

KM2.o-case: KVH-project De Dommel

Aanleiding / probleemstelling

Allereerst is Proven Resense gevraagd twee afdelingen volgens de KRM-aanpak (zie hiervoor het artikel 'KRM in de praktijk' op [www.provenpartners.nl/...](http://www.provenpartners.nl/)) te laten werken. Nadat deze opdracht succesvol van start was gegaan en resultaat geboekt werd, besloot de directie tot het organisatiebreed implementeren van deze aanpak als het Kennis, Vaardigheden en Houding (KVH)-traject met als doelstelling: "Bring de ontwikkeling van de medewerkers in lijn met de collectieve organisatieontwikkeling en zorg voor een match tussen de huidige beschikbare en toekomstige benodigde kennis om de doelen van de organisatie te realiseren".

Situatieschets

Het project KVH slaat een brug tussen Kennismanagement (Kennis), Competentiemanagement (Vaardigheden) en het cultuurtraject (Houding) teneinde aan de ontwikkeling van Waterschap De Dommel en haar medewerkers voor de komende jaren mede vorm en invulling te geven.

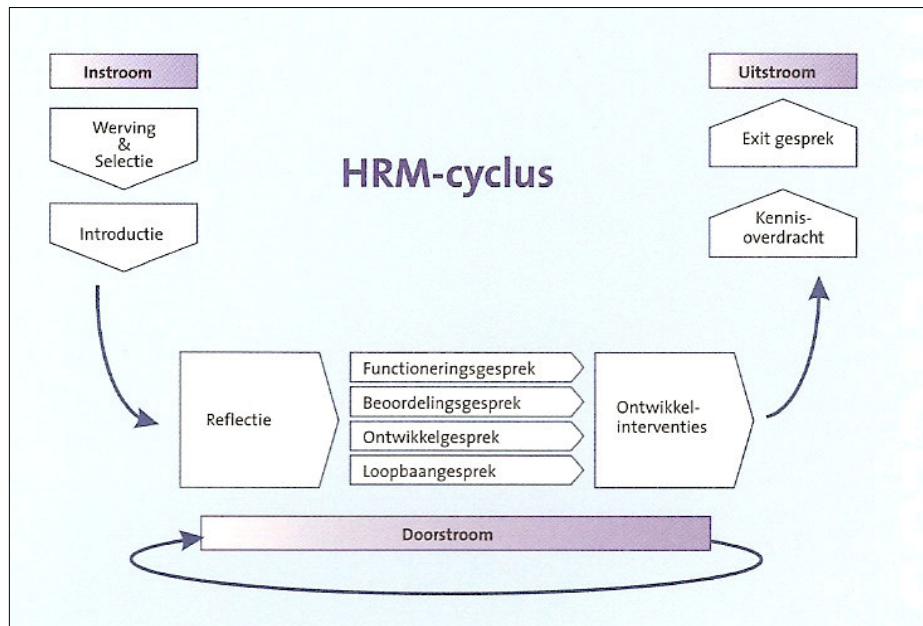
Eind 2004 is hiervoor reeds een projectopdracht opgesteld, waarin het project verdeeld is in een voortraject, een afdelingstraject en een natraject. Het voortraject is augustus 2005 afgerond met oplevering van een rapport waarin achtereenvolgens het Dommel woordenboek, de individuele HRM cyclus, de ontwikkeling van individu en collectief en de koppeling met Fuwater (het functiewaarderingssysteem) worden beschreven.

Aanpak

Twee afdelingen Vergunningen & Handhaving (V&H) en Advies Waterketen (AWK) zijn gestart met de KRM-aanpak. Het voortraject heeft een helder beeld opgeleverd van de kennisgebieden, vaardigheden en attitude die de twee afdelingen in huis hadden en wensten te ontwikkelen, gekoppeld aan de functies binnen de afdelingen. Hiermee werd goed zicht verkregen hoe de organisatie in kan spelen op (toekomstige) veranderingen. Per team, per functie en kennisgebied werd vastgelegd in welke mate zij zich moeten ontwikkelen teneinde het gewenste collectieve (op afdelingsniveau) richting op te gaan. De resultaten van deze stap zijn gevisualiseerd in een kennisposter. Nadat dit deel van de KRM-aanpak was afgerond, besloot de directie enthousiast tot het organisatiebreed implementeren van de aanpak als KVH-traject.

Aangezien op dat moment een reorganisatie plaatsvond bij De Dommel werd het niet optimaal geacht meteen met de inventarisatie van de huidige situatie op afdelingsniveau te beginnen. In plaats daarvan zijn de kennisgebieden, vaardigheden en attitudes die gewenst waren in kaart gebracht in samenwerking met de afdelingen. Hieruit is een Dommelwoordenboek voortgekomen met daarin 136 Dommeltermen 'Kennis', 63 Dommeltermen 'Vaardigheden' en 34 Dommeltermen 'Houding'. Dit woordenboek, ook wel thesaurus genoemd binnen het vakgebied Kennismanagement, zorgde voor een gemeenschappelijke taal dat ook als basis kan worden gebruikt voor het ontsluiten van informatie uit kenniskaarten, databanken, intranet en het Document Management Systeem. In diezelfde overbruggingsperiode is de koppeling met de HRM-cyclus gemaakt en zijn de termen gekoppeld aan het functiewaarderingssysteem (FuWater).

KM2.0-case: KVH-project De Dommel



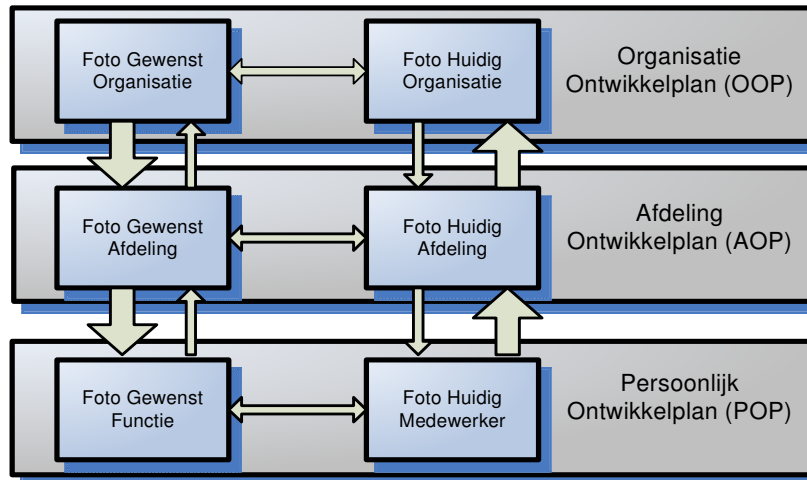
Figuur 1: Koppeling van de kennis, vaardigheden en attituden met de HRM-cyclus

Vervolgens is in enkele sessies met het Directie Team de foto gewenst van de organisatie vastgesteld, die de basis vormde voor de groepstrajecten. Vervolgens is van alle afdelingen en groepen inzichtelijk gemaakt welke kennis, vaardigheden en houding zij nodig hebben voor de nabije toekomst (tot 2010). Dit is vastgelegd in de zogeheten Foto gewenst.

Door de directie is aangegeven welke accenten zij wilde leggen voor de ontwikkelrichting voor de komende jaren. Gekozen is voor 'Extern en intern samenwerken' en 'Efficiënt en effectief', waarbij elk een aantal korte statements zijn geformuleerd waarmee zowel de identiteit als missie van De Dommel wordt bekrachtigd. Ook zijn hierbij specifieke kennisgebieden, vaardigheden en attituden aangeduid die worden geaccentueerd voor de komende drie tot vijf jaar. Tegelijkertijd zijn de sterke kanten van de organisatie en haar personeelsleden expliciet gemaakt. In KVH termen werd dit benoemd als veel vakkennis, goede praktische vaardigheden en een uitstekende menselijke houding.

Inmiddels werd de interne reorganisatie afgerond waarbij de organisatie procesgeorieerd is gekanteld naar 8 afdelingen die samen 23 verschillende processen beheren en uitvoeren. Drie afdelingen zijn volledig klaar hiermee en zijn nu gestart met de stappen 2, 3 en 4 van de KRM-aanpak. In stap 2 wordt in kaart gebracht over welke kennis, vaardigheden en houding zij momenteel beschikken. Dit wordt vastgelegd in de zogeheten Foto huidig.

KM2.o-case: KVH-project De Dommel



Figuur 2: Inventarisatie van huidig en gewenste situatie op drie niveau's

Hierbij wordt de KRM-aanpak als methode weer aangehouden waarbij op zowel organisatieniveau, afdelingsniveau als persoonlijk niveau een foto huidig en gewenst wordt gemaakt. Vervolgens wordt voor alle afdelingen en groepen inzichtelijk gemaakt waar de verschillen zitten om de ontwikkeling te maken van het huidig beschikbare niveau naar het toekomstig gewenste niveau., zodat hiermee bij de derde stap “inventariseren” rekening kan worden gehouden. Bij stap 3 maken alle medewerkers concept POP's, waarmee gekozen wordt welke ontwikkelgebieden men met prioriteit wil ontwikkelen en inzichtelijk wordt welke interventies noodzakelijk zijn om de ontwikkeling te maken van het huidig beschikbare niveau naar het toekomstig gewenste niveau. Daarbij wordt door Proven Resense benadrukt dat ontwikkelen ‘meer is dan opleiden’. De ontwikkelinterventies kunnen een breed scala beslaan van de gangbare training tot videoconferencing.



Figuur 3: Ontwikkelen kan vanuit een breed scala aan ontwikkelinterventies

KM2.o-case: KVH-project De Dommel

In de vierde stap wordt getoetst of de concept POP's van de medewerkers aansluiten op de gestelde kaders en accenten voor de ontwikkelrichting van De Dommel. De toetsing leidt tot afstemmingsgesprekken van de leidinggevende met de medewerker, eventueel ondersteunt door de HRM-manager. Daarna kunnen zowel het Organisatie Ontwikkelplan (OOP), Afdelings Ontwikkelplan (AOP) als het Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) definitief worden vastgesteld. Na het doorlopen van de vier stappen ontstaat op drie niveaus een volledig beeld van de ontwikkelbehoeften en de daarbij horende ontwikkelinterventies. In de laatste stap staat de uitvoering van het ontwikkelprogramma centraal.

De vijf stappen in de KRM-aanpak zijn een continu cyclisch proces. In de eerste cyclus ligt de focus voornamelijk op de introductie van de methode. De komende jaren zal het KVH-traject door P&O met ondersteuning van de kennismanager en een adviseur van Proven Resense verder worden gerealiseerd waarbij kennisoverdracht plaatsvindt volgens het "train-the-trainer" principe. Hierdoor wordt de methodiek overgedragen naar de staande organisatie, waarbij de bewuste inbedding in de HRM-cyclus en het functiewaarderingssysteem bijdragen aan het gebruik. In de volgende cycli kan de focus meer gaan liggen op het aanscherpen in verbinden. Een spin-off van deze aanpak kunnen bijvoorbeeld kenniskaarten zijn of een introductieprogramma.

Door Proven Resense is een KRM-module ontwikkeld op verzoek van De Dommel waardoor het invullen van de KVH-gebieden is geautomatiseerd en tijd bespaard. Hiermee is tevens ruimte geschapen voor een strategische invulling van het HR-beleid doordat het mogelijk is gericht te sturen op de ontwikkeling van de medewerkers, die samen de organisatie vormen.

Resultaat

De KRM-aanpak koppelt de ontwikkeling van het individu en het collectief en geeft een goed beeld van de huidige beschikbare en toekomstig benodigde kennis. De ontwikkelinterventies zijn beter toegesneden op de behoeften van de medewerkers én de organisatie waardoor een hoger rendement en besparingen mogelijk zijn. Bovendien kunnen medewerkers zich gericht ontwikkelen waardoor plezier en motivatie worden verhoogd.