

Op zoek naar het goud van de organisatie



A+O magazine 22 • januari 2009

Waterschap Aa en Maas stuurt op kennis

Mike van Holsteijn, Ferdinand Kiestra en Renze van Houten

Door Walter Baardemans

Het waterschap Aa en Maas bracht in kaart wat de vergrijzing komende jaren betekent voor aanwezige kennis binnen de afdeling Zuiveren. Inmiddels is kennismanagement binnen het Brabantse waterschap onderdeel van de 'offensieve strategie' om in de toekomst de organisatiedoelen te halen. Directeur Renze van Houten: "We werven nu mensen die zelf sturing willen geven aan hun talentontwikkeling."

De pilot 'Sturen op kennis' binnen de sector Zuiveren van waterschap Aa en Maas ondervond zelf dat waterschappen veranderen. Het project werd in 2006 in de steigers gezet, maar ging pas na de reorganisatie echt van start. Directeur Renze van Houten: "Uiteindelijk is dat

goed geweest. Er ligt nu een strategie - nota voor het hele waterschap waarvan kennis- en informatiemanagement een onlosmakelijk onderdeel zijn. De pilot is breder en beter ingebed en past nu in de lange termijnvisie van de organisatie." 'Sturen op kennis' had aanvankelijk een

andere, meer defensieve insteek, vertelt hij. Van Houten: "Binnen zeven jaar zou een kwart van de honderd werknemers uitstromen bij sector Zuiveren. Wij wilden weten welke kennis daarmee verloren ging en of dat problemen zou geven. Ook wilden we inzicht of mensen



die bleven voor de toekomst nog over de juiste kennis beschikken en waar die kennis in de organisatie zat.”

Goud

Het Waterschap Aa en Maas liet de aanwezige kennis bij de werknemers van Zuiveren in beeld brengen door een extern bureau. Per werknemer inventariseerde dit bureau het kennisniveau en de resultaten legden zij vast op een kenniskaart. Mike van Holsteijn van bureau Resense: “Je krijgt zo een landschap van beschikbare kennis.” Tegelijk werden voor de toekomst strategische

kennisgebieden aangewezen.

“We hebben daarmee belangrijke kennis expliciet gemaakt en het goud van de organisatie in kaart gebracht. De kenniskaart is inmiddels doorontwikkeld tot een ‘kennisdashboard’, een instrument waarmee gestuurd kan worden op kennis, ontwikkelingen, opleidingen, netwerken en vaardigheden. Het systeem maakt volgens Ferdinand Kiestra, innovator en projectleider van ‘Sturen op kennis’, inzichtelijk aan welke kennis in de toekomst behoefte is, of die inderdaad aanwezig is of dat actie nodig is om bepaalde kennis te verwerven. “Je ziet heel concreet waar welke kennis zit. Het is een eye-opener als je ziet dat alleen een oudere werknemer belangrijke strategische kennis heeft. Of dat kennis maar op één locatie in de organisatie aanwezig is. Op basis van die witte vlekken hebben we het afgelopen half jaar acties uitgezet, gericht op scholing en kennisdeling.”

Duidelijke eisen

Volgens directeur Van Houten is de pilot omgezet in een offensieve strategie die de hr-cyclus van in-, door- en uitstroom en de totaalvisie van de organisatie ondersteunt. De strategische doelstellingen van de organisatie zijn erop gericht te beantwoorden aan de bestuurlijke en maatschappelijke behoeften, zegt hij. “Wij moeten met hetzelfde geld dingen efficiënter en vlotter doen. Naast andere technische kennis van complexe installaties, vergt dat een ander type, meer zelfstandiger medewerker. We zoeken voor de toekomst mensen die flexibel mee willen veranderen en met passie en energie zelf verantwoordelijkheid nemen om vakinhoudelijk bij te blijven. Vanuit die visie en kennisbehoefte stellen we heel duidelijke eisen aan mensen die we in dienst nemen. We werven nu mensen die zelf sturing willen geven aan hun talentontwikkeling.” Mike van Holsteijn is blij met dit draagvlak vanuit de top voor de pilot en kennismanagement. “Het succes van dit soort projec-

ten hangt samen met of het belangrijk wordt gevonden op het hoogste niveau.” Het is volgens hem de kunst om vanuit een duidelijke visie een goede vertaalslag te maken. “Weet wat je wilt en welke kennis daarvoor nodig is. Formuleer dat zo concreet mogelijk en ga daarop sturen”, adviseert hij.

Toekomstvast

Kennismanagement heeft een directe relatie met leeftijdsbewust personeelsbeleid, stelt directeur Van Houten. “Wij willen onze vijftigplussers lang in dienst houden. Daarvoor moeten zij wel kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen”, zegt hij. Beide zijn volgens Van Houten onderdelen van het totale personeelsbeleid dat tot doel heeft het waterschap strategisch toekomstvast te maken. Van Houten: “Daarbinnen vragen verschillende fronten aandacht. Een goed kennismanagement zonder goede aansturing is gedoemd te mislukken. Als een werknemer vanwege taakrotatie na twintig jaar naar een andere locatie moet fietsen, betekent dat ook nogal wat. Ik besteed daarom minstens zoveel aandacht aan de stijl van leidinggeven, zodat het project voldoende beklijft in de organisatie. Een leidinggevende moet medewerkers kunnen motiveren actief te worden en bij te blijven. Kennis en ambitie waren dit jaar bij ons nadrukkelijk onderdeel van de jaargesprekken. Medewerkers vonden dat heel waardevol. Dat is al belangrijke winst van de pilot.”

Renze van Houten en Ferdinand Kiestra verzorgen op het HR-festival voor gemeenten, ‘WERKelijk grenzeloos’, 12 maart 2009 in ‘t Spant in Bussum, een workshop over kennismanagement. Leef-tijdbeleid is een aandachtsveld van het A&O fonds Waterschappen. Op de website www.aenowaterschappen.nl staat het stappenplan leeftijdbeleid 2008-2010.