor wil dit rapport een concrete aanzet bieden.

Herijking

We verwijzen voor onderschrijving van de kennisaanpak graag naar de herijking van het

programma. Het blijkt namelijk dat een deel van de aanbevelingen hierin naadloos aansluit bij de wensen vanuit de waterschappen. Als het gaat om kennisdeling sluiten de volgende aanbevelingen aan bij die uit de herijking: meer standaarden, peerreviews instellen en regiesturing en facilitering door de programmadirectie. Dit verslag geeft meer inhoud aan en aandachtspunten bij de uitwerking van deze zaken.

Eenvoud en handelingsperspectief

Bij de terugkoppeling is expliciet gevraagd om inzet op handelingsperspectief. Oftewel, niet alleen een analyse en inzichten, maar vooral ook de concrete vertaling naar behoeften en tips voor de korte en langere termijn. Een belangrijke oproep in de gesprekken is daarbij om de stappen vanuit kennisdeling beknopt en praktisch te houden. Vandaar dat dit verslag inzet op concrete stappen en handelingsperspectief.

Opzet

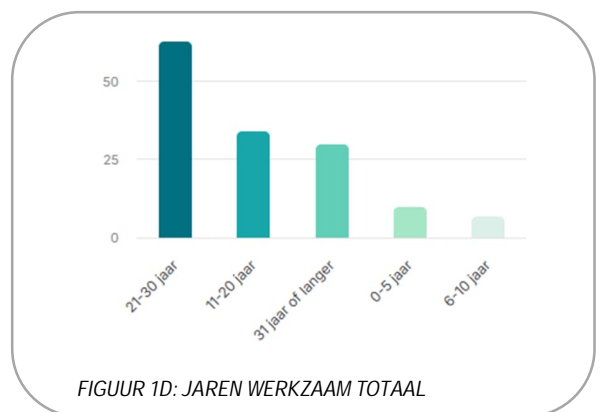
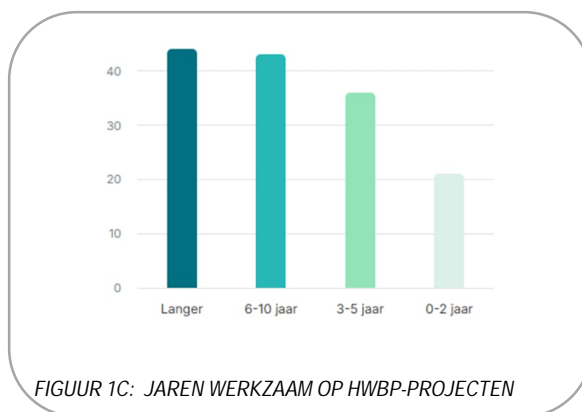
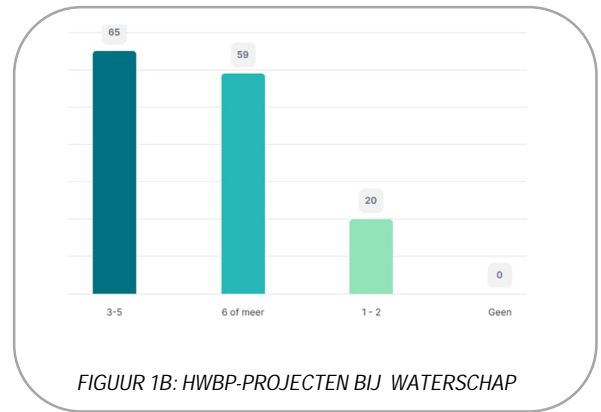
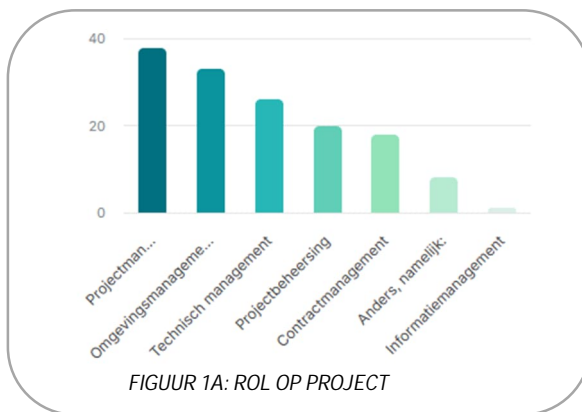
De hoofdstukken in dit verslag geven steeds een terugkoppeling vanuit enquête, interviews en sessies, gevolgd door inzichten en/of concrete tips. Daarbij staan door het verslag heen quotes uit de interviews die menselijke kleur geven aan de verhalen en illustreren hoe dit onderzoek is uitgevoerd: luisterend naar de ervaringen en ideeën van de mensen die de alliantie vormen. Zodat we vanuit de wijsheid van het collectief verdere stappen kunnen zetten en samen effectiever kennis ontwikkelen, delen en benutten. Het verslag sluit af met een hoofdstuk dat de uitkomsten samenvat met een focus op handelingsperspectief.

Deelnemers interviews, enquête en sessies

De deelnemers aan het onderzoek zijn als volgt samengesteld:

- De deelnemende projecten zijn geselecteerd door de programmadirectie. Daarbij is gestreefd naar een representatieve afspiegeling van fasen, omvang en uitdagingen.
- De sessies bestonden uit deelnemers uit de community's, voornamelijk projectmanagers en een bijeenkomst van de Ambtelijk Opdrachtgevers (BAO).
- De deelnemers aan de enquête kozen zelf voor deelname. Deze groep blijkt behoorlijk ervaren: het merendeel heeft 21 tot 30 jaar werkervaring en heeft vaak langer dan 10 jaar ervaring met HWBP-projecten. Ze zijn daarbij redelijk verdeeld over de IPM-rollen, in de categorie 'anders' wordt daarnaast genoemd dat men meerdere IPM-rollen heeft, bijdraagt aan het HWBP-programma, of als AOG of bestuurder betrokken is. Deze ervaring, en de vaak uitgebreide toelichting in de open antwoordruimte, geven we in deze terugkoppeling de ruimte die ze verdienen.

PROFIEL DEELNEMERS ENQUETE





2. KENNISLIQUIDITEIT IN HET HWBP-PROGRAMMA

Samen slimmer in een lerend netwerk

De opgave van het Hoogwaterbeschermingsprogramma blijft de komende jaren onveranderd groot, terwijl de personeelscapaciteit aan opdrachtgevers en -nemerszijde afneemt. Dit maakt het voor het HWBP essentieel om de bestaande kennis zo effectief mogelijk in te zetten. Zo kunnen projectmedewerkers optimaal gebruikmaken van de kennis en ervaring die in het collectief geheugen aanwezig zijn, en wordt er niet onnodig tijd besteed aan het uitvinden van zaken of het herhalen van lessen. Dit vraagt om kennisliquiditeit: de aanwezige kennis laten stromen en van waarde laten zijn.

Er bestaan heel wat definities van kennis. Kort gezegd is kennis het geheel aan concepten en processen die het mogelijk maken om te denken en te handelen.¹ In dit onderzoek gaat het feitelijk over kennismanagement. Daarvan geeft de Nederlandse hoogleraar Weggeman een definitie met de formule: $K = f(I \times EVA)$. Oftewel: kennis is het totaal van Informatie vermenigvuldigd met Ervaring, Vaardigheden en Attitude. Kennismanagement is nodig om het hergebruik van kennis te maximaliseren en kennisverlies te minimaliseren. En daarbij gaat het niet alleen om de feitelijke, expliciete kennis of informatie, maar ook om de vaardigheden en houding om de juiste zaken op het juiste moment te doen. Of, zoals Gardner zegt: *‘Know what, know how, know why, know where, know when.’*²

Kennis, mensen met kennis en een gefaciliteerd leerproces

Deze uitvraag aan projectprofessionals toont duidelijk dat de behoefte voor de komende jaren breder ligt dan enkel die aan informatie. Helder inzicht, overzicht en standaarden zijn een belangrijke basis, maar juist de behoefte aan *‘tacit knowledge’* (impliciete kennis) en het mee-leren van de ervaring en houding van anderen zijn essentieel. De grootste wensen die uit de gesprekken en sessies naar voren komen:

- **Behoeft aan logische, gestructureerde ontsluiting van (direct bruikbare) kennis:** beschikbaarheid en vindbaarheid van actuele zaken, standaarden en goede voorbeelden. Er bestaat een stevige wens tot een bibliotheek of kennisbasis met een logische thematische indeling, templates/standaarden, tags en vooral (meerdere) goede voorbeelden. Daarbij is er behoefte aan volwassen en direct inzetbare kennis, niet enkel inspiratie. AI-ontsluiting kan daarop een mooie aanvulling zijn, maar de eerste behoefte is een stevige basis die toont wat actueel, verplicht en optioneel is, zaken in perspectief plaatst en logisch vindbaar maakt.
- **Inzet op tacit knowledge die contextspecifiek is:** impliciete, intuïtieve en praktijkkennis, collegiale inzichten, langduriger en intensievere kruisbestuiving door de mens achter de kennis. Daarbij is het essentieel dat kennis beschikbaar en raadpleegbaar is op het moment dat men er behoefte aan heeft.
- **Stevige facilitering op kennisdeling:** dit helpt verbindingen te leggen, maakt het eenvoudig om kennis te ontwikkelen en delen, en helpt ontsluiten.

Samengevat gaat het om: kennis, mensen met kennis (en ervaring) en een continu proces om dit goed te ontsluiten.

¹ Definitie gebruikt in KIA: *Kennis is het geheel van informatie, feiten, inzichten, vaardigheden en ervaringen die een persoon of groep heeft opgedaan, begrepen en opgeslagen. En die gebruikt kan worden om de wereld te interpreteren en te handelen. Het gaat om begrip en de capaciteit om kennis toe te passen: Weten dat er kennis is; Weten hoe kennis te vergaren; Weten wanneer en waarom kennis toe te passen (en wanneer niet); Weten hoe toe te passen.*

² Howard Gardner in *Frames of Mind over Multiple Intelligences*.



Enkele belangrijke uitnodigingen aan de betrokken partijen zijn daarbij:

- **Programmadiirectie: De stap van controle naar connectie.** De programmadiirectie wordt uitgenodigd om meer de rol op zich te nemen van verbinder en ontsluiters van kennis. Dat betekent de regie nemen bij kennisdeling, het aanjagen van kennisontwikkeling op nieuwe thema's en verbinding realiseren rondom dilemma's en onderwerpen. Het helder vastleggen en ontsluiten van kennis is een aanjager van verbetering. Zo worden mensen in hun dagelijkse context gesteund met actuele en bruikbare inhoud.
- **Projecten: het projecten realiseren, met de alliantie co-creëren.** Het behalen van projectresultaten is leidend en kennisdeling met de alliantie is daar onderdeel van. Zo hoeven we niet naast elkaar wielen uit te vinden, maar creëren we een gezamenlijk vliegwiel.
- **Waterschap: Leiderschap in aanjagen kennisdelen en inzet op een veilige leercultuur.** Een open leercultuur is een randvoorwaarde voor kennisdeling; zonder veiligheid en voorbeeldgedrag blijft het lastig om echt samen de diepte in te gaan.
- **Projectprofessionals: Focus op kennis halen en brengen binnen de alliantie.** Daarbij wordt kennis gedeeld met de collega-rolhouders en -projecten binnen het project, het waterschap én de alliantie.

Kennisontwikkeling en -deling kent meerdere doelen. Drie relevante:

- **Het minimaliseren van kennisverlies.** Door het beste wat er is te gebruiken, hoeft een wiel niet meerdere keren uitgevonden te worden.
- **Het maximaliseren van hergebruik.** Het stimuleren van opnieuw inzetten van elkaars kennis en ervaring.
- **Standaardisatie.** Deze kan ontstaan door bewust in te zetten op hergebruik en prioritering van kennis, en dit goed te begeleiden.

Al deze genoemde doelen zijn relevant voor het HWBP.

Bereidheid tot delen

De interviews, sessies en enquête laten een rijk en consistent beeld zien; er bestaat veel kennis en ook bereidheid die kennis te delen. De praktijk blijft echter nog achter bij de ambitie. Men ziet dat kennisdeling ontwikkelkansen biedt voor professionals, samenwerking verbetert en het werk afwisselender en betekenisvoller maakt. Daarbij maakt het vastleggen en ontsluiten van kennis de losse projecten én de overkoepelende alliantie minder kwetsbaar voor kennisverlies bij het vertrek van individuele medewerkers. Een zichtbaar, goed functionerend kennislandschap draagt daarbij bij aan duurzame inzetbaarheid van mensen en aantrekkelijkheid van de alliantie.

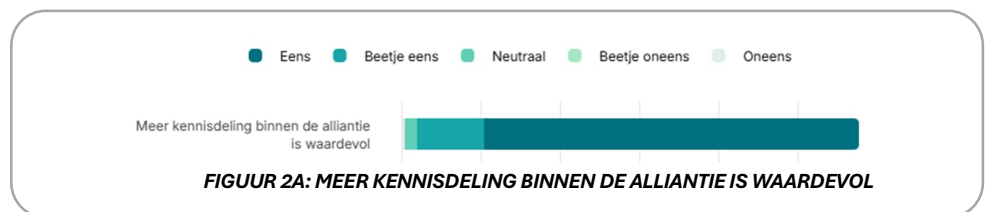
3. BELANG VAN KENNISDELING BREED ERKEND

Behoeftte aan kennisdeling, vindbaarheid en basisinformatie

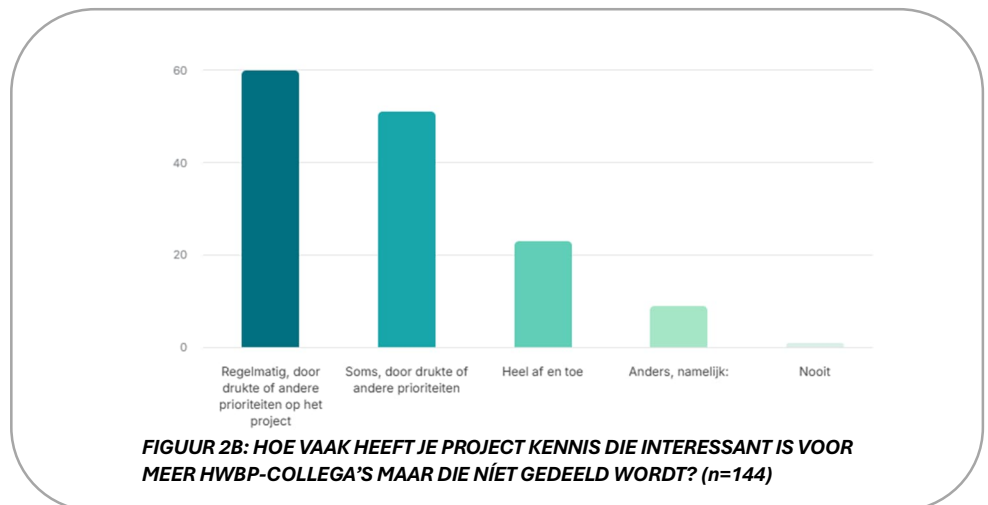
Meer kennisdeling binnen de alliantie is waardevol, die mening blijkt binnen de hele alliantie te leven. Toch wordt kennis lang niet altijd daadwerkelijk gedeeld. Ook blijft de vindbaarheid van kennis achter, net als de bekendheid met manieren om kennis te delen. De kennis die wél wordt gedeeld, deelt men vooral binnen het eigen waterschap, zowel met HWBP-projecten als met niet-HWBP-projecten. Slechts een kwart van de kennisdeling vloeit door in de alliantie. Ook in de gesprekken blijkt dat er een stevige behoefte is aan vindbaarheid en een heldere infrastructuur.

Meer kennisdeling is waardevol

Het goede nieuws is dat een overtuigende meerderheid van de mensen meer kennisdeling binnen de alliantie als waardevol ziet.

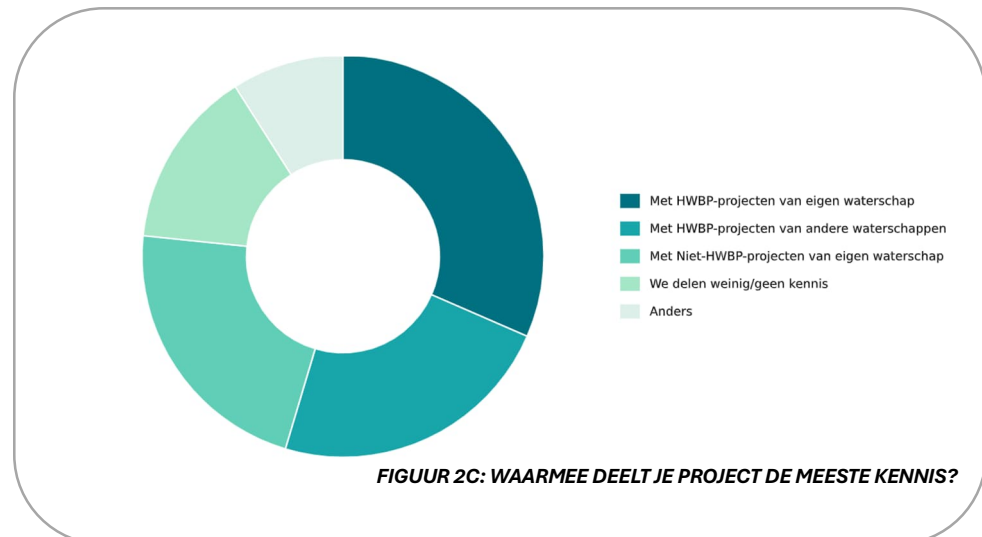


Toch gebeurt het in het grootste deel van de projecten regelmatig dat ze interessante kennis hebben, maar deze niet delen.



Delen vooral binnen het eigen waterschap

Binnen de waterschappen wordt beduidend meer kennis gedeeld dan over de waterschapsgrenzen heen. HWBP-projecten delen het meeste met collega-HWBP-projecten van het eigen waterschap. Maar ook de niet-HWBP-projecten profiteren mee van geleerde lessen. Zoals figuur 2C laat zien, stroomt minder dan een kwart van de kennis naar HWBP-projecten van collega-waterschappen. De meeste kennis vloeit binnen de waterschappen. Op de grenzen blijft de kennis steken. Het stimuleren van kennisdeling binnen de alliantie kan de kennis ook over de waterschapsgrenzen laten stromen.



Vindbaarheid

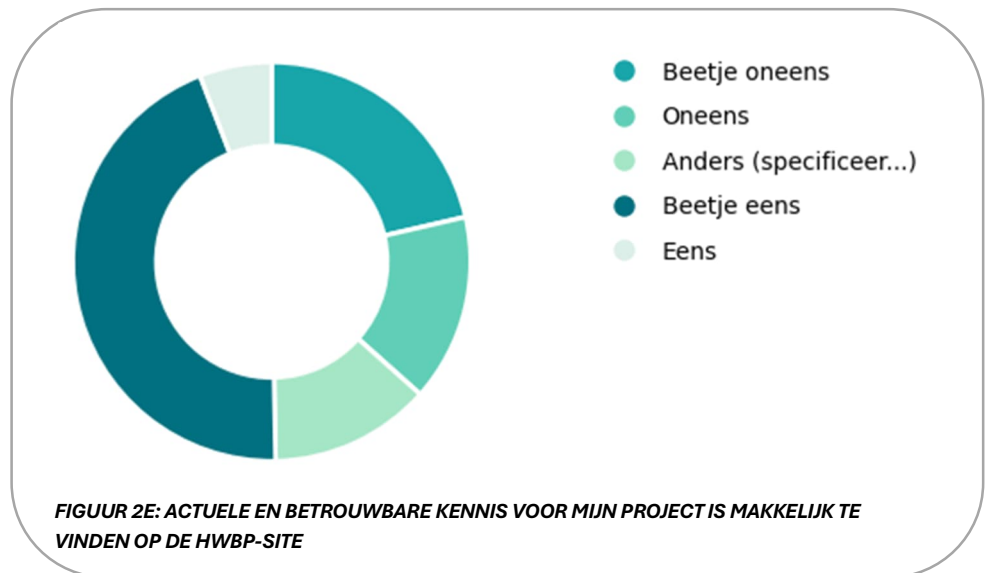
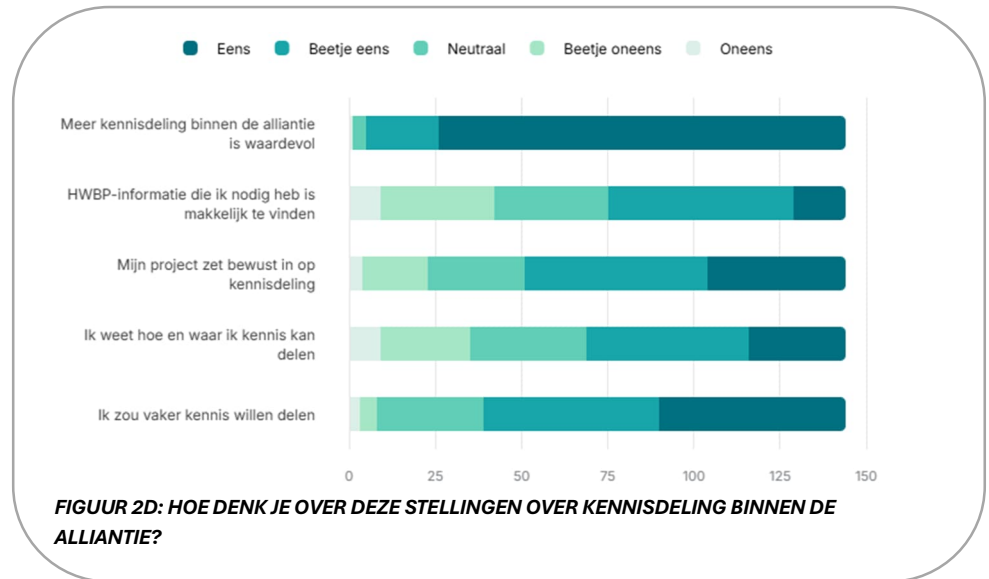
Opvallend laag scoort de vindbaarheid van informatie (figuur 2D). Nog geen kwart van de mensen vindt makkelijk de HWBP-informatie die nodig is voor het werk. Ook is nog geen kwart het volledig eens met de stelling 'Ik weet hoe en waar men kennis kan delen'. Dit pleit voor verbetering van de infrastructuur voor kennisdeling. Positief is dat de wens om meer kennis te delen zeker aanwezig is.

De vraag of actuele en betrouwbare kennis makkelijk is te vinden op de site (figuur 2E) levert een verdeeld beeld op. Bijna de helft van de mensen kiest hier voor 'oneens', 'beetje oneens' of 'anders'. Daarbij meldt een deel van de mensen in de open antwoorden dat ze nog nooit hebben geprobeerd kennis te zoeken op de site. Verder melden mensen dat er zoveel informatie te vinden is dat ze door de bomen het bos niet meer zien. Deze opmerking komt ook in de interviews regelmatig terug. *'Het is een zoektocht om voor je project de actuele kennis te vinden. Zelfs voor specialisten en marktpartijen die fulltime aan dijken werken is dat een uitdaging.'*

Behoeftte aan logische ontsluiting

De interviews laten een vergelijkbaar beeld zien. Sommige mensen kunnen prima hun weg vinden op de site en in de informatie. Maar vaker klinken termen als *'niet doorheen te komen'*, *'rommelig'*, *'lastig te vinden'* en *'niet toegankelijk'*. Daarbij vraagt men het vaakst om een logische structuur of indeling. Sommigen hebben daarvoor een eigen hack gevonden: *'Soms voer ik mijn zoekopdracht in bij Google om op de juiste plek van de site uit te komen.'* Het zou helpen als er een helder overzicht was van de producten en ondersteuning per fase, voorzien van goede voorbeelden en een plan van aanpak voor elke fase. Een van de projecten verwijst naar een handboek van Ruimte voor de Rivier (SNIP³), een stramien dat voor de betrokkenen een structuur en helderheid gaf over de aanpak. Duidelijk is dat een logische indeling en infrastructuur wenselijk zijn.

³ Handboek SNIP: overzicht van producten en toetscriteria. *Licht voor elke SNIP-fase toe welke producten de Programma Directie Ruimte voor de Rivier (PDR) verwacht van initiatiefnemers (INI) en aan welke kwaliteitseisen deze producten moeten voldoen. Het handboek is een nadere toelichting op de productenchecklist.*





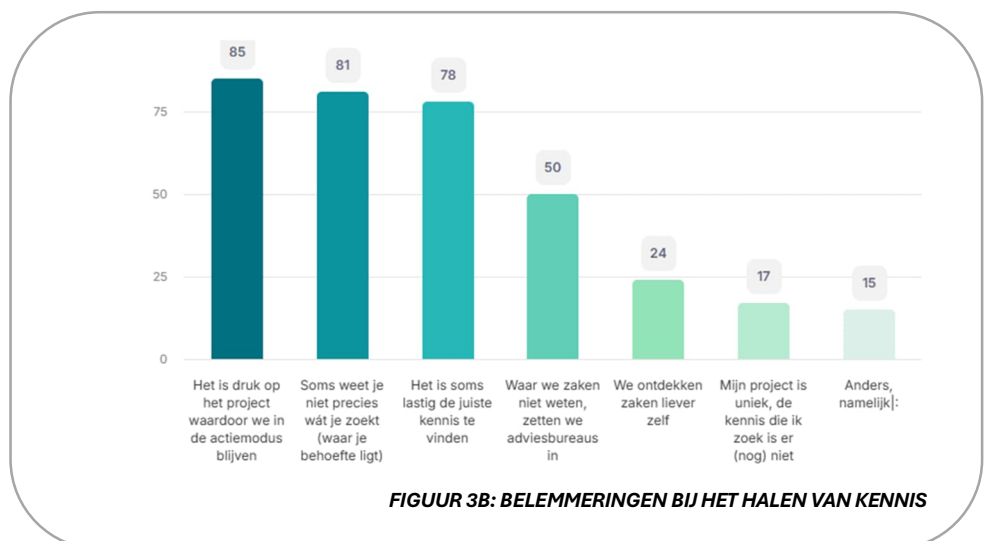
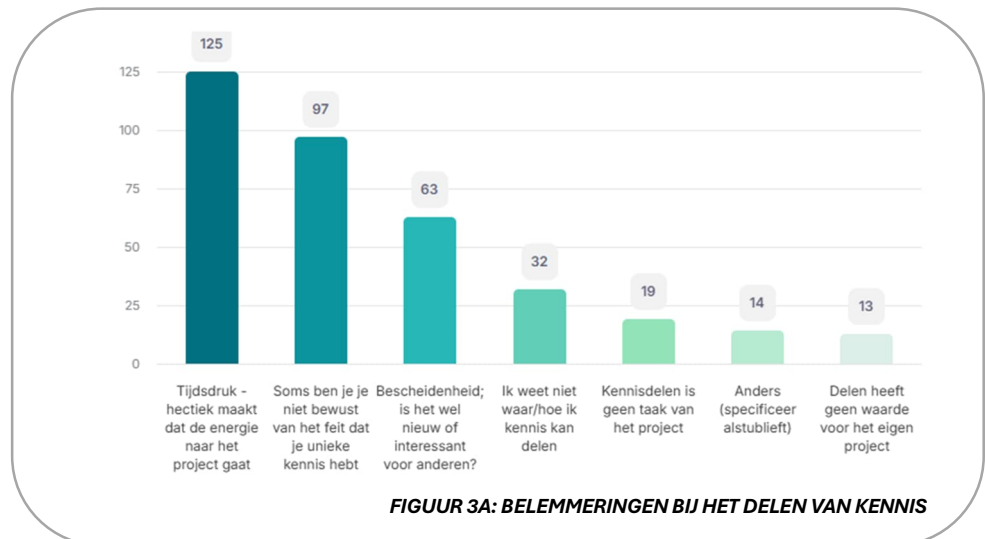
4. BELEMMERINGEN BIJ KENNIS HALEN EN DELEN

Tijd, mentaliteit en behoefte aan structuur en terugkoppeling

Alle respondenten vinden kennisdeling belangrijk. Maar in de praktijk lopen ze hierbij tegen heel wat hindernissen aan. De meest genoemde zal niemand verrassen: tijdsdruk en urgentie. Kortom: de waan van de dag. Verder blijkt zowel bij delen als bij verkrijgen van kennis mee te spelen dat mensen soms niet beseffen dat ze over kennis beschikken die voor andere projecten waarde kan hebben, of niet weten waarnaar ze precies op zoek zijn. Ook vindbaarheid, bescheidenheid en focus op het eigen project spelen een rol.

Van 'kennisdelen kost tijd' naar 'kennisdelen koopt tijd'

Tijdsdruk wordt het vaakst genoemd als beperker van het kennisdelen, zowel in de gesprekken als in de enquête. De figuren 3A en 3B laten zien dat het een rol speelt bij delen en halen van kennis. *'Het gebeurt vaak genoeg dat ik denk: hé, dit is goed om te delen. Vervolgens word ik opgeslokt door de waan van de dag en verschuift die wens om te delen naar de achtergrond.'*





Hoge doorloop kost tijd en kennis

Daarbij speelt de grote doorloop op projecten een rol. De behoefte om nieuwe medewerkers snel op vlieghoogte te krijgen is groot. *'Je bent soms zo bezig met de expertise op je project op orde te houden, dat je geen tijd hebt om óók nog naar buiten te gaan.'* Daarbij wordt opgemerkt dat het zou helpen als medewerkers door een 'HWBP-wasstraat' gaan. Wanneer dit collectief gebeurt, zijn medewerkers sneller op projectsterkte én is kennis beter uitwisselbaar over de projecten heen.

Inzichten rondom kennisdeling ondanks ervaren tijdsdruk

In de sessie met de projectmanagers gingen we dieper in op de vraag hoe we anders kunnen kijken naar en effectiever kunnen omgaan met de voortdurende druk op een project. Het leidde tot verschillende inzichten:

- **Gebruik het motto: 'Kennisdelen koopt tijd'.** Kennis zoeken kost weliswaar tijd, maar verkleint risico's en faalkosten. Ook neemt dubbel werk af als je gebruikt wat al beschikbaar is. Daarbij is het belangrijk dat het argument 'dat kost tijd' niet wordt gedoogd.
- **Veranker kennisdeling in de projectstructuur en het ritme.** Wat niet in het plan staat, verdwijnt in de drukte. Door in de plannen en overleggen zaken als kennisdeling, leerdoelen en evaluaties mee te nemen, ontstaat er voldoende aandacht en ruimte voor kennis. Dit vraagt van de projectmedewerkers dat ze ook tijd in hun agenda reserveren voor kennisdeling.
- **Wees streng voor elkaar en bescherm de afspraken.** Tijdsdruk is geen reden voor het annuleren van zaken en afspraken. Dat vraagt om voorbeeldgedrag en leiderschap. *'Niet langer tijdsdruk als excuus gebruiken én niet langer tijdsdruk als excuus accepteren.'*
- **Zorg dat zoeken en delen makkelijk is.** Beschikbaarheid van kennis en mensen via een kennisbank verlaagt de drempel om kennis te zoeken.
- **Moedig een actieve leerhouding op de projecten aan.** Zorg voor aandacht en een proactieve opstelling. Denk daarbij ook eens aan anderen dan de bekende relaties, leveranciers of waterschappen. Ga actief het gesprek aan en durf door te vragen naar de gewenste kennis of inzichten.

Bewustzijn

Een andere belangrijke reden om geen kennis te delen, is dat men zich er niet van bewust is dat men over unieke kennis of ervaring beschikt. Dat zit hem in het op onderdelen 'onbewust bekwaam' zijn. Daarbij is men zich ook niet altijd bewust van het feit dat andere projecten behoefte hebben aan de specifieke ervaring of kennis. Hier ligt een belangrijke regierol, bij de partij die overzicht heeft over de waterschappen heen om dit te detecteren en de verbanden te leggen.

Bij het halen van kennis blijkt iets vergelijkbaars aan de hand: *'Soms weet je niet wat je niet weet.'* Men noemt dat er vaak een verdiepend gesprek nodig is om helder te krijgen waaraan men precies behoefte heeft. *'Het is natuurlijk het helderst als je een heel concrete vraag hebt, maar soms weet je zelf nog niet precies wat je behoefte is.'* De eerste vraag is dan wellicht niet de juiste vraag. Om hier meer helderheid te krijgen, kan het helpen een kennismakelaar in te zetten, te werken aan meer verbinding met rolhouders uit het netwerk, een buddyteam te organiseren en in te zetten op tacit knowledge. Zodat er ruimte is om het gesprek te verdiepen en daarmee de vraag en daadwerkelijke behoefte scherp te krijgen.

Vindbaarheid

Ook de vindbaarheid van kennis blijkt een uitdaging. Zowel in de interviews als de enquête melden veel respondenten dat ze niet altijd weten waar ze kennis moeten halen, of dat die niet goed vindbaar is. Zo noteren ze in de vrije antwoordruimte *'veel niet goed geaccordeerde kennis (wildgroei)', 'geen overzicht', 'voorbeelden zijn moeilijk te verkrijgen', 'niet weten waar te halen', 'BGT geeft vaak niet thuis'* en *'niet duidelijk waar je het kunt halen'*.



Bescheidenheid

Aardig wat projecten zijn voorzichtig met naar buiten stappen met kennis. *‘Wie zit er nu te wachten op mijn kennis,’* merkt men regelmatig op. Of: *‘Wat we weten is wel zinnig, maar of het nu echt bijzonder is...’* Waarbij men zelf ook erkent dat ‘waardevol’ een belangrijker maatstaf is dan ‘bijzonder’. Oftewel: als de opgedane kennis de leercurve van een ander project kan versnellen, is het waardevol.

Kennis delen: Project gaat voor | Cultuur van doorpakken | Geen terugkoppelloop

Uit de interviews komen nog enkele andere opvallende redenen naar voren waardoor het kennisdelen soms stagneert. Zo gaat het project altijd voor. De druk van het project wordt gevoeld, en zeker kennis delen ziet men dan als een extra belasting waar niet direct meerwaarde voor het project in zit. *‘Met kennisdelen breng je je project niet verder en uiteindelijk gaan we toch allemaal hard voor ons eigen project.’*

Daarnaast bestaat er een cultuur van doorpakken. Het zit niet in het DNA van projectmensen om te reflecteren. *‘We hebben een cultuur van: hop, door naar de volgende klus.’* Daarbij komt veiligheid ook voorbij. *‘Als je een keer een tik op je vingers hebt gekregen, ga je toch minder open communiceren.’*

Tot slot wordt het gebrek aan terugkoppeling op kennisdeling genoemd als een reden dat er minder kennis wordt gedeeld. Mensen horen niet terug wat er met de kennis is gebeurd en spreken van een zwart gat. *‘Ik zie eigenlijk nooit wat daarmee gebeurt. Landt het ergens in een la?’*

Kennis halen: Behoefte aan structuur | Eigen wijsheid | Niet concreet genoeg

In de interviews benoemen mensen dat het soms moeilijk is om naar bijeenkomsten te gaan als er op dat moment ook stevige projectdruk bestaat. Daarbij weet men soms niet wat men mist aan inhoud en is het lastig om de vraag scherp te formuleren. *‘Dan is het nodig om eerst met elkaar te sparren om helder te krijgen waar je het meest mee geholpen bent als project.’*

Aanvullend hierop komt de vindbaarheid van informatie naar voren. Mensen hebben behoefte aan structuur. *‘Het lijkt soms een woud aan bronnen, waarbij het overzicht of een heldere structuur ontbreekt.’* Ook wordt vaker benoemd dat er soms sprake is van zelfredzaamheid of ‘eigen wijsheid’. *‘We blijven natuurlijk bouwers; pas als we ergens echt tegenaan lopen gaan we buiten kijken.’* En *‘Soms lopen we liever met onze grote voeten weer in een probleem dat ze ergens anders al lang hebben opgelost.’* Daarbij komt men niet altijd verder met de vastgelegde documenten en informatie van een ander. Dit omdat niet meteen duidelijk is hoe die valt te plotten op de eigen context. Juist hier kan het goede gesprek tussen kennisdragers en kennisvragers flinke meerwaarde hebben.



5. BEOORDELING BESTAANDE KENNISDELING

Waardering voor inhoud, suggesties voor aanscherping

Het huidige aanbod op het vlak van kennis is behoorlijk uitgebreid. Dit wordt gewaardeerd en ingezet. Wel bestaan er de nodige inzichten en tips rondom deze werkvormen die kunnen bijdragen aan effectievere kennisdeling.

OPLEIDINGEN

De opleidingen – zowel de inhoudelijke als bij Neerlands Diep - worden unaniem positief beoordeeld. Ze zitten goed in elkaar en helpen deelnemers om hun netwerk te verbreden.

Aandachtspunten

- **Aandacht voor rolgenoten bij samenstelling van groepen.** Het is effectiever als er mensen met vergelijkbare rollen in een opleiding zitten. *‘Als je de enige HWBP’er bent, is dat minder effectief. Je leert niet alleen van de training, maar ook van de casussen van andere deelnemers.’*
- **Verdiepende trainingen zijn welkom.** Aanvullende opleidingen als dialoogvaardigheden, natuurwetgeving, samenwerking met andere overheden en conflicthantering worden nu soms zelf ingekocht. Dit is welkom in het HWBP-programma. Mocht dit te specifiek zijn, dan is een overzicht van aanbevolen programma’s of opleidingen die te volgen zijn na het standaard programma welkom.

COMMUNITY’S

Deze bijeenkomsten zorgen altijd voor kruisbestuiving en deelnemers vinden het waardevol om rolgenoten te ontmoeten. En, niet onbelangrijk: het aantal deelnemers is niet de belangrijkste graadmeter voor succes. Sommige community’s zijn actiever dan andere. Op de groepen die nog wat achterblijven mag meer energie gezet worden. En hoewel respondenten daarbij op inhoud een rol voor de deelnemers zien, ziet men zeker een faciliterende rol voor de programmadirectie.

Inzichten

- De waarde van een community zit niet in de hoeveelheid bezoekers. *‘Als er vijf andere deelnemers zijn en we hebben een razend nuttige dialoog, dan is de sessie voor mij geslaagd.’*
- De netwerkfunctie is stevig en langdurig. Veel mensen geven aan de bijeenkomsten niet regelmatig te bezoeken, maar hier wel hun netwerk aan collega’s buiten het eigen waterschap te hebben opgedaan.
- De community heeft een doorwerkeffect. Na de sessies worden mensen aan elkaar gekoppeld, worden zaken nagevraagd en afgesproken.

Tips

- **Zet in op relevante en actuele thema’s.** Haal daarvoor bij de IPM-rollen op wat voor hen belangrijke onderwerpen zijn. *‘Ik zoek naar gamechangers, niet naar suboptimalisaties.’*
- **Overweeg differentiatie in niveau en onderwerpen.** De meer ervaren rolhouders hebben andere behoeften dan mensen die relatief nieuw in de rol zijn. Hiermee kan rekening worden gehouden bij de opzet.
- **Kondig de sessies voldoende en breed aan.** Bel mensen eventueel persoonlijk op om ze te informeren als een thema interessant is, dat geeft meer resultaat dan een algemene mail.
- **Nodig breder uit dan alleen de rolhouder.** Overweeg voor community-bijeenkomsten ook een uitnodiging te sturen aan mensen op de projecten die in het werkveld van een IPM-rol werken. Dit zorgt voor meer begrip op het project en doorwerking van kennis. *‘Ik werk wel in het werkveld, maar omdat ik niet de manager van het werkveld ben, word ik niet uitgenodigd. Terwijl het me soms heel interessant lijkt.’*



KIA

De Kennis en Innovatie Agenda wordt overwegend positief besproken. Wel zijn er diverse suggesties om deze nog effectiever te laten zijn.

Suggesties

- **Stel een KIA-roadmap op na een structurele behoefteverkenning.** In plaats van losse voorstellen afwegen en honoreren, leeft de wens om vanuit een brede behoefteverkenning een meerjarige roadmap te maken met prioriteiten. *‘Niet: u vraagt wij draaien, maar een afgewogen roadmap met zaken die uitgewerkt kunnen worden.’* Dit leidt tot een gezamenlijk gedragen kennisagenda.
- **Maatwerk de innovaties nog meer naar bruikbaarheid in de dagelijkse praktijk.** Nadat zaken zijn ontwikkeld kan er vaak nog een vertaalslag worden gemaakt naar de dagelijkse praktijk. Zodat projecten deze zaken ook daadwerkelijk kunnen toepassen.
- **Voeg procesinnovaties toe, naast de technische innovaties.** Dit komt naar voren in de interviews en wordt onderschreven in de enquête. In de interviews en een verdiepingssessie komen daarbij als mogelijke procesinnovaties naar voren:
 - Landing van HWBP-project(informatie) terug in de beheerorganisatie na afronding van een project.
 - AI-toepassingen, als tool voor samenvatten zienswijze keukentafelgesprekken.
 - GIS-toepassing bij aanbesteding (toegang door aannemers).

DE INNOVATIEVERSNELLER

Noemt men een mooie manier om kennis te delen. Respondenten zouden het jammer vinden als deze ontwikkeling stopt. Overweeg om de werkwijze van de innovatieversneller in te zetten voor meer onderwerpen waaraan behoefte is in de praktijk.

DIJKWERKERS ON TOUR

Deze activiteit ziet men als positief en waardevol. Wel blijkt ze vaak lastig inpasbaar. En ook hier wordt opgemerkt: *‘De inspanning van een bezoek moet qua baten wel opwegen tegen de drukte van je project, anders vallen dergelijke events snel van de agenda.’*

ADO

Door de meesten gezien als gezaghebbende partij waar deskundigheid ligt en waar men graag iets neerlegt ter toetsing. *‘Ze komen vaak met steekhoudend advies.’ ‘Als we door die hoepel zijn, weten we dat we op de goede weg zitten.’*

K&I-CAFÉ (Kennis & Innovatie)

Is het minst bekend bij de deelnemers aan de interviews, hier komt weinig inhoudelijke terugkoppeling op.

DE DIJKWERKERSDAG

Deze dag wordt positief beoordeeld op inhoud en gezien als hét netwerkmoment voor de dijkwerkers. Ook in de weken erna is er veel onderling contact. Mensen vinden het fijn om te weten wie ze er gaan ontmoeten zodat ze vooraf een afspraken kunnen plannen.

Tip

- Zet een matchmaking tool in, zodat mensen afspraken kunnen plannen op het evenement.

AANVULLENDE IDEEËN



Spontaan komen diverse ideeën naar voren. Daarvan willen we deze opvallende of vaker genoemde ideeën graag uitlichten:

- **Een ‘wasstraat’ HWBP-projecten.** Hier krijgt nieuwe aanwas van projectmedewerkers snel de basis aan kennis mee. Zo komen deze personen sneller goed beslagen ten ijs op het project.
- **Aandacht voor laagbemenste kennisgebieden.** Bij sommige onderwerpen, zoals kostenramingen, is de afhankelijkheid van enkele specialisten groot. Het is mooi als deze kennis breder wordt gefaciliteerd of ondersteund van uit het HWBP, zoals bij techniek het geval is in de vorm van het Adviesteam.
- **Oppakken specifieke, actuele thema’s in werkgroepen.** Onderwerpen als de Omgevingswet of het projectplan Waterwet hebben flinke impact op HWBP-projecten. Het is mooi als de projecten hiervoor niet los van elkaar het wiel hoeven uit te vinden. Hiervoor kunnen werkgroepen worden opgezet die dit uitwerken voor de alliantieprojecten.
- **Behoeft om zaken centraal te regelen voor HWBP-projecten.** Zoals een gezamenlijke grondbank, het centraliseren van schadeafhandeling en eventuele expertgroepen op onderdelen als conditionering. Dit gezamenlijk opzetten kan helpen om kennis vast te houden en makkelijker deelbaar te maken over de projecten heen.
- **Ondersteuning waterschappen bij afronding en landing van project(resultaten).** Nu HWBP-projecten worden opgeleverd, komt er het nodige op de staande organisatie van waterschappen af. Richtlijnen die aangeven hoe ze deze kennis en data het beste in hun waterschap kunnen laten landen, zouden de waterschappen helpen. Waterschappen die hierin vooroplopen, kunnen daarbij het voortouw nemen. Hier is wel regie op nodig.
- **Losse kennissessies.** Meermaals worden spontaan de losse sessies voor kennisdeling genoemd, zoals die rond duurzaamheid. *‘Door met een groepje mensen van het waterschap de diepte in te gaan, raak je meer aan de werkelijkheid van de bij ons lopende projecten.’*



6. INTERESSE VOOR AANVULLENDE WERKVORMEN

Reviews en het ontsluiten van kennis en ervaringen

De programmadirectie overweegt enkele aanvullingen op het kennisprogramma. Ook uit de interviews komen wensen naar voren. Deze ideeën toetsen we in de enquête om er kwalitatieve lading aan te geven. Daarbij scoren opvallend hoog: een kennispool, (versteving van) de collegiale review en het vertalen van nieuwe inzichten naar de projectpraktijk.

Collegiale review – niet nieuw wel wenselijk

De review kwam zo vaak naar voren in de interviews dat het onderwerp bijna een eigen hoofdstuk verdient. Veel respondenten vinden het jammer dat het geen onderdeel meer is van het standaard proces. Sommige projecten organiseren nu zelf intern reviews, maar voor waterschappen met weinig waterveiligheidsopgaven is dit niet weggelegd. Wel blijkt er de nodige schroom te zijn om een review-vraag te stellen, omdat het een flink beslag legt op de tijd van een ander project. Toch meent men collectief dat de kost voor de baat uitgaat. Iedereen zou gebruik moeten kunnen maken van de collegiale review. Bovendien noemen mensen het naar twee kanten toe leerzaam; zowel het project dat de review aanvraagt als het project dat reviewt, steekt veel op van het proces. Vanwege de grote waarde van de review zetten projecten op dit moment regelmatig adviesbureaus in voor een brede review.

Aandacht voor samenstelling reviewteam

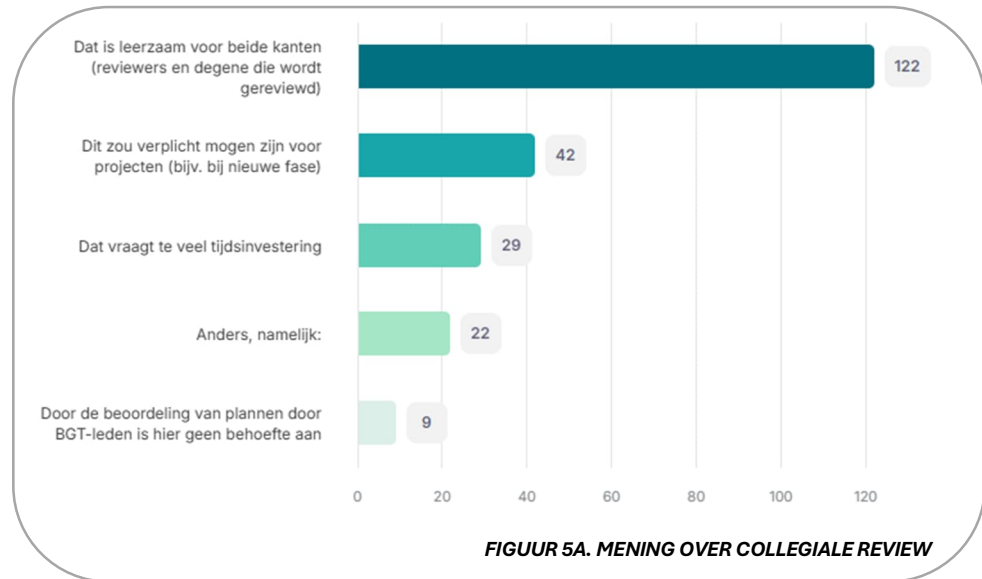
Ook in de enquête blijkt men eensgezind over de collegiale review: hij is leerzaam voor zowel degene die beoordeelt als degene die beoordeeld wordt. In de categorie ‘anders’ benadrukt men het vaakst de toegevoegde waarde als ‘*leerzaam*’, ‘*waardevol*’. Een flink deel van de mensen meent zelfs dat de review verplicht zou mogen worden. Een deel van de mensen meent echter dat het inzetten een advies moet blijven en geen verplichting. Daarbij dient de review niet te gaan dubbelen met de inzet van het BGT. Een deel van de opmerkingen gaat ook over de kwaliteit van het proces. Een zorgvuldige samenstelling van het reviewteam en heldere richtlijnen zijn essentieel voor de kwalitatieve waarde van een review.

Aandachtspunten bij de review

- Het is belangrijk dat bij het reviewteam senior medewerkers zitten die waarde toevoegen.
- Het is wenselijk dat de programmadirectie de uitwisseling faciliteert.
- Ook het organiseren van een second opinion over een plan, contract of ontwerp is waardevol.

Intervisie

Hoewel er niet specifiek naar is gevraagd, wordt intervisie meermaals spontaan genoemd in de interviews. Het wordt gezien als een hoogwaardige manier van kennisdeling. Daarbij wordt het al regelmatig toegepast, zowel via Neerlands Diep als via informele groepen binnen het waterschap of in kleiner verband. Als de programmadirectie hier meer vorm aan wil geven, adviseren respondenten om intervisie regionaal te organiseren. Dit is haalbaarder qua bezoeken. Ook het combineren met andere bijeenkomsten is mogelijk. Bij clustering rondom uitdagingen of fasering is een regionale indeling lastiger, dan valt online intervisie te overwegen.



Kennisdeling

Wanneer we in de enquête vragen naar concrete producten, blijkt de top drie te bestaan uit werkvormen waarin vooral mensen met kennis en ervaring deelnemen, zie figuur 5B t/m 5I. Daarbij gaat het niet alleen over kennisdeling, maar ook over inzichten delen en met elkaar zaken verdiepen naar de context van het project. Hieronder de elementen, genoemd in aflopende volgorde van gewenst, met enkele aandachtspunten die uit de interviews naar voren komen.

- **Kennispool van mensen over de waterschappen heen.** In deze werkvorm hebben veel respondenten interesse. In de categorie ‘anders’ geeft men aan dat continuïteit en beschikbaarheid dan wel voorwaarden zijn. Ook moeten mensen er daadwerkelijk tijd voor krijgen. Meer toelichting op de kennispool staat in hoofdstuk 8.
- **Nieuwe inzichten vertaald naar de projectpraktijk.** De kennis en ontwikkelingen die relevant zijn, vragen soms om specifiekere vertaling naar de projectpraktijk. Handige templates of voorbeelden en ook gesprekken met ervaringsdeskundigen of specialisten op dit gebied zijn wenselijk. Zo kunnen projecten effectief de vertaalslag maken naar het eigen project.
- **Buddyteam voor beoordeling van plannen en sparren.** Dit is een waardevolle werkvorm omdat het een stevige peerreview geeft op projecten. Wel merken mensen op dat buddyteams alleen op gelijkwaardig niveau kunnen sparren als ze zorgvuldig zijn samengesteld. Ook moet het team zich constructief en meedenkend opstellen, en moet de focus niet liggen op ‘elkaar de maat nemen’. In de categorie ‘anders’ wordt een aantal keer opgemerkt dat men al een buddyteam heeft, terwijl enkele mensen juist menen dat dit niet haalbaar is.
- **Webinars.** Deze werken volgens de deelnemers vooral als ze specifiek zijn (concrete onderwerpen, dus niet te breed). Enkele tips daarbij:
 - Overweeg een aanbod specifiek voor starters in het werkveld. De jongere doelgroep lijkt hier meer behoefte aan te hebben dan de ervaren doelgroep.
 - Verminder eenrichtingsverkeer door ruimte te maken voor vragen/doorpraten over het onderwerp.
- **Naast technische meer procesinnovaties.** Zie uitwerking hierop in hoofdstuk 4.

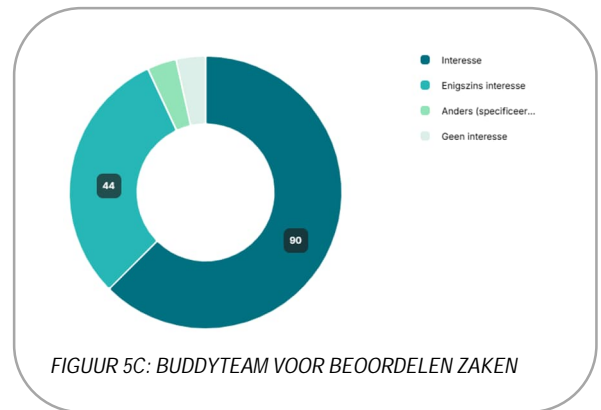
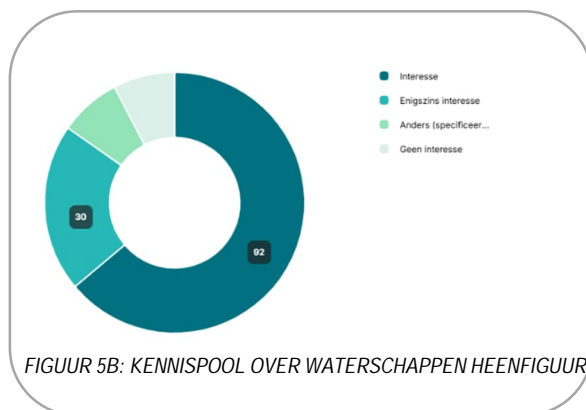


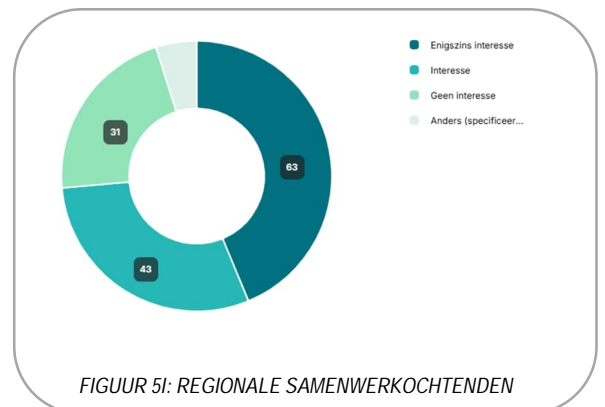
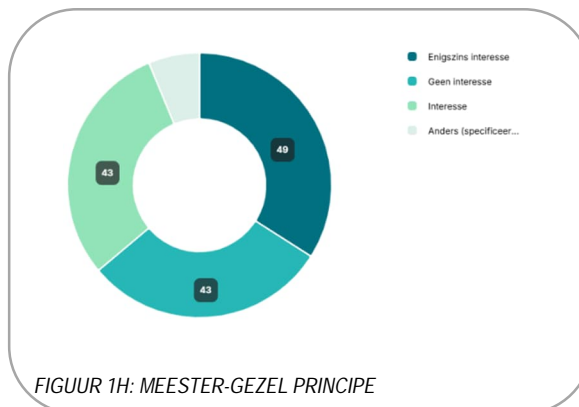
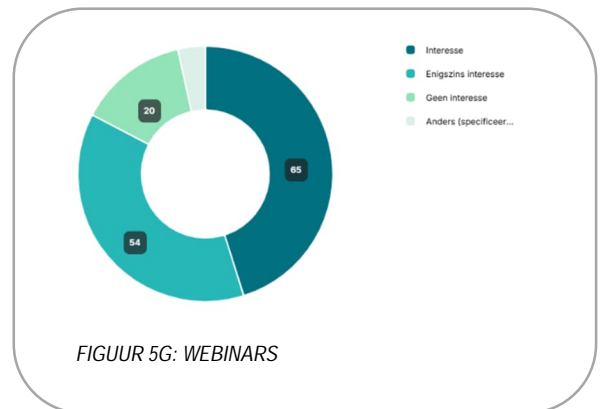
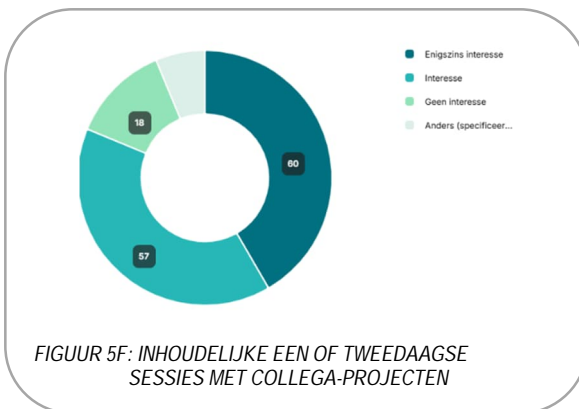
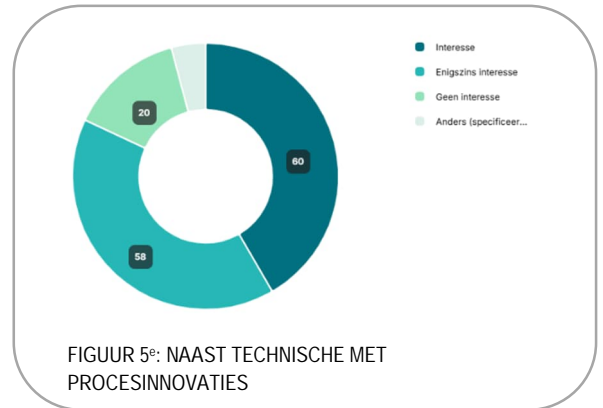
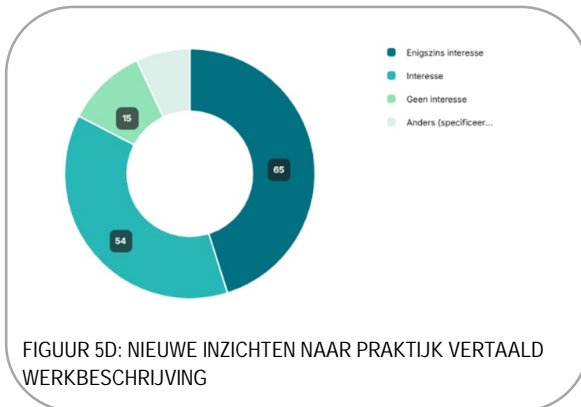
- **Inhoudelijke een- of tweedaagse sessies met teams van een collega-project.** Een HWBP-project meldt dat het bij de start van elke fase eerst tweedaagse sessies organiseert. Deze worden stevig voorbereid met vooraf gedeelde vragenlijsten en gestructureerde sessies. Tijdens de dagen reflecteert het kennishalende project met het eigen team op de opbrengst en hoe die te verwerken in de aanpak. Een deel van de deelnemers vindt dit een wenselijke vorm van kennisdelen, blijkt in de sessies en enquête.
- **Regionale samenwerkingsochtenden.** Deze kennen zowel voor- als tegenstanders, blijkt in de open antwoordruimte. Men wil wel regionaal, vanwege de kortere reisafstand. Maar het moet ook functioneel zijn, en andere criteria zijn soms relevanter bij het verbinden met collega-projecten. Denk aan: uitdaging, omvang, dynamiek, fase of context. Essentieel is wel een duidelijke opzet met concrete doelen en output. Daarbij kan samenkomen rondom vergelijkbare uitdagingen soms relevanter zijn, ook als dit niet regionaal kan, de relevantie van de inhoud en leerervaring gaat dan boven de reisafstand.
- **Meester-gezelprincipe.** Deze werkvorm scoort het laagst. Enkele jongere collega's hebben hier behoefte aan. Het wordt al (bewust en onbewust) toegepast binnen projecten. De wens dit explicieter vorm te geven, lijkt niet heel groot.

Aanvullingen

Gevraagd wat men verder voor wensen heeft aangaande nieuwe kennisvormen, zien we de volgende clusters aan antwoorden:

- **Interactief leren & ontmoeten.** Mensen bij elkaar brengen op meeloopdagen, in denktanks en expertgroepen, door ze audits te laten bijwonen en dergelijke.
- **Ontwikkelen van specifieke kennisdomeinen.** Dit rondom terugkerende thema's die voor meerdere projecten relevant zijn.
- **Vastleggen en vindbaarheid van kennis.** Het duurzaam borgen van kennis en een interactief raadpleegbare werkwijze.
- **Standaardisatie.** Afspraken over wanneer kennis betrouwbaar en bruikbaar is.







7. RANDVOORWAARDEN IN DE ORGANISATIE

Leiderschap en veiligheid als succesfactoren

Wat zijn belangrijke randvoorwaarden om de kennisdeling te stimuleren? In de gesprekken hierover springen twee zaken in het oog: leiderschap en veiligheid. Als een opdrachtgever het leren stimuleert, geeft dat een impuls aan de leerbereidheid. Net als een veilige omgeving om te leren en de ruimte om fouten te mogen maken. We verkennen deze onderwerpen in de interviews én in de werksessies. Dat biedt inzichten in hoe deze succesfactoren verder vallen te versterken.

LEIDERSCHAP ALS AANJAGER OF REM

De opdrachtgever en de cultuur van het waterschap spelen een belangrijke rol bij het delen van kennis, stelt men in de interviews. Leiderschap kan zowel een aanjager als een rem zijn.

Waterschappen waar in het hoger management iemand zit die kruisbestuiving aanjaagt, zetten beter in op kennisdeling. Waterschappers die de ruimte krijgen om kennis te halen of brengen, zetten hier sterker op in. En omgekeerd is ook het geval: *'De opdrachtgever dient kennisdeling te vragen, anders gebeurt het niet.'* Soms beperkt de opdracht tot kennisdeling zich tot het eigen waterschap: *'Wij krijgen de opdracht om kennis te delen met de andere projecten in ons eigen waterschap.'* Sommige projecten krijgen daarbij expliciet de opdracht om kennis te delen. *'Onze interne opdrachtgever zei letterlijk: Dit project doet het beter als je intern leert van andere projecten.'*

Concrete stappen

In de sessie met de BAO wordt dieper ingegaan op het leiderschap. Hier is allereerst herkenning en erkenning dat opdrachtgevers een belangrijke taak hebben bij kennisdeling. Het is belangrijk dat ze expliciet benoemen dat het deel uitmaakt van het werk en niet iets is wat men erbij doet. Ook is het belangrijk dat ze stimuleren dat men bij elkaar kijkt en gebruikmaakt van wat er vanuit de alliantie beschikbaar is. *'Binnen de alliantie is zoveel beschikbaar, laten we dit vooral gebruiken.'*

Ook draagt het bij als de opdrachtgever actief vragen stelt over de kennisdeling, als er in de beschikking ruimte voor wordt gemaakt en als het als concreet onderdeel wordt opgenomen in het plan van aanpak. Net als het expliciet rapporteren op kennisdeling. Hierbij benoemen projecten bijvoorbeeld bij hoeveel collega-projecten ze hun licht hebben opgestoken, welke kennis daarbij is opgehaald en hoe dit is verwerkt in de plannen en werkwijze. *'Stel de vraag: heb je je oor te luisteren gelegd bij een ander waterschap? Heb je gesprekken gevoerd met anderen over zaken waar je tegenaan loopt. En niet onbelangrijk: wat heb je met die kennis gedaan? Door die vragen te stellen voorkom je dat de kennis die wordt opgehaald puur vrijblijvend is.'*

Het gaat er daarbij niet om dat er een vinkje wordt gezet bij 'kennis halen', het gaat erom dat deze kennis wordt toegepast. De opdrachtgever kan daarbij expliciet het belang van kennisdeling benoemen, ruimte geven in de beschikking en gedurende het proces vragen stellen over kennisdeling. De ambtelijk opdrachtgevers benoemen dat ze het goede voorbeeld willen geven door kennisbehoefte een vast onderdeel te maken op de BAO-agenda.



Stimuleren kennisdeling vanuit marktpartijen

Leiderschap speelt ook een rol in de aansturing van marktpartijen. Meerdere projecten benoemen dat het van belang is om opdrachtnemers op het project te stimuleren voldoende kennis te halen. *'De werkwijze van een marktpartij is niet dé waarheid, en ze moeten soms juist gechallenged worden om breder het net op te halen. Als waterschap heb je de taak erop te duwen dat met de meest actuele kennis wordt gewerkt en niet met de kennis die de opdrachtnemer toevallig in huis heeft.'* De ambitie om kennis te halen en te verstevigen verschilt per bureau. Het is echter van belang dat de opdrachtnemer verder kijkt. Sommigen spreken in de interviews zelfs van het, waar nodig, verplichten van kennis ophalen door marktpartijen.

Kennisoverdracht naar staande organisatie

Als het gaat om de inzet van specialisten, is een ander aandachtspunt de vraag hoe de kennisoverdracht naar de staande organisatie wordt georganiseerd. Wordt externe expertise ingehuurd, zorg dan ook dat deze kennis naar mensen van de moederorganisatie vloeit. Bijvoorbeeld door expliciet in te zetten op kennisoverdracht, of door duo's te maken van de externe kennisdrager(s) en mensen van de eigen organisatie.

Leiderschap in de praktijk

Het leiderschap bij kennisdeling start met het expliciet stimuleren van kennisdeling. Vervolgens is ondersteuning van belang, gevolgd door het aansturen en monitoren. Daarbij is essentieel dat het beeld van vrijblijvendheid wordt voorkomen.

Activeren en motiveren

- **Stimuleer kennisdeling.** Benoem daarbij expliciet de voordelen en gewenste acties. Het helpt enorm als mensen worden aangemoedigd door de programmamanager en projectmanager.
- **Heb het expliciet over de alliantie.** Het gaat immers niet alleen om kennisdeling binnen het eigen waterschap maar ook om kennisdelen over de waterschapsgrenzen heen.
- **Laat voorbeeldgedrag zien.** Deel en haal zelf kennis en spreek hierover. Stel actief vragen over kennisdeling en nodig mensen zo uit om hierover te vertellen.
- **Weet wat er is en verwijs daarnaar.** Denk aan de community's, de kennisbank (die de komende jaren groeit en met goede voorbeelden wordt aangevuld) en de (te creëren) lijst van experts.

Organiseren en faciliteren

- **Bied tijd en ruimte om kennis te delen.** *'Als je de mensen niet samen in een kamer plaatst, gebeurt het niet.'*
- **Geef structuur aan de sessies.** Om de gewenste informatie en issues op tafel te krijgen, is er meer nodig dan alleen mensen samenbrengen. Denk na over de precieze opzet van sessies en actuele, relevante onderwerpen.
- **Maak kennisdeling onderdeel van de projectopdracht.** Als het een opdracht is, wordt het vanzelfsprekend.
- **Wijs budget toe aan kennisdeling.** Dat er geld voor wordt vrijgemaakt, maakt zichtbaar dat het belangrijk is.
- **Maak kennissessies laagdrempelig.** Organiseer ze op tijden dat veel mensen aanwezig zijn en makkelijk kunnen aansluiten; denk aan de lunch en de randen van de dag. Prioriteer naar behoefte van de medewerkers. Vraag wat mensen interessant vinden.



Aansturen/regisseren en monitoren

- **Laat zien dat kennisdeling niet vrijblijvend is.** Doe dat door het aan te moedigen en te bevragen.
- **Zet in op haal- en brengplicht.** Zo kunnen projecten tonen hoe ze kennis halen via de beschikbare kanalen en hoe ze deelnemen aan zaken.

Organisatie

- Stel targets voor de organisatie rondom:
 - Deelname aan kennispool (kort- en langdurend)
 - Inzet op collegiale review
 - Het organiseren van kennissessies

Projecten

- Toets binnen projecten op:
 - Ophalen van goede voorbeelden en standaarden
 - Inzet van een tweedaagse bij faseovergangen
 - Collegiale review

Marktpartijen

- Stimuleer marktpartijen om:
 - Breder kennis op te halen en zich te verdiepen in nieuwe kennis die relevant is voor het project
 - Kennis over te dragen naar mensen van de eigen organisatie. Oftewel: koop je kennis in, koop dan ook kennisoverdracht in. Zo blijft kennis na het vertrek van een specialist aanwezig in de organisatie.

VEILIGHEID OM TE DELEN

Ruimte om samen te leren

Een belangrijke voorwaarde voor kennisdeling, binnen organisaties en zeker ook tussen organisaties, is psychologische veiligheid. Effectief lessen met elkaar delen, vraagt om openheid en soms ook om kwetsbaarheid: het eerlijke verhaal durven vertellen, in een omgeving waar ruimte is om te leren en fouten te maken. Tegelijkertijd schuurt die openheid soms met de controlerende rol die het HWBP heeft als subsidieverstrekker. Daar komt bij dat er tussen waterschappen af en toe sprake is van lichte competitie. Daardoor worden successen makkelijker gedeeld dan twijfels, missers en lastige afwegingen. De vraag is dus: hoe vergroten we de openheid, stimuleren we het delen van lessen en maken we juist ook de échte verhalen zichtbaar?

Als we openheid en de bereidheid tot delen willen versterken, is het belangrijk om scoringsdrang te beperken. *‘Wat niet helpt is de neiging allemaal het slimste jongetje van de klas te willen zijn.’* Als de ongeschreven regel in een groep luidt dat je vooral successen en mijlpalen deelt, wordt het lastiger om een vraag in de groep te gooien of je kwetsbaar op te stellen. Een projectmanager vertelt hoe hij bij de start van zijn project op pad ging om kennis op te halen. *‘Ik zat duidelijk in de underdogpositie, omdat ik de kennis niet had. Daarbij merkte ik dat dat eigenlijk een prima manier is om veel kennis te verkrijgen. Als je naar een ander toestapt en zegt: “Joh, ik weet niet waar te beginnen, kun je me helpen?”, dan nodigt dat mensen heel erg uit.’* Bij nieuwe ontwikkelingen en fasen kunnen mensen gestimuleerd worden om op deze manier vragen te stellen. Door projecten en professionals te stimuleren om altijd kennis op te halen bij nieuwe ontwikkelingen en fasen.



Een pleidooi voor het échte verhaal

In veel gesprekken is een pleidooi te horen voor het echte verhaal, oftewel verhalen met reliëf. Dat betekent een narratief dat niet alleen de positieve kanten of de successen toont, maar vooral ook de worsteling, de uitdagingen en de schaduwkanten. Ze maken het verhaal geloofwaardiger.

Wat dit lastig maakt, is dat de aandacht vooral gaat naar projecten die snelle resultaten halen, óf projecten waar een grootse oplossing wordt gevonden voor zaken die dreigen mis te gaan. Deze ontvangen beduidend meer aandacht dan projecten die gewoon binnen de gestelde tijd en budget hun doelen halen. *‘Het HWBP is eigenlijk gebaat bij saaiheid... bij projecten die gewoon gecontroleerd en zonder op te vallen worden opgeleverd. Misschien vraagt dit om een prijs voor het meest doorsnee project. Dat voorkomt dat we allemaal een uniek en bijzonder verhaal aan het zoeken zijn om ons project te etaleren. Juist het echte verhaal uit de praktijk is interessant.’*

Er is behoefte aan een narratief dat niet alleen de successen toont, maar ook de worsteling, de uitdagingen en de schaduwkanten

Lessen open kunnen delen

Hoe deel je lessen in het licht en zicht van een partij die je ook beoordeelt? In de interviews blijkt dit een onderwerp waar veel energie op zit en er komen uiteenlopende suggesties naar voren.

Men is unaniem: om je kwetsbaar te kunnen opstellen is steun van de leidinggevende en eigen organisatie een randvoorwaarde. Daarbij zijn de cultuur en informele boodschappen en het beloningssysteem in de eigen organisatie heel belangrijk. *‘Daar toont zich de ware aard van de organisatie. Is het hier écht veilig om te delen? En krijg ik de ruimte om dat ook buiten het waterschap te doen.’* Het leiderschap heeft grote invloed op de veiligheid en ruimte die wordt gevoeld om te leren en lessen te delen.

Framing rondom leren, lessen en falen

Het verhaal dat we samen creëren rondom leren en lessen delen, vormt de perceptie. Meerdere mensen benoemen dat fouten of liever nog ‘lessen’ genormaliseerd moeten worden. Want lessen zijn nodig voor groei.

Belangrijke boodschappen hierbij:

- Fouten maken en daar lessen uit trekken is een normale manier van leren. Zonder lessen geen groei.
- Spreek van *lessen* of *experimenten* in plaats van *fouten* of *falen*. Juist uitproberen en bijstellen leidt vaak tot succes. En dat bijstellen duidt niet op fouten, het hoort bij experimenteren. Benoem het dan ook zo. De misser van de een kan een waardevolle les zijn voor de ander. Als vijf projecten een dure fout weten te voorkomen doordat één project deze les deelt, heeft het delen van een fout veel waarde. De enige fout is niet te leren van je lessen.
- Organiseer een foutenfestival of faalbokaal, dit helpt bij het delen van lessen. Focus daarbij op wat andere projecten kunnen leren.

LEESTIP: Het belang van psychologische veiligheid bij leren wordt benadrukt in het boek ‘Goed fout’ dat door de Financial Times werd uitgeroepen tot business book van het jaar. Het boek beschrijft dat fouten maken en een veilige leeromgeving essentieel zijn voor een lerende organisatie en goede prestaties.



TIPS

- **Afstand haalt de scherpe randen eraf.** Dit kan afstand in tijd en in betrokkenheid zijn. Neem even adempauze voordat je zaken deelt die mis zijn gegaan. Als er wat tijd overheen is gegaan, is de emotie minder scherp en is delen makkelijker. Bovendien hebben mensen tijd gehad voor zinvolle reflectie die ook waardevol is voor anderen. Ook de lessen laten delen door mensen die niet direct betrokken waren, kan helpen. Bijvoorbeeld nieuwe rolhouders in een IPM-rol.
- **Wees mild en respectvol voor de mens, maar scherp op de les.** Erken de context waarin en de druk waaronder de professional keuzes heeft gemaakt, zodat iemand kan delen zonder in de verdediging te hoeven gaan. Wees tegelijk scherp op de les: formuleer concreet wat er anders kan (signalen, beslisriteria, aanpak).
- **Verzamel – waar mogelijk – meerdere lessen rond hetzelfde thema.** Met meer inzichten rondom een onderwerp zijn de lessen minder persoonlijk of afhankelijk van één persoon.
- **Deel waar nodig in kleine en veilige context.** Delen gaat makkelijker in kleine groepen. Niet alles vraagt om een groot podium. Bied hier ruimte voor. *‘Laatst zaten we met een klein groepje projectmanagers in het verlengde van een bijeenkomst en konden we volledig open over een aantal zaken praten.’*
- **Maak het mogelijk laagdrempelig (anoniem) vragen te stellen.** Vragen stellen in een app met tientallen deelnemers of in een brede groep voelt soms kwetsbaar. Vragen in kunnen brengen via een tussenpersoon, zoals een kennismakelaar, kan de drempel tot vragen stellen verlagen.
- **Zie lessen en falen als een *stepping stone* naar succes.** Verander het zoeklicht en stel de vraag: welke mislukkingen of welke lessen hebben geleid tot dit succes?
- **Pak als programmadirectie de rol van aanjager bij het delen lessen en gun de teams een eigen, veilige ruimte.** Lessen worden opener gedeeld als er geen partij aan tafel zit die ook beoordelaar is in het proces.

Inzicht: Dat iets in de media is geweest, kan het proces van delen versnellen. Als het verhaal toch al op straat ligt, kun je er beter de lessen uit trekken en delen. Als voorbeeld hiervan wordt het schadeprotocol genoemd dat een waterschap opstelde nadat hiervoor persaadacht was geweest.



8. KENNISINFRASTRUCTUUR VERSTERKEN

Kennisbasis en standaarden

Het programma loopt nog tot 2050. Dat maakt meer onderlinge kruisbestuiving zeer welkom. Om de kennis te laten stromen en professionals vindbaar te maken, is een betere infrastructuur voor kennis nodig. De behoefte aan logische, gestructureerde ontsluiting van de kennis komt vaak terug in de gesprekken. Daarbij wenst men zowel logische overzichten van standaarden, goede voorbeelden en werkwijzen als een overzicht van de mensen. Dit met inzicht in wat al dan niet verplicht is,

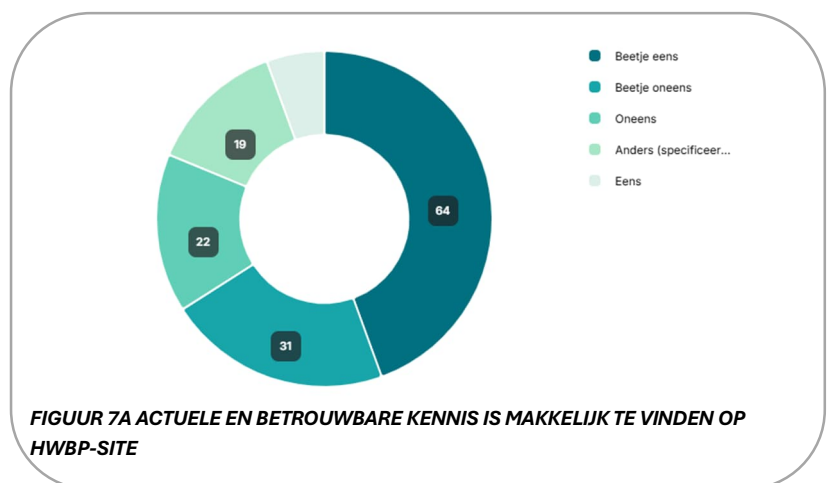
‘Op dit moment in de ontwikkeling van het HWBP zouden we bijna een invuloefening moeten kunnen doen met alles wat er al ligt, toch is dat niet het geval.’ ‘Als je er een businesscase op zet, is het goed effectueren van de kennis, waarbij beproefde methodes, ontwerpen en keuzes worden afgetapt en gedeeld, een enorme besparing voor de alliantie.’

Van nieuwe wielen uitvinden naar een gezamenlijk vliegwiel

In de interviews komt de ontsluiting van informatie zeer regelmatig terug. Kennis is lastig en versnipperd vindbaar en men weet vaak niet wat de status is van informatie; is ze verplicht of ter inspiratie? Soms spreekt men van ‘een woud aan bronnen’. Ook geven mensen aan dat ze soms een zoekopdracht in een algemene zoekmachine gebruiken om bij de juiste kennis van het programma uit te komen. Dit zorgt voor onnodig tijdverlies. Er bestaat geen behoefte aan nog meer kaders en richtlijnen, wél aan templates, goede voorbeelden en toepasbare kennis.

Een logisch opgezette kennisbasis zorgt voor vindbaarheid van informatie. Daarbij zorgt het vastleggen en ontsluiten van kennis ervoor dat inzichten niet verdampen nadat een project is afgerond. Het voorkomt dat wielen opnieuw worden uitgevonden en creëert een gezamenlijk vliegwiel.

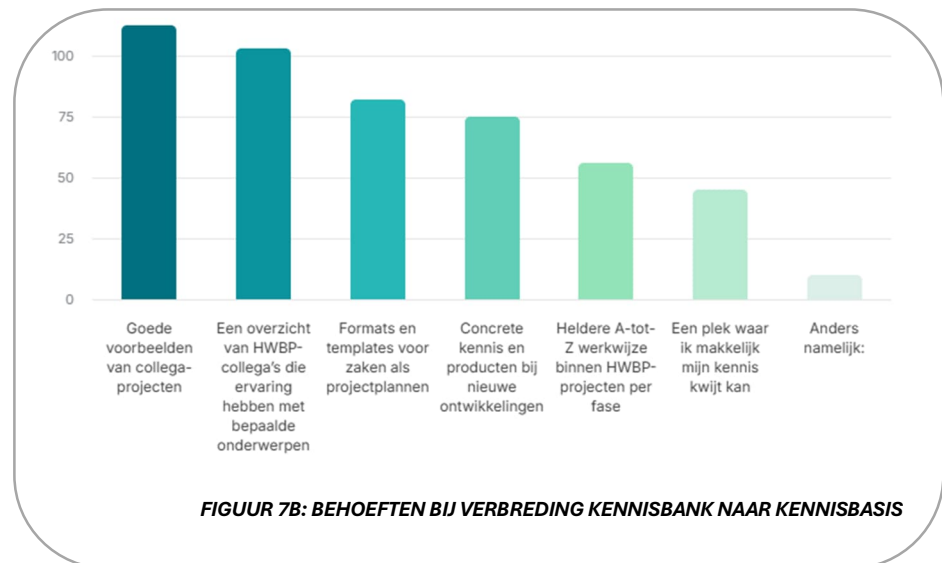
Ook in de enquête geeft de helft van de mensen aan dat kennis niet makkelijk vindbaar is. De andere helft is het een ‘beetje eens’ met de stelling dat kennis makkelijk vindbaar is. Bij de open antwoordruimte melden de respondenten dat kennis niet op één plek maar verspreid staat, dat de vindbaarheid en structuur onvoldoende zijn en dat de actualiteit en het versiebeheer onduidelijk zijn. Ook de standaard en leesbaarheid/bruikbaarheid zijn niet altijd naar wens (te droog; er is meer behoefte aan korte praktische formats en to-the-point artikelen).





Behoeften bij kennisbasis

Bij de vraag welke behoeften er zijn als het gaat om verdere uitbreiding van de kennisbank, laten de antwoorden zien dat men het meest behoefte heeft aan goede voorbeelden, aan een overzicht van collega's met ervaring en aan formats en templates. Daarbij melden respondenten in de open antwoordruimte dat de vorm en media wat moderner en interactiever mogen, dat men behoefte heeft aan leerervaringen, vooral goede voorbeelden wil (en geen voorgeschreven formats) en dat men een duidelijk kwaliteitstraject wenst als het gaat om acceptatie van kennis. Verder merken mensen op dat kennisdelen ook cultuur is en niet alleen systeem. In de interviews komt een overzicht of procesplaat een aantal keer voorbij. 'Een procesplaat waarmee je helder kunt uitleggen hoe een HWBP-project loopt, zou fijn zijn.'



Enkele aandachtspunten bij de verdere inrichting van de kennisbasis:

- ✓ **Context is essentieel.** Ontsluit daarom op herkenbare criteria. Denk hierbij aan een indeling op: fase, projecttype, onderwerp en doelgroep. Dit helpt mensen de kennis te vinden op het moment dat die voor hen relevant is: als ze er in de praktijk wat mee kunnen. 'Kennis moet aansluiten, je wilt het op het juiste moment. Dat is lastig, dat snap ik, maar het is alleen waardevol als je er op dát moment wat aan hebt in je project.'
- ✓ **Maak standaard templates voor de kennisproducten.** Voor kennisdeling is het handig om templates op te stellen, zodat men nieuwe kennis eenvoudiger kan ontsluiten. Investeer in de opzet van een aantal templates en opleggers die duidelijk maken wat een document aan inhoud bevat.
- ✓ **Maak een overzicht van mensen met kennis en ervaring.** Behalve aan de kennis zelf is er ook behoefte aan mensen die je kunt bellen om door te praten over inhoud en uitdagingen.

Rijpheid van kennis

Naast een logisch overzicht is de rijpheid van kennis ook van belang. Wanneer zaken als een template of standaard worden aangeboden, is het essentieel dat deze kennis voldoende kwaliteit heeft. Het beschikbaar stellen van zaken van onvoldoende kwaliteit heeft een hoog afbreukrisico; mensen raken teleurgesteld en nemen de informatie en de kennisbasis niet serieus.

Het stevig neerzetten van kennis vraagt om een zorgvuldig proces, met aandacht voor:

- Het meenemen van normen of theoretisch materiaal als uitgangspunt.



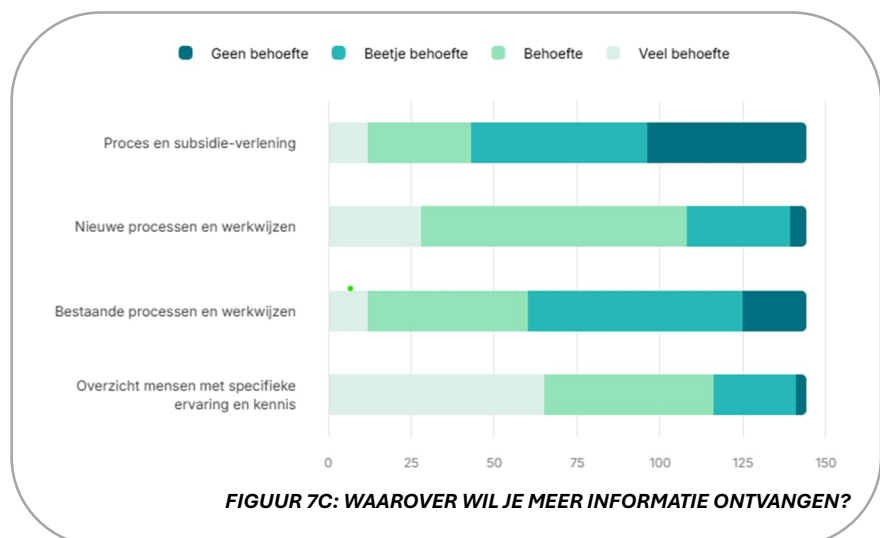
- Het gebruiken van diverse voorbeelden om van daaruit een basis te creëren.
- Het betrekken van inhoudelijk specialisten die boven de materie staan.
- Het betrekken van ervaringsdeskundigen voor toetsing aan de praktijkcontext.
- Het gebruiksvriendelijk opstellen van de documenten, zodat ze goed te begrijpen zijn.

Van vrijblijvendheid naar gezamenlijke stabiliteit

Heeft een gezamenlijk proces eenmaal stevige producten opgeleverd, dan wordt de toepassing daarvan een punt van aandacht. Als producten in een zorgvuldig proces tot stand zijn gekomen, is de inzet van deze kennis en ervaring niet langer optioneel. De gedachte is dat de programmadirectie en waterschappen dan hun rol pakken en hierop inzetten. Het leiderschap en de regierol van de programmadirectie spelen hierbij een rol. Het hoeft daarbij niet over een harde verplichting te gaan: het ‘pas toe of leg uit’-principe kan ook prima werken. Dit draagt bij aan de stap van vrijblijvendheid naar gezamenlijke stabiliteit.

Inhoudelijke informatie

Bij de vraag aan welke inhoudelijke informatie men behoefte heeft, scoort een overzicht van mensen met specifieke ervaring en kennis het hoogst. Ook is er stevige behoefte aan kennis over zowel de nieuwe processen en werkwijzen als de bestaande processen en werkwijzen.



Standaarden en goede voorbeelden

De behoefte aan standaarden, kennisdocumenten en goede voorbeelden is groot. Bij deze onderdelen worden de nodige aandachtspunten genoemd.

Goede voorbeelden: van beste naar goed – mét een disclaimer

- Gebruik bij het ontsluiten van voorbeelden de term ‘goede voorbeelden’ en niet ‘best practices’. Dit voorkomt dat professionals de druk voelen dat ze het beste voorbeeld moeten geven. Professionals delen hun producten graag ter inspiratie, ook als ze nog niet op alle onderdelen perfect zijn.
- Creëer daarbij een template voor een oplegger; een heldere beschrijving wat voor inhoud het goede voorbeeld bevat én welke onderdelen sterk zijn en welke nog aanscherping behoeven. Dit heeft drie voordelen:



- Het haalt voor de leveranciers van de kennis de druk eraf dat ze het allerbeste voorbeeld moeten hebben.
- Het informeert de gebruiker van het voorbeeld over wat sterk en dus herbruikbaar is, en welke delen van het product minder uitgewerkt zijn.
- Het jaagt een verbeter-loop aan, het nodigt uit tot versterking van de onderdelen die nog niet stevig staan en tot het delen van nieuwe goede voorbeelden of aanvullingen op het stuk.

Ook relevant bij goede voorbeelden: Voorkom dat een voorbeeld als norm wordt gezien. Het is ter inspiratie. Geef bij voorkeur meerdere voorbeelden, zodat men hier relevante informatie uit kan halen en dit kan maatwerken naar de eigen context.

Standaarden

- **Lever templates ter inspiratie.** Bij standaarden is er expliciet niet de behoefte aan meer verplichting, wel aan heldere uitgangspunten. *‘Het doel is niet nóg meer procedures en kaders, die zijn er voldoende. Het gaat vooral om inspiratie en goede structuren die bruikbaar zijn in de praktijk.’*
- **Hanteer het ‘pas toe of leg uit’-principe.** Wanneer de kwaliteit van standaarden hoog is en er een stevig proces is doorlopen om de kennis uit te harden, kan het ‘pas toe of leg uit’-principe worden toegepast. Waarom gebruiken projecten de kennis niet? En hebben ze iets beters? Dan is dat interessant voor de verbeter-loop van het product of als goed voorbeeld.
- **Verfijn de behoefte aan standaarden per community.** Zo is er een actueel overzicht van welke standaarden gewenst zijn. Tabel 7D kan hiervoor een mooi startpunt bieden.

Voorbeelden gewenste standaarden en goede voorbeelden

Op de vraag voor welke zaken men standaarden of goede voorbeelden zou willen zien, zijn uiteenlopende voorbeelden genoemd. Deze zijn hierna weergegeven. Let wel: dit is slechts een eerste opzet op basis van wat in de gesprekken voorbijkwam. Het vraagt nog om verdere lading en prioritering voordat dit als vertrekpunt kan worden genomen.

GOEDE VOORBEELDEN	STANDAARDEN
<ul style="list-style-type: none"> • Plan van aanpak voor elke projectfase • Plan voor aanpak natuurcompensatie • Duurzaamheidsafwegingen • Afweegkader voor alternatieven • Marktbenaderingsstrategie (van vergelijkbare projecten) • Dashboard voor managementinformatie • Toepassing referentiekader (en afweging hierin) • Ontwerpprincipes • Voorbeeld van omgaan met bestuurlijke afwegingen, maken van goede keuzes • MER • Vergunningenstrategie • Beoordeling stikstof(aanpak) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan van aanpak voor elke fase (geannoteerde inhoudsopgave/ hoofdelementen) • Work Breakdown Structure • Ramingen (SSK-ramingen) • Communicatie- en participatieplan • Helder overzicht werkwijze/proces vanuit HWBP • Standaardbrief voor subsidieaanvraag (overzicht verplichte elementen) • Standaard bestuursvoorstel • Template van contractvormen (met goede voorbeelden) • Richtlijnen voor hoeveel aspecten mogen kosten (bijv. ook uurtarief specialisten) • Ontwerpprincipes



- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Aanpak en compensatie problematiek kap- en melding houtopstanden• Loop van projectbesluiten• Afweging coördinatie bij besluiten (wat wel en wat niet bij niet-verplichte coördinatie)• Goed meekoppelproces• Omgaan met bevoegd gezagen (ervaringen/aanpak)• Projecten waar rijkscoördinatie goed verloopt (afstemming provincie/rijk) | <ul style="list-style-type: none">• Grondstrategieplan• Projectprocedure en stappen Omgevingswet• Richting en afwegingsprincipes bij verschillende procedures rondom vergunningen en proceduremanagement, zodat je op basis van eigen principes een afweging kunt maken |
|---|---|

TABEL 7D: GENOEMDE WENSEN OP HET VLAK VAN STANDAARDEN EN GOEDE VOORBEELDEN

Gewenste onderwerpen

Gevraagd waarover men meer kennis zou willen ontvangen, komen diverse onderwerpen voorbij. Ook dit vraagt aanvulling en prioritering met de IPM-rollen:

- Grondvererving: deels juridisch, deels financieel en deels een omgevingsvraagstuk. Dit kost veel waterschappen relatief veel tijd en kan een groot risico vormen.
- Stabiliteitsberekeningen: omdat het zelfs van de meest ervaren geo-technen veel tijd vraagt om goed te krijgen.
- Hydraulische randvoorwaarden zoals golfbelastingen: deze zijn zo complex geworden dat het lastig is hier grip op te krijgen; de kennis hieromheen is lastig ontsloten.
- Vaststelling van het BOI: *'met een trits ontwerphandleidingen en modellen waarmee we het gewoon gaan doen'*.
- Voorverkenning: hierin zou een stappenplan, overzicht van onderdelen of beknopte handreiking handig zijn.
- Omgaan met bevoegde gezagen: behoefte aan meer handreiking hier, bijvoorbeeld handvatten en argumentatie vanuit bepaalde besluitvorming die in een andere omgeving al is doorlopen.
- Samenwerking met andere overheden, zoals gemeenten.
- Water en bodemsturend integraal ontwerp: dit op het raakvlak met andere overheden en integrale, grote projecten.
- Emissieloos bouwen
- BTW-verrekening in overeenkomsten, waarbij waterschappen en andere overheden verschillen.
- Meekoppelkansen, en ook waar je deze juist beperkt in het belang van de doorlooptijd.
- Hergebruik van grond.
- Kennis over het opladen van materieel.

Tijdens de interviews is een overzicht opgehaald van onderwerpen waarvan de gesproken projecten kennis in huis hebben. Dit is geleverd aan de programmadirectie als startpunt om kennis op te halen over (een deel van) bovenstaande onderwerpen.



Verdere suggesties voor aanscherping

Daarnaast kwamen in de gesprekken meerdere wensen voor aanscherping op het raakvlak met kennis voorbij. Hierna enkele zaken die vaker voorbijkwamen of mogelijk voordeel kunnen opleveren voor de alliantie.

- **Ontvankelijkheid van de beheerorganisatie bij landing HWBP-project.** Hoewel het HWBP zich richt op projecten, is de beheerorganisatie een partij van belang. *'De overdracht vanuit een project gaat zo snel als de organisatie het kan verwerken.'* Dit vraagt dat er ook zaken in de staande organisatie van waterschappen worden ingericht. Met name waterschappen die al vroeg startten, voelen deze behoefte. Zij zouden met een koplopersgroep kunnen nadenken over welke afwegingen worden gemaakt en welke voorbeelden worden neergezet om de HWBP-projecten goed te laten landen in de staande organisatie. Thema's die daarbij genoemd worden zijn stakeholder-dossiers en beheersovereenkomsten, vergunningen en afspraken rondom natuurcompensatie. De verantwoordelijkheden en details rondom inhoud verschillen per waterschap. De richtlijnen en randvoorwaarden bij overdracht kunnen wel gezamenlijk worden verkend en beschreven.
- **Voorkomen van verlies data.** Tijdens de looptijd van een project ontstaat vaak meer data dan het waterschap kan ontvangen en bewaren. Met name waterschappen met HWBP-projecten die richting afronding gaan, werken hiervoor aan oplossingen. Wanneer de organisatie deze data niet kan ontvangen, blijft deze achter bij leveranciers en marktpartijen. Daardoor is informatie waar het waterschap voor heeft betaald - en die nog tientallen jaren relevant is - niet langer beschikbaar via de eigen systemen. Hoewel dit wellicht niet direct een verantwoordelijkheid voor de alliantie is, is het wel een pijnpunt dat door verschillende partijen wordt ervaren, als het gaat om de doorwerking en het behoud van kennis die ontstaat op de HWBP-projecten.



9. TACIT KNOWLEDGE: ERVARING, INTUÏTIE EN VAKMANSCHAP

Interactie, afstemming en doorvragen

In alle gesprekken komt duidelijk de behoefte aan *tacit knowledge* naar voren. Deze term laat zich lastig vertalen; het betreft de impliciete, moeilijk te verwoorden kennis die niet in richtlijnen is te vangen, zoals ervaring, intuïtie en vakmanschap. In het huidige digitale tijdperk is kennis een onderscheidende factor. En die kennis, zeker de ervaringskennis, zit voor een groot deel in de hoofden van mensen. De behoefte hieraan toont zich in de wensen rondom de review, de kennispool, een overzicht van mensen met kennis en de waardering voor gesprekken die kennis in perspectief plaatsen binnen de context van het project.

Tacit knowledge laat zich zien in keuzes, subtiele acties, routine, timing, patroonherkenning en contextbegrip. Deze vorm van kennis is vooral overdraagbaar door interactie en afstemming. Het gaat dus over kennis waarbij afstemmen en contact met de peergroep van belang is. Of, zoals een van de geïnterviewden stelt: *‘Een document is waardevol. Maar als je met de kennisdragers van dit document een gesprek kunt hebben waardoor je het kunt toespitsen op jouw context of uitdaging en vragen kunt stellen dan voegt dat meer dan het dubbele toe.’*

Vertellen en vragen stellen

De behoefte aan deze vorm van kennis is veel te horen in de interviews. Men wil reflectie krijgen op situaties rond issues, fasering en uitdagingen en zo het verhaal achter de keuzes horen. De behoefte is niet enkel een rapportage: *‘Laat mensen vooral vertellen en laat ons vragen stellen, daar leer je het meest van.’* Vragen die daarbij naar voren komen zijn: wat was het dilemma, welke signalen zag je en waarom maakten jullie deze keuze? Projecten willen niet alleen weten wát er gedaan is, maar ook waarom. Wat waren de dilemma’s, wat was de risico-inschatting en wat werkte wel en niet in de praktijk?

Overzicht van mensen met kennis en ervaring

De behoefte aan de uitwisseling van impliciete kennis komt helder naar voren in de gesprekken en ook in de enquête. Zo geeft een overgroot deel van de respondenten aan (veel) behoefte te hebben aan een overzicht van mensen met specifieke kennis en ervaring (figuur 8A). Ook voor de kennispool heeft het merendeel interesse (figuur 8B). In de open antwoordruimte merkt men daarbij op dat continuïteit en beschikbaarheid dan wel voorwaarden zijn. Mensen moeten hier daadwerkelijk tijd voor krijgen.

Collegiale review

Ook de behoefte aan de review toont de behoefte aan collegiale afstemming. Men noemt dit daarbij leerzaam voor zowel reviewers als gereviewde. Een aardige groep stelt zelfs dat deze review verplicht mag worden. Deze werkvorm wordt in het hoofdstuk 5 verder toegelicht. We herhalen echter graag de genoemde aandachtspunten bij de opzet van de review: het is wenselijk dat hier ervaren mensen in zitten die echt waarde toevoegen en het is wenselijk dat de programmadirectie de inzet van deze werkwijze faciliteert.

Kennispool

Aan een kennispool van inhoudelijk specialisten óver de waterschappen heen blijkt flinke behoefte (figuur 8B). *‘Zeker nu sommige waterschappen einde HWBP-projecten raken en een schat aan ervaring hebben opgedaan is het zinnig deze kennis effectief in te zetten.’* De vormen die genoemd worden zijn divers: denk aan experts tijdelijk laten meekijken bij elkaars teams, het korter of langer uitlenen van IPM-rolhouders, vindbaarheid van specialisten of zelfs langdurig onderling uitlenen van professionals. De vraag is hoe dit goed valt in te richten. We bespraken dit onder meer met de ambtelijk opdrachtgevers.

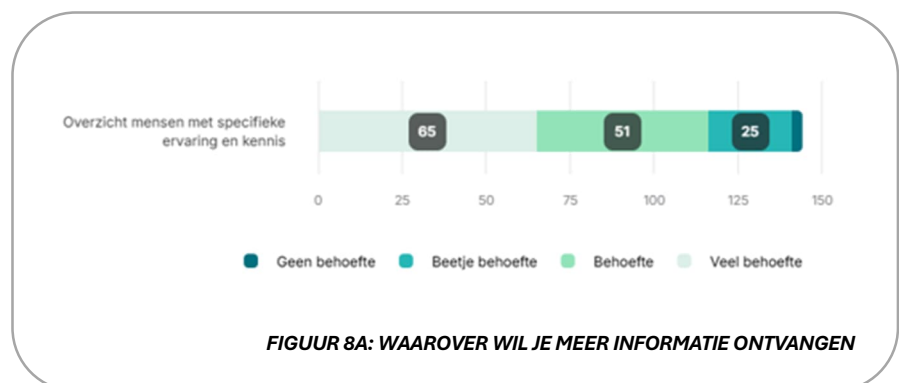


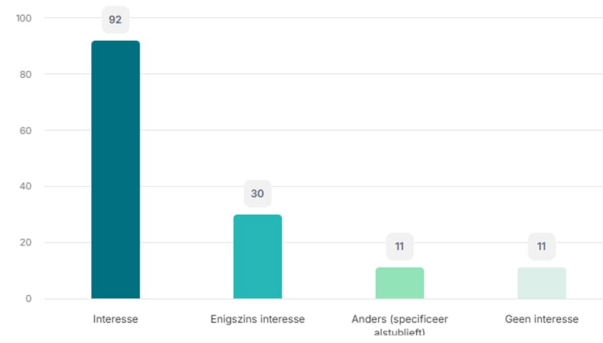
Aandachtspunten bij inrichten kennispool:

- **Neem zakelijke drempels weg.** Zo maken we het niet onnodig ingewikkeld. Het HWBP kan faciliteren bij het voorkomen van administratieve drempels door het maken van standaardovereenkomsten. Wanneer iedereen de HOT-tarieven als basis houdt, draagt dat ook bij aan uitwisselbaarheid.
- **Creëer overzicht.** Om te weten wie ingezet kan worden en waar behoefte is aan inzet, is een overzicht van specialisten essentieel. Oftewel: breng vraag en aanbod in beeld. Dit overzicht kan verkregen worden door onder meer de inzet van de bestaande netwerken rondom specialisaties en de community's. Ook de BGT's hebben veel kennis die ze kunnen inbrengen bij het creëren van dit overzicht dat ontsloten kan worden via een gezamenlijke infrastructuur.
- **Maak delen vanzelfsprekend.** De basishouding van waaruit we vertrekken is 'alles willen delen'. Afgezien van persoonlijke informatie is alles openbaar. Het helpt als de leiders binnen organisaties dit uitdragen en hierop sturen.
- **Denk na over verschillende vormen.** Dat kan gaan van tijdelijke uitleen van specialisten gedurende langere tijd, het wekelijks meedenken bij de start van een nieuwe fase, tot experts die een jaar lang maandelijks een dag coachen op een project. De soorten uitleen en de behoefte daaraan dienen nog verder verkend te worden.

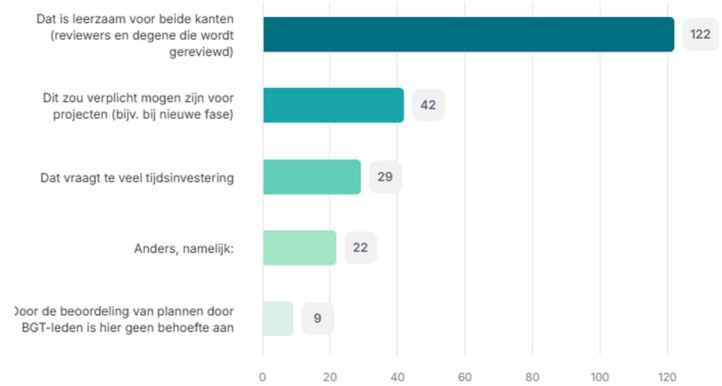
Gesprekken duurzaamheid als voorbeeld van interactie

De geïnterviewden vinden het prettig de diepte in te gaan rondom een onderwerp en dit te koppelen aan de eigen context. Een voorbeeld dat in meerdere gesprekken spontaan als waardevol wordt genoemd, zijn de inhoudelijke sessies rondom duurzaamheid. Wat met name werd gewaardeerd, was dat men rond dit thema is langsggegaan bij de waterschappen, hier de hoofdlijnen schetste én het gesprek aanging vanuit de behoefte van de projecten. Dit spitst kennis echt toe op de actuele behoefte van de projecten. Deze opzet vraagt redelijke inspanning vanuit de kennisdragers, maar tegelijkertijd lijkt het rendement van deze inspanningen hoog.





FIGUUR 8B: BEHOEFTE AAN KENNISPOOL OVER DE WATERSCHAPPEN HEEN



FIGUUR 8C: MENING OVER COLLEGIALE REVIEW



10. ROLVERDELING BINNEN DE ALLIANTIE

Bijdrage professionals, projecten en programmadirectie

Bij het vergroten van de kennisliquiditeit binnen de alliantie spelen alle betrokkenen een rol. Hoe kunnen professionals, de programmadirectie en begeleidingsteamleden bijdragen? En waar liggen de grootste kansen?

Bijdrage professionals

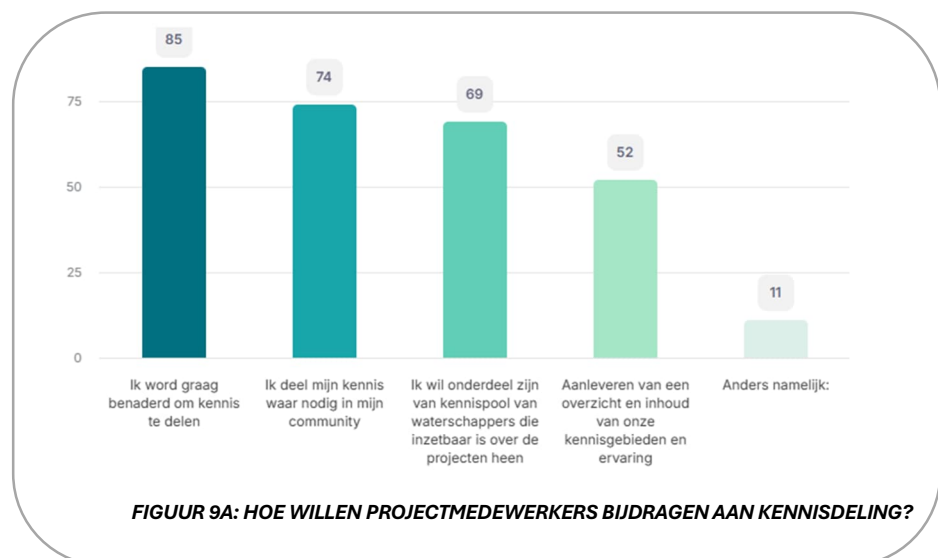
Figuur 9A laat zien dat de meeste projectmedewerkers liefst worden benaderd om kennis te delen. Daarbij ziet een deel zich deelnemen aan een kennispool over de waterschappen heen en meent een deel dat kennis waar nodig al in de community wordt gedeeld. In de categorie ‘anders’ benoemt men meermaals dat het zinnig is om het project(team) als geheel te bevragen en onderstreept men de behoefte aan vertrouwelijkheid bij het delen van informatie.

In de interviews is daarbij aandacht voor:

- Het actief beschikbaar stellen van goede voorbeelden, zoals plannen van aanpak, SSK-ramingen, templates, onderzoeken en ervaringen met innovaties.
- Benaderbaar zijn voor sparren en toelichting, en zo anderen helpen zaken te vertalen naar hun praktijk.
- Het schrijven van artikelen en lessen over zaken waar men tegenaan loopt en lessen die men leert, zodat kennis niet vervliegt na afronding van het project.
- Actief het netwerk onderhouden. Bewust iemand zoeken die voor dezelfde puzzels staat als jijzelf, en deze periodiek bezoeken om kennis te delen. Daarbij *‘zorgen dat je drie of vier namen hebt die je kunt bellen voor tussentijds overleg’*.

Ritme is relevant

In de werksessie met projectmanagers wordt daarbij benadrukt dat de kennisdeling vooral een vast ritme moet krijgen om effectief te zijn, bijvoorbeeld een vierwekelijks IPM-overleg of een halfjaarlijkse kennisdag. Daarnaast zijn meekijken en projectbezoeken waardevol, net als het delen en hergebruiken van kennisproducten. En niet onbelangrijk: het is belangrijk om kennisdeling leuk te maken, door af te wisselen tussen inhoud en ontspanning en zo de energie hoog te houden. Ook wordt gesproken over een ‘Oscar’ voor het project dat veel deelt, een foutenfestival en een podcast.





Bijdrage projecten

Gevraagd wat projecten kunnen doen om meer bij te dragen aan kennisdeling, nemen zeventig mensen de moeite om een antwoord te formuleren. Het zwaartepunt ligt daarbij op de volgende onderdelen:

- **Actiever contact houden, netwerk bouwen en project-tot-projectuitwisseling doen.** Kennis stroomt het best door directe relaties. Dat betekent inzetten op elkaar actief opzoeken, een-op-een projectuitwisselingen opzetten, werkbezoeken organiseren, buddy's regelen en de deur openzetten voor elkaar. Ook het actief zoeken naar goede voorbeelden en elkaar proactief benaderen wordt genoemd.
- **Evaluëren en documenteren.** Structureel tijd maken voor reflectie en vastlegging (liefst per faseovergang) zijn essentieel. Daarbij gaat het zowel om het delen van wat wél goed ging als om het delen van wat niet werkte. Daarbij is het van belang dat zaken op een prettige en toegankelijk manier worden vastgelegd.
- **Tijd, ruimte en capaciteit vrijmaken.** De waan van de dag is de grootste bottleneck. Dat vraagt erom dat tijd en ruimte expliciet worden georganiseerd. De ruimte voelen om kennis te mogen delen is daarbij essentieel.
- **Actief gebruiken van de mogelijkheden.** De bestaande mogelijkheden en structuren wil men effectief inzetten en nog meer gebruiken.
- **Borging in opdracht, Plan van Aanpak en subsidie/raming.** Door kennisdeling expliciet op te nemen in de plannen, komt hier meer ruimte en aandacht voor.
- **Behoeftte.** Een deel van de suggesties gaat over de behoefte die er is en bestaat uit deze top drie: infrastructuur en vindbaarheid, standaarden en structuren alsmede regie op verbinden.

Bijdrage Programmateams waterschappen

Diverse waterschappen werken met programmateams over de projecten heen. Deze zetten bewust in op kennisdeling vanuit het overzicht dat ze hebben. *'Ik kan als een helikopter boven de verschillende projecten hangen en zaken met elkaar verbinden.'*

Daarbij organiseren ze tijd en geven ze structuur aan kennisdeling. Ze zetten bijvoorbeeld in op het verbinden van IPM-rolhouders over de projecten heen, zodat mensen elkaar sneller vinden en vanuit vergelijkbare uitgangspunten en werkwijzen werken. Ook organiseren ze diverse vormen van kennisdeling zoals kennissessies, stand-ups en nieuwsberichten. Soms schuiven de programmateamleden actief aan bij projectoverleggen om lijntjes te leggen. Ook worden daarbij projectoverstijgende onderwerpen opgepakt, zoals het toekomstbestendiger maken van kostenramingen voor verschillende fasen. Daarbij stimuleert het Programmateam soms de collegiale toetsing/review. De programmateams hebben wel een sterke focus op het eigen waterschap en zouden de kennisdeling over de waterschappen heen ook nog meer kunnen aanjagen.

Bijdrage programmadirectie

De behoefte van waterschappers om actief benaderd te worden om kennis te delen, sluit aan bij een programmadirectie die meer faciliteert en ondersteunt bij het kennisdelen. Van dit laatste is een overtuigende meerderheid dan ook voorstander (figuur 9B). Ook verwacht een flink deel van de mensen meer regie op kennisdeling van de programmadirectie. In de vrije antwoordruimte springen daarbij vier onderdelen eruit:

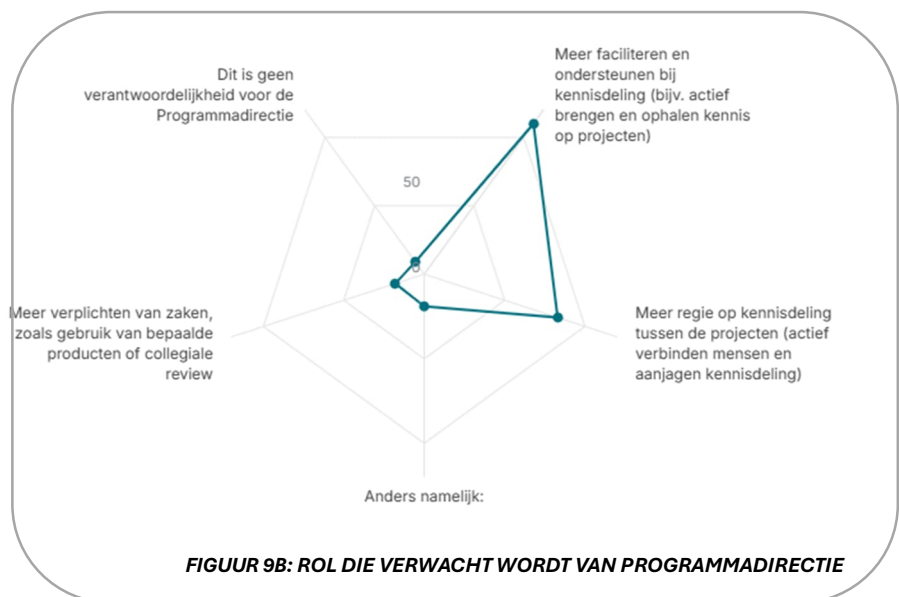
- **Regie voeren door te verbinden.** De programmadirectie/BGT's kennen het veld en hebben daardoor overzicht over thema's en fasen. *'Wie zit met dezelfde puzzel, wie heeft iets opgelost en wie loopt voor op een onderwerp?'* Daardoor kunnen ze met de juiste mensen verbinden en een kennisoverzicht creëren.
- **Inzetten op standaardisatie van producten en wildgroei voorkomen.** Zo hoeven projecten niet steeds opnieuw het wiel uit te vinden.



- **Zorgen voor een robuust kwaliteitsproces bij het uitharden van kennis.** Niet alles is direct toepasbaar, soms vraagt het om een stevig proces om kennis naar een bepaald volwassenheidsniveau te brengen. Denk aan het aanscherpen van producten, reviews verwerken en de kennis van experts toevoegen.
- **Het bieden van een infrastructuur om de kennis te delen.** Maak een logische, doorzoekbare plek waar projecten zowel documenten als contactpersonen kunnen vinden. Dit met duidelijke tags, bijvoorbeeld rondom fase, thema, issue en type project. Maak het daarbij eenvoudig om kennis te delen en zorg ervoor dat er een duidelijk proces is voor het ophalen en actualiseren van kennis.

Dit zijn elementen die ook in de interviews veel aandacht krijgen. De belangrijkste items in de interviews:

- **Het proactief ophalen van kennis.** Door de juiste vragen te stellen en werkvormen te begeleiden, kan de kennis echt naar boven komen en worden vastgelegd. Dit proces dient wel gefaciliteerd te worden.
- **Een infrastructuur bieden die kennisdeling vereenvoudigt.** Denk aan een centrale en doorzoekbare kennisbasis en duidelijke doorvertaling naar de praktijk.
- **Een aanjaagfunctie door sturing op sessies en community's.** Deze in gang zetten, plannen en aanjagen.
- **Meer voeling met de praktijk.** *'Het zou mooi zijn als men soms uit de Utrechtse toren komt en een dagje meedraait, zodat er begrip ontstaat hoe zaken op een project lopen. En zodat ook helder is wat het uitgedachte beleid concreet betekent voor projecten.'* Hier lijkt soms geen voeling mee te zijn.
- **Een sterkere inzet op de rol van kennismakelaar.** Oftewel: inventariseer waar behoefte aan is, match op uitdaging en fase en scan welke vragen en behoeften er leven, en koppel partijen hierop. Dit kan een rol zijn die de BGT-leden oppakken, maar gezien de huidige belasting van deze groep lijkt dat lastig. Het kan ook een rol zijn die door enkele mensen buiten de begeleidingsteams wordt ingevuld. Deze kennismakelaars voeren het gesprek op de projecten, weten waar behoeften liggen en matchen projecten die in dezelfde fase zijn of voor vergelijkbare uitdagingen staan.
- **Regie nemen door kennisdeling te normeren.** Bijvoorbeeld met concrete haal- en brengverplichting en door expliciet te benoemen hoe verwacht wordt dat projecten bijdragen aan kennisdeling.



Rol begeleidingsteams: Van controle naar connectie

Waterschappers beschouwen de BGT-leden als het scharnierpunt tussen projecten. BGT-leden zien wat er in alle projecten gebeurt en kunnen daardoor projecten die midden in een uitdaging zitten koppelen aan collega's die eenzelfde probleem hebben opgelost.

Projecten verwachten dat BGT-leden niet alleen meedenken over geld, planning en risico's, maar ook ondersteunen om aanpak en producten scherper te krijgen. *'Juist een BGT-lid ziet veel plannen en producten en kan beoordelen waar en hoe zaken scherper kunnen.'* Daarbij kunnen ze goede voorbeelden en meerdere



contactpersonen aanreiken, doordat ze de rode draad herkennen. *‘Zij zien wat er in alle projecten gebeurt, dus kunnen je koppelen aan collega’s die bepaalde problemen al hebben aangepakt of op z’n minst tegen hetzelfde aan lopen.’* Daarbij is de verwachting dat de BGT-leden hierop proactief delen omdat ze als groep samen het overzicht hebben. *‘De alliantie is ervoor om te verbinden en zij zitten op de positie om dat te doen.’*

Dit is overigens ook een voorstel dat uit de BAO-groep komt. Waarbij de BAO-groep aangeeft zelf ook kennisuitwisseling en -behoefte op de agenda te willen zetten. Voor de programmadirectie stelt het BAO voor dat de BGT-leden elke twee weken de tijd nemen om ervaringen en kennis uit te wisselen, zodat ze actief verbindingen kunnen leggen. De bijvangst van dergelijke sessies is dat er patroonherkenning ontstaat. Wanneer bepaalde issues relatief vaak voorkomen, kan hier een gezamenlijke aanpak op ontwikkeld worden.

Wisseling en diversiteit

De regelmatige wisselingen in de begeleidingsteams komen de kennisontwikkeling en -overdracht niet ten goede. Daardoor zien de projecten wel veel begeleiders en ze geven daarbij aan dat er flink verschil is tussen de BGT-leden qua inzet op verbinding. Sommigen benoemen BGT-leden die veel betekend hebben voor projecten, maar het verbindend vermogen verschilt aanzienlijk. Als BGT-leden een vraag terugleggen bij het project, leidt dat in ieder geval tot teleurstelling. Datzelfde geldt voor de boodschap dat het BGT te druk is. *‘De belangrijkste boodschap die ik krijg vanuit mijn begeleidingsteam is: we hebben weinig tijd. En dat is geen leuke boodschap. Fijn dat we binnen de lijntjes kleuren, maar ook wij hebben behoefte aan verbinding en kennisuitwisseling.’*

TIPS

- **Opereer als radar en bouw samen aan een actueel overzicht van kennis, thema’s en dilemma’s.** De BGT-leden zien samen wat er gebeurt in de projecten. Bouw als BGT-leden samen overzicht op van zowel de kennis die ontstaat op de projecten als de uitdagingen op de projecten (kennisthema’s en kennisdilemma’s). Dit maakt het makkelijker de connectie te leggen tussen projecten. Daarbij brengt het patronen in beeld omdat het toont welke uitdagingen of issues op meer plekken terugkomen en mogelijk een gezamenlijke aanpak verdienen.
- **Zet in op stabiliteit.** Houd de BGT’s zoveel mogelijk constant, zodat er ook gemeenschappelijke kennisopbouw ontstaat op het project en in de relatie. *‘Er is al zoveel veranderlijk in je project, dan is continuïteit in de begeleiding waardevol.’*
- **Verbind projecten proactief.** Zo weten partijen elkaar te vinden rondom uitdagingen en vergelijkbare thema’s. Daarbij heeft men bij voorkeur meerdere voorbeelden en niet één voorbeeld of contact.



11. HOOFDLIJNEN EN HANDELINGSPERSPECTIEF

Tips voor kennisliquiditeit

De gesprekken, sessies en enquête leveren veel inzichten op. In de meeste gevallen gaan die niet over compleet nieuwe zaken, maar vooral over het steviger gebruiken van wat al bestaat, het verrijken van kennis en het zorgen voor een kennisinfrastructuur om dit te ontsluiten. Dit met de nodige aandacht voor de overdracht van tacit knowledge – impliciete of ervaringskennis. Daarbij willen zowel programmadirectie als projecten concrete stappen zetten. Oftewel: een inzet op handelingsperspectief, met overzichtelijke stappen. In het document zijn per onderdeel meer gedetailleerde tips te vinden. Hier pakken we de hoofdlijnen samen, die kunnen bijdragen aan concrete keuzes vanuit de programmadirectie op het vervolg van kennisdeling.

Dit hoofdstuk bevat de hoofdlijnen. Voor verdere toelichting verwijzen we steeds naar het hoofdstuk waarin de inhoud verder beschreven staat tussen [].

VERSTERK DE INFRASTRUCTUUR MET EEN KENNISBASIS [H7]

Vindbaarheid van relevante kennis voor het project is een aandachtspunt. Daarbij vindt kennisdeling voornamelijk plaats binnen de waterschappen (HWBP-projecten en niet-HWBP-projecten), en minder binnen de alliantie. Dit vraagt om een stevige infrastructuur voor kennisdeling, zodat kennis écht door de alliantie kan stromen. Een kennisbasis zorgt ervoor dat de kennis en ervaring die in het collectief geheugen aanwezig zijn, gedeeld worden. Daarmee wordt geen onnodige tijd besteed aan het uitvinden van zaken of het herhalen van lessen. Het minimaliseert kennisverlies, stimuleert hergebruik en draagt bij aan standaardisatie.

Een effectieve kennisbasis ontsluit:

- **Kennis.** De kennisbasis doet dit op een gestructureerde manier, met een logische thematische indeling met templates, standaarden, goede voorbeelden en tags. Zo wordt kennis direct bruikbaar. Daarbij is het wenselijk dat concreet zichtbaar is wat verplicht is en wat optioneel.
- **Mensen met kennis.** De kennisbasis geeft een overzicht van collega's op de projecten die bepaalde expertise of ervaring hebben, in vergelijkbare rollen of met vergelijkbare uitdagingen (fasering, issues, type project).
- **Een voortdurend verbeterproces.** In de kennisbasis wordt kennis voortdurend gecreëerd, aangevuld, geactualiseerd en aangescherpt.

Aandachtspunten hierbij:

- **Context is essentieel.** Mensen zoeken kennis die op dat moment in hun praktijk relevant is. Algemene kennis landt niet. Ontsluit kennis daarom op fase, projecttype, onderwerp en doelgroep. Zo vinden mensen inhoud die aansluit op hun actuele behoefte.
- **Standaardiseer templates voor kennisproducten.** Dit maakt het makkelijker voor projecten om kennis aan te leveren.
- **Zet in op rijpheid van kennis.** Zorg voor een stevig proces bij het aanbieden van kennis, zodat deze volwassen is en breed bruikbaar. Neem daarin normen en theorie mee, en betrek experts die boven de materie staan én gebruikers die aan de praktijk toetsen. Zorg voor praktische, bruikbare documenten.



Goede voorbeelden & Standaarden [H7]

De behoefte aan standaarden, goede voorbeelden en kennisdocumenten is groot. Enkele aandachtspunten:

- Goede voorbeelden: Een voorbeeld is altijd inspirerend, niet de norm. Geef liever meerdere voorbeelden dan één. Creëer een heldere oplegger die laat zien welke onderdelen van het voorbeeld sterk zijn en welke nog aanscherping behoeven. Dit helpt gebruikers op weg en nodigt uit om aan te vullen.
- Standaarden: Er is geen behoefte aan nog meer richtlijnen en verplichtingen, wel aan stevige templates die als basis kunnen dienen. Zet in op kwaliteit van de standaarden en op een voortdurend verbeterproces.
- Van vrijblijvendheid naar gezamenlijke stabiliteit: Als producten stevig staan, is toepassing niet vrijblijvend en kan het 'pas toe of leg uit'-principe worden ingezet. Dit leidt tot gezamenlijke stabiliteit.
- Opzet: Gebruik de in het hoofdstuk geleverde eerste opzet voor standaarden en voorbeelden als uitgangspunt en verfijn de opzet hiervan met de community's.

TACIT KNOWLEDGE [H8]

Er bestaat veel behoefte aan inzet op tacit knowledge: moeilijk te verwoorden kennis die niet in richtlijnen is te vangen. Denk aan ervaring, intuïtie en vakmanschap. Deze kennisvorm toont zich in keuzes, subtiele acties, routine, timing, patroonherkenning en contextbegrip en is vooral overdraagbaar door interactie en afstemming. De behoefte hieraan toont zich in de wensen rondom de review, de kennispool en een overzicht van mensen met kennis. Diverse activiteiten gaan over het ontsluiten van juist deze tacit knowledge.

Ontwikkelen van een kennispool

De kennis en ervaring die mensen hebben opgedaan, kan effectief worden ingezet. Dat kan op verschillende manieren vorm krijgen vanuit de kennispool. Zo kunnen specialisten voor een langere periode worden uitgeleend, kan iemand wekelijks meedenken met een collega-project, en kan een ervaren projectmanager sporadisch beschikbaar zijn als sparringpartner voor een projectteam. Dit vraagt allereerst om een heldere indeling en een overzicht van welke mensen waarvoor kunnen worden ingezet. Daarnaast is het van belang om financiële drempels weg te nemen en het delen van kennis en mensen met kennis als vanzelfsprekend te zien.

Inzet op buddyprojecten

Een buddyteam kan helpen met het beoordelen van plannen en bij het sparren over dilemma's. Hiervoor kunnen combi's worden gemaakt tussen projecten die in een vergelijkbare fase zitten en/of vergelijkbare uitdagingen hebben. Juist een buddyteam buiten het eigen waterschap kan de inzichten vergroten.

Daarbij wordt regelmatig gesproken over 'treintjes': projecten die elkaar opvolgen in de tijd. Hierbij geeft een project dat voorligt in de planning zaken mee aan een project dat volgt.

1- of 2-daagse sessies bij faseovergangen

Stimuleer en organiseer bij een faseovergang het uitgebreide gesprek van een project met minimaal twee andere projecten. Dit om van deze projecten te leren. Tijdens deze dagen kan men kennis ophalen en met



het team reflecteren op alle inzichten. Zo begint men beter voorbereid aan de fase. Bovendien creëren dergelijke sessies een netwerk voor alle betrokken IPM-rollen.

Collegiale review

Aan de collegiale review is grote behoefte. Het wordt gezien als leerzaam voor zowel reviewer als gereviewde. Aandachtspunten:

- Zorgvuldige samenstelling reviewteam: voldoende ervaren medewerkers en heldere richtlijnen voor reviewen.
- Facilitering van het reviewproces door programmadirectie.
- Ook second opinions van plan, contract of ontwerp zijn welkom.

Intervisie

Hieraan lijkt behoefte, hoewel een deel van de mensen dit al op een bepaalde manier heeft ingevuld.

Aandachtspunten:

- Regionaal organiseren vanwege reisafstand.
- Bij groepen rondom actuele thema's of fasering; overweeg online intervisie.

BIJDRAGE VANUIT ROLLEN [H9]

De verschillende partijen kunnen elk op eigen wijze de kennisdeling versterken:

- **Professionals:** Zij geven aan dat ze bij voorkeur worden benaderd om kennis te delen. Een flink deel wil ook bijdragen aan een kennispool over de waterschappen heen. Daarnaast willen ze actief goede voorbeelden beschikbaar stellen, sparren met collega's en het peernetwerk onderhouden.
- **Projecten:** Hier ziet men meerdere manieren om snel veel te bereiken. Bijvoorbeeld: meer tijd en ruimte maken voor kennisdeling, het onderwerp borgen in de opdracht, plannen alsmede raming, meer evalueren en documenteren, actiever gebruik maken van het netwerk en de mogelijkheden van project-tot-projectuitwisseling van kennis.
- **Programmادirectie:** De herijking zet in op meer regie-sturing. De behoefte van waterschappen lijkt hierop aan te sluiten. Zowel het faciliteren als meer regie pakken door de programmادirectie scoren hoog op de enquête. Door het overzicht dat zij heeft, kan de programmادirectie meer de regie voeren door professionals en projecten te verbinden, de community's en inhoudelijke sessies te stimuleren, een infrastructuur voor kennisdeling op te zetten, in te zetten op standaardisatie van producten en een overzicht van voorbeelden aan te bieden, gecombineerd met een robuust proces om kwalitatieve kennis te genereren. Ook de inzet van kennismakelaars is wenselijk. Deze kunnen verbinden en een actueel overzicht creëren van waar behoefte aan is en waar kennis van is binnen de waterschappen. De begeleidingsteams worden daarbij expliciet genoemd als partij die overzicht heeft en meer kan verbinden. Voor de functie van kennismakelaar kan echter ook een rol in het leven worden geroepen.



TIPS BIJ BESTAANDE KENNISDELING [H4]

Opleidingen

De opleidingen worden unaniem positief beoordeeld. Aandachtspunten:

- Aandacht voor rolgenoten bij samenstelling groepen. Men leert niet alleen van de training, maar juist ook van casussen van andere deelnemers.
- Verdiepende trainingen (of een overzicht hiervan) zijn welkom, denk aan samenwerking met andere overheden, conflicthantering e.d.

Community's

Deze bijeenkomsten zorgen altijd voor kruisbestuiving, versterken het netwerk en zijn ook bij beperkte opkomst van waarde. Tips hierbij:

- Zet in op actuele en relevante thema's, haal deze onderwerpen op bij de IPM-rollen.
- Overweeg differentiatie in niveau en onderwerpen.
- Nodig breder uit dan alleen de rolhouders, voor doorwerking van de kennis in het hele werkveld.

KIA

Overwegend positief beoordeeld. Enkele suggesties:

- Stel een roadmap op, na een behoefteverkenning, zodat een meerjarige kennisagenda ontstaat.
- Voeg procesinnovaties toe.
- Maatwerk de innovaties meer naar bruikbaarheid in de dagelijkse praktijk.

Dijkwerkersdag (en andere bijeenkomsten)

- Zet een matchmakerstoel in, waardoor bezoekers andere bezoekers zien en afspraken kunnen plannen. Wanneer mensen zien wie van hun peergroep ze kunnen treffen, kan dit de deelnamebereidheid vergroten.

AANVULLENDE SUGGESTIES [H4]

- Een wasstraat voor HWBP-projecten die nieuwe projectmedewerkers snel een kennisniveau meegeeft.
- Aandacht voor kennisontwikkeling op 'laagbemenste' kennisgebieden, zoals kostenraming.
- Oppakken en verdiepen actuele thema's in werkgroepen en hier kennis op ontwikkelen voor de alliantie.
- Extra aandacht voor kennisdeling voor waterschappen waar weinig HWBP-projecten zijn, omdat hier logischerwijze weinig kennisuitwisseling binnen het waterschap kan plaatsvinden.
- Kennissessies op locatie bij de waterschappen rondom actuele thema's. Deze geven verdieping aan onderwerpen en helpen ze direct naar eigen context te vertalen. Denk aan thema's als stikstof, schade-afhandeling, grondverwerving, prijsvorming e.d.

AANDACHT VOOR LEIDERSCHAP [H6]

Leiderschap kan een aanjager of rem zijn bij kennisdeling. Tips om kennisdeling te stimuleren:



- **Activeer en motiveer:** Stimuleer kennisdeling, benoem expliciet de voordelen, moedig aan en toon voorbeeldgedrag. Benoem daarbij het belang van kennisdeling binnen de alliantie en niet alleen binnen het eigen waterschap.
- **Organiseer en faciliteer:** Bied tijd en ruimte om kennis te delen, maak het onderdeel van de projectopdracht, wijs er budget aan toe en zet het op de agenda.
- **Regisseeer en monitor:** Laat zien dat kennisdeling niet vrijblijvend is. Dit door aan te moedigen en vragen te stellen. Zet in op haal- en brengplicht en toets de organisatie, projecten en marktpartijen.

AANDACHT VOOR VEILIGHEID [H6]

Effectief onderling lessen delen, vraagt om openheid en het eerlijke verhaal kunnen vertellen. Mensen moeten de kans krijgen om fouten te maken en daar samen van te leren. Een cultuur van enkel succesverhalen werkt belemmerend. Tips:

- Zorg voor een helder frame rondom leren. Spreek daarvoor van ‘lessen’ of ‘experimenteren’, en niet van ‘fouten’ of ‘falen’. Zie lessen als een stepping stone naar succes.
- Wees mild en respectvol voor de mens en scherp op de les.
- Verzamel en deel waar mogelijk meerdere lessen rondom een thema.
- Geef mensen de ruimte om veilig lessen te delen, zonder de subsidieverstrekker aan tafel. Hier ligt een rol voor de programmadirectie op organiseren én ruimte bieden.

OP HET RAAKVLAK MET MARKTPARTIJEN [H6]

Stimuleer marktpartijen om:

- Breder kennis op te halen en zich te verdiepen in nieuwe kennis die relevant is voor het project.
- Kennis over te dragen naar mensen van de eigen organisatie. Oftewel: als je kennis inkoop, koop dan ook kennisoverdracht in. Zo blijft kennis na het vertrek van een externe specialist aanwezig in de organisatie.

TIJDSDRUK? KENNISDELEN KOOPT TIJD [H3]

Tijdsdruk is een belangrijke belemmering bij het delen en halen van kennis. Tips om (de perceptie van) tijdsdruk te verminderen:

- Gebruik het motto ‘kennisdeling koopt tijd’. Weliswaar kost het zoeken naar kennis tijd, maar het verkleint risico's, verlaagt faalkosten en voorkomt dubbel werk.
- Veranker kennisdeling in de projectstructuur en het ritme. Door het in te plannen, wordt de kans groter dat het plaatsvindt. Wees daarbij streng voor elkaar en bescherm de afspraken.
- Zorg voor goede vindbaarheid van kennis en het eenvoudig delen van kennis via een kennisinfrastructuur.

OP TERMIJN: DE VRIJBLIJVENDEHEID VOORBIJ

Vanuit een gedegen en gedragen basis sturen op gebruik



Stevige inzet op kennisdeling - door een volwassen infrastructuur, standaarden en gebruik van tacit knowledge - faciliteert het ontstaan van één taal in projecten. Zodat dijkwerkers vanuit eenzelfde overzicht, proces en begrippenkader aan projecten werken. Waarbij steeds duidelijk is welke informatie actueel is, welke richtlijnen van kracht zijn en welke inhoud en voorbeelden beschikbaar zijn. Staat dit gedegen en gedragen? Dan kan worden gestuurd op toepassing. Met een cultuur die leren en delen stimuleert. Dat betekent profiteren én leveren. De vrijblijvendheid is dan voorbij. Je gebruikt de inhoud die gezamenlijk is gecreëerd.

Zijn onderdelen en standaarden eenmaal beschikbaar en afspraken gemaakt, dan is dat niet zonder consequenties. Het gebruik van praktische templates en werkwijzen moet dan ook verplicht gesteld worden, gecombineerd met de eigen vakkundigheid. Waarbij verrijkte kennis en voorbeelden worden teruggeleverd. Dat betekent:

- Zoek altijd eerst kennis voordat je zelf het wiel uitvindt.
- Heb je betere inhoud of kennis? Lever het dan aan.
- Kun je bepaalde informatie/templates niet vinden? Meld het!

Als een ding opvalt in de gesprekken, sessies en enquête dan is het de aanwezigheid van veel kennis en de behoefte om dit nog meer met elkaar te benutten. De kennis verdient een proces om te verrijken en te stromen. Zodat projecten geen bestaande wielen uitvinden maar een gezamenlijk vliegwiel creëren. Voor professionals, projecten en programma. Investing in kennis rendeert: kennis die je bewaart verdampt, kennis die je deelt wordt vermogen. Of zoals een van de deelnemers aan de interviews stelt; *'Wees je bewust van de waarde die er is ontstaan en zorg dat dat hergebruikt kan worden voor volgende projecten.'*

None of us is as smart as all of us together



KORT SAMENGEVAT: HOOFDLIJNEN EN STAPPEN PER ACTOR

11 interviews met projecten, 144 respondenten in de enquête en 3 werksessies leverden een breed en op hoofdlijnen consistent beeld van de behoeften rondom kennisdeling. Op de projecten ontstaat veel kennis, waarvan een flink deel niet of enkel binnen het eigen waterschap wordt gedeeld. Dat vraagt om een infrastructuur om de kennis soepeler te laten stromen. Logische beschikbaarheid van kennis en aandacht voor *tacit knowledge* is daarbij essentieel.

Hieronder de eerste stappen en belangrijkste acties per doelgroep. Deze ultrakorte samenvatting doet geen recht aan de details, daarvoor verwijzen we graag naar de desbetreffende hoofdstukken van dit verslag.

ALGEMEEN

I. **Investeer in een infrastructuur voor kennis (kennisbasis) [H7]**

Zet in op een gestructureerde en logische infrastructuur. De huidige ontsluiting van kennis wordt als te gefragmenteerd ervaren. Eenvoudige vindbaarheid van kennis is essentieel.

De kennisbasis omvat:

- **Kennis: standaarden en goede voorbeelden**, geprioriteerd op waar de behoefte van de projecten en professionals ligt (inclusief een zorgvuldig proces om tot volwassen kennis te komen).
- **Mensen met kennis en ervaring**. Oftewel, de kennisbasis zorgt voor vindbaarheid van mensen en hun expertise.
- **Een voortdurend verbeterproces**. Informatie wordt gemodereerd en continu geactualiseerd. Zo kunnen mensen zowel hun kennis als de wensen rondom nieuwe inhoud kwijt.

II. Zet in op tacit knowledge en een kennispool [H8]. De behoefte aan collegiale kruisbestuiving is groot. Het leren van en met elkaar, het gesprek voeren over de inhoud, toelichting door ervaringsdeskundigen op bestaande voorbeelden en templates, het zijn allemaal wensen die de behoefte aan onderlinge afstemming illustreren. Mensen gaan graag in gesprek over de inhoud zodat ze zaken steviger kunnen vertalen naar de eigen praktijk. De inzet van een kennispool kan hierbij helpen. Net als het over de projecten heen creëren van overzicht van de diverse uitdagingen die er leven.

III. **Stimuleer leiderschap dat stuurt op kennisdeling en borgen van veiligheid [H6]**

Beslissers en opdrachtgevers spelen een essentiële rol bij kennisdeling. Of deze tot stand komt, is sterk afhankelijk van de mate waarin zij kennisdeling stimuleren, het belang ervan actief benoemen en er ruimte voor creëren in de vorm van tijd, ritme en budget. Een veilige leeromgeving, de ruimte om fouten te maken en de framing dat lessen onmisbaar zijn, zijn daarbij van belang. Uiteindelijk vraagt leiderschap ook om het monitoren op de kennisdeling: bij voldoende stevigheid en beschikbaarheid van kennis geldt het 'pas toe of leg uit'-principe.

ACTIE PER ROL

Wat vraagt dit aan verschillende stappen voor de betrokkenen? Hieronder een samenvatting van waarop de verschillende actoren kunnen inzetten:



Programmadirectie: de stap van controle naar connectie

Neem de regie bij kennisdeling door te verbinden en een heldere infrastructuur te bieden voor kennisdeling.

- Investeer daarvoor in een kennisbasis die:
 - Standaarden en goede voorbeelden ontsluit (en zo voorkomt dat er wildgroei ontstaat en projecten opnieuw het wiel uitvinden). Start met de standaarden en voorbeelden waaraan het meeste behoefte is, na een prioritering hierop [H7].
 - Overzicht geeft van mensen die over kennis of ervaring beschikken.
 - Inzet op een robuust kwaliteitsproces bij het uitharden van kennis.
 - Actueel is en goed aangevuld kan worden door de alliantieleden.
- Zet in op werkvormen die inspelen op de behoefte aan tacit knowledge: een overzicht van mensen met kennis op de kennisbasis, een kennispool, intervisie, blijvende inzet op community, KIA en collegiale review.
- Erken dat veiligheid essentieel is, en laat op dat punt voorbeeldgedrag zien.

Begeleidingsteams

Voor begeleidingsteams zijn volgende actiepunten denkbaar:

- Investeer gezamenlijk in een overzicht van typen projecten en behoeften/aandachtspunten op de projecten, zodat de verbinding makkelijker kan worden gemaakt.
- Leg actief verbinding tussen projecten met vergelijkbare uitdagingen en stimuleer zo de kennisdeling.
- Verwijs naar de verschillende vormen van kennisdeling die er zijn, of die in ontwikkeling zijn.
- Tracht wisselingen in samenstelling te voorkomen; dit om de collectieve kennis die tussen begeleidingsteam en project ontstaat te behouden, en het tijdsverlies door overdracht te beperken.

NB: De eerste twee punten kunnen ook worden opgepakt door kennismakelaars (een functie die nu nog niet wordt ingevuld), maar het is ook een rol die door begeleidingsteams kan worden vervuld.

BAO en opdrachtgevers: actief sturen op kennisdeling

BAO-leden en opdrachtgevers kunnen vanuit hun rol:

- Kennisdeling expliciet onderdeel maken van de opdracht aan projecten. Regel hier vervolgens ook ruimte in tijd en budget voor, om zo de kennisdeling te beschermen.
- Het belang van kennisdeling benoemen, hierop sturen en op termijn om bewijs van bijdrage aan kennisdeling vragen.
- Mensen ruimte geven om hun kennis te delen.
- Via het BAO-overleg expliciet inzetten op kennisdeling door projecten over de waterschappen heen. Dit door kennisdeling op de agenda zetten en verbinding te leggen tussen de behoeften van projecten.

Professionals: focus op kennis halen en brengen binnen de alliantie

Projectprofessionals kunnen bijdragen door:

- Te werken met standaarden en voorbeelden die beschikbaar zijn (de kennisbasis) en eigen relevante voorbeelden te delen. En door het aan te geven als er behoefte is aan specifieke standaarden of voorbeelden, bij de programmadirectie/via de kennisbasis.



- Benaderbaar en zichtbaar te zijn via de kennisinfrastructuur, zodat ze vindbaar zijn voor collega's van andere HWBP-projecten, en indien gevraagd gegevens te leveren.
- Actief het netwerk te gebruiken en hieraan bij te dragen.
- Bij te dragen aan de kennispool voor de zaken die relevant zijn. Ervaren IPM-rolhouders kunnen daarbij denken aan langdurige inzet bij een ander waterschap. Experts kunnen af en toe betrokken zijn bij een ander team om expertise in te zetten en over te dragen.

Projecten: projecten realiseren, met de alliantie cocreëren

Projecten hebben invloed door:

- Tijd en ruimte in te plannen voor kennisdeling, deze op de agenda te zetten, en haar onderdeel te maken van plannen. Zaken opzoeken, documenteren en delen met de alliantie is vooral nuttig bij de start (waar is al kennis te vinden?) en bij de faseovergangen en afronding (welke kennis is zinnig om vast te leggen?). Doel is dat dit goed ontsloten wordt via de kennisinfrastructuur (kennisbasis).
- Waar mogelijk kennis te betrekken en mensen met kennis beschikbaar te stellen via de kennispool (zodra deze beschikbaar is).
- Te stimuleren dat projectleden gebruik maken van:
 - Standaarden en goede voorbeelden (en dat ze zelf ook goede voorbeelden delen).
 - Tacit knowledge-elementen zoals de review, tweedaagse bij faseovergangen, community en intervisie, de kennispool.
- Bij de inzet van marktpartijen ook kennisoverdracht naar de eigen organisatie in te kopen en marktpartijen stimuleren om te zoeken naar de meest actuele kennis die binnen de alliantie beschikbaar is.



12. BIJLAGE(N)

Vragenlijst enquête – Kennisdeling HWBP-projecten

Vraag 1. Hoe vaak gebeurt het dat je project kennis heeft die interessant is voor meer HWBP-collega's maar die niet gedeeld wordt?

- Regelmatig, door drukte of andere prioriteiten op het project
- Soms, door drukte of andere prioriteiten
- Heel af en toe
- Nooit
- Anders, namelijk:

Vraag 2. Hoe denk je over deze stellingen over kennisdeling binnen de alliantie?

Vraaginstructie: Kies één antwoord in elke rij.

Antwoordmogelijkheden (schaal per rij): Eens – Beetje eens – Neutraal – Beetje oneens – Oneens.

- Meer kennisdeling binnen de alliantie is waardevol
- HWBP-informatie die ik nodig heb is makkelijk te vinden
- Mijn project zet bewust in op kennisdeling
- Ik weet hoe en waar ik kennis kan delen
- Ik zou vaker kennis willen delen

Vraag 3. Waar vindt de meeste kennisdeling plaats vanaf je project?

Vraaginstructie: Sleep de antwoorden en zet op juiste volgorde.

1. Met HWBP-projecten van eigen waterschap
2. Met HWBP-projecten van andere waterschappen
3. Met niet-HWBP-projecten van eigen waterschap
4. We delen weinig/geen kennis
5. Anders

Vraag 4. Wat zijn belemmeringen bij het delen van kennis?

Vraaginstructie: Kies één of meer antwoorden.

- Tijdsdruk – hectiek maakt dat de energie naar het project gaat
- Soms ben je je niet bewust van het feit dat je unieke kennis hebt
- Bescheidenheid; is het wel nieuw of interessant voor anderen?
- Delen heeft geen waarde voor het eigen project
- Kennisdelen is geen taak van het project
- Ik weet niet waar/hoe ik kennis kan delen
- Anders (specificeer alstublieft)

Vraag 5. Wat zijn belemmeringen bij het halen van kennis?

Vraaginstructie: Kies één of meer antwoorden.

- Het is druk op het project waardoor we in de actiemodus blijven
- Waar we zaken niet weten, zetten we adviesbureaus in
- We ontdekken zaken liever zelf
- Het is soms lastig de juiste kennis te vinden
- Mijn project is uniek, de kennis die ik zoek is er (nog) niet
- Soms weet je niet precies wát je zoekt (waar je behoefte ligt)
- Anders, namelijk:

Vraag 6. Actuele en betrouwbare kennis voor mijn project is makkelijk te vinden op de HWBP-site

- Oneens
- Beetje oneens
- Beetje eens
- Eens
- Anders (specificeer alstublieft)

Vraag 7. Waarover wil je meer informatie ontvangen?

Antwoordmogelijkheden (schaal per rij): Geen behoefte – Beetje behoefte – Behoefte – Veel behoefte.

- Proces en subsidie-verlening
- Nieuwe processen en werkwijzen
- Bestaande processen en werkwijzen
- Overzicht mensen met specifieke ervaring en kennis



Vraag 8. Zijn er andere zaken waarover je graag informatie wilt ontvangen? Geef dat dan hieronder aan.

Antwoord: open tekstveld.

Vraag 9. Hoe kijk je aan tegen de collegiale review?

Vraaginstructie: Kies één of meer antwoorden.

- Dat is leerzaam voor beide kanten (reviewers en degene die wordt gereviewd)
- Dat vraagt te veel tijdsinvestering
- Dit zou verplicht mogen zijn voor projecten (bijv. bij nieuwe fase)
- Door de beoordeling van plannen door BGT-leden is hier geen behoefte aan
- Anders, namelijk:

Vraag 10. Buddyteam van ander project dat plannen beoordeelt en soms kan sparren (onderlinge kruisbestuiving)

- Interesse
- Enigszins interesse
- Geen interesse
- Anders (specificeer alstublieft)

Vraag 11. Kennispool van mensen die inzetbaar zijn over de waterschappen heen

- Interesse
- Enigszins interesse
- Geen interesse
- Anders (specificeer alstublieft)

Vraag 12. Naast de technische innovaties meer proces-innovaties (bijvoorbeeld rondom borging output projecten in beheer-organisatie)

- Interesse
- Enigszins interesse
- Geen interesse
- Anders (specificeer alstublieft)

Vraag 13. Inhoudelijke (één of tweedaagse) sessies met collega-projecten bij fase-overgangen

- Interesse
- Enigszins interesse
- Geen interesse
- Anders (specificeer alstublieft)

Vraag 14. Nieuwe inzichten doorvertaald naar de praktijk met heldere beschrijving hoe ermee te werken

- Interesse
- Enigszins interesse
- Geen interesse
- Anders (specificeer alstublieft)

Vraag 15. Meester-gezel werkwijze op waterschapsprojecten (met uitwisseling tussen waterschappen)

- Interesse
- Enigszins interesse
- Geen interesse
- Anders (specificeer alstublieft)

Vraag 16. Webinars

- Interesse
- Enigszins interesse
- Geen interesse
- Anders (specificeer alstublieft)

Vraag 17. Regionale samenwerkingsochtenden over werkwijzen en actuele thema's

- Interesse
- Enigszins interesse
- Geen interesse
- Anders (specificeer alstublieft)

Vraag 18. Zijn er andere zaken die je waardevol lijken rondom kennisontwikkeling? Dan kun je dat hieronder aangeven.

Antwoord: open tekstveld.

Vraag 19. We willen de bestaande kennisbank verbreden. Waar heb je behoefte aan?

Vraaginstructie: Kies de elementen die je aanspreken.

- Goede voorbeelden van collega-projecten



- Formats en templates voor zaken als projectplannen
- Concrete kennis en producten bij nieuwe ontwikkelingen
- Heldere A-tot-Z werkwijze binnen HWBP-projecten per fase
- Een plek waar ik makkelijk mijn kennis kwijt kan
- Een overzicht van HWBP-collega's die ervaring hebben met bepaalde onderwerpen
- Anders namelijk:

Vraag 20. Hoe wil je zelf bijdragen aan kennisdeling?

Vraaginstructie: Kies wat voor jou van toepassing is.

- Aanleveren van een overzicht en inhoud van onze kennisgebieden en ervaring
- Ik word graag benaderd om kennis te delen
- Ik wil onderdeel zijn van kennispool van waterschappers die inzetbaar is over de projecten heen
- Ik deel mijn kennis waar nodig in mijn community
- Anders namelijk:

Vraag 21. Welke rol verwacht je van de Programmadirectie bij kennisdeling?

Vraaginstructie: Kies één of meer antwoorden.

- Meer verplichten van zaken, zoals gebruik van bepaalde producten of collegiale review
- Meer regie op kennisdeling tussen de projecten (actief verbinden mensen en aanjagen kennisdeling)
- Meer faciliteren en ondersteunen bij kennisdeling (bijv. actief brengen en ophalen kennis op projecten)
- Dit is geen verantwoordelijkheid voor de Programmadirectie
- Anders namelijk:

Vraag 22. Wat kunnen projecten zelf (meer) doen om bij te dragen aan kennisdeling?

Antwoord: open tekstveld.

Vraag 23. Ik draag bij aan het werk van:

Vraaginstructie: Kies één antwoord.

- Omgevingsmanagement
- Technisch management
- Projectbeheersing
- Contractmanagement
- Projectmanagement
- Informatiemanagement
- Anders, namelijk:

Vraag 24. Hoe lang werk je al aan HWBP-projecten?

- 0-2 jaar
- 3-5 jaar
- 6-10 jaar
- Langer

Vraag 25. Hoe lang ben je in totaal al werkzaam?

- 0-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-20 jaar
- 21-30 jaar
- 31 jaar of langer

Vraag 26. Hoeveel HWBP-projecten heeft je waterschap?

- Geen
- 1 - 2
- 3-5
- 6 of meer

Vraag 27. Bij het verder versterken van het kennisdelen nemen we graag jullie feedback en aanvullingen mee. Zijn er zaken die je verder mee wilt geven?

Antwoord: open tekstveld.



Volledige antwoorden bij open vragen

8 Zijn er andere zaken waarover je graag informatie wilt ontvangen?

- actuele kosten benchmarks passend bij de 2-fase aanpak c.q. het faciliteren van het netwerk hiervan
- besluiten die consequenties hebben voor de projecten. Wijzigingen die gevolg hebben voor de projecten.
- Best practices zowel proces als concreet
- bij welke projecten worden innovaties gebruikt, en hoe zien die innovaties er uit
- Concrete templates (denk aan het contractmodel UAV-gc 2025 van RWS).
- contract- en marktinformatie
- Dat zal voor iedere professional weer anders zijn (je kunt hier de projectprocessen voor als uitgangspunt gebruiken). En dan heb je ook nog de diepgang (proces, procedure, werkstructuur, sjabloon/good practice).
- De do's en don't's per IPM-rol per HWBP-project en per fase (verkenning, planuitwerking, realisatie) en dan heel beknopt op een soort van white paper.
- - de regels en de rek - aanpak bij andere projecten die in dezelfde fase zitten of juist project volledig hebben afgerond en hebben geëvalueerd. Dan niet alleen op papier maar ook in mondelinge uitwisseling
- Dilemma's waar het HWBP-programma-team mee worstelt
- Een totaaloverzicht aan huidige kennis, werkwijzen, richtlijnen, normen. Daarnaast: stand van zaken welke innovaties en nieuwe kennis ontwikkeld wordt. Deze eenduidigheid ontsluiten op 1 plek.
- Elektrisch materieel een laadvoorzieningen
- emissieloos werken, building with nature, contractaspecten van building with nature, nature based solutions, werkwijzen teambuilding, ervaringen uitwisselen over samenwerken met aannemers, contractvormen, objectieve analyse voor- en nadelen van 2-fasencontracten.
- Ervaringscijfers t.a.v. kosten, doorlooptijden en opgetreden risico's. Lessons learned t.a.v. aanpak en kritische succesfactoren. Formats en voorbeelden (bijv. voor planningen, risicodossiers) etc. etc.
- Er zijn op dit moment veel ontwikkelingen op dat gebied, maar meer standaard formats van bijvoorbeeld projectcontracten zou erg behulpzaam zijn. Niet elke keer het wiel opnieuw uit hoeven vinden.
- fucked up failures. Leren van elkaars 'fouten' leert meer dan van successen.
- Hierboven kan je alleen HWBP informatie aanklikken, ik denk dat HWBP ook een orl kan spelen in verbinding leggen tussen collega's en projecten waar soortgelijke vraagstukken spelen. Vaak gaat het niet over het delen/ophalen van een bepaald proces, procedure of oplossing, maar meer de toepassing of aandachtspunten erbij.
- Hoe passen we de theorie uit de documentatie efficient toe in de praktijk?
- Ik ben niet in de positie m hier antwoord op te geven.
- Ik ben tevreden over de rol die HWBP-directie pakt, zoals organiseren van trainingen, dijkwerkersdag, projectbezoeken.
- Ik heb het nu niet meer nodig maar ik had erg behoefte aan delen kennis aanbesteding IB in verkenningfase waar de scope nog niet helemaal helder is. Vooral het opzetten van de werkpakketten en daar flexibiliteit in aanbrengen was een zoektocht om iemand te vinden die in de IPM rol mij kon adviseren.
- Ik mis vooral kennisdeling uit de praktijk. Reflectie vanuit de uitvoering op planuitwerkingsfase en verkenningfase.
- Ik was me er niet eens bewust van dat er een kennisite HWBP is
- Ik wil graag compactere en gecombineerde informatie, bijv. één complete handleiding voor een subsidieaanvraag. Nu zijn het heel veel regelingen.
- Ik zit niet te wachten op nog meer informatie. Als er specifieke behoefte is gaan we op zoek in onze netwerken: HWBP-community's
- Inhoudelijke en praktijkkennis op alle vlakken (voor de inhoudelijke kennis zijn er cursussen, maar de combi tussen praktijk en theorie leer je door te doen of door kennisuitwisseling met anderen)
- Inhoudelijke toetsing van effecten van de dijkversterking - hoe pakken anderen dat aan? Welke detailniveau, welke maatregelen voor mitigatie en compensatie, hoe worden andere bevoegde gezagen erbij betrokken, etc.
- Kennisacceptatie raamwerk en (kwaliteits)criteria. Daarbij ook de rolverdeling. ADO wordt steeds meer gezien als huisadviseur van HWBP en niet als onafhankelijke partij. HWBP leunt volledig op het oordeel van ADO bij inhoudelijke vraagstukken. De vraag is dan: wie is dan de onafhankelijke scheidsrechter bij verschillen van inzicht?
- Kennisdeling wordt nu bij toeval georganiseerd. Dit zou een veel centralere rol kunnen krijgen vanuit het HWBP. Bijvoorbeeld met goede voorbeeld documenten van andere projecten zodat het wiel niet steeds uitgevonden hoeft te worden. Daarnaast moet het HWBP zelf goed duidelijk hebben wel kwaliteitsniveau wordt verwacht en op welke onderdelen. Dit moet vaak nog uitgevonden worden.
- KIA ontwikkelingen, welke onderzoeken lopen er, wat zijn de stand van zaken. Op welke kennis vlakken zien we de grootste uitdagingen opgave matig binnen het HWBP, hoe zorgen we voor relevante kennis om deze efficiënt en doelmatig op te lossen?
- Leren van hoe andere projecten OM-zaken organiseren zodat ze effectief en efficient lopen. Zoals grondverwerving, kabels/leidingen, publiekrechtelijke besluiten.
- maandelijks successen die bereikt zijn met HWBP-projecten. Een tussentijdse oplevering of het overeenkomen van een contract heeft ook nieuwsaarde en onderstreept het succes en de voortgang van het Landelijke HWBP-programma
- management van leveranciers/ contract escalatie/ relevante jurisprudentie
- Mogelijk de kwalificaties die aan IPM teamleden verbonden zijn in de verschillende fase. Ooit in begin van de dijkwerkers waren er dit soort profielen als ik me niet vergis
- Niet alleen successen maar ook missers, immers van fouten leer je meer
- NVT
- Omgevingswet(geving)
- Op dit moment niet.
- projectervaringen in alle fasen van project en binnen verschillende contractvormen
- Projectevaluaties
- Regelmatig actieve deling best practices
- Samenwerking en escalatie
- Snellere updates technische kennis (rekenmethodieken etc).



- Stikstof omgang binnen HWBP projecten
- subsidies buiten HWBP om BTW-aspecten
- Technische kennisontwikkelingen
- Technische samenvattingen per project, met leerpunten en opgedane kennis.
- Twee fase aanpak, planologie, subsidieaanvraag en beoordelingstijden
- Vakinhoudelijke kennis, Innovaties.
- Voorbeeld is de ingangstoets, voor ons is dit nu nieuw en we zouden hierbij graag goede ervaringen willen delen van andere waterschappen
- Voor het proces prijsvorming in 2-fasencontract is een handreiking opgesteld. Toch ontstaat onlangs de handreiking en de beschreven processen vaak nog spanning in het proces prijsvorming tussen OG, ON en HWBP. Hier zouden meer positieve en misschien ook negatieve ervaringen gedeeld mogen worden.
- Welke waterschappen tegen vergelijkbare uitdagingen aanlopen. Niet alleen op processen juist ook op praktische zaken zoals uitvoering en risico's.
- Wijzigingen in wet- en regelgeving die (wezenlijke) gevolgen hebben voor HWBP-projecten (bijv. t.a.v. Stikstof).
- Zakelijke afspraken maken met het HWBP, omdat politieke wijzigingen vaak leiden tot een wijziging in houding van het HWBP.

18 Zijn er andere zaken die je waardevol lijken rondom kennisontwikkeling?

- =
- (2x) -
- Aansturing projecten centraliseren...bijv alle HWBP projecten in 4 regio's indelen en ook als zodanig aansturen.
- audits van andere projecten bijwonen op gebied van PLM, RM, EUR gericht op PB
- Betere borging van nieuwe kennis op wiki-DIV en bij BOI. Dit betreft ook ontwikkelde tooling: zorgen dat beheer hiervan voor de toekomst ook geregeld is. Anders loop je er bij de landelijke beoordeling tegenaan dat de ontwerpberekeningen niet meer te reproduceren zijn wat leidt tot onnodige extra inspanningen. Kijk dus beter naar de hele beheerketen bij het ontwikkelen van nieuwe kennis.
- Bij het inrichten van de dijkwerkdag behoeftegestuurd inzetten van workshops
- Bij start van een project (voorbereidingsfase) met een klein aantal ervaren collega's van buiten eigen organisatie vrijblijvend sparren over aanpak op inhoud en proces.
- CO2 compensatie, focus niet (te) veel op stikstof
- database met voorbeeld rapportages en bestanden
- Een brede app/mailgroep waarin actief vragen worden gesteld. Je wilt vaak snel een antwoord of een actuele vraag. Als je een voorbeeld document of ervaringen wilt vanuit een ander project kan dat snel via een brede app/mailgroep per vakgebied. Hierin kunnen bijvoorbeeld 200 Technisch Managers zitten vanuit alle waterschappen.
- ervaringen delen vanuit (project)evaluaties, waarbij wel voorzichtig zijn met alleen maar goed nieuws verhalen.
- Geen
- Het delen van ervaringen én visies is nuttig, maar schrijf het niet teveel voor. Overtuigen/prikkelen levert meer kans op succes dan opleggen. Het punt meester/gezel is treffend. We zijn (in het verleden) snel geneigd om mensen met beperkte ervaring zelfstandig "kleine" projecten te laten doen met een coach. Dit ivm bestaande hoge werkdruk en "onvoldoende schaalgrootte". Beter is meester/gezel binnen een project, waarbij onervaren mensen kunnen leren/afkijken bij ervaren mensen. Stimuleer dat?
- Het delen van (nieuwe) kennis is zeker relevant, maar ik begrijp ook dat je niet 'alles' kunt doen en overall tijd voor hebt. Prioriteren hoort er bij.
- Het is waardevol om te horen wanneer projecten goed verlopen, want zulke voorbeelden kunnen dienen als voorbeeld voor anderen. Maar ook de situaties waarin het minder soepel gaat, zijn leerzaam, al worden die meestal minder vaak gedeeld.
- Hoe omgaan met complexiteiten? Hoe realistisch is onze planning?
- Ik ben ook wel geïnteresseerd in de stille meerderheid, het zijn vaak dezelfde projecten en dezelfde mensen die op de voorgrond staan om wat te delen. Deels omdat daar ook interessante zaken worden ontwikkeld (logisch dus), maar deels is het ook de bias van het systeem en wordt het ook versterkt (en vraagt dat ook wat andere sturing waarin het HWBP mogelijk wat kan betekenen)
- ik vind met name het idee van een buddyteam interessant. Ik zou dan wel opteren voor een buddy team of clubje van bijv. 4 projecten en niet slechts 2. Dan blijft het denk ik interessanter om kennis te delen en heb je ook meer kennis te delen.
- Je ziet dat ik bovenstaande ideeën goed vindt. Wat mij betreft zou de rode draad moeten zijn, dat mensen andere mensen moeten ontmoeten, dus zo min mogelijk een papieren tijger optuigen. Het blijft altijd lastig, dat projecten die het het hardst nodig hebben, vaak ook het drukst zijn en het meest eigenwijs. Heel veel van wat boven genoemd wordt loopt in feite ook via de vakgroepen als het goed is.
- Kennisdeling kan heel goed via expertgroepen zoals de expertgroep asfaltbekleding
- Kennisontwikkeling bij andere overheden (provincies en gemeenten)
- Kennisontwikkeling is erg gericht op processen en documenten. Kennisontwikkeling op competenties, interactie in zakelijke relaties, gezamenlijke trainingen over bijv. actualisatie UAV-gc, jurisprudentie over rechtszaken of geschillen zou ook welkom zijn.
- Kennisontwikkeling rust op 2 pijlers: 1) interactie organiseren tussen professionals; 2) codificeren van kennis (alleen als het zinvol lijkt)
- kennis van basic risico's die binnen risicomangement bij alle dijkversterkingsprojecten voorkomen
- Maak het vooral interactief en niet zoals nu vaak het geval is alleen maar zenden
- meeloopdagen, spiegelgedagen, buddy's, etc
- meer delen wat er 'mis' ging, juist van elkaars fouten kunnen we leren
- Meer subsidiabele field-labs, meer financiële ondersteuning van doorontwikkeling van innovaties op projecten.
- Mijn se reactie laat zien dat het ontbreken van duidelijke afspraken over kennisacceptatie (wanneer is kennis betrouwbare kennis?) ervoor zorgt dat we als sector elkaar blijven bevragen. Bij elk nieuw flintertje 'nieuwe' kennis wordt van waterschappen verwacht dat zij dit direct toepassen, ook als zij niet achter die kennis staan (comply or explain). Dit leidt tot een enorme tijdsinvestering van experts bij waterschappen (explain), waardoor er nauwelijks tijd overblijft om kennis te delen etc.
- Mooie inventarisatie! Succes! Ik kijk uit naar de concretisering. Beste groet, geanonimiseerd
- NVT
- ook andere niet HWBP gerelateerde projecten trekken aan mensen met veel (HWBP) projectervaring. Kijk of je die mensen/kennis na vertrek bij HWBP project toch kunt blijven binden dmv inzet als buddy, collegiale review etc. Om te voorkomen dat kennis wegvloeit. Er blijft dan binding met HWBP waardoor kans op terugkeer groter is/ evt benodigde toekomstige inzet.



- Oppassen voor bureaucrativering
- Oprichten 'denktank' over de waterschappen heen waar een actueel vraagstuk neergelegd kan worden en er collegiaal meegedacht kan worden.
- Planproducten (welke, waarom, hoe doe je dit) Schade-afhandeling (rechtmatig/onrechtmatig waterschap / aannemer) Grondverwerving (gedoogplicht/aankoop/onteigening/zakelijk recht/ of iets anders Afweging sober en doelmatig (integraal toepasbaar kader)
- Prijsvorming 2-fasencontracten
- Selectief en specifiek op vraag een aanbod van ander HWBP project project bezoeken met geheel IPM team en daar mogelijk adviseurs.
- standaardisering in formats, in procesbeschrijvingen van reviews ed zodat niet ieder project/waterschap dit keer op keer opnieuw moet uitwerken
- Vanuit de alliantie dit meer organiseren
- Veel procesvraagstukken worden tegenwoordig ondersteund met applicaties. Het onderhoud van ontwikkelde applicaties is nu niet geregeld. Programmadirectie ziet voor zichzelf geen rol om het onderhoud op zich te nemen. (Ervaring is gebaseerd op 'Veiligheidsrendement'.
- Vraag me af of BGT een actievere rol in de kennisuitwisseling kunnen / willen vervullen. Meer (kennis/)documenten delen op digitale (gesloten) HWBP-community voor waterschappen en HWBP samen- er is zoveel kennis aanwezig.
- Zoals eerder gemeld, kennisdelen lukt vaak wel, maar het delen van inzichten verloopt moeizaam. Reflectie ontbreekt vaak. De rol van de begeleidingsteams komt in dit kader niet goed van de grond omdat deze teams een veel te grote werkbelasting hebben. Reinheid, Rust en Regelmaat nodigt uit tot Reflectie.
- Zorg dat kennis bij waterschappen in huis zit en niet alleen bij ingenieursbureaus . Beloon het als projecten worden uitgevoerd door specialisten die in dienst van de waterschappen zijn, door dit aantrekkelijk te maken in het subsidiebeleid. Stimuleer daarnaast dat specialisten van waterschappen samenwerken met andere waterschappen door kosten voor reizen en overnachtingen ook subsidiabel te maken op basis van vaste tarieven. Uitvoeren van projecten zonder ingenieursbureau is efficiënter.
- 1. interactieve raadpleegbare werkwijzer 2. koppeling sharepoint en werkwijzer?

22 Wat kunnen projecten zelf (meer) doen om bij te dragen aan kennisdeling?

- Aanmelden binnen de communities voor een presentatie.
- Actief andere waterschappen en/of projecten benaderen, vooral als er concrete vragen zijn
- Actief collega waterschappen benaderen
- actief halen en brengen van kennis. zorg voor projectdagen waarop je de deur open zet voor collega's (en niet pas bij de uitvoering - juist ook in verkenning en planfase). Organiseer brainstormsessies. ga ook bij anderen op bezoek (nodig jezelf gewoon uit). of werk gewoon regelmatig een dag op een andere plek - dan hoor je vanzelf waar een ander mee bezig is en tegenaan loopt
- Actief hierin zijn; tijd voor maken
- Actief op sturen op kennis ophalen / delen met collega waterschappen in de verschillende fasen.
- Actief zitting nemen in KKP en de huidige structuren als de TM community etc. Kennis stroomt het makkelijkste tussen onderlinge persoonlijke contacten.
- Alle projectnotities en rapporten delen
- Andere projecten/collega's actief opzoeken en waardevolle lijnen onderhouden. Ik merk dat er veel bereidwilligheid is om te helpen maar projectmensen leggen toch vaak de prioriteit bij de werkzaamheden voor het project van die dag. Hier tijd voor blijven houden/maken is belangrijk en ligt vooral bij het project zelf.
- bewustwording van wat interessant is. Kennisdeling kan een standaard onderwerp worden op de agenda van het BGT-projectteamoverleg?
- bewust zijn een nieuwe aanpak en die actief delen. Daarnaast positief reageren op verzoeken om informatie en bij elkaar op bezoek gaan om over de grenzen van het eigen waterschap heen te kijken.
- Binnen het waterschap delen wij kennis uit in PM overleggen en bespreken dan lessons learned uit verschillende projecten. Dit zou ook meer vorm kunnen krijgen binnen de alliantie.
- Communities bezoeken (van de 70 PM's komt maar de helft opdagen), een buddy-project zoeken, op bezoek gaan bij collega-projecten, al je onderzoeken en plannen online zetten op je project website, capaciteit en ruimte opnemen in je PvA om kennisdelen mogelijk te maken, in je PvA een werkwijze opnemen voor het actief delen van kennis als apart werkpakket.
- Delen van best practices op een gezamenlijke sharepoint
- delen via de community
- De ruimte voelen en krijgen om daar expliciet tijd aan te besteden.
- Dit is een mooie gewetensvraag. Ik denk dat dat toch meer bij de koepels (programmamateams) ipv projecten
- documenteren van lessons learned zodat dit na te slaan is binnen het waterschap, maar ook gedeeld kan worden.
- Duidelijk stellen wat de complexiteit van het dvp is en welke kennis er wel en niet is
- Er gaat niks vanzelf, dit moet je organiseren. Het helpt als HWBP dit ook eist en middelen ter beschikking stelt.
- Er meer tijd voor inruimen in de planningen
- Er zijn ontzettend veel onderwerpen, schroom niet zou ik zeggen. En wat meer kan in mijn optiek is de vraagzijde naar kennis ontwikkelen
- Geef/maak ruimte in de projecten (maak dit expliciet in de raming) en zorg dat het ook subsidiabel is. Dit helpt mensen over de drempel
- Good practices vooraf actief opzoeken
- Hun leerervaringen vastleggen en bewuste momenten uitkiezen om te evalueren. We gaan vaak te snel door in de waan van de dag. Of evalueren als de fase (bijna) klaar is en zijn daardoor soms alleen positief aan het terugkijken op successen.
- Ik denk dat het goed zou kunnen werken als de TM-er van een project met de technisch adviseur van het BGT periodiek het gesprek aangaat over specifieke zaken van het project. Omdat de technisch adviseur bij meerdere projecten en bij meerdere waterschappen betrokken is, kan hij/zij waarschijnlijk beter inschatten welke kennis/informatie interessant is om te delen en kan mogelijk ook deze projecten met elkaar in contact brengen.
- Ik wil even reageren op de vraag 20. Dit heeft effect op de beschikbaarheid van de OM-ers. Aangezien die soms schaars zijn is dit ook een capaciteitsvraag die de lijn van de waterschappen zal moeten bepalen. Mijn advies is om met de teamleiders in gesprek te gaan over deze vraag
- inregelen en tijd nemen om deze kennis te bundelen en te delen. intern in ons waterschap is dat al een uitdaging.
- inrichten kwaliteitsstelsel zodat de informatie gecategoriseerd is en herleidbaar naar proces of product



- Integrale kennissessies organiseren over de projecten heen.
- Kenbaar maken welke mijlpalen/fase-overgangen gehaald zijn en gelegenheid bieden hiervan kennis over te dragen.
- Kennis binnen eigen waterschap delen en met BGT. Andere waterschappen benaderen die dezelfde problematiek hebben evt via BGT.
- kennisdelen expliciet laten opnemen in projectopdracht
- Kennisdelen/leerdoelstelling opnemen in project (kost wel tijd, dus betekent iets voor hoogte engineeringkosten....) Terugleveren van geleerde lessen/verbeterde standaarden aan alliantie
- kennisdelen via het KKP en op landelijke kennisdagen danwel specifieke expertsessies.
- Kennisdelingssessies organiseren
- Leerpunten van project bij elke fase-overgang noteren zodat deze eenvoudig gedeeld kunnen worden. Dit leerpunten-overzicht zou dan bijvoorbeeld gedeeld kunnen worden met het programmteam/community.
- Lessons learned delen en opschrijven op een manier die toegankelijk is en blijft (geen lange droge tekst, maar ook geen powerpoint zonder duidelijk verhaal, bijv. in leuk to-the-point artikel). Ook bij evaluatie bewust nadenken over wat interessant is voor andere projecten.
- lessons learned rapportage bij vaststellingen en die verwerken in kennisbanken.
- Maak de benodigde inzet voor kennisdeling expliciet in de subsidieaanvraag en daarmee ook een expliciet subsidieel onderdeel van een project
- Na elke fase ophalen van kennis die interessant is om te delen, en dit delen.
- Nieuwsgierigheid is in deze de grootste deugd! Trek er op uit, ga bij elkaar op bezoek en neem actief deel aan de communitybijeenkomsten.
- NVT
- Onderwerpen aankaarten waar de behoefte ligt en ook zelf aangeven dat je info hebt die je graag wil delen
- Ook slechte voorbeelden delen om van te kunnen leren, maar dat vraagt een veilige setting. We zijn goed in het delen van dingen die goed zijn gegaan, maar wat ging niet goed en wat kunnen we daarvan leren.
- Open dag organiseren per ipm-rol.
- Open staan voor andere manieren van werken en kijken waar je herhaling van werkzaamheden kan voorkomen
- Organiseren van werkbezoeken en excursies (doen we al veel), organiseren van een congres
- proactief elkaar opzoeken
- Projecten waar vergelijkbare zaken zijn met elkaar verbinden. Ik weet als omgevingsmanager niet welke andere projecten vergelijkbaar zijn.
- Publicaties project, DIV wiki-vragen stellen, gebruik maken van ADO en/of ENW
- publiceren ervaringen
- Samenwerkpagina's zouden helpen, dat kan programmadirectie faciliteren. En verder moeten projecten dan actief zelf uitvraag doen en reageren.
- Standaard delen van lessons learned, verbijzonderd naar het type project.
- stimuleren, aanmoedigen en mogelijk maken binnen de tijd die er in een week is. Motiveren en aansporen om dit te (blijven) doen.
- Tijd beschikbaar stellen vanuit moederorganisaties en stimuleren dat projectteamleden tijd investeren in kennisdeling, momenteel prevaleert de waan van de dag
- tijd maken, via bgt kenbaar maken dat andere collega's altijd aan mogen kloppen
- Tijd nemen voor goede projectevaluaties, zowel inhoudelijk als proces. Ism BGT deze ervaringen delen met andere projecten
- Tijd voor vrij maken.
- Tijd vrijmaken en ervaringen/resultaten actief communiceren
- Transparant communiceren over kansen, risico's en de ervaringen hiermee
- Uit de snelheid van het project, vertragen en actief contact zoeken met andere projecten.
- Veel wordt gedeeld in de vakgroepen. Dat werkt goed. In de vakgroep PM weet men elkaar goed te vinden en kennis behoeftes worden duidelijk uitgesproken. Daarnaast wordt nu actief gewerkt aan het delen van 'best practices' (op programma niveau). Dit moet echter nog gaan draaien en zich bewijzen.
- Voorbeelden noemen (kort en bondig) met contactpersonen
- werken vanuit bestaande formats en werkwijzen en verbeter suggesties aandragen om in generieke aanpak te (laten) verwerken, zo dragen we samen bij aan een lerend programma
- zelf collega's in het netwerk en bijvoorbeeld DIV benaderen/benutten, los van het bekend maken dat er relevante kennis is/wordt ontwikkeld bij de projectbegeleiders
- zelf halen bij anderen
- Zoek een ander HWBP project op om ervaringen uit te wisselen met complete team dus 1 op 1 project met project.
- Zorgen dat hier tijd en ruimte voor is binnen het PvA.
- 1. niet zelf het wiel willen uitvinden maar info bij anderen ophalen 2. (actief) delen van opgedane kennis/ervaring

27 Bij het verder versterken van het kennisdelen nemen we graag jullie feedback en aanvullingen mee. Zijn er zaken die je verder mee wilt geven?

- (leeg antwoord)
- aandachtspunt in kennisdelen intern of binnen de alliantie is het verloop in de projecten en de op dit moment nog structureel en veel inhuur.
- Begin van de enquête was het niet helemaal duidelijk of er binnen waterschap of landelijk werd bedoeld. Vragen met als antwoord Regelmatig, door tijdsdruk of iets in die trant vond ik verwarrend. Vragen over hoelang je HWBP doet en hoeveel projecten jouw waterschap heeft e.d. maakt het minder anoniem. Je weet nu het anoniem is niet wie er eventueel benaderd willen worden. Je zou een optie kunnen geven om het niet anoniem te doen.
- De kennis die wordt opgedaan in K&I projecten kans soms beter onder de aandacht gebracht worden.
- denk goed na over de vorm waarin je kennis deelt. ik heb hier onderzoek naar gedaan tijdens mijn Neerlands Diep programma: geanonimiseerd, onderzoek opvraagbaar.
- Doordat de opgave steeds duurder wordt, wordt er door het bgt-team (mogelijk ingegeven door het Programmteam/directie) meer gestuurd op geld terwijl volgens mij dat niet de manier is om de opgave goedkoper gerealiseerd te krijgen. Intensiever sturen kost nl ook veel geld erg ergernis. Elkaar helpen (middels kennisuitwisseling), vertrouwen en afrekenen obv terechte werkelijk gemaakte kosten, lijkt mij veel constructiever en kosteneffectiever.



- door minder energie in de projecten te hoeven steken in allerlei processen en formats blijft er de juiste tijd en aandacht over om deze op de specials in de projecten te richten; daarmee werken we niet alleen sober en doelmatig maar zijn we ook slim bezig!
- Een belangrijk vraagstuk waar we in mijn projecten momenteel tegenaan lopen is de vraag 'wanneer kennis, kennis is.' Ik zie een trend waarbij van de waterschappen gevraagd wordt om nieuwe kennis en informatie direct toe te passen in projecten waarbij deze soms nog onvoldoende rijp wordt geacht. Er wordt dan echter een kans gezien en wanneer wij besluiten kennis niet mee te nemen, komt er een bewijslast bij ons te liggen om aan te tonen waarom niet. Dit is wat mij betreft onwenselijk.
- Ga vooral zo door!
- geen mening
- Goed initiatief dat jullie hier aandacht aan besteden en het op een hoger plan willen brengen. Dat zijn wij ook in het project mee bezig en binnen het Waterschap Aa en Maas. Mijn advies is houd het praktisch en verbind vooral mensen. Tuig geen bureaucratie op met kaders en handreikingen want daar loop je helemaal in vast. In dit land hebben we eerder last van teveel aan deskundigheid dan aan te weinig deskundigheid.
- Goed initiatief om dit op te halen bij de beheerders/ projectteam leden van de projecten.
- Goed initiatief, succes met de uitwerking.
- heb aandacht voor cultuur in de organisaties; ruimte en sturing van/door leidinggevendenden met focus op kennisdelen en leren van elkaar kennisdelen (zeker met oog op oa 2-fasencontracten) niet alleen tussen waterschappers. ook de marktpartijen en ingenieursbureaus moeten hierin meedoen. Door zicht te hebben op elkaars beeld & belang kunnen we nog beter van elkaar leren (& samenwerken)
- Het begeleidingsteam dient ook tijd (capaciteit) te krijgen om goed mee te kunnen kijken en jaarlijks op projectbezoek te kunnen om zo informatie uit te kunnen wisselen tussen project het begeleidingsteam.
- Het lijkt me goed de resultaten van de enquête te delen en daaruit een paar concrete nieuwe doelen te halen.
- Ik ben erg tevreden over de samenwerking tussen de alliantie en het waterschap. Doorgaans weet ik mijn weg ook te vinden als ik specifieke kennis nodig heb.
- ik denk dat het belangrijk is dat de 1e stap om op zoek te gaan naar nieuwe info laagdrempelig moet zijn (website of iets dergelijks), van daaruit moet het aantrekkelijk zijn om verder te gaan zoeken
- Ik heb bij een aannemer eens bijgedragen aan een soort Wikipedia voor kennis, dit was heel waardevol. Dus onderwerpen met beknopte beschrijving en contactpersonen erbij.
- Ik merk dat bij veel waterschappers de motivatie om aan HWBP-projecten te werken afneemt. Steeds meer geven aan dat ze er liever niet meer aan meewerken. Dit lijkt voort te komen uit de huidige samenwerking, toon en positionering binnen projecten Waterschappen–HWBP–ADO. Dat vind ik erg jammer. Voor waterschappen draait het nu vooral om 'aantonen', waarbij hun werk voortdurend ter discussie staat. Dit schuurt bij veel mensen en belemmert naar mijn mening de samenwerking en kennisdeling.
- Ik zie het als heel positief dat hier aandacht voor is geanonimiseerd
- Ik zou willen voorstellen om alle projecten een leer-doelstelling mee te geven. Een lerende organisatie presteert beter.
- In een netwerkorganisatie zoals de alliantie is, speelt netwerken een belangrijke rol. Kennisdeling via communities en andere bijeenkomsten, themagericht of heel praktisch: bij wie moet je zijn voor bepaalde kennis. Realiseer dat kennismanagement een actieve rol vraagt.
- Kennisdelen is leuk, ervaringen delen is leuker! Zeker in kleine setting waar je de tijd neemt voor elkaar. Opendeuren; Kennisdelen is ook kennis bijhouden en zeker lastig in tijden dat zaken wijzigen of op de helling liggen of niet lang houdbaar zijn. Verschil maken in basis-kennis en specifieke-kennis. In gesprek blijven welk project welke kennis behoeft en maatwerk van maken op ervaring, capaciteit kennis en kunde.
- Kennisdelen is niet alleen belangrijk voor collega's die op dit moment aan HWBP projecten werken, maar denk ook aan kennisontwikkeling naar onderwijs zodat ook studenten (en docenten) de laatste ontwikkelingen vanuit de praktijk meekrijgen.
- Kijk bij kennisontwikkeling naar de hele beheerketen, dus ook hoe de kennis en tools in de landelijke beoordeling nog gebruikt kunnen worden. Dit vraagt borging aan de voorkant en goede afspraken met hoeders van ontwikkelde tooling (BOI?) nadat het innovatieproject is afgerond. Graag zie ik dat HWBP daar met BOI afspraken over maakt.
- Maak gebruik van de externen die ingehuurd worden vaak over meerdere waterschappen heen kennis opdoen en kunnen delen.
- mbt vraag 26, we hebben er nu 5 lopen, we hebben ook al diverse hwbp en hwbp2 projecten afgerond en we verwachten nog zeker 3-4 projecten in de toekomst
- Nee
- nee, goed dat jullie dit doen.
- nog vergeten te melden: kleinschalige interactieve kennisdelingssessies organiseren
- nvt
- NVT
- Onderschat het belang van de community's niet. het is niet moeilijk om deze goed werkend te krijgen, want er is zoveel passie, deskundigheid aanwezig. maar het vraagt net een klein beetje faciliteren en feeling krijgen wat relevant. Als projectteam is het altijd druk en gaat je projectmijpaal altijd voor (anders was de aanpak ook niet sober&doelmatig :)). Vergelijk het in met een waakvlammetje waar maar een klein beetje brandstof bij moet om de boel in lichterlaaie te krijgen.
- Stem de vraag over capaciteit goed af met de teamleiders van de lijnorganisaties
- Supergoed dat jullie dit actief oppakken en er weer werk van maken. Richt je nu eerst op maximaal 2 of 3 kansrijke verbeteracties.
- Vanuit het BGT zou hier actiever met het projectteam gedeeld kunnen worden ipv op afstand.
- Was benieuwd of er een online platform is waar bijvoorbeeld in dit geval alle mensen op zijn aangesloten van hwbp projecten en het hwbp zelf. En als iemand behoefte heeft aan info of kennis (delen of vragen) dan kan degene de vraag op deze platform uitzetten, zodat de leden hierop kunnen reageren en degene van de juiste info kan voorzien en-of de juiste richting kan aangeven waar te zoeken en/of hier mee om te gaan
- Wees bewust welke kennis intern bij de waterschappen beschikbaar is én welke kennis echt extern gehaald moet worden.
- Zeker. Ik adviseer je hoofdstuk 7 (Kennis en innovatie) van het boek 'Managers en professionals' te lezen van Hans de Bruijn. Heel leerzaam & confronterend. Graag bereid om een keer met jullie te sparren over dit belangrijke onderwerp. Groet, geanonimiseerd
- Zet meer in op cultuurverandering bij beheerorganisaties, vergunningverlening &-handhaving zodat hun houding en gedrag beter aansluit bij het gedachtengoed van de grote projecten. Moeten af van risicomijdend gedrag bij ambtenaren en bestuurders en alles willen dichttimmeren aan de voorkant. Denk consequent vanuit een gebied en vanuit alle opgaven die er liggen. De huidige discussie over de risicoverdeling is daarbij w.m.b. een goed voorbeeld van een volstrekt verkeerde aanpak.