

Kennismanagement bij Rijkswaterstaat Dienst Infrastructuur

Na de in-company Masterclass kennismanagement interviewde DNV accountmanager Sandra Schreppers Jolande Baudet (foto), Hoofd Innovatie en Ontwikkeling van Dienst Infrastructuur van Rijkswaterstaat.



Doel

De Masterclass van DNV Academy, met als docenten Jan Kingma en Pieter Verhoeven, had tot doel om binnen de Dienst

Infrastructuur een gemeenschappelijk kader voor effectief kennismanagement neer te zetten. In de opleiding werkten de deelnemers - met de organisatiedoelstellingen als uitgangspunt - onder meer aan doeltreffende kennisactieplannen. De relevante risico's en cruciale kennis om in te investeren werden in kaart gebracht. Daarbij hebben de DNV adviseurs geholpen bij de totstandkoming van een kennismatrix: een overzicht van de bestaande kennisvelden, kennistrekkingen en onderlinge relaties.

Introductie

De Dienst Infrastructuur (DI) is een van de landelijke diensten van Rijkswaterstaat. DI is specialist op het gebied van bouwtechnologie, inkoopmanagement en projectmanagement. Samen met andere landelijke en regionale diensten en marktpartijen werkt DI aan een goede en veilige infrastructuur.

Kennismanagement van de grond

Jolande Baudet: "Ik ben twee jaar geleden begonnen om kennismanagement weer van de grond te trekken binnen Rijkswaterstaat DI. Ik heb geen technische achtergrond en ik ben altijd wel met kennismanagement bezig geweest maar niet zo grondig als nu. Toen ik het stokje weer oppakte, kreeg ik wel waarschuwingen mee. Kennismanagement was eigenlijk teveel een theoretisch verhaal. Het leek zich te beperken tot modellen en documenten, waardoor discussies bleven hangen in 'dat model klopt niet'. Dat werkte niet en drie jaar geleden stopten de gesprekken. Kennismanagement was geen geliefd onderwerp meer.

Reorganisatie reden om kennismanagement weer aan te pakken

Tegelijkertijd was er een grote reorganisatie gaande binnen Rijkswaterstaat volgens het principe 'Markt tenzij'. Veel diepe, inhoudelijke kennis binnen Rijkswaterstaat zou niet meer wenselijk zijn. Kerntaken werden opnieuw geformuleerd. Toen ik pas begonnen was kwam ik mensen tegen die zich niet meer gehoord voelden. Met name de specialisten, mensen begaan met hun werk en met veel kennis. Ik ben toen gaan praten en vroeg: 'Waar loop je dan tegenaan?' en 'Wat zou je dan nodig hebben?'. Eigenlijk hadden we het allemaal over andere dingen als we het over kennismanagement hadden. En we hadden geen duidelijke terminologie. Het besef dat dingen beter konden en moesten werd de aanleiding om kennismanagement weer aan te pakken, maar dan goed. Ook op dat moment deden zich twee fenomenen voor: de 'kenniskleurenmethodiek' van Rijkswaterstaat werd uitgerold en het project 'Match' gaf de mogelijkheid om mensen bepaalde opleidingen te geven die nodig zijn om straks het werk goed te kunnen blijven doen. Dus toen zijn we van start gegaan met de kennismanagement opleiding van DNV."

Kun je iets zeggen over het effect van de masterclass binnen DI?

“Je ziet nu, dat kennismanagement (KM) gewoon leeft en de training heeft hier ontzettend in bijgedragen. Vooral ook jullie aanpak heeft erg goed geholpen.”

Kun je daar iets meer over vertellen?

“We hebben in het verleden wel last gehad van verhalen over KM die heel erg theoretisch bleven. Dat is bij DNV niet het geval. Er is veel tijd gestoken in het meedenken met de mensen. Meedenken over wat het voor hen in de praktijk betekent. Zodoende bleef het niet theoretisch, maar werd steeds de vertaalslag gemaakt naar de werkvloer. Dat hebben we vaak ook niét gehad. Aankomen met een theoretisch model, maar niet die vertaalslag maken die praktische handvatten biedt. Ook is DNV heel flexibel geweest met de zakelijke uren die erin werden gestoken. Het is prettig in een samenwerkingsrelatie dat het daar dan niet steeds op vast loopt. Dat je geholpen wordt zonder dat er continue gerekend wordt aan de uren die er aan besteed mogen worden. De mensen hier hebben het heel prettig gevonden dat er zoveel meegedacht kon worden en dat jullie de extra tijd erin hebben gestoken om samen in overleg te gaan.”

Hoe hebben jullie het succes geborgd?

“We hebben echt een megastap gemaakt. In de mindset van mensen, in de aandacht voor KM en ook de aandacht voor de mensen die er iets mee moeten doen. We zijn er nog niet maar er ligt een goede basis. Nu is het een kwestie van op de juiste manier doorpakken.

Maar ook zo'n matrix met zo'n hele mindmap die samen met jullie is opgesteld, je merkt gewoon dat dit een groot effect heeft. Want mensen hebben inzicht gekregen in waar iedereen mee bezig is en hoe het zich tot elkaar verhoudt. We hadden van te voren niet bedacht dat we het nodig zouden hebben, maar we hebben het nu en het werkt gewoon geweldig. De gesprekken die we hebben gehad, mensen worden daardoor gedwongen om dingen te ordenen. We hebben zodoende ook ontdekt hoe we dingen beter kunnen doen. De indeling die we nu hebben willen we als kapstok gebruiken en op andere fronten ook als basis gebruiken. Het schept duidelijkheid om op een gekozen structuur verder te bouwen.”

Wat is de toegevoegde waarde in de dagelijkse praktijk?

“We hebben het nu over kennis en we krijgen langzaam aan dezelfde beelden erbij en gebruiken dezelfde definities. In zo'n technisch werkveld als het onze is dat erg handig. KM krijgt steeds meer een vaste plaats in onze manier van werken. De belangrijke stap voor 2010 is het ook een integraal onderdeel van onze projecten laten worden. KM wordt nu zowel op de werkvloer als op managementniveau gedragen. Dit is echt een enorme winst. Want je moet je voorstellen dat er heel veel ervaring wordt opgedaan in projecten en er zóveel kennisvragen ontstaan gedurende een project, dat er nagedacht moet worden over kennisoverdracht en borging. Die koppeling tussen projecten en kennismanagement moet er zijn. Anders moet er steeds een extra inspanning gedaan worden. Dan blijft het iets extra's en moet er tijd voor worden gemaakt. Nu wordt het een integraal onderdeel.

Mijn doel is dat KM in de genen van ons werken en denken wordt. Het is niet 'mijn feestje', ik wil er niet om vragen, aan leuren en trekken, maar anderen moeten het willen. En aan die bewustwording heeft de training bijgedragen.”

Er komen weer bezuinigingen aan. Denk je dat het impact heeft op de kennismanagement-initiatieven, of ben je daar nu minder bang voor? Omdat we bijvoorbeeld zien dat KM nu al steeds meer als een integraal onderdeel van projectmanagement wordt gezien?

“Ja, dat.” “En (lachend), er liggen nu natuurlijk héél goede plannen. Er is nagedacht over waarom er bepaalde kennis nodig is. Op sommige punten zou je misschien nog wel scherper kunnen worden: moet je de kennis zelf ontwikkelen of aan de markt overlaten? Die afweging zal wel gemaakt worden. Er zal ongetwijfeld gesneden worden. Maar omdat we het nu goed kunnen onderbouwen waarom we wel of niet bepaalde kennis moeten ontwikkelen, welke organisatiedoelstellingen ermee gediend worden en welke risico’s je gaat lopen, word je minder snel van tafel geveegd. We krijgen nu steeds meer inzicht in het belang van bepaalde kennis voor de organisatie.

En het staat natuurlijk buiten kijf dat de overheid verantwoordelijk blijft voor de veiligheid in Nederland. Stel nu dat je als overheid geen kennis meer hebt en aannemers gaan bruggen bouwen en er gebeurt iets. Dan blijf je als overheid toch een verantwoordelijkheid dragen. Dat dingen wel eens mis gaan, daar hebben we helaas wel actuele voorbeelden van. Je moet als overheid kunnen blijven beoordelen of er het juiste gebouwd wordt. Daarom is er ook heel duidelijk gezegd dat de Landelijke Diensten de kenniscentra van Rijkswaterstaat zijn. Het wil niet zeggen dat je alle kennis in huis moet hebben, maar dat betekent wel dat je er voor moet zorgen dat alle kennis voor het primaire proces georganiseerd is. Of je dat nu zelf in huis hebt of je hebt goede afspraken met kennisinstituten van buiten de eigen organisatie, maar jij bent ervoor verantwoordelijk dat die kennis beschikbaar is en blijft. Door deze ontwikkelingen, en door een aantal recente calamiteiten die duidelijk maken dat er een noodzaak is om kennis te organiseren en de motivatie er daardoor is, staat kennismanagement nu dus wél op de agenda. Aan de andere kant heb ik niet de illusie dat het ooit helemaal bovenaan de agenda staat hoor, maar bang dat het zal verdwijnen ben ik niet.”

Wat zijn je top 3 uitdagingen voor de komende tijd?

“Allereerst gaan we kennisvelden verder kwalificeren en kwantificeren. De plannen verder uitvoeren en actueel houden. Ten tweede zullen we volgend jaar voor projectmanagement de koppeling met kennismanagement verder uitrollen. Ten derde is het opvangen van de grote vergrijzing, of ‘verzilvering’ als we het mooi willen zeggen, een punt van zorg. Er gaan op korte termijn een groot aantal deskundigen weg en jonge aanwas valt tegen. Ook werken we aan kennismanagement in relatie tot innovaties, zodat we allerlei proeftuinen in de praktijk kunnen organiseren en we de markt uitnodigen om nieuwe materialen te ontwikkelen. En we hopen daarin een actieve ondersteuning te bieden bij het realiseren van die ontwikkelingen. Er zijn genoeg ambities voor de komende tijd!”

Lees meer over DNV kennismanagement opleidingen op www.dnv.nl/kmopleidingen en adviesdienstverlening op: www.dnv.nl/kennismanagement of bel op telefoonnummer 030-2308900.