

Kennismakings- en Introductieprogramma Waterschappen Internationaal (KIWI)

Introductie

De Nederlandse waterschappen en de ministeries van Buitenlandse Zaken en Infrastructuur en Waterstaat werken internationaal samen binnen de Blue Deal. De Blue Deal is een programma dat tot en met 2030 loopt en één duidelijk doel heeft: 20 miljoen mensen in 40 stroomgebieden wereldwijd aan schoon, voldoende en veilig water helpen. Hierbij ligt de focus op het bieden van hulp, het creëren van kansen voor het bedrijfsleven en het leren van andere landen. Zo kunnen de Nederlandse waterbeheerders hun werk blijven verbeteren. Dit gaat gepaard met een aanzienlijke vergroting van de inspanningen en benodigde capaciteit vanuit de waterschappen. Professionele nieuwe instroom is nodig om de ambities waar te maken.

Een belangrijke doelstelling binnen de internationale activiteiten van de waterschappen is het borgen van continuïteit en professionaliteit in langjarige partnerschappen, alsmede het bieden van ontwikkelkansen voor medewerkers van de waterschappen. In dit kader wil het NWB Fonds een tweejarig introductieprogramma waterschappen voor internationaal werken ontwikkelen voor de waterschappen. Per jaar kunnen maximaal 21 deelnemers (één per waterschap) hieraan deelnemen.

Doel

Na afloop van het leertraject beschikken de deelnemers over voldoende kennis, praktijkervaring en competenties om volwaardig deel te kunnen nemen aan internationale Blue Deal projecten. De deelnemers smeden nieuwe relaties en bouwen zo een netwerk op dat een impuls geeft aan de samenwerking tussen de waterschappen in internationale projecten.

Doelgroep

Medewerkers van waterschappen die al enige jaren ervaring hebben bij een waterschap, maar nog geen ervaring hebben met het internationale waterschapswerk. Medewerkers die de ambitie hebben om deel te gaan nemen aan buitenlandprojecten van de waterschappen en willen werken als verbindend projectmanager in een complexe omgeving met verschillende stakeholders. Deelnemers aan het programma hebben een HBO/WO werkniveau. Gestreefd wordt naar een diverse samenstelling van minimaal 16 en maximaal 21 waterschappen.

Filosofie en meerwaarde

Het kennismakings- en introductieprogramma wil met een mix van leren, trainen en werken de internationale activiteiten van de waterschappen professionaliseren en daarmee de impact vergroten. Waterschappers die internationaal actief willen worden binnen de Blue Deal projecten, krijgen met dit programma handvatten mee voor het werken in internationale waterprojecten.

Het kennismakings- en introductieprogramma zet de deelnemer centraal binnen de context van de Blue Deal projecten en partnerschappen. Binnen het programma wordt op meerdere niveaus geleerd, getraind en gewerkt – voor, tijdens en na missies. Er wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Individu en team (operationeel niveau).
Het succes van een partnerschap, project of samenwerking hangt vrijwel volledig af van de individuen die samen een groep of organisatie vormen. Met dit programma worden de individuele waterschappers en hun teams beter voorbereid op het internationale werk. Bewustwording van eigen gedrag en vaardigheden, alsmede de tools om effectief en projectmatig internationaal samen te kunnen werken zijn onontbeerlijk.
- Leren binnen en tussen projecten (tactisch niveau).
Een effectieve methode om te leren is om samen met anderen projecten en activiteiten uit te voeren. Dit gebeurt standaard binnen een Blue Deal partnerschap. Het introductieprogramma is erop gericht om kennis tussen partnerschappen in een land en tussen landen te verbeteren en te versterken.



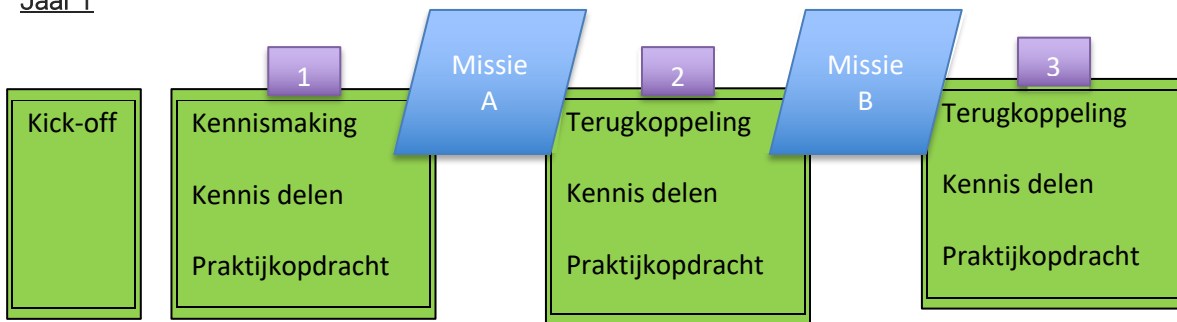
- Organisatie en netwerk (strategisch niveau).

Het ontwikkelen van vaardigheden op persoonlijk niveau en het leren binnen en tussen projecten levert belangrijke lessen op voor de eigen organisatie en het netwerk van de Blue Deal. Deze lessen worden binnen dit programma opgehaald en gedeeld. De output en belangrijke bevindingen en lessons learned worden ook gedeeld met het NWB fonds als opdrachtgever en het Blue Deal project team. Hierdoor is strategische sturing van de internationale activiteiten van de waterschappen mogelijk en van het Blue Deal programma.

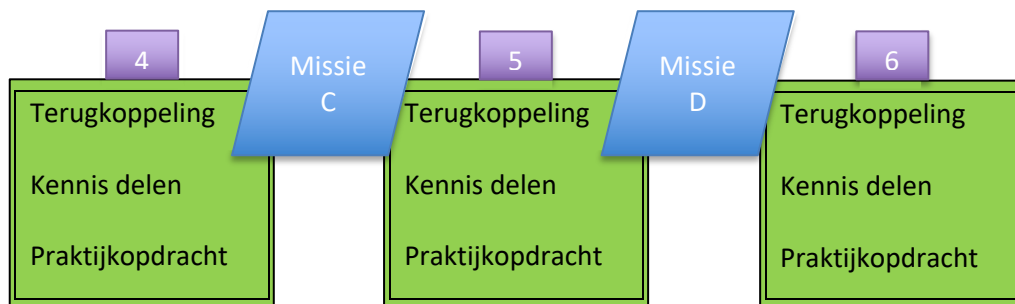
Opbouw programma

Het tweejarig introductieprogramma voor de 21 deelnemers uit de waterschappen bestaat in totaal uit zes themasessies en vier buitenlandse missies (drie themasessies en twee missies per jaar). Schematisch ziet het programma er als volgt uit.

Jaar 1



Jaar 2



Iedere themasessie kent dezelfde opbouw:

- Terugkoppeling en persoonlijke ervaringen (hart). Dit onderdeel bestaat uit terugkoppeling en bespreking van de opgedane ervaring en opdracht in het buitenland (op de eerste dag is dit kennis maken met elkaar en het Blue Deal programma).
- Interactieve kennisdeling (hoofd). Voor dit onderdeel worden een of meerdere gastsprekers uitgenodigd en het geleerde wordt in groepjes geoefend.
- Praktijkopdracht (handen). De deelnemers krijgen een praktische opdracht rond het thema mee voor de volgende missie.

Tijdens de missies werken de deelnemers in tweetallen aan een praktijkopdracht binnen telkens één van de Blue Deal projecten. De deelnemers worden in tweetallen verdeeld over minimaal vijf en maximaal tien Blue Deal projecten, verspreid over verschillende continenten. Tijdens de missies wordt er vanuit het programma een online coachmoment ingepland (skype call). Persoonlijke ontwikkeling, kruisbestuiving tussen deelnemers en projecten, alsmede intervisie lopen als een rode draad door het hele programma. Ook wordt de nodige aandacht besteed aan effectieve en creatieve communicatie over de projectervaringen en output. In het navolgende overzicht is de opbouw van het programma weergegeven en is de verwachte tijdsbesteding voor de deelnemers aangegeven. De inhoud van de themasessies is verder uitgeschreven in bijlage 1. De deelnemers besteden 138 contacturen per jaar, exclusief voorbereiding in eigen (waterschaps)tijd. De inschatting is dat een deelnemer, inclusief voorbereiding, ongeveer 150 uur per jaar nodig heeft voor deelname aan het programma.

Overzicht KIWI-programma				
Jaar 1				
Kick-off middag - Kennismaking met elkaar - Opzet leertraject - Overzicht Blue Deal programma - Opdracht: Wat verwacht je van het buitenlandwerk, jouw rol daarin en wat is je persoonlijk leerdoel? - Borrel <hr/> Themasessie 1: Werken in een andere cultuur - Terugkoppeling opdracht - Culturele kennismaking - Kennis delen: Werken in een andere cultuur - Waterbeheer in een culturele context (door Lida Schelwald) - Oefening: (Her)ken je eigen cultuur - Werken in een andere cultuur (gastspreker Waternet) - Praktijkopdracht voor missie A: Cultuuraspecten herkennen in relatie tot waterbeheer Totaal: 1,5 dag	Missie A	Themasessie 2: Multilevel governance - Terugkoppeling opdracht en bespreking - Kennis delen: Multilevel governance - Building Blocks water governance (door Lida Schelwald en gastspreker / buitenlandcoördinator - Assessment Water Governance (door Ronald Hemel) - Oefening: Een WG assessment voor een casus - Praktijkopdracht voor missie B: Deel van water governance assessment uitvoeren. Totaal: 1 dag	Missie B	Themasessie 3: Samen = (net)werken - Terugkoppeling opdracht en bespreking - Kennis delen: Samen = (net)werken - Jouw rol in de Blue Deal projecten - Samenwerking tussen overheidslagen in projectland (door Ronald en Lida) - Samenwerking met andere partijen om projectdoelstellingen te realiseren (gastsprekers: VEI, NGO, Advies-bureau, YEPe) - Opbouwen van een netwerk - Praktijkopdracht; maak een presentatie en hou een lunch-praatje over je ervaringen in het buitenland voor je eigen waterschap. - Netwerkborel met externe partners Totaal: 1 dag

Overzicht KIWI-programma				
Jaar 2				
Themasessie 4: Processen managen in een complexe omgeving - Terugkoppeling: bespreking ervaringen tot nu toe - Kennis delen: 'Verbindend onderhandelen' (door externe gastspreker) - Complexiteit en belangen herkennen - Weerstanden overwinnen en overtuigen - 'Mutual gains approach' - Praktijkopdracht voor missie C: Geef aan tegen welke complexe problemen en/of tegengestelde belangen je aanloopt in het project en hoe deze te adresseren. Totaal: 1 dag	Missie C	Themasessie 5: Onderwerp(en) vanuit de deelnemers - Terugkoppeling opdracht en bespreking ervaringen tot nu toe - Kennis delen: onderwerp(en) o.b.v. feedback groep - Praktijkopdracht voor missie D: o.b.v. feedback groep Totaal: 1 dag	Missie D	Themasessie 6: Jouw toegevoegde waarde in de Blue Deal projecten - Terugkoppeling opdracht en bespreking - Kennis delen: Terugblikken op jouw rol in de Blue Deal projecten - Toegevoegde waarde in een team (door gastspreker) - Eindevaluatie: - Wat heb jij geleerd? - Hoe heeft dat het project (team) geholpen? - Wat is de meerwaarde voor het Blue Deal netwerk en jouw waterschap? Totaal: 1 dag

Bijlage 1. Inhoud themasessies en beoogde kennis en competenties

Kick-off bijeenkomst: Kennismaking met elkaar en het programma

Tijdens deze startbijeenkomst maken de deelnemers op een inspirerende wijze kennis met elkaar. Ze leren daarbij onder meer elkaars drijfveren kennen om mee te doen aan Blue Deal projecten. Tevens wordt de opbouw en beoogde output van het 2-jarig programma toegelicht, alsmede de input die van de deelnemers wordt verwacht. Aan de hand van een presentatie en filmpje wordt een overzicht gegeven van het Blue Deal programma en de projecten die in diverse landen door de Waterschappen worden uitgevoerd. Als afsluiting van deze eerste kennismakingsbijeenkomst is een netwerkborrel gepland.

Bijeenkomst 1: De culturele context van internationaal waterbeheer

Deze eerste themasessie staat geheel in het teken van 'Werken in een andere cultuur'. Deelnemers krijgen uitleg over het begrip 'cultuur', hoe je culturele verschillen kan herkennen en waarom het belangrijk is om rekening te houden met cultuuraspecten voor succesvol waterbeheer. Dit wordt met praktijkvoorbeelden uit diverse Blue Deal focuslanden geïllustreerd. Aan de hand van een oefening krijgt men inzicht in de eigen culturele achtergrond, normen en waarden en welke invloed dit heeft op je eigen gedrag en beslissingen. Een gastspreker met veel ervaring met internationaal werken zal vertellen over culturele verschillen waar hij tegenaan liep tijdens missies en hoe hij daarmee is omgegaan. De praktijkopdracht voor missie A die komen gaat, staat in het teken van 'Verwondering!': Wat valt je op en welke cultuurverschillen constateer je?

Kennis en competenties: Meer kennis over cultuuraspecten en het belang van het rekening houden met de culturele context voor succesvol waterbeheer, Interculturele sensitiviteit en effectiviteit vergroten.

Bijeenkomst 2: Multilevel governance

Waterschappen worden in het kader van de Blue Deal vaak gevraagd door collega-overheden uit het buitenland om hen bij te staan de governance in het betreffende land op een hoger planniveau te brengen. Met name in landen waar men bezig is organisaties à la waterschappen decentraal in te stellen (bv Catchment Management Organisations in Zuid-Afrika of River Basin Authorities in Ethiopia). Doel is om te zorgen dat deze organisaties uiteindelijk zelf in staat zijn de hen toegekende mandaten op een adequate wijze te vervullen. Maar om welke governance aspecten gaat het dan en hoe beoordeel je deze? Tijdens de bijeenkomst worden, na een uitgebreide terugkoppeling van de praktijkopdracht, de building blocks voor goed water governance toegelicht. Vervolgens wordt uitgelegd hoe je de governance aspecten op diverse niveaus (multi-level) in kaart kunt brengen en beoordelen, waarbij ook het OECD-model ter sprake komt. De deelnemers kunnen vervolgens zelf een assessment van de governance situatie oefenen aan de hand van een fictieve casus. Tijdens de praktijkopdracht voor missie B krijgen de deelnemers de kans om voor een deelaspect (bv wettelijk, institutioneel, financieel, etc.) de governance situatie in het betreffende land in kaart te brengen.

Kennis en competenties: 3-lagen model en building blocks good governance kennen, een governance assessment model kunnen doorgronden en toepassen in de praktijk.

Bijeenkomst 3: Samen = (net)werken!

Het adagium "Alleen ga je sneller, samen kom je verder" gaat ook op in het buitenland. Overigens laat de samenwerking tussen overheidslagen (horizontaal en verticaal) vaak nog te wensen over. Mandaten overlappen nogal eens en men heeft vaak onvoldoende kennis over elkaars activiteiten, waardoor bijvoorbeeld dingen dubbel gedaan worden en/of data, zoals monitoringsgegevens, niet worden uitgewisseld. Hier kan een eerste verbetering (een 'quick' win) behaald worden, zo leren de deelnemers in de ochtendsessie. Om de Blue Deal projectdoelstellingen te kunnen realiseren is samenwerking met andere partijen, zoals NGO's, drinkwaterbedrijven en adviesbureaus die lokaal opereren, van essentieel belang. Lokale liaisons, zoals YEPers die 'long-term' in een land gestationeerd zijn, helpen ook om de voortgang van de projecten tussen de missies door te waarborgen. Vertegenwoordigers van genoemde samenwerkingspartners, waarmee de waterschappen in het buitenland vaak optrekken, worden tijdens de

middag uitgenodigd om een korte pitch te houden over hun ervaringen met wederzijdse samenwerking. De deelnemers krijgen ook de kans om hen te bevragen. Om elkaar nog beter te leren kennen en het eigen netwerk uit te breiden wordt na afloop van deze middagssessie een Netwerkbordel georganiseerd, waartoe ook alle YEPers die op dat moment in Nederland zijn worden uitgenodigd. Omdat er na deze bijeenkomst niet direct een missie gepland is, bestaat de praktijkopdracht uit een 'thuisactiviteit', namelijk het maken van een presentatie en het houden van een lunchpraatje voor je eigen waterschap, waarbij je collega's vertelt over je eigen ervaringen in het afgelopen jaar met werken in het buitenland. Daarbij ga je in op:

- Wat heb jij tot nu toe geleerd?
- Wat was je rol in het team en hoe heeft dat het project (team) geholpen?
- Wat is de meerwaarde voor het Blue Deal netwerk en jouw waterschap?

Deelnemers worden uitgedaagd om daarbij ook de verbinding met het eigen waterschap te leggen.

Kennis en competenties: Het belang van samenwerking met andere partijen om projectdoelstellingen effectiever te realiseren onderkennen, eigen netwerk in kaart brengen en verder uitbouwen, 'n stukje verantwoording/terugkoppeling naar het 'thuisfront', zijnde het eigen waterschap, afleggen.

Bijeenkomst 4: Processen managen in een complexe omgeving

Internationale projecten kennen veelal een zekere complexiteit (grotere schaal, multi-actor, weerbarstige beleidscontroversen en diverse belangen (bv economische groei vs milieu-eisen).

Hoe ga je hier mee om en hoe overwin je weerstanden? Een ervaren externe gastspreker, deskundig op dit onderwerp, reikt de deelnemers tools aan voor 'verbindend onderhandelen' en stakeholder management. Hij maakt daarbij gebruik van de 'mutual gains' approach. De praktijkopdracht sluit naadloos aan bij de gedeelde kennis. Voor missie C worden de deelnemers gevraagd aan te geven tegen welke complexe problemen zij in het projectland aanlopen en hoe zij deze denken te adresseren en zo mogelijk op te lossen.

Kennis en competenties: complexiteit binnen internationale projecten (h)erkennen, vaardig worden in projectmatig werken in een complexe context, verbindend kunnen onderhandelen, probleemoplossend vermogen vergroten

Bijeenkomst 5: Flexibel invullen

Thema en praktijkopdracht worden flexibel ingevuld op basis van feedback en leerervaringen deelnemers tijdens de eerste 3 missies.

Dit kan een 'probleem' dan wel uitdaging zijn, die tijdens de missies in meerdere landen naar voren komt (bijvoorbeeld veelvuldige wisseling van personeel bij buitenlandse partners) en hoe hier mee om te gaan. Het kan ook een specifieke behoefte aan kennis of vaardigheden zijn, waarvan een meerderheid van de deelnemers aangeeft dat zij deze belangrijk vindt om volwaardig te kunnen deelnemen aan missies, bijvoorbeeld op het vlak van communicatie of anderszins.

Kennis en competenties: nader te bepalen op basis van feedback groep

Bijeenkomst 6: Jouw rol in de Blue Deal projecten

Deze laatste bijeenkomst staat in het teken van de eigen rol en meerwaarde van de deelnemers in zijn of haar project(en). Nadat een gastspreker een inspirerende uiteenzetting heeft gegeven over de verschillende rollen en toegevoegde waarde van eenieder in een team en hoe je een 'top team' kunt worden, volgt een evalueatie. Achtereenvolgens wordt met de deelnemers besproken wat zij hebben geleerd in de afgelopen 2 jaar en hoe dit henzelf, het project(team) en het Blue Deal netwerk heeft geholpen. Ook wordt gesproken over de verdere ambities voor de komende jaren. De verbinding met het eigen waterschap komt daarbij ook aan de orde.

Kennis en competenties: je rol, kwaliteiten en toegevoegde waarde binnen een Blue Dealproject en het netwerk kennen, het kunnen uitdragen en ermee aan de slag gaan.