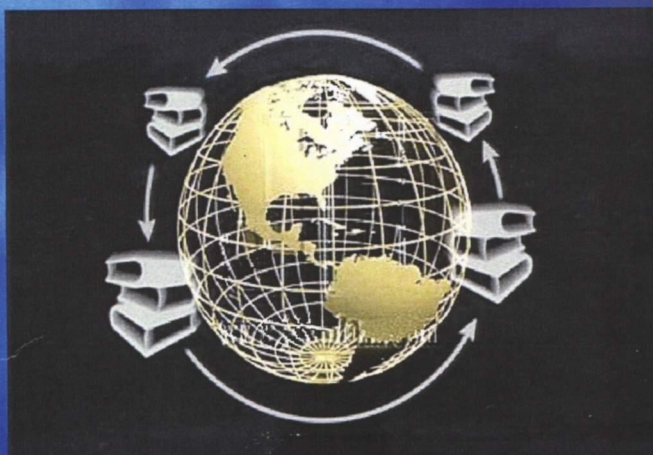


Ministerie van Verkeer en Waterstaat



Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat

Kennismanagement



Uitgave ter gelegenheid van de V&W Bidoc-dag op
27 september 2001



Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
Directie Oost-Nederland

Postbus 9070
6800 ED Arnhem
Tel. 026 - 3688355

Bibliotheek

KENNISMANAGEMENT

naam	afd.	retour	paraaf
BDT		04. JAN. 2002	

S.V.P. TIJDIG VERLENGEN

Uitgave ter gelegenheid van de V&W
Bidoc-dag op 27 september 2001
Omslagontwerp en illustraties:
Rijkswaterstaat, directie Oost-Nederland
Rob Chevallier en Hans Arp



Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
Directie Oost-Nederland

Bibliotheek

Nr.

BPO8000-37 ON

Inhoudsopgave

1	Tijdbesparende maatregelen	3
1.1	Bijdragen van bibliotheken en informatiecentra	3
1.2	Top tien tijdbesparing	8
1.3	Een terugblik: resultaten workshop "druk druk druk" bidocdag 2000	10
1.4	Literatuurlijst tijdbesparing	11
2	Kennismanagement algemeen en binnen Verkeer en Waterstaat	18
2.1	Valkuilen en successen in de praktijk	18
2.2	Presentatie Rachel Vreeswijk	24
3	Kennismanagement in de bibliotheek en informatiesector	26
3.1	Kennismanagement bij Verlies en Winst	26
3.2	Literatuurlijst kennismanagement	30
4	Kennismanagement bij de bibliotheken en informatiecentra van V&W	46
4.1	Merlijn een kennismanagement-tool	46
4.2	Een terugblik: resultaten workshop "druk druk druk" bidocdag 2000	55
4.3	Presentaties van praktijkvoorbeelden van KM-activiteiten	56
4.3.1	Presentatie Joke Vastenouw	56
4.3.2	Presentatie Gea Blok	57

Inleiding

De V&W-bidocdag, de landelijke contactdag voor bibliotheken en informatie-centra van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, staat op 27 september 2001 in het teken van kennismanagement (KM).

Over KM is al veel gezegd en geschreven. De werkgroep KM heeft zich ten doel gesteld de deelnemers aan deze dag vooral praktische handreikingen te geven, met als centrale vraag: hoe kun je je als bibliotheek/informatiecentrum profileren op KM-gebied?

Wij hebben een aantal sprekers bereid gevonden iets te vertellen over KM uit verschillende invalshoeken.

De meeste presentaties zijn in dit boekje terug te vinden.

Allereerst gaat **Rachel Vreeswijk** van het Ministerie (directie Kennis) in op KM bij Verkeer en Waterstaat (par. 2.2).

Vervolgens vertelt **Boyd Hendriks** (Cap Gemini, Ernst & Young) iets over de rol van de informatieprofessional bij KM, waarbij voorbeelden buiten het Ministerie de revue zullen passeren (*hand-out* wordt verstrekt op de dag zelf).

Tot slot zullen onze "eigen" **Joke Vastenouw** (Directie Noord-Holland) en **Gea Blok** (Directie Communicatie) iets vertellen over hun activiteiten op KM-gebied (par. 4.3).

De presentaties worden aangevuld met theorieën en ideeën die uit de literatuur naar voren komen, verzameld en bewerkt door **Ester Kos** (DCO). Tevens zijn verslagen van workshops van de vorige bidocdag opgenomen, om te zien welke plannen we toen op KM-gebied hadden.

Om met frisse moed aan KM te kunnen beginnen, heb je tijd nodig. We hebben daarom aan alle diensten en directies gevraagd om creatieve ideeën aan te leveren om tijd te besparen. De reacties zijn gebundeld in het eerste hoofdstuk, onder andere gevolgd door een top 10 van tijdbesparende maatregelen en een literatuurlijst.

We hopen jullie met deze bundel en deze dag veel inspiratie te geven voor de start of verdere uitbouw van KM-activiteiten!

De werkgroep kennismanagement

Hans Arp

Gea Blok

Herman van Dam

Henk-Jan van Groningen

Yvette Molkenboer

1 Tijdbesparende maatregelen

1.1 Bijdragen van bibliotheken en informatiecentra

NLA

Kennismanagement staat (nog) niet hoog op mijn agenda. Echter, als ik plannen in die richting zou (moeten) ontwikkelen, zou ik dat waarschijnlijk net zo aanpakken als andere nieuwe zaken:

1. In eerste instantie als een pilot-project.
2. Met gebruikmaking van externe inhuur, hetzij om op deze manier know-how in huis te halen voor het nieuwe project, hetzij om medewerkers van hun dagelijkse werkzaamheden te ontlasten.

Tot slot: ik vind dat het geven van goede voorlichting aan gebruikers over waar zij zelf hun informatie vandaan kunnen halen een enorme tijdwinst kan opleveren: geen korte, doch tijdrovende vragen meer.

Aanvulling: blijf jezelf oriënteren op de kerntaken van de organisatie en stel op basis hiervan je prioriteiten. Zo kan het bijvoorbeeld voorkomen dat bezigheden die je zelf als uitermate belangrijk ervaart, weinig aftrek vinden in de organisatie. Is dit het geval dan kun je je afvragen of deze bezigheden inderdaad het belang hebben dat jij eraan hecht.

Paul Jansen

ZH

Kennismanagement en de bibliotheek: het creëren van tijd.

Veelgehoorde barrières voor kennismanagement zijn: tijds(druk), overvloed aan werk, organisatiestructuur, cultuur (gebrek aan belangstelling), personeelstekort, onvoldoende inzicht in wie wat deed/weet, onjuiste informatiesystemen etc.

Een nadere bestudering van kennismanagement leert dat bibliotheken van oudsher op bepaalde onderdelen hier al mee bezig zijn. Er wordt echter steeds meer om een toegevoegde waarde vanuit de bibliotheek gevraagd.

De veranderende taak van collectiegericht naar informatiegericht vraagt een (pro)-actieve houding.

De collectie is een product en te gebruiken voor de ondersteuning van KM.

Het is niet meer de hoofdtaak van de bibliotheek zoals dat voorheen was.

Op basis van theorie en de praktijk bij directie Zuid-Holland kom ik tot de volgende ideeën/adviezen:

- zie het als een pilot-project: eerste contact, analyse, advisering (in combinatie met de diensten van de bibliotheek), ondersteunen, begeleiding naar verzelfstandiging, evaluatie;
- evaluatie moet je zien als een leerproces waarop je een beleid probeert te maken;
- indien gewenst moet je de mogelijkheden van inhuur/uitbesteding bekijken;

- realiseer je dat de vraag veelal terug te voeren is tot een kerntaak van de bibliotheek en in feite niets nieuws is. Kennismanagement is dus meer een zaak van tijd maken!;
- kennismanagement is eerder een (nieuwe) pro-actieve manier van denken;
- deel de (geleerde) kennis met elkaar, dit bespaart een hoop tijd;
- beschrijf procedures: dit maakt een hoop duidelijk;
- bepaal binnen KM wat de taken van de bibliotheek zijn en welke rol je hierin vervult;
- probeer aan te sluiten bij ontwikkelingen in de organisatie. KM is niet een ICT-probleem, maar veelal een organisatie- en cultuurprobleem. Aansturing vanuit de bibliotheek alleen is moeilijk tot niet realiseerbaar
- en boven alles: kijk kritisch naar je huidige werkprocessen: wat kan beter waardoor je meer tijd krijgt. Er is meer mogelijk dan je in eerste instantie denkt! Is de verhouding tussen de tijd die je aan een taak besteedt en die het oplevert reëel? Nee, dan moet het veranderen. Of de klant vraagt en de bibliotheek doet het wel. Bepaal je eigen beleid en straal dit uit!

Henk-Jan van Groningen

MIN

Waar haalt een afdelingshoofd de tijd vandaan?

Het grote voordeel dat een afdelingshoofd heeft, is dat hij de mogelijkheid heeft om zaken te delegeren en daar is veel tijd mee te winnen. Lekker makkelijk hoor ik iedereen denken: Alard delegeert zoveel mogelijk naar de medewerkers en heeft dan zelf zeeën van tijd over om zich met bijvoorbeeld kennismanagement bezig te houden. Zou het nu werkelijk zo gemakkelijk zijn? Helaas het is niet zo!! Tuurlijk ik kan werkzaamheden delegeren naar de medewerkers, maar mijn agenda wordt voor een groot deel door externe factoren bepaald. De meeste tijd gaat zitten in een groot aantal verplichte overleggen. Als ik zelf voorzitter ben kan ik de tijd redelijk beïnvloeden, maar ben ik dat niet dan gaat er regelmatig kostbare tijd verloren. Toch zijn er mogelijkheden om tijd te winnen en dat geldt voor iedereen.

Ik noem er een aantal:

1. Bewaar zo weinig mogelijk zelf.
2. Zorg voor een leeg bureau, stapels kosten veel tijd. Bovendien komen stapels op een bureau niet erg professioneel over voor klanten. Die kunnen denken dat hij is niet eens in staat zijn eigen bureau opruimen, laat staan dat hij de juiste informatie kan vinden.
3. Lees niet elk binnenkomende mailtje meteen, maar doe dat maar een paar keer per dag.
4. Vraag je bij elk product af: is dit nog wel nodig, kan het anders etc.
5. Sociale contacten zijn prima, maar houdt daarbij wel de tijd dat deze duren in de gaten.

6. Gebruik informatie opnieuw. Vaak is het mogelijk, met een kleine aanvulling/aanpassing om een nieuw product te maken.

Met de tips hierboven genoemd kunnen jullie tijd winnen die je kunt besteden aan nieuwe producten en diensten. Ik wens jullie veel succes bij het zoeken naar tijd.

Alard Litjens

LB

Ik ben weer terug van vakantie. Met spierballen in mijn armen!!!

Ik heb nagedacht over Waar haal ik mijn tijd vandaan!!
Poeh, vond ik wel moeilijk.

Als ik voor mezelf spreek. Ik begin elke morgen vroeg. Heerlijk om 07.15 uur beginnen rustig met een kopje thee. Kan ik anderhalf uur rustig belangrijke zaken afhandelen zonder gestoord te worden.

Daarnaast ook een beroep mogen doen op mijn collega's.

Klein tips:

- Grote mokken thee halen. Hoef je minder vaak thee te halen. Wel vaker naar het toilet, dus niet echt een ideale oplossing.
- Tegen je collega's zeggen dat je gisteravond zo'n lekker pastagerecht hebt gemaakt met extra knoflook. Blijven ze niet zo lang hangen.
- Niet te warme kleren aan trekken. Blijf je langer helder en wakker.
- Niet te zwaar lunchen. krijg je 's middags geen dipje.
- Kleine agenda kopen, kun je niet veel in schrijven, dus minder afspraken!!

Nee serieus, dit zijn geen echte oplossingen. Wel helpt zaken goed plannen en durven nee te zeggen en een beroep te doen op je collega's.

Nina Becker

ZH

"In De Zoete Suikerbol....."

Lang geleden was er eens een bakkertje. In zijn houtgestookte oven bakte hij de heerlijkste witte broodjes. Het was druk in zijn winkeltje "In De Zoete Suikerbol", want de mensen wilden alleen zijn broodjes hebben en daar was het bakkertje trots op. Daarom stond hij zingend om 4 uur 's ochtends al op om te bakken en als hij om 8 uur de winkel open deed, stonden de mensen al op de stoep en kon hij de broodjes verkopen. Maar het werd drukker en tijdens het verkopen moest hij ook nog bakken.

De mensen gingen ook ingewikkeldere broodjes vragen: bruine broodjes en broodjes met maanzaad.

Het bakkertje knikte maar en bakte alles zo goed als hij kon. Maar de vraag werd nog ingewikkelder: broodje gezond, waddenbroodjes. En er kwam een supermarkt in zijn straat en de Blokker ging broodbakmachines verkopen.

De mensen gingen morren, want steeds vaker kon het bakkertje niet meer leveren wat de mensen vroegen

En de broodjes waren of niet gaar of zwartgeblakerd, omdat het bakkertje tijdens het broodjes verkopen zijn houtgestookte oven had vergeten. Het ging bergafwaarts met het bakkertje en "In De Zoete Puikertbol". Toen het zo rustig was geworden met klanten, dat hij na kon denken over zijn bakkerij en wat er gebeurd was, wist hij niet meer hoe hij het tij moest keren.

Want altijd was het toch goed gegaan en wat wist hij nou van computergestuurde ovens? En de mensen: die moesten maar niet zo verwend en veeleisend zijn!

Als ze nu eens begrepen wat er voor broodjes bakken allemaal moest gebeuren: inkopen, bakken, administratie bijhouden..... dan zouden ze wel niet zo veeleisend zijn, vond het bakkertje.

Het moraal:

Blijf aanpassen aan de veranderende omgeving en aan de veranderende vraag, maar ga daar wel kritisch mee om. Zeg dus niet altijd overal "ja" op maar formuleer doelstellingen, klanten en producten. Jouw "ja" en "nee" moet hierbinnen passen.

Tips die uiteindelijk tijdbesparend werken:

- Denk vanuit klantenperspectief: de klant hoeft niet te weten hoe de broodjes worden gebakken (of hoe de ISBD-regels zijn). Een klant, die met een vraag aan de balie komt, stelt negen van de tien keer een 'verkeerde' vraag. "Ik ben op zoek naar CBS-statistieken?" in plaats van. "Hoeveel motorongelukken waren er in 2000?". Het beantwoorden van de tweede (échte) vraag kost evenveel tijd en levert een veel tevredener klant op. Het zou dus zonde zijn als je tijd steekt in zo'n 'verkeerde' vraag! Vertel bovendien wat er allemaal goed gaat en wat je wel kan doen in plaats van dat je je verontschuldigt voor allerlei kleinere onvolkomenheden. Als je daarbij net als het bakkertje zingend naar je werk gaat, kan je bidoc niet meer stuk!
- Een ander goed voorbeeld voor de bidocs is het financieel en administratief beheer. De doelstelling van de bidocs heeft iets te maken met informatie en niet met facturen, die gekopieerd bewaard moeten worden of uitgezocht moeten worden. Daar heb je een financiële afdeling voor.

- Realiseer je dat je maar een beperkt aantal uren hebt. Werk alsof je morgen bij een ander bedrijf gaat werken: daar ga je erg efficiënt van werken en prioriteiten stellen wordt makkelijker.
- Zorg voor een goede werkverdeling: plan dus je baktijd en je verkooptijd goed. Het beschrijven van een proefschrift of het maken van een beleidsplan gaat niet tussen de klantvragen door. En een klant aan de balie of aan de telefoon wil onverdeelde aandacht.
- Blijf bij op het vakgebied en ontwikkel daar een visie op. Regelmatig achteroverleunend mediterend naar het plafond staren met de benen op het bureau en dromen over hoe het zou moeten zijn, levert gek genoeg wel degelijk ook visie op. Dit hoeft maar 20 minuten per half jaar te kosten.

Maaak het verhaal zelf verder af en vertel je collega's hoe het verder ging met de "In De Zoete Suikertol"!

Karin Bornhijm



1.2 Top tien tijdbesparing

1. Laat je niet storen door de telefoon

Als je bezig bent met een belangrijke klus en de telefoon gaat, vraag dan om de beller terug te bellen op een tijdstip wanneer jullie allebei tijd hebben. Of regel van te voren iemand anders die je telefoon aanneemt en de boodschappen duidelijk noteert. Dit lijkt klantvriendelijk, maar het is nog klantvriendelijker als je ingespannen bezig bent met een belangrijke klus en je kunt geen kwaliteit leveren. Niet voor de belangrijke klus en niet voor de beller. De beller ervaart het juist als zeer klantvriendelijk wanneer je voorstelt om later terug te bellen. Zo blijf je baas over je eigen tijd.

2. Doe de deur van je kamer dicht. Af en toe open. Niet omgekeerd.

Veel mensen werken met de deur open om aan te geven dat zij openstaan voor problemen van anderen en vanwege het sociale contact. In veel bedrijven is het een ongeschreven wet, verheven tot norm, tot cultuur. Een dichte deur betekent dat er iets aan de hand is. Hierdoor wordt je vaak onnodig lastig gevallen, zodat je niet meer geconcentreerd je werk kunt doen. Moe thuiskomen 's avonds met het gevoel dat je niets gedaan hebt. Dus doe gewoon de deur dicht en af en toe open.

3. Spreek met kamergenoten af wanneer bezoekers komen, over binnenkomende en uitgaande telefoontjes en over elkaar lastig vallen.

Door telefoontjes, bezoekers en je kamergenoten kun je in je werk onderbroken worden. Als je met z'n drieën op een kamer zit en de telefoon gaat 10 keer per dag per persoon is er dagelijks 30 maal een onderbreking. Gestoord? Daarom is het handig om hierover afspraken te maken.

4. Het meest tijdrovende woord is 'ja'. Het meest tijdbesparende woord is 'nee'.

5. Leer jezelf de gewoonte aan voor je naar huis gaat al een 'doe-lijst' voor de volgende dag op te stellen.

(Je bent dan mentaal voorbereid). Begin met de moeilijkste en belangrijkste klussen.

6. Besteed je toptijd aan je prioriteiten

Iedereen heeft een toptijd tijdens een bepaalde periode op de dag. In je toptijd ben je het meest productief en kun je je het beste concentreren. Verspil je toptijd niet aan het verrichten van werkzaamheden met een lage prioriteit.

7. Vergader niet als je alleen maar vergadert om het vergaderen

Als je toch gaat vergaderen, zorg er dan voor dat je goed beslagen ten ijs komt bij vergaderingen, dat wil zeggen dat je

- alle relevante stukken op tijd hebt verzameld en rondgestuurd;
- een duidelijke agenda hebt waarin staat:
 - hoe lang het agendapunt gaat duren;

- wie iets over dat agendapunt gaat vertellen;
 - of het agendapunt informatief is, of er een discussie moet worden gevoerd, dat er een besluit genomen moet worden;
 - een korte inleiding van het agendapunt zelf;
- alleen die mensen zijn uitgenodigd voor wie het werkelijk van belang is dat ze er zijn.

Een goede voorzitter die de boel strak in de hand houdt is van groot belang bij vergaderingen.

8. Handel je post in één keer af; lees het en besluit wat je ermee wilt doen.

Pas de GGGV-technieken toe.

Geef het weg.

Gebruik het.

Gooi het weg.

Verstuur het naar iemand.

9. Delegeer taken die niet de hoogste prioriteit hebben

'Slim en succesvol omgaan met tijd' betekent zuinig omgaan met je tijd. Om de tijd die je hebt zo effectief mogelijk te besteden, stel je prioriteiten. Een manier om effectief te werk te gaan is het delegeren van taken die niet de hoogste prioriteit hebben.

10. Werk volgens een bepaald plan

Wanneer je tijd wilt besparen door effectiever om te gaan met je tijd, is werken volgens een bepaald plan onmisbaar. Wanneer je van tevoren geen prioriteiten stelt, kun je achteraf nooit nagaan of je je tijd wel zo goed mogelijk hebt benut.



1.3 Een terugblik: resultaten workshop "druk druk druk" bidocdag 2000.

1. Frequentie vergaderingen verminderen en efficiënter (dus korter) vergaderen).
2. Afstoten bepaalde zelfstandige taken (b.v. knipselkrant).
3. Effectiever werken (b.v. Front office functie).
4. Eigen werkzaamheden optimaliseren.
5. Onderbrengen van taken bij een externe firma (b.v. tijdschriften bij Swets).
6. Bezoekers meer zelfstandig laten werken (b.v. studenten die in V&W lis bestanden zoeken; wel vinger aan de pols houden).
7. Betere kennis van software (hierdoor effectiever werken).
8. "Nee" leren zeggen (niet meer op alle kleinigheden ingaan of grotere taken laten vervallen in verband met te weinig personeel).
9. Spreiding werkzaamheden (b.v. meer werken in de stille uren zoals 's morgens vroeg of laat in de namiddag).
10. Goede arbo-omstandigheden (daardoor minder ziekte).

Klaas C. Groenewold



1.4 Literatuurlijst tijdbesparing

Haast je langzaam: tijdmanagement in zeven stappen/L.J. Seiwert; met medewerking van A. McGee-Cooper.-Utrecht: Het Spectrum, 2000. -256 p. : fig. Vert. van: Wenn du es eilig hast, gehe langsam: das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt: sieben Schritte zur Zeitsouveränität und Effektivität. ISBN 9027468885

Thesaurusterm

EFFICIËNTIE, MANAGEMENT, PLANNING

Excerpt

Laat zien hoe mensen een balans kunnen vinden tussen de eisen die in de werkkring gesteld worden en de persoonlijke levensdoelen. Beschrijft in zeven stappen de manier om het leven zo in te richten dat minder het idee bestaat "geleefd te worden". Bevat voorbeelden en oefeningen en bespreekt verschillende persoonlijkheidstypen.

Signatuur

Z45-a7 MIN

Minder werken, meer bereiken/J. Kitching.-Zaltbommel: Thema, 2000. -176 p.: fig., tab.

(Lifeskills serie; no. 1)

ISBN 9058710718

Thesaurusterm

COMMUNICATIE, MANAGEMENT, PLANNING, STUDIEBOEKEN, VERGADEREN

Excerpt

Tips en adviezen om meer te bereiken door tijd en werk efficiënt aan te pakken. Het boek bestaat uit twee delen. Deel I gaat over timemanagement zodat de werktijd zo productief mogelijk benut wordt. Deel II schenkt aandacht aan communicatievaardigheden.

Signatuur

Z44-c14 MIN

Organiseer je werkplek/O. Pollar-Schoonhoven: Academic Service, 2000. -94 p.: ill.

ISBN 9052613567

Thesaurusterm

ARCHIEVEN, EFFICIËNTIE

Excerpt

Praktische handleiding om orde in de chaos van de werkplek te scheppen. Op deze manier kunnen ruimte en tijd efficiënt worden benut.

Gaat onder andere in op

- 1) het indelen van kasten en laden;
- 2) de principes van het archiveren;
- 3) de inrichting van het bureau;
- 4) de kunst van het weggooien;
- 5) het managen van post en e-mail.

Signatuur

Z44-e69 MIN

Werk als waagstuk/R.H.W. Vinke-Schiedam: Scriptum, 2000. -99 p.
ISBN 9055941921

Thesaurusterm

ARBEID, ARBEIDSMOTIVATIE, EFFICIËNTIE, GEDRAG, PLANNING

Excerpt

Mensen komen momenteel knel te zitten tussen werk en privé, tussen ambities en leuke dingen doen, etc. Geeft ideeën over de werkende mens in het huidige tijdsgewricht.

Signatuur

Z45-a19 MIN

Slim en succesvol omgaan met tijd/B. van Luijk-Alphen aan de Rijn: Samson, 1999. -73 p.: tab.

Met lit.opg.

(Werkwijzer, 50 tips)

ISBN 9014061927

Thesaurusterm

ARBEIDSTIJD, EFFICIËNTIE

Excerpt

Uitgelegd wordt hoe men zijn tijd zo efficiënt mogelijk kan gebruiken en hoe men kan omgaan met tijdsdruk. Hoe dient de beschikbare tijd verdeeld te worden tussen werk en privé.

Signatuur

A834 NH

B2376 BDU

Time-management: tips, technieken, tools/I. Fleming-Houten: Van Holkema & Warendorf, 1999. -128 p.: ill.

ISBN 9026968914

Thesaurusterm

ADVIEZEN, MANAGEMENT

Excerpt

Kort overzicht van vaardigheden om werktijd efficiënter in te delen.

Signatuur

Z43-c20 MIN

Tips en tools voor managers/Jolanda Bouman. - [S.l.]: Thema, 1998. -126 p. : ill.

ISBN 9070512629

Thesaurusterm

MANAGEMENT

Excerpt

Vaardigheden voor (beginnende) managers: feedback geven en krijgen, onderhandelen, conflicthantering, leidinggeven, coachen, motiveren, vergaderen, samenwerken, presenteren, time management en stressmanagement.

Signatuur

A783 I-II NH

A783 I NH

A783 II NH

Time management voor management-ondersteuners/C. de Gelder. - 2e geh.
herz.dr.-Alphen aan den Rijn : Samsom Bedrijfsinformatie, 1996. -198 p.

Eerste druk: 1989

ISBN 901405260X

Thesaurusterm

ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE, MANAGEMENT, PLANNING

Excerpt

Methode voor tijdmanagement die kan worden toegepast in de werksituatie van secretaresses en andere ondersteunende (staf-)medewerkers.

Signatuur

A621 NH

A-351 NN (WNU)

Time management/Ineke E. Kievit-Broeze, Janneke H.A. Ploegmakers; Knijff
Nauta-Utrecht: Stichting Educatieve Omroep Teleac, 1994. -178 p. : ill.

Losbladige uitgave in ringband

ISBN 9065333568

Thesaurusterm

ARBEIDSTIJD, EFFICIËNTIE, MANAGEMENT, PLANNING

Signatuur

H0301 ZL

Management: een overzicht/Malcolm Peel-Schoonhoven: Academic Service,
1994. -192 p. : fig., graf., tab.

(Praktijkguiden voor manager en ondernemer)

Vert. van: Introduction to management, 1993

Met reg.

ISBN 9052611343

Thesaurusterm

MANAGEMENT, PLANNING

Excerpt

Inleiding in het managementvak, met onder meer aandacht voor zelfmanagement en time management, planning en organisatie, communicatie, management van informatie, financiële verslaggeving en klantgerichtheid van de organisatie.

Signatuur

Z32-e60 MIN

Prioriteiten : effectieve keuzes in leven en werk/S.R. Covey, A. Roger Merrill,
R.R. Merrill. -Amsterdam: Business Contact, 1994. -357 p. : bijl., ill., tab.

ISBN 9025414672

Thesaurusterm

MANAGEMENT, PLANNING, STUDIEBOEKEN

Excerpt

In dit boek wordt de problematiek behandeld van het stellen van prioriteiten. Time-management leidt niet tot een zinvol of kwalitatief beter bestaan. Hooguit leidt het ertoe dat mensen allerlei zaken sneller en beter doen. Maar de keuzes voor wat men werkelijk wil doen en waarom men dat wil doen blijft daarmee op de achtergrond.

Signatuur
B-2760 130 RIKZH
Z44-c57 MIN

Hollen, vliegen, draven : kleine gids voor de time-manager/J. Diekstra. -
Nijmegen: Logikos Trainingen, 1993. -39 p. : bijl., ill.

Met lit. opg.
ISBN 9074734022

Thesaurusterm
ECONOMIE, MANAGEMENT

Excerpt

Bedoeld voor al diegenen, voor wie werken een digitale race tegen de klok is in plaats van een analoge tijdsbesteding. In vergaderen, schrijven en lezen gaat de meeste tijd zitten. Aan de hand van de volgende onderwerpen wordt geprobeerd om een balans te zoeken tussen de tijd die men tot zijn beschikking heeft en het werk dat men moet doen: registratie tijdsbesteding, activiteiten die wel/niet bij de functie horen, planning, gestoord worden, een schoon bureau, bioritme, stress, vergaderen, schrijven en lezen. Niet bedoeld als oplossing voor organisatorische problemen, zoals tekort aan mankracht of formatieplaatsen.

Signatuur
C-3640 NN
H0286 ZL
Z30-f72 MIN

Stresshantering/C.L. Winkelman - Alphen aan den Rijn [etc.] : Samsom
Bedrijfsinformatie, 1993 : fig. ; 22 cm.

Met lit. opg. en reg.(Werkwijzer - 50 tips)
ISBN 9014048025

Thesaurusterm
GEZONDHEID, STRESS

Excerpt

Het begrip "stresshantering" verwijst naar een wijze van omgaan met stress die erkent dat het verschijnsel stress niet altijd negatief geïdentificeerd hoeft te worden, maar ook als bron van activering kan worden gezien.

Problemen ontstaan pas als de persoon onder stress overbelast raakt en last krijgt van lichamelijke of psychische klachten. Dit boek geeft aan hoe op een verantwoorde manier met stress om te gaan.

Diverse aanleidingen, die stress kunnen veroorzaken, worden geanalyseerd en er worden aanbevelingen gedaan om op een andere manier te kijken naar zichzelf, de omgeving en de te verrichten taken.

Effectief waarnemen, en effectief realistisch denken vormen de fundering van de gekozen benadering.

Deze fundering vormt vervolgens de basis voor assertiviteit, time-management en probleemoplossen.

Signatuur
B1235 BDU
Z31-D69 MIN

Tijd in arbeid en organisatie/red. J. von Grumbkow ; Th.A.M. Beckers . [et al.]. - Heerlen ; Deventer : Open Universiteit (OU) : Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1991. -107 p. : fig., graf., tab. ; 22 cm.
Met lit. opg.(Arbeid en organisatie ; 4)
ISBN 9026715110

Thesaurusterm

ARBEIDSORGANISATIE, ORGANISATIELEER, PRODUCTIVITEIT

Excerpt

Aandacht wordt besteed aan het fenomeen tijd met betrekking tot enkele arbeids- en organisatievraagstukken, zowel op individueel en organisatieniveau als op het niveau van de arbeid zelf.

Enkele onderwerpen die aan de orde komen: time-management, werken onder tijdsdruk, just-in-time productieprocessen, arbeidstijdverkorting en bedrijfstijdverlenging, en de verhouding tussen arbeid en vrije tijd.

Signatuur

Z25-C26 MIN

Stress en tijdmanagement (geluidsopname): blijft uw tijd de baas/tekst ingesproken door Arend Langenberg. - Amsterdam [etc.] : Samsom Intermediair, 1989.

-1 geluidscassette

(Managers effectiviteit programma)

Onder andere gebaseerd op Tijdmanagement - meer doen in minder tijd / Alec Mackenzie, en "Stress in de organisatie" in "Handboek organisatie"/N. van Dijkhuizen en J.A.M. Winnubst

Thesaurusterm

ARBEIDSTIJD, GELUIDSOPNAMEN, MANAGEMENT, STRESS

Signatuur

B-1249 103 RIKZH

CAS-12 MIN

G26 NH

In: C068 NB

Tijdmanagement en de secretaresse (geluidsopname): win tijd door efficiënte samenwerking/tekst ingesproken door Arend Langenberg. - Amsterdam [etc.] : Samsom, 1989. - 1 geluidscassette

(Managers effectiviteit programma) Onder andere op Tijdmanagement - meer doen in minder tijd / Alec Mackenzie. - Intermediair Bibliotheek

Thesaurusterm

ARBEIDSTIJD, GELUIDSOPNAMEN, MANAGEMENT, PLANNING, SAMENWERKING

Signatuur

B-1247 103 RIKZH

CAS-11 MIN

G27 NH

In: C068 NB

De planning van uw werk [geluidscassette]: bespaar tijd met een goede planning/
tekst ingesproken door Arend Langenberg. - Amsterdam: Samsom, 1989
(Managers effectiviteit programma) Onder andere gebaseerd op Tijdmanagement
- meer doen in minder tijd / Alec Mackenzie

Intermediair Bibliotheek

Thesaurusterm

ARBEIDSTIJD, GELUIDSOPNAMEN, MANAGEMENT, PLANNING

Signatuur

B-1248 103 RIKZH

CAS-16 MIN

G25 NH

In: C068 NB

Verspil geen tijd: praktische tips voor effectief tijdbeheer en betere
werkprestaties/Roger Black. -Utrecht [etc.]: Veen, 1988. - 208 p. : ill.

vert. M.D.J. Leijten

ISBN 9020418653

Thesaurusterm

EFFICIENTIE, MANAGEMENT, PLANNING, SAMENWERKING

Signatuur

B391 BDU

Tijdmanagement [geluidsopname 60 min]: zó bespaart u 2 uur per
dag/geschreven door R. Alec Mackenzie ; Nederlandse bew. door R. Schmidt en
M. Figee ; tekst ingesproken door Peter van Dijk. - Alphen aan den Rijn ;
[Amsterdam etc.] : Samsom : Intermediair, cop. 1983, 1983. - 1 geluidscassette :
11x7x1 cm.

Oorspr. uitg. : Amacom, cop. 1979. - Met miniboekje in houder waarin
samenvatting.(Managers effectiviteit programma)

Thesaurusterm

EFFICIËNTIE, MANAGEMENT, PLANNING, VERGADEREN

Excerpt

In de cassette worden een aantal tips gegeven om de beschikbare arbeidstijd van
de manager zo efficiënt mogelijk te benutten.

Het is noodzakelijk om concrete doelen, prioriteiten en planning vast te stellen.

In geval van verwachte problemen dient aandacht te worden besteed aan
crisismanagement.

Ongewenste storingen door telefoon en bezoekers moeten vermeden worden.

Succesvol management wordt bereikt door doeltreffend te delegeren.

Ten behoeve van een optimale productiviteit dient niet alles te worden aangepakt,
maar allereerst de topprioriteit.

Signatuur

B-2167 103 RIKZH

C054 NB

CAS-13 MIN

G3 NH

G9 NZ

Z1 RWS

Effectief tijdbeheer. - Amsterdam : Intermediair, 1980. -95 p. : tab. ; 22 cm.
(Intermediair bibliotheek)

ISBN 906434003X

Thesaurusterm

MANAGEMENT, PLANNING

Signatuur

A-1074 103 RIKZH

A-2185 130 RIKZM

A597 NH

2 Kennismanagement algemeen en binnen Verkeer en Waterstaat

2.1 Valkuilen en successen in de praktijk

Top 10 Valkuilen

1. Menselijke factoren die mensen ervan weerhouden hun kennis aan te bieden en daarmee ook te delen:
 - mensen worden om iets anders dan kennislevering binnen hun werk gewaardeerd (op afgerekend) en geven daar dus prioriteit aan
 - kennis is macht: het afstaan van know-how verzwakt hun positie
 - mensen zijn gewend om kennis mondeling over te dragen en vinden het moeilijk om dat via het intranet te doen. Dan komen indirect de volgende uitspraken:
 - "Ik heb het te druk"
 - "Sorry, maar ik moet mijn prioriteiten stellen"
 - "Ik kom er nog op terug"
 - "Dit is niet declarabel"
2. Eén van de belangrijkste oorzaken voor dit kennelijk gebrek aan resultaten van projecten op het vlak van kennismanagement is de technologische inslag van veel projecten. Bij de onderzochte bedrijven bleek eenderde van de projecten door de IT-afdeling geïnitieerd te worden. Dergelijke projecten gaan voorbij aan organisatorische en culturele aspecten.
3. Volgens KPMG-onderzoek is 49 procent van de werknemers bereid informatie in de onderneming te delen, maar hebben ze daar onvoldoende tijd voor. Veertien procent heeft geen behoefte aan extra informatie. Zestien procent ziet het delen van informatie zelfs als een regelrechte bedreiging.
4. Wanneer kennis slecht wordt beheerd, zullen de kosten stijgen en kunnen miljoenen dollars aan investeringen worden verspild. Succes staat of valt met de uitvoering. Hier volgen zes belangrijke misvattingen over kennismanagement:
 - Ordening van gegevens lost alle problemen op: als we nou maar kunnen registeren wat we weten...
Resultaten zijn niet gegarandeerd als de inspanning vooral gericht is op kennis verzamelen. Kenniswerkers kunnen verkeerde gegevens verzamelen en waardevolle gegevens ter zijde schuiven. Begin met de strategie en onderzoek de zakelijke waarde van hetgeen je verzameld. Als het geen waarde oplevert, schuif het dan ter zijde.
 - Technologie is het wonderwapen. Als we nu eenmaal een intranet van wereldklasse hebben, dan zouden we weten wat we weten. Technologische oplossingen leveren alleen resultaat op wanneer ze gebaseerd zijn op degelijke strategische overwegingen. Anders loopt het intranet vol met zinloze en dubieuze gegevens en raakt het in ongebruik.

- Wij doen al aan kennismanagement - wij hebben fantastische systemen om documenten in op te slaan...
Kennismanagement vereist veel meer dan alleen het opzetten van een systeem voor documentbeheer, het opbouwen van gegevensbestanden en het exploiteren van een intranetsite. Dat zij allemaal instrumenten en enkel die instrumenten gebruiken is niet hetzelfde als kennismanagement.
 - Lever kennis aan, en de gebruikers komen vanzelf...
Wanneer kennis niet begint bij de basis van de organisatie, en niet gericht is op wat de medewerkers nodig hebben om hun baan beter te kunnen doen, zullen kennissystemen gewoon niet worden gebruikt.
 - Alle kennis is goede kennis - we zullen het waarschijnlijk ooit nodig hebben en dus kunnen we het maar beter nu verzamelen...
Het is zinloos om kennis te verzamelen zonder een duidelijke zakelijke doelstelling. Begin met datgene wat medewerkers nodig hebben om hun baan beter te kunnen doen en de rest volgt vanzelf.
 - Als wij de instrumenten aanleveren, zullen mensen die wel gaan gebruiken...
Kennismanagement werkt niet zonder een culturele verandering.
Onderschat niet hoezeer mensen geneigd zijn op informatie te blijven zitten en evenmin de stroperigheid die kan worden veroorzaakt door het 'niet van hier'-syndroom.
5. Beloning en beoordeling
Er moet iets of iemand aanwezig zijn die de invoering van kennismanagement beoordeelt en waar nodig beloont en bestraft
 6. Angst
Veel medewerkers zijn bang hun meerwaarde te verliezen als ze hun kennis moeten delen: leg de medewerkers uit dat hij ook veel kennis terug krijgt en er zelf beter van wordt
 7. Gebrek aan richting
Veel projecten mislukken, omdat het te vaag en te groots wordt opgepakt.
Begin klein, duidelijk gericht op resultaat.
 8. Angst en onvoldoende motivatie bij medewerkers blijken bij vijftig procent van de Nederlandse ondernemingen het grootste struikelblok te zijn om kennis te delen. Angst wordt veroorzaakt door het idee dat kennis macht is.
 9. Hindernissen bij kennismanagement:
 - De waan van alledag
Elke dag heeft zijn eigen problemen die moeten worden opgelost en deadlines die moeten worden gehaald. Er is eenvoudigweg geen tijd om te evalueren, informatie te verzamelen of met elkaar te brainstormen.
 - De ontoegankelijkheid van de informatie in en buiten de organisatie.
De informatiehuishouding is vaak ongestructureerd, veel informatie raakt zoek en medewerkers zijn niet getraind in het vinden van relevante interne en externe informatie. Internet heeft veel te bieden, maar goed zoeken is een kunst die geleerd en beoefend moet worden.

- Faalangst en onderschatting van de eigen kennis

Het ontbreken van kennis over het voorbereiden en geven van presentaties en cursussen en het hebben van onvoldoende vertrouwen in hun eigen kunnen.

10. Kennis is macht dus het is lastig om mensen te bewegen en kennis te delen. Dat lukt niet door van bovenaf op te leggen dat mensen kennis moeten delen. Bijvoorbeeld door tijdens beoordelingsgesprekken na te gaan op welke manier en hoeveel kennis mensen hebben overgedragen. Dit werkt averechts.

Top 10 Successen

1. Mensen in de organisatie eigenaar maken van en daarmee verantwoordelijkheid geven voor kennisthema's. Op deze manier is iedereen betrokken en zien ze hoe het bundelen van kennis rond een bepaald thema werkt en wat het oplevert. Tevens blijven ze eigenaar van de kennis en behouden ze voor hun gevoel een stukje macht.
2. Kennis een persoonlijke ervaring laten worden.
Dat wil zeggen dat men ervaart dat het invoeren van kennismanagement niet alleen plaatsvindt ten behoeve van de organisatieontwikkeling, maar tevens juist ook interessant kan zijn voor eigen persoonlijke ontwikkeling.
3. Gebruikmaken van het 'tafeltjesmodel' zoals bij het Ministerie van Financiën
Je moet de tafeltjes zien als kennisgroepen: je nodigt mensen uit om over een thema met elkaar het gesprek aan te gaan. Dat is niet vrijblijvend. Je komt niet alleen om kennis te halen en er je voordeel mee te doen. Het gaat er ook om dat je kennis komt brengen. Alles staat in het teken van kennismaken en kennis delen.
4. Kennismanagement kun je ook invoeren vanuit het oogpunt om efficiënter te werken.
British Petroleum bespaarde 80 miljoen dollar uit door haar toonaangevende werkwijzen op het gebied van proefboringen te verspreiden.
Chevron bespaarde 150 miljoen dollar door expertise op het gebied van energieverbruik en management met andere partijen uit te wisselen
5. Cap Gemini vraagt iedere adviseur naar zijn of haar bijdrage aan kennismanagement en iedere adviesgroep heeft een kennismanager die verantwoordelijk is voor het uitdragen en faciliteren van kennismanagement.
6. Bij Reclamegroep TBWA/Company Group is het gebruik van het intranet zelfs door de zwaarste sceptici toegenomen en dat is vooral te danken aan de dagelijkse nieuwtjes en het nieuwsarchief. Ook is het belangrijk om extraatjes aan het net toe te voegen, zoals bijvoorbeeld de mogelijkheid om boodschappen te doen. Dit heeft niet direct te maken met het werk, maar verhoogt wel het gebruik.
Zorg ook dat de werknemer veel zelf kan doen op het intranet. Op deze manier staat hij midden in het net en niet slechts als gebruiker.

7. Voorbeeldgedrag van het topmanagement is essentieel.
8. Belangrijke manieren om via face-to-face contacten de eigen kennis te delen is het geven van presentaties en cursussen aan collega-medewerkers of het coachen van nieuwkomers en overstappers naar een andere functie binnen de organisatie. Ook het organiseren van competence centers valt in deze categorie activiteiten.
9. Cap Gemini:
Natuurlijk zijn er mensen die niet meedoen aan een project kennismanagement. Die vinden dat ze geen tijd hebben, of ze hebben duizend andere excuses.
Met die mensen gebeurt er nu nog niets. Dat is hun eigen keus, zeggen we. Maar ze zullen moeten accepteren dat ze steeds minder informatie krijgen, steeds minder op de hoogte zijn van wat er in het bedrijf speelt.
10. De beste voorbeelden van succesvol kennismanagement hebben betrekking op strategische vragen die van belang zijn, niet zozeer op een grote hoeveelheid te ordenen gegevens

Bovenstaande informatie heb ik uit de volgende literatuurlijst gehaald:

Literatuurlijst artikelen kennismanagement

Artikelen uit 2001

Florijn, R.

Kennismanagement en organisatieverandering / R. Florijn

In: Informatie (april 2001), p.24-29

Gereedschap ondergeschikt bij kennismanagement

In: Automatiseringsgids (20 april 2001), p.15

Heuvel, M. Van den

Waardeloze kennis / M. Van den Heuvel

In: Management Team (15 juni 2001), p.23-24

Ritsema, A.

Kennis delen is kracht / A. Ritsema

In: Personeelswetenschappen (2000-2001), p.12-15

Timmerman, H.

Kennisbanken in organisaties / H. Timmerman

In: Informatie (april 2001), p.36-39

Tombe, P.M. de

De menselijke kant van KM / P.M. de Tombe

In: Kennismanagement (2001), afl. 3 p.18-19

Veenis, J.

Kennismanagement holt achteruit! / J. Veenis

In: Kennismanagement (2001), afl. 3 p.24-29

Vries, A. De

Strategieën voor het management van kennis / A. de Vries

In: Informatie (april 2001), p.30-35

Zwart, C. De

De hype die niet doorbrak / C. De Zwart

In: Corporate.net (22 februari 2001), p.48-52

Artikelen uit 2000

Bertrams, J.

De informatiespecialist in de kenniseconomie / J. Bertrams

In: Archos magazine (2000), afl.12 p.2-3

Dam, A.

Twee weten meer dan één / A. Dam

In: Wij van financiën, jrg. 55 (2000), afl. 2 p.3-4

Groot, S. De

Kennismanagement van theorie naar praktijk / S. De Groot

In: Kennismanagement (2000), afl. 4 p.14-18

Groot, S. De

KM & HRM: kans of kloof? / S. De Groot

In: Kennismanagement (2000), afl. 7/8 p.27-31

Huysman, M.

De valkuilen van kennismanagement / M. Huysman

In: Forum (7-9-2000), p.46-47

Jonkers, J.

Kennismanagement: een nieuwe naam voor een oude bekende / J. Jonkers

In: OD jrg. 54 (2000), afl. 3 p.126-128

Mecklenberg, S.

Kennismanagement: de geheime motor voor groei / S. Mecklenberg

In: Holland Management Review (2000), afl. 73 p.78-83

Paulssen, N.

Kennis delen via internet / N. Paulssen

In: Kennismanagement (2000), afl.1 p.20-22

Seelemeijer, C.

Kennismanagement is 'every's business' / C. Seelemeijer

In: Informatie Professional jrg.4 (2000), afl 10 p.24-27

Veel processen zijn in beton gegoten
In: Business Process Magazine (oktober 2000), afl. 7 p.25-27

Artikelen uit 1999

Elburg, E. Van
Het geheim van de verdwenen plakmemo's / A. van Elburg
In: Emerce (zomer 1999), p.41-47

Groen, Th.P.
Eerst de context, dan de tools / Th.P. Groen
In: Bedrijfskundig Vakblad (1999), afl. 1 p.19-39

2.2 Presentatie Rachel Vreeswijk

De verborgen schat van V&W

Als liefhebber van kennis en informatie is de bibliotheek voor mij een schatkamer waar veel kostbaarheden verborgen liggen. De nieuwste trends in mijn vakgebied, de grondleggers van de wijze waarop er in organisaties gedacht en gewerkt wordt, hoe de burgers op dit moment denken over waar ik mee bezig ben en waar dat denken op gebaseerd is en wat mensen in het verleden al hebben geprobeerd om de beleidsdoelstellingen van nu waar te maken. Gegevens waarmee ik mijn rapport kan onderbouwen en plannen kan maken. Voor de liefhebber heeft de bibliotheek heel wat te bieden. Het dagelijks werk geeft echter weinig gelegenheid om uitgebreid daarvan gebruik te maken dat komt omdat er veel tijd gaat zitten in het intern afstemmen van plannen en informatie van collega's sneller te vertalen zijn naar de taken waar je mee bezig bent als de informatie uit de bibliotheek. Het kost tijd om de juiste informatie boven tafel te krijgen en daarna de vertaalslag te maken waardoor het bruikbaar wordt. Vandaar dat de mogelijkheden die bidoc biedt vaak onderbenut blijven. Kennismanagement biedt instrumenten om daar wat aan te doen zowel ten aanzien van de informatie afnemers binnen V&W als tussen bidoc'ers onderling. Aan beide aspecten zal ik in het stukje kort aandacht geven. Gezien de vele overeenkomsten tussen de bidoc'ers van de verschillende werkterreinen zou het jammer zijn als bidoc als eilandjes bleven opereren. Bovendien sluit wat bidoc V&W te bieden heeft nauw aan op de kennisbehoefte van beleid, uitvoering en inspectie van dit moment. Een kans om de deksel van de schat op te lichten.

Binnen V&W is er heel wat aan het veranderen. De verwachtingen, wensen van burgers, markt, bestuurders, parlement en ontwikkelingen in de maatschappij bepalen steeds meer de informatie en kennisbehoefte van de beleidsmakers, uitvoerders en inspecteurs.

Dit stelt nieuwe eisen aan de wijze waarop we intern onze kennisorganisatie inrichten en organiseren. Hoe kunnen we intern effectiever en efficiënter met kennis omgaan en waar welke kennis en informatie te vinden is, hoe we sneller op de hoogte kunnen zijn wat er van ons verwacht wordt zodat we daarop kunnen inspelen. Vele vragen waarvan een deel van het antwoord verborgen ligt bij bidoc. Daarnaast speelt nu de scheiding van beleid, uitvoering en inspectie. Straks wordt de uitdaging om los van elkaar te kunnen functioneren en toch voldoende op de hoogte te zijn waar iedereen mee bezig is om de verschillende taken goed te kunnen vervullen. Als ik denk aan bidoc en kennismanagement dan zie ik mogelijkheden voor bidoc'ers om op deze vragen in te spelen.

Voor de eerste vraag beheert bidoc een deel van het antwoord al voorzover deze op papier of digitaal beschikbaar is en omdat bidoc'ers gezamenlijk overzicht hebben over de onderzoeken, rapporten en nota's die er binnen V&W verschijnen, zou bidoc denk ik een belangrijke rol kunnen spelen om te komen tot een effectievere en efficiëntere benutting van de kennis binnen V&W. Bijvoorbeeld om te voorkomen dat bij het schrijven van een rapport relevante rapporten uit het verleden over het hoofd worden gezien. Voor tweede vraag zou bidoc'ers een rol kunnen spelen als informatie specialist.

De bidoc'ers van DGP werken op dit moment al op deze wijze. Voor de derde vraag zo het bidoc netwerk een verbindende schakel kunnen zijn. Dit zijn slechts enkele ideeën en mogelijkheden, maar wat veel belangrijker is wat jullie ideeën zijn over de rol en betekenis van bidoc binnen V&W en waarom jullie kennismanagement willen. Er zijn vele redenen om kennismanagement te willen en vele mogelijkheden om kennismanagement in te vullen. Succesvol kennismanagement kenmerkt zich door een gemeenschappelijk belang en door een aanpak die aansluit bij de werkwijze, kwaliteiten en mogelijkheden en onmogelijkheden van de mensen die er mee werken.

Enkele richtlijnen van Nonaka (vrij vertaalt naar bidoc) zouden jullie op weg kunnen helpen bij het opzetten van kennismanagement.

Deze zijn:

1. ontwikkel een gezamenlijke/gedeelde visie op kennis en de rol van bidoc binnen V&W;
2. stel een innovatief team samen die op zoek gaat naar hoe de kansen en beperkingen (bijvoorbeeld qua tijd) kunnen worden benut om de gedeelde missie te verwezenlijken;
3. creëer aan de een intensief interactieveld met projectleiders uit de lijn (dit geldt voor alle bidoc'ers) en wissel de informatie die je hiermee vergaart met elkaar uit;
4. laat het meeliften met het ontwikkelingsproces via managers van een nieuw beleid, zoek aansluiting bijvoorbeeld in de vorm van periodiek overleg de lijnmanagers over de doelstellingen ten aanzien van beleidsontwikkeling zodat bidoc'ers van tevoren weten welke kennisvragen zij kunnen verwachten van medewerkers.

Het zoeken naar een gemeenschappelijk belang en een gedeelde visie op de rol van bidoc binnen V&W is de eerste stap. Zodra deze stap is gezet ontstaat er samenhang en een reden om het met elkaar samenwerken verder invulling te geven. Zoeken, registeren en beheren zijn, voorzover ik dat als buitenstaander kan overzien, belangrijke kwaliteiten van bidoc'ers, deze kunnen worden benut om kennismanagement vorm te geven.

Zodra vervolgens ook de interactie met de lijn en een goede samenwerking binnen het netwerk op gang is gebracht dan hebben jullie de sleutel gevonden.

De sleutel waardoor bidoc niet langer de schat alleen beheert, maar ook kan verspreiden zodat de schat op zijn waarde erkent en herkend kan worden. Het is tijd geworden om de schat met V&W te delen zodat zij benut kan worden voor de beleids- en organisatie ontwikkelingen van dit moment.

3 Kennismanagement in de bibliotheek en informatiesector

3.1 Kennismanagement bij Verlies en Winst

Lewis Platt, president-directeur van Hewlett-Packard, zei eens: "*Als Hewlett Packard zou weten wat Hewlett Packard weet, zouden we drie keer zoveel winst maken*"

Terugkijkend naar de beginperiode herinnert Ria zich dat de bank Verlies & Winst (V&W) waarvoor ze werkt, klein en overzichtelijk was. Iedereen kende elkaar. Ria herkende zelfs alle handschriften van haar collega's. Ze wist toen precies waar iedereen mee bezig was en daardoor was het heel eenvoudig om vanuit haar informatiecentrum medewerkers te attenderen op relevante informatie.

De collega's van Ria werkten hun hele leven bij haar bedrijf en de kennis die zij hadden opgedaan in hun jonge jaren konden zij jaar in jaar uit goed gebruiken voor het uitvoeren van hun werkzaamheden.

Dat is vandaag de dag wel anders. Tegenwoordig veranderen de collega's van Ria regelmatig van baan, veranderen de functies continu en is het bedrijf van Ria al een aantal keren gefuseerd, waardoor zij lang niet iedereen meer kent. Voor Ria is het een stuk moeilijker geworden om medewerkers van relevante informatie te voorzien, laat staan dat de medewerkers elkaar makkelijk van informatie kunnen voorzien.

Deze middag brengt Ria haar lunchpauze door met Alexandra. Een oude collega van het informatiecentrum. "Waar ben je op dit moment mee bezig?" vraagt Ria geïnteresseerd. "Ik heb het zo druk met het project competentie management", zucht Alexandra. "Dat is ook toevallig", denkt Ria, "Vorige week vroeg Bas van het filiaal in Groningen haar om informatie over competentie management". Ze dacht dat hij ook een project over competentie management op wilde starten. Als Ria dit verhaal vertelt, schrikt Alexandra. "Maar we hebben net een projectteam samengesteld met vier dure externen", roept Alexandra uit. Ria stelt voor om eens contact op te nemen met Bas. Misschien kunnen ze gaan samenwerken.

Ook heeft Ria vandaag Robert-Jan, manager van de afdeling strategie, uit de brand geholpen. Zijn secretaresse vroeg Ria met spoed om contracten die in 1993 waren opgesteld voor Shell. Met één druk op de knop kon Ria ze vinden in het archiefsysteem. De secretaresse was dolgelukkig, want Juridische Zaken kon ze niet vinden. "Wat wil je ook", dacht Ria, "met al die stapels op hun bureau". Robert-Jan was zo blij, dat hij Ria persoonlijk bedankt heeft. "Eigenlijk is het heel belangrijk dat informatie toegankelijk wordt gemaakt, dat zouden we beter moeten doen", zei Robert-Jan. Daar was Ria het helemaal mee eens.

Op een dag leest Ria over kennismanagement. Dat moet het toverwoord zijn en een oplossing bieden voor de problemen in haar bedrijf. Zij leest allerlei artikelen van Weggeman waar zij maar moeilijk haar aandacht bij kan houden.

Van Weggeman leert Ria wel, dat ze onderscheid moet maken tussen *impliciete kennis* en *expliciete kennis*. Weggeman maakt duidelijk dat impliciete kennis in de hoofden van mensen zit. Expliciete kennis is kennis die in databases te stoppen zijn. "Oh", denkt Ria, "mijn informatiecentrum heeft dus vooral expliciete kennis ontsloten door middel van mijn catalogus".

Even verderop leest Ria een definitie van kennismanagement die haar wel aanstaat: '*Kennismanagement is eigenlijk niets anders dan het in contact brengen van mensen met specifieke kennis en ervaring*'. "Dat kan door middel van het beschikbaar stellen van de catalogus op het intranet of het letterlijk in contact brengen van mensen zoals Bas en Alexandra", concludeert Ria. Ria vindt nog een andere definitie: '*Kennismanagement is de juiste kennis op het juiste moment bij de juiste mensen krijgen*'. Dat is wat Ria wil. "Als V&W weer op de hoogte is van haar kennis en ervaring hoeven we niet telkens zelf het wiel uit te vinden", denkt Ria.

Ria gaat bij haar collega's informeren of zij wel eens van kennismanagement hebben gehoord. Als ze tenslotte actie wil ondernemen op het gebied van kennismanagement, zal iedereen hetzelfde beeld bij kennismanagement moeten hebben. Rob, haar ICT-collega vertelt enthousiast dat kennismanagement gaat over het opbouwen en raadplegen van databases, zoals het archiefsysteem. "Nee", denk Ria, "dat is alleen het toegankelijk maken van expliciete kennis". Jozien van personeelszaken heeft het over de competenties van collega's en het ontwikkelen van humaan talent. "Dat is alleen het ontwikkelen van impliciete kennis", vindt Ria. Irene van de afdeling strategie heeft het over de manier waarop het bedrijf ontworpen kan worden en kennis als productiefactor kan worden gebruikt.

Alle definities duizelen Ria een beetje. Ria komt tot de conclusie dat ze in ieder geval moet zorgen voor een eenduidige definitie van kennismanagement, zodat haar collega's op één lijn komen te zitten.

Al aardig warmgedraaid vindt Ria het tijd worden om haar ideeën voor te leggen aan het management team. *Het is belangrijk om draagvlak te creëren bij het management*. Ria vindt dat het managementteam ervoor moet zorgen dat V&W een bedrijfscultuur gaat creëren, waarin de houding van collega's open wordt, zodat het delen van kennis gemakkelijker wordt. Er moet een klimaat worden geschept waarin collega's tijd vrij kunnen maken om werkzaamheden te evalueren, nieuwe informatie tot zich te nemen, presentatie- en cursusmateriaal voor te kunnen bereiden en te coachen. Alle collega's moeten ervan doordrongen worden dat kennis delen heel erg belangrijk is en dat iedereen zijn werkwijze aan zal moeten passen. Het management is vaak geneigd om kennismanagement te bezien vanuit de eigen optiek, zonder aandacht te besteden aan het nut van kennismanagement voor de individuele werknemer. 'What's in it for me' zullen de medewerkers van V&W zich afvragen. Met makkelijke hulpmiddelen die de medewerkers kunnen gebruiken bij hun dagelijkse werkzaamheden zal Ria heel wat gemakkelijker draagvlak kunnen creëren en daar plukt dan uiteindelijk de hele organisatie de vruchten van.

Ria maakt indruk op de heren van het topmanagement. Het management staat achter haar plannen en ze mag haar plannen verder uitwerken in een strategisch plan.

Ria springt een gat in de lucht. Ze gaat meteen aan de slag met het plan en daarbij schakelt ze de hulp in van haar collega's. Als het plan klaar is gaat het hele projectteam lobbyen voor het kennismanagementproject. Hun motto is: *'Kennis is macht, maar kennis delen is kracht'*. Draagvlak creëren is erg belangrijk. Het projectteam besluit om op kleine schaal te beginnen met *hele praktische hulpmiddelen* die alle collega's in hun dagelijkse werkzaamheden kunnen gebruiken. Dan boekt het project meteen resultaat.

Samen met Jozien van de personeelsafdeling schept ze voorwaarden om kennismanagement te laten slagen. Kennis delen moet een onderdeel worden van functieomschrijvingen en beoordelingen. Samen ontwikkelen ze een puntenstelsel om te belonen. Daarnaast heeft Jozien het idee om 'meester-gezelrelaties' te ontwikkelen, waarbij nieuwkomers worden begeleid door een mentor en oudere collega's hun nieuwkomers instrueren voordat ze met pensioen gaan. Op deze manier vloeit de kennis niet uit de organisatie en maakt Ria de impliciete kennis in de organisatie toegankelijk.

Ria vindt dat er een professioneel corporate informatiecentrum ingericht moet worden waar de informatiehuishouding wordt gestructureerd, de informatie toegankelijk wordt gemaakt en geborgd en waar professionele informatiespecialisten snel adequaat en exact toegesneden op de vraagstelling relevante informatie op maat traceren uit zowel interne als externe bronnen. Dit informatiecentrum is ondersteunend aan alle medewerkers en zorgt voor het toegankelijk maken van impliciete en expliciete kennis. Zo kan kennis op het juiste moment bij de juiste mensen komen.

Met Rob, de IT-er besluit Ria om het kennismanagement project klein en duidelijk te beginnen. Het is belangrijk dat iedereen zijn rapporten toegankelijk maakt in één database. De catalogus van Ria kan als basis dienen en het moet via het intranet voor iedereen beschikbaar komen. Mocht Robert-Jan nog eens een contract nodig hebben dan kan hij zelf met één druk op de knop het contract naar boven halen. Daarnaast gaan Ria en Rob werken aan een elektronisch smoeleboek waarin iedereen zijn CV zet. Dan kunnen Alexandra en Bas in de toekomst meteen zien dat ze allebei met competentie management bezig zijn.

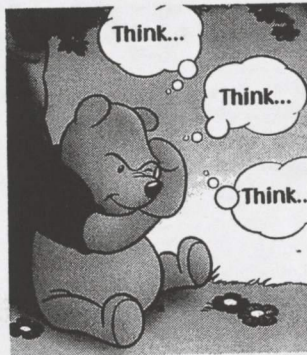
Ria kijkt tevreden terug op haar werkzaamheden voor kennismanagement en misschien, heel misschien, weet V&W nu wat zij weet en maken ze drie keer zoveel winst.

Ria's kennismanagementstappenplan

1. De allereerste vraag die je je moet stellen alvorens aan kennismanagement te beginnen is: Wat is het kennisprobleem en waaruit blijkt dat jouw organisatie een probleem heeft. Waarom kan kennismanagement voor jouw organisatie van belang zijn? Loop niet in de val door plotseling te denken dat de organisatie opeens aan kennismanagement moet gaan doen.

Ria heeft opgemerkt dat er dubbel werk werd gedaan (Bas en Alexandra) en dat bepaalde informatie niet goed toegankelijk wordt gemaakt (Robert-Jan).

2. Bepaal een definitie van kennismanagement die op jouw organisatie van toepassing is en onderzoek wat verschillende collega's voor beeld hebben bij kennismanagement. Op deze manier kun je bepalen hoe je duidelijk moet maken wat kennismanagement voor jouw organisatie betekent.
3. Creëer draagvlak bij het management. Zij moeten ook bepaalde randvoorwaarden creëren om een kennismanagementproject te laten slagen. Het management moet ervoor zorgen dat de bedrijfscultuur open wordt en dat de medewerkers tijd vrij mogen maken voor kennis delen. Informeer continu het management over je plannen.
4. Stel een plan op waar je duidelijk in aangeeft welke stappen het project gaat ondernemen.
5. Creëer draagvlak bij de medewerkers. Begin klein met handigheden die medewerkers kunnen gebruiken in hun dagelijkse werkzaamheden.
5. Evalueer het project.



3.2 Literatuurlijst kennismanagement

De digitale werker : het DNA van de nieuwe organisatie / E.J. Hengstmengel. -
Alphen aan den Rijn : Samsom, 2000. - 229 p. : fig., tab.
(Samsom Management Selectie). - 1e dr. 2000. - Met lit. opg.
ISBN 9014064543

Excerpt

Dit boek biedt een handvat om ICT en de mens als pijlers van de nieuwe organisatie optimaal in te zetten. Beschreven wordt welke veranderingen op organisatie en mensen afkomen, de invloed van deze ontwikkelingen op de cultuur en structuur van organisaties en op de rol van mensen binnen organisaties. Verder wordt ingegaan op thema's als: e-business, kennismanagement, telewerken, organisatievormen, cultuur en human resource management als managementstijl.

Signatuur

B2102 NH

Concurreren in de kenniseconomie : nieuwe spelers en nieuwe regels /
W. de Ridder. - Den Haag : Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO),
2000. - 60 p.

Excerpt

Gaat op zoek naar de nieuwe spelers en hun regels, ten behoeve van organisaties die in de kenniseconomie willen overleven. Aan de orde komen: de structuur van de in de informatiemaatschappij, de nieuwe maatschappelijke orde, netwerken en de macht van het bedrijfsleven en kennismanagement.

Signatuur

Z45-c10 MIN

**Het deconstrueren van kennismanagement : over de praktijk van
samenwerkende mensen en organiseren** / Martijn van Oorschot & Michiel
Hogerhuis. - Amersfoort : F&G, 2000. - 182 p. : afb.

Signatuur

BPO8000-36 ON

Z45-c29 MIN

Kennismanagement : hoe vandaag te beginnen / D. van der Weele. - Amersfoort:
F&G Publishing, 2000. - 134 p. : fig.

Signatuur

B22582 RIZA

Informatiebundel kennismanagement / Samengesteld door Ministerie van
Verkeer en Waterstaat, Directie Voorlichting, Afdeling Informatie &
Documentatie. - Den Haag : Ministerie van Verkeer & Waterstaat, 2000 : ill.

Signatuur

INFO10 MIN

Kennisveld "Processen" : Kennisplan / Samengesteld: P. van der Rijt ; Ministerie
van Verkeer en Waterstaat, Rijkswaterstaat, Bouwdienst (RWS, BD). - [Utrecht] :
RWS, BD, 2000. - 33 p.

Definitief

Versie 3

Documentnr.: 4133P-2000-001

Excerpt

Binnen de afdeling Tunnelbouw van de Bouwdienst Rijkswaterstaat is in 1999 gestart met het structureel inhoud geven aan het fenomeen "Kennismanagement". Per kennisveld is een kenniscgroep ingesteld die als taak heeft structuur en inhoud te geven aan het betreffende kennisveld. Beschrijft de doelen van het kennisveld "Processen".

Signatuur

C6871 BDU

Kennis delen in de praktijk : vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT / M. Huysman, D. de Wit. - Assen : Van Gorcum, 2000. - 159 p. : fig. Publ. uitgevoerd in opdracht van Stichting Management Studies (SMS), Den Haag.

Met lit. opg.

ISBN 9023235355

Excerpt

Besteedt aandacht aan concepten als kennis, kennismanagement, organisatorisch leren en kennisdelen. Elf praktijkgevallen van kennis vergaren, uitwisselen en ontwikkelen komen aan bod. Daarna volgt een analyse van deze praktijkgevallen. Er wordt gekeken naar drie aspecten die voor het kennisperspectief van belang zijn: het managen van kennis, het organisatorisch leren en de rol van ICT.

Signatuur

Z45-a31 MIN

KENSYS : kennismanagement bij RWS-DZH : rapportage fasen 1 en 2 van het kennismanagement project KENSYS en beschrijving van fase 3 / R. Bosman, R. Kint ; Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Rijkswaterstaat, Rijksinstituut voor Kust en Zee (RWS, RIKZ). - Den Haag : RWS, RIKZ, 2000. - 36 p. : ill. Rapport RIKZ/2000.055

In opdracht van Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Rijkswaterstaat, Directie Zuid-Holland (RWS, ZH)

Met lit. opg.

Excerpt

In dit rapport wordt de stand van zaken weergegeven van het project KENSYS over de periode september 1998 tot en met mei 2000. In deze periode zijn de fase 1, een tussenfase 2 van dit project uitgevoerd. Fase 1 betreft een verkenningfase en fase 2 een ontwerp/pilot fase. Voortvloeiend uit het project worden nu kennissystemen gemaakt en geïmplementeerd voor het Haringvliet en voor de Maeslantkering.

Signatuur

RIKZ/2000.055 130 RIKZH

RIKZ/2000.055 130 RIKZG

RIKZ/2000.055 001 RIKZM

Kennis leren managen : de theorie en praktijk van kennismanagement / Rob Florijn, Manfred van Gurchom, Mike van der Meulen. - Den Haag : Ten Hagen & Stam, 2000. - 202 p. : fig., tab.

(ICT Bibliotheek ; 4)

Met lit. opg.

ISBN 9044001914

ISSN 15663922

Signatuur

BPO8000-34 ON

B 253 MD (WNU)

B-2298 130 RIKZH

Neem je kennis mee! : kennismanagement conferentie. - Den Haag : Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Hoofdkantoor van de Waterstaat, Directie Kennis, juni 2000. - 50 p. : ill.

Excerpt

Behalve een samenvatting van de conferentie 'Neem je kennis mee' bevat deze bundel bijdragen over het hoe en waarom van concrete kennismanagement activiteiten van RIKZ, DZH, DGP, Bouwdienst, Directie Oost-Nederland, DWW, DGTP en AVV. De bundel bevat verder een 'reflectie' op het begrip kennismanagement.

Signatuur

A776 BDU

B5891 RWS

ax86030 1150 RDIJ

B-228 DGG

Z44-e40 MIN

A-864 130 RIKZH

A 50 MD

XIV.q.183 KNMI

Kennismanagement: de praktijk / M. Weggeman. - Schiedam : Scriptum Management, 2000. - 242 p. : fig.

Met lit.opg.

ISBN 9055941808

Excerpt

75 Praktische toepassingen van kennismanagement worden aan de hand van organisaties als KPN, Philips, Unilever en Shell als door een advocatenkantoor, een ministerie, consultancy firma's en onderzoeksinstituten in korte beschrijvingen weergegeven. Daarnaast worden concrete aanbevelingen gedaan en ideeën gegeven voor strategieformulering, structuurontwerp en het toepassen van ICT-systemen in kennisintensieve organisaties. Verder komen de kenmerken van kenniswerkers aan de orde alsmede de consequenties daarvan voor het leidinggeven aan hen.

Signatuur

B2778 AVV

Z44-c48 MIN

B-1281 130 RIKZH

Het Innovatiepotentieel van Verkeer en Waterstaat : een globale analyse /

A. Sucur, N. de Vries, Arthur D. Little International Inc, Projectteam NOVA. - Den Haag : Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2000. - 50 p. : bijl. fig. graf. tab.

In opdracht van Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat Hoofdkantoor van de Waterstaat Directie Kennis Afdeling Innovatie-impuls en Kennismanagement

Thesaurusterm

INNOVATIES

Excerpt

Quick Scan waaruit een globaal beeld ontstaat van de huidige innovatiekracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Aan de hand van conclusies en aanbevelingen worden mogelijkheden of perspectieven voorgelegd ter vergroting van de bestaande innovatiekracht

Signatuur

Z44-a59 MIN

A21529 RIZA

A780 BDU

B5974 RWS

KennisRijk - departementaal kennismanagement : rapportage van een inventarisatie van KM bij 11 departementen / Nelson Verheul ; Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Hoofdkantoor Rijkswaterstaat (RWS/HKW), Directie Kennis. - Den Haag : Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat (RWS), Hoofdkantoor van de Waterstaat (HKW), 2000. - [76 p.] : fig.

Excerpt

Resultaten van een interviewronde met als doel de activiteiten op het gebied van kennismanagement binnen de verschillende ministeries in kaart te brengen, teneinde te leren van elkaars ervaringen en een bijdrage te leveren aan de opbouw van een interdepartementaal kennismanagement Community. Het onderzoek is eind 1999 uitgevoerd, en is beperkt gebleven tot het ondervragen van 11 sleutelfiguren, als vertegenwoordigers van de afzonderlijke departementen. In de bijlagen zijn de interviewverslagen per Ministerie uitgewerkt.

Signatuur

C12966 RWS

Kennismaken met kennismanagement / C. Verwijs, J. Dijkstra, E. Heeren, [et al.]. - S.l. : Telematica Instituut, 2000. - 55 p. : fig.

Titel op omslag: Trends in telematics : kennismaken met kennismanagement.

Met lit. opg.

Excerpt

Biedt een overzicht van wat er op het gebied van kennismanagement afspeelt. Onderscheiden worden vier stromingen: kennisopslag; kennisproces; leerproces; en kennis meten.

Signatuur

Z43-f7 MIN

Harvard Business Review over kennismanagement / Peter F. Drucker .[et al.]. - [S.l.] : Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij, 2000. - 174 p.

Met index

ISBN 9070512939

Excerpt

Beschrijft nieuwe theorieën en praktische toepassingen op het gebied van kennismanagement.

Signatuur

B-2525 130 RIKZH

B2398 BDU

Z44-a19 MIN

Kennis, mensen en organisaties : Over de betekenis en toepassing van kennis in en tussen organisaties / Th. Groen, J.W. Vasbinder. - Ruinen : Kemper Conseil Publishing, 1999. - 339 p. : ill.

Excerpt

Bundeling van ervaringen met betrekking tot de manier waarop organisaties omgaan met kennis, zowel op organisatieniveau als in kleine afdelingen. Zowel de theoretische als de praktische kanten van kennis worden nader toegelicht.

Signatuur

Z43-c43 MIN

De kennisdelende organisatie : kunst & praktijk van het hergebruik van kennis / J. Bertrams. - Schiedam : Scriptum Management, 1999. - 175 p. : fig., tab.

Met Lit. opg. en register

ISBN 9055941506

Excerpt

Geeft een praktisch beeld van hetgeen kennismanagement voor een organisatie kan betekenen en hoe succesvol kennismanagement kan worden georganiseerd. Het boek bestaat uit twee delen. In het eerste deel staat de kennisstroom centraal. Het tweede deel gaat over de manier waarop organisaties een kennisvriendelijk klimaat kunnen scheppen. Strategie, cultuur, structuur en systemen bepalen staan hierbij centraal.

Signatuur

Z43-e13 MIN

B5873 RWS

B2836 AVV

Kennis op de balans / L. Vulperhorst, Aad Wagenaar. - Den Haag : VROM, 1999. - 31 p.

(Kennismanagement in de bouw)

VROM: 22891/211

Excerpt

De begrippen kennis en kennismanagement worden nader gedefinieerd en afgebakend. Gaat in op de ontwikkelingen in de bouwnijverheid en het effect daarvan op kennis. Beschrijft hoe de bouwnijverheid beter met bestaande en nieuwe kennis kan omgaan en welke voorwaarden dan vervuld moeten worden.

Verder worden er aanbevelingen gedaan voor het beter benutten van de productiefactor kennis in de bouwnijverheid en de wijze waarop (nieuwe) kennis wordt geproduceerd en kan worden gebruikt.

Signatuur

C6515 BDU

Activeren van kennis in de bouw / André L. Spijkervet, met medewerking van Jan-Piet Wagenaar en Joaquin Zschuschen. - Den Haag : VROM, 1999. - 59 p. (Kennismanagement in de bouw ; 2)

VROM: 22951/211

Met lit.opg.

Excerpt

Geeft een algemeen kader van kennismanagement en een reeks suggesties voor toepassing in de concrete werkomgeving.

Signatuur

C6516 BDU

Kennismanagement in de publieke sector / onder red. van Hein van Duivenboden, Miriam Lips, Paul Frissen. - 's-Gravenhage : Elsevier bedrijfsinformatie, 1999. - 352 p.: ill. Met lit. opg

ISBN 9061559413

Excerpt

Bevat onder andere de volgende bijdragen: Kennismanagement : leidinggeven aan kenniswerkers / Mathieu Weggeman ; Het weten van de staat / Paul Frissen, Claire Polders ; Duurzaam digitaal kennismanagement : evenwicht tussen huidige en toekomstige belangen / Albert Meijer ; Kennisbeheer en hergebruik van bronnen door de Elektronische Overheid / Henri Aalders e.a. ; De waardebepaling van kennis in ondernemingen : lessen uit de private sector / Stephen Goldman, Dimitri Hoogenboom. Verder praktijkvoorbeelden van het Ministerie van Justitie, de Belastingdienst, de bibliotheek van de Katholieke Universiteit Brabant, het Ministerie van Economische Zaken.

Signatuur

Z43-c5 MIN

B2709 AVV

B2006 NH

B-2719 130 RIKZH

B21228 RIZA

3D-75 LI

B2441 BDU

Kritische succesfactoren voor innovatie in non-profit organisaties : een literatuurstudie / H.E. Kune, M. Ed. - Den Haag : Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Hoofdkantoor van de Waterstaat, Directie Kennis, 1999. - 91 p.

Deze publicaties is uitgevoerd in opdracht van de Directie Kennis, Afdeling Innovatie impuls en kennismanagement binnen het project NOVA met medewerking van het Innovatieteam van de directie Kennis: ir A.J. Jochem, mw. drs N. de Vries en mw. drs M.G.A. Storm.

Excerpt

De Directie Kennis van het ministerie van Verkeer en Waterstaat biedt ondersteuning bij de plannen om het innovatieklimaat bij Verkeer en Waterstaat te verbeteren. Deze literatuurstudie is uitgevoerd om een beeld te krijgen van het innovatief klimaat in de eigen organisatie. Antwoord wordt gegeven op de volgende vragen:

1. Wat zijn kritische succesfactoren voor innovaties in non-profit organisaties?
2. Wat zijn key-issues voor een innovatiebeleid bij non-profit organisaties?
3. Welke 'meetinstrumenten' worden ontwikkeld of zijn beschikbaar om de effectiviteit van innovaties ('performance indicatoren') vast te stellen?

Signatuur

A973 AVV
a85144 1110 RDIJ
B5716 RWS
A-837 130 RIKZH
Z43-c68 MIN
A20887 RIZA
A390 NZ

Project Kennisbeleid / Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Hoofdkantoor van de Waterstaat (HKW). - Den Haag : Ministerie van Verkeer en Waterstaat, [199?]

Losbladige uitgave

Projectleider: Prof. dr. J. de Jong, Directeur Kennis

Excerpt

Analyse van de situatie op het gebied van kennismanagement voor en bij Verkeer en Waterstaat. Ingegaan wordt onder andere op kennis in het algemeen en het ontsluiten daarvan, op de kwaliteit van de kennisfunctie op het terrein van het ministerie en de resultaten van interviewrondes van de projectgroep.

Signatuur

C12592 RWS
E-14 DGG
N-100 NN (WNU)
C20843 RIZA

Best practices : eisen voor een best practices informatiesysteem / B. Glas. - Amsterdam : Hogeschool van Amsterdam, Informatiedienstverlening en -management (IDM), 1998. - 69 p.

Met bijl.

Met lit. opg.

Excerpt

Best practices zijn 'goede werkwijzen' van individuele medewerkers, die nog niet opgenomen zijn in officiële procedures en richtlijnen. Best practices zijn te beschouwen als kennis, die zich in de hoofden van medewerkers bevindt. Het delen en vastleggen van elkaars best practices kan organisaties een groot rendement opleveren.

Deze scriptie gaat in op de eisen die aan een best practices informatiesysteem gesteld moeten worden.

Signatuur

Z43-f66 MIN

Kennismanagement : Bundeling van artikelen 1997-1998 / Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directie Voorlichting (DVO), afdeling Informatie & Documentatie (I&D). - Den Haag : Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 1998. - 80 p.

Excerpt

Praktijkvoorbeelden en de theoretische kant van kennismanagement.

Signatuur

Z44-d55 MIN

Informatiebundel kennismanagement : t.b.v. de derde lezing in het kader van de collectieve ambitie over kennismanagement (27/10/98) / samenstelling [Ministerie van Verkeer en Waterstaat], Directie Voorlichting, Afdeling Informatie en Documentatie (I&D). - Den Haag : Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 1998.-[38]p.

Excerpt

Het belang van de bekende productiefactoren arbeid, kapitaal en grond neemt in onze maatschappij langzamerhand af in verhouding tot het belang van de nieuwe productiefactor "kennis". Deze informatiebundel bevat kopieën van artikelen op het gebied van kennismanagement in relatie met de lerende organisatie, managementstijl, de rol van de kenniswerker en het rendement op de productiefactor kennis. Daarnaast bevat deze bundel een lijst van boeken en tijdschrift-artikelen met als onderwerp kennismanagement

Signatuur

PO1100-4 ZH

INFO10 RWS

Effectief toepassen van kennismanagement : Euroforum congres 20 mei 1998. - Eindhoven : Euroforum, 1998. - ongep. : ill.

Excerpt

Bevat de volgende papers: Kennismanagement : de modus operandi voor een lerende organisatie / M.C.D.P. Weggeman ; Kennis, uw belangrijkste bedrijfskapitaal / A. van der Wal ; Kennismanagement in evolutie : de praktijk bij Pink Elephant / T.R. Locher ; De brug tussen theorie en praktijk : human talent als kenniscentrum / J. Leget ; Praktijkcase Amsterdam Airport Schiphol / T.A.G. Pronk ; Communicatie en kennismanagement binnen Cap Gemini [sheets] / A. de Graaf.

Signatuur

C9076 AVV

Intellectueel kapitaal : de nieuwe rijkdom van organisaties / Thomas A. Stewart.
- Schoonhoven : Academic Service, 1998. - 341 p. : Fig., bijl.
ISBN 9052612617

Excerpt

Kennis is het belangrijkste aspect van de nieuwe economie geworden. Biedt een duidelijke visie en directe toepassingsmogelijkheden. Laat zien hoe het informatietijdperk de aard van macht en rijkdom heeft veranderd. Intellectueel kapitaal komt voort uit de talenten van mensen die in een organisatie werken, de loyaliteit van de klanten die de organisatie bedient, en waar zij weer van leert. Het zit in de waarde van haar merken, copyrights, patenten, de gezamenlijke kennis van haar systemen, managementtechnieken en geschiedenis. Dit gehele vermogen aan kennis wordt te weinig beheerd. Legt uit hoe je de waarde van dit verborgen vermogen kunt ontdekken, begrijpen en ontsluiten. Het laat zien hoe de economie van het informatietijdperk werkt en hoe een bedrijf dit inzicht in zijn voordeel kan aanwenden.

Signatuur

Z42-c18 MIN

Werkprogramma Directie Kennis 1998 / Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Rijkswaterstaat, Hoofdkantoor (RWS HKW), Directie Kennis. - Den Haag : Rijkswaterstaat, Hoofdkantoor (RWS HKW), Directie Kennis, 1998. - 23 p. : bijl.
Excerpt

Bij de reorganisatie van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat is in 1997 een Directie Kennis (K) gecreëerd en ondergebracht bij het Hoofdkantoor van Rijkswaterstaat. In dit kader wordt ingegaan op doelstellingen, hoofdtaken en werkstructuur van deze Directie. Daarnaast komen aan de orde producten en aspecten als programmamanagement, innovatie en kennismanagement.

Signatuur

C12582 RWS

Kennismanagement in de praktijk / Thomas H. Davenport en Laurence Prusak. - Amsterdam/Antwerpen : Contact, 1998. - 279 p.
Oorspronkelijke titel: Working knowledge
ISBN 902541317X

Excerpt

Gaat in op de praktische kanten van kennismanagement. Hoe kunnen ondernemingen effectief kennis begrijpen, opsporen, analyseren, meten en managen? Gaat in op de menselijke aspecten van kennis en waarschuwen voor de beperkingen van de communicatie- en informatietechnologie.

Signatuur

A20603 RIZA

Z41-e20 MIN

Managementwijzer kennismanagement / Christiaan Stam, Joost Muller en Harry Starren. - Noordwijk : De Baak, Management Centrum VNO-NCW, 1998 - 116 p.
ISBN 9076319030

Excerpt

Deze kleine gids zet de belangrijkste begrippen, literatuur, internetbronnen en dienstverleners met betrekking tot kennismanagement op een rijtje.

Signatuur

Z41-e29 MIN

A20866 RIZA

Naar een markt van kennis en leren : kennismanagement als organisatieprincipe/

C.C. Sprenger en W.J. van Oort. - 's-Gravenhage : Elsevier bedrijfsinformatie, 1998. - 131 p. : fig., foto's

Met lit. opg.

ISBN 9061558948

Excerpt

Kennis en informatie nemen een steeds dominantere plaats in in onze samenleving en binnen organisaties. De computer is hierbij een steeds meer gebruikt hulpmiddel. Het beheersen van kennisstromen in organisaties wordt steeds belangrijker, ook in de interactie met de markt. Goed kennismanagement organiseert informatie- en kennisstromen zodanig dat het leren van de leden van de organisatie wordt vergemakkelijkt.

In dit boek wordt beschreven hoe organisaties met kennis kunnen omgaan zodat er een markt van kennis en leren ontstaat. Er worden drie stadia van kennismanagement onderscheiden: het creëren van een leerklimaat, het vormgeven van leren door middel van leerpraktijken en het verbinden van leren met de ontwikkeling van de organisatie als geheel.

Signatuur

Z41-c46 MIN

De waardebepaling van kennis in ondernemingen : no brains, no value /

Stephen F. Goldman en Dimitri Hoogenboom. - Amsterdam : Addison Wesley Longman, 1998. - 104 p. : Tab., fig., bijl.

Met lit. opg.

ISBN 9067899925

Excerpt

Kennis wordt tegenwoordig na arbeid, grondstoffen en kapitaal wel de vierde productiefactor genoemd. Dit boek gaat over de waardebepaling van kennis in ondernemingen en stelt de volgende vragen: Hoe breng ik de kennis, die mijn organisatie bezit, zo goed mogelijk in kaart? Wat is de waarde van onze kennis? Wat is het rendement van kennis? Hoe kan zo effectief mogelijk over kennis gerapporteerd worden aan mijn aandeelhouders?

Deze vragen worden met behulp van een analyse van verschillende experimentele methoden en modellen beantwoord. De auteurs maken hierbij gebruik van interviews met andere deskundigen op het gebied van intellectual capital en kennismanagement.

Signatuur

Z41-c52 MIN

Kennismanagement : themanummer. - Den Haag : Ten Hagen & Stam b.v., 1998.
- 90 p. : fig.

Themanummer van Management & Informatie, Jrg.6, nr.4 (1998)

ISSN 09201792

Excerpt

Bevat de volgende artikelen : Kennismanagement in de farmaceutische industrie / J.A.M. Raaijmakers ; De kennisorganisatie : een procesmodel voor het managen van kennis / C.W. Choo ; Return on thinking : over het bevorderen van kennisproductiviteit / T. van Aken ; Kennismanagement en organisatie-ontwerp : omgaan met complexiteit en veranderlijkheid / W. Jansen, H.P.M. Jägers en G.C.A. Steenbakkens ; Het gesprek : " Onder kennismanagement versta ik het bij elkaar brengen van partijen die tot iets nieuws komen " / J. Elich ; Kennis en competenties / B. van Goudoever ; Kennismanagement in de publieke kennisinfrastructuur / A. van Heeringen ; Methoden en technieken voor het toepassen van kennismanagement / A.P. Kuiper en J.H. Klunder ; De column : kennismanagement : onzin? / E. Kemperman ; Het boek : kennis en management / G.C.A. Steenbakkens.

Signatuur

Z41-b14 MIN

Z41-b14 MIN 2e

Knowledge management : reaping the benefits / Arthur D. Little Management Consulting [etc.] ; with contributions of F. Bock ...[et al.]. - Cambridge MA : Arthur D. Little, 1998. - 91 p. : fig., ill.

Title publ. in the series of Prism, second quarter 1998

Excerpt

Contains the following contributions: 'The intelligent organization/F.Bock'; 'Practical knowledge management: a model that works/G.J.B. Probst'; 'Knowledge management: a engine for innovation/C.A. Chambers and A.B. Boghani'; 'Knowledge management at Daimler-Benz's passenger car division/K. Bergmann'; 'Technology licensing: a strategy for creating value/M.A. Hastbacka and K. McCarthy'; 'New paradigms for the auto industry beyond 2000 (Industry outlook report)/H. Karsten, W. Bernhart and M. Mitteldorf'; and 'Creating a successful knowledge management system (Viewpoint)/ L.P. Chait'.

Signatuur

Z40-e39 MIN

Informatiebundel kennismanagement : ten behoeve van lunchlezing René Vrugt 3/8/98 / samenstelling [Ministerie van Verkeer en Waterstaat], Directie Voorlichting, Afdeling Informatie en Documentatie (I&D). - Den Haag : Ministerie van V&W, DVO/I&D, 1998. - [42] p.

Samengesteld in het kader van lunchlezing van René Vrugt, Rijkswaterstaat, Directie Kennis op 3 augustus 1998

Excerpt

Het belang van de bekende productiefactoren arbeid, kapitaal en grond neemt in onze maatschappij langzamerhand af in verhouding tot het belang van de nieuwe productiefactor "kennis".

Deze informatiebundel bevat kopieën van artikelen op het gebied van kennismanagement in relatie met de lerende organisatie, managementstijl, de rol van de kenniswerker en het rendement op de productiefactor kennis.

Daarnaast bevat deze bundel een lijst van boeken en tijdschriftartikelen met als onderwerp kennismanagement

Signatuur

INFO3 MIN

INFO3 RWS

W0335 ZL

Kennismanagement-paraplu RWS : wat kunt u doen om uw productiefactor 'Kennis' te besturen? : inclusief vragenlijst voor een Quickscan / Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Hoofdkantoor van de Waterstaat (RWS, HKW), Directie Kennis. - Den Haag : Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, Hoofdkantoor van de Waterstaat (HKW), 1998. - 29 p.

Excerpt

Kennis is het geheel van hetgeen iemand weet en waarmee diegene vervolgens in staat is problemen op te lossen en nieuwe kansen te benutten. Voor Rijkswaterstaat gaat het om het managen van de kennis die in het geheel van de organisatie bij de medewerkers aanwezig is of moet zijn, nu en in de toekomst.

Deze brochure biedt een gemeenschappelijk kader om kennismanagement bij de verschillende diensten van Rijkswaterstaat in beeld te krijgen.

De inhoud betreft:

- geformuleerde uitgangspunten voor kennismanagement bij RWS;
- een vragenlijst waarmee zelf bepaald kan worden hoe het staat met kennismanagement binnen de eigen dienst;
- opties voor ondersteuning van het eigen kennismanagement vanuit HKW;
- verwijzingen naar ervaringen en lopende acties bij andere RWS-diensten.

Signatuur

Z39-f64 MIN

2.3-144 DWW (WNU)

A-799 130 RIKZH

A-3211 130 RIKZG

A770 NH (2 ex)

ax83137 1200 RDIJ

B-58 DGG

B5659 RWS

C14812-113 RIZA

D109 NB

B2488 BDU

A 55 MD

B2488 BDU (DIU WNU)

Organiseren met kennis / Mathieu Weggeman. - Schiedam : Scriptum, 1997. - 64 p. : fig., tab., bijl.

Met lit.opg.

ISBN 905594095X

Excerpt

Is een bewerking van een oratie over kennismanagement. Het betoog begint met de constatering dat kennis de belangrijkste productiefactor is geworden.

De strekking van het vervolg is dat het management van 'kennisintensieve organisaties' gericht moet zijn op het optimaal benutten van de aanwezige kennis. Daartoe moeten de arbeidsomstandigheden zodanig zijn dat de 'kenniswerkers' hun werk met plezier kunnen doen en zich maximaal kunnen ontplooiën.

Signatuur

Z41-c15 MIN

A991 AVV

A-848 130 RIKZH

A-3209 130 RIKZG

Kennismanagement : schriftelijke praktijkcursus / International Management Forum (IMF) in samenw. met Moret Ernst & Young. - Eindhoven : IMF, 1997. - verschillende pag. : ill.

[Losbladige uitgave]

Signatuur

1.2-499 DWW (WNU)

Handleiding positiebepaling & verbeteren kennismanagement : bewust werken aan verbetering van resultaten en continuïteit / Triam Kennismanagement. -

Papendrecht : Triam Kennismanagement, 1997. - 54 p. : ill.

Versie 1998

Signatuur

C5372 BDU

Z40-d16 MIN

Managen van kennis / Onder red. van Thijs Boekhoff. - Deventer : Kluwer BedrijfsInformatie, 1997. - 157 p. : fig.

(Management methoden & technieken)

Met lit. opg.

Met trefwoordenreg.

ISBN 9026727089

Excerpt

Organisaties onderscheiden zich steeds meer door de kennis en talenten van hun medewerkers: mensen zijn niet meer, zoals vroeger, onderling uitwisselbaar als productiefactor en mensen zijn zelfs voor veel organisaties de belangrijkste grondstof.

Elke succesvolle organisatie moet beschikken over één essentiële bekwaamheid: het in huis halen, benutten en behouden van mensen met de juiste kennis.

De vraag is hoe je weet wie die mensen zijn, welk potentieel ze hebben en hoe je ze er toe brengt het uiterste te geven.

Dat proces van gericht vormgeven is een essentieel kenmerk van kennismanagement.

In de praktijk blijkt dat veel van de aanwezige kennis ongebruikt blijft, niet altijd gecombineerd wordt met andere kennis, die voor de oplossing van een bepaald vraagstuk eveneens van belang is.

Dit boek schenkt aandacht aan deze problematiek, waarbij kennismanagement een manier van managen is, die kennis en vaardigheden van mensen centraal stelt.

Signatuur

A-149 NN

B-6674 1130 RIKZG

Z39-f56 MIN

De kennisfactor : concurreren als kennisonderneming / F. den Hertog en E. Huizenga. - Deventer : Kluwer BedrijfsInformatie, 1997. - 291 p. : fig. ; tab.
Met lit.opg.

ISBN 9026726015

Excerpt

Voor het verleggen van de kennisambitie en het realiseren daarvan in de praktijk is een strategie ontwikkeld. Deze is gebaseerd op ervaringen van een aantal Nederlandse marktleiders en van moderne inzichten uit de organisatieleer. De volgende 3 hoofdonderdelen komen aan bod: de kennis Theorie, de kennispraktijk en het gereedschap. Vooral aan het gereedschap wordt veel aandacht besteed, want voor het herontwerp van de kennisonderneming zijn laterale structuren, personeelsmanagement en informatietechnologie nodig.

Signatuur

Z39-c45 MIN

B2845 AVV

B2569 BDU

Kennismanagement : inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties / Mathieu Weggeman. - Schiedam : Scriptum Management, 1997. - 222 p. : ill.
Met reg. - Met lit. opg.

ISBN 9055940879

Signatuur

B18921 RIZA

B1689 BDU (BSI WNU)

B-2427 130 RIKZH

B1689 BDU

B2499 AVV (WNU)

H0358 ZL

Z38-e11 MIN

B2499 AVV

B18921 RIZA EMPS K 170

Verder met kennismanagement bij RWS / [projectbegeleider dr. Robert Braam] in samenwerking met Ch. Borucki. - Den Haag : Rijkswaterstaat, Afdeling Q, 1996
Excerpt

Bevat het verslag van de uitgevoerde verkenning "Tour d'horizon kennismanagement bij bedrijven" in opdracht van de Directieraad van Rijkswaterstaat.

De bedrijven Dow Chemical, Monsanto, Cap Volmac en Siemens lopen voorop op het terrein van kennismanagement en in dat kader worden ideeën aangereikt voor kennismanagement bij RWS. Een checklist is opgenomen om kennisbehoeften en acties te inventariseren.

Signatuur

C12377 RWS

Kennismanagement : intelligent omgaan met kennis / Rob van der Spek, André Spijkervet. - Utrecht : Kenniscentrum CIBIT, 1996?. - 56 p. : ill.

(Publicaties / IBIT nr. 1). - Met lit. opg.

ISBN 9075709013

Excerpt

Stelt kennis als cruciale productiefactor centraal. Het streeft naar een optimale benutting en ontwikkeling van kennis, nu en in de toekomst.

Bepaald wordt welke kennis in welke vorm, wanneer en waar aanwezig moet zijn in het bedrijf of een netwerk van organisaties. Daarbij wordt een breed scala van technieken toegepast die per situatie en organisatie kunnen verschillen.

Signatuur

1.2-203 DWW (WNU)

A531 BDU

A19167 RIZA

Z38-c42 MIN

1.2-203 DWW 2e (WNU)

A1027 AVV

BPO8060-22 ON

Kennismanagement binnen de Bouwdienst Rijkswaterstaat : probleem-verkenning : tussencolloquium in het kader van de MBA-opleiding projectmanagement in de bouw aan de TSM Business School / A. Franken, T. Lathouwers ; Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat (RWS), Bouwdienst Rijkswaterstaat (BD). - [Utrecht] : RWS, BD, 1996. - IV, 73 p. : fig., tab.

Definitief concept

Excerpt

Behelst de rapportage van de eerste fase van het onderzoek dat is uitgevoerd in de periode maart-mei 1996.

De Bouwdienst is het ingenieurs- en adviesbureau van de Rijkswaterstaat en geldt als een van de zes specialistische diensten van de Rijkswaterstaat.

Bij het vervullen van haar taken speelt kennis als strategische productiefactor een essentiële rol en maakt het noodzakelijk deze kennis te beheren.

De onderzoeksopdrachten luiden: "Maak inzichtelijk hoe van elkaars ervaringen geleerd kan worden en welke factoren hierop van invloed zijn. Doe vervolgens aanbevelingen hoe het zelflerend vermogen van de organisatie verbeterd kan worden,"; en "Het analyseren van de mogelijkheden voor de Bouwdienst om de persoonsgebonden kennis op een efficiënte wijze te ontsluiten en te borgen.".

Signatuur

C4775 BDU

Meer werk maken van kennis bij RWS / Verkenning HW/Q i.s.m. CSC Computer Sciences. - [S.l.] : [s.n.], 1996. - [117] p. in verschillende pagineringen : fig.
Robert Braam projectbegeleider namens HW/Q

Excerpt

Bevat: Management summary;

Verkenning naar de betekenis van Kennismanagement voor RWS, uitgebreid overzicht van de resultaten;

Resultaten enquête "kennis als productiefactor";

Kennis management intelligent omgaan met kennis (artikel);

Respondenten interviews/enquête

Signatuur

C4776 BDU

C12369 RWS

Kennis als productiefactor : een exploratief onderzoek naar het besturen en beheren van kennis binnen RWS / Kennis Management Netwerk. - [S.l.] : Kennis Management Netwerk, 1995. - 21 p.

Op initiatief van Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Rijkswaterstaat,

Hoofddirectie van de Waterstaat, Hoofdgroep Strategie en Facet (Q)

Contactpersonen : R. Braam (HW-Q) en A.L. Spijkervet (CSC)

Excerpt

Vragenbundel van een enquête die RWS-breed wordt uitgezet met de bedoeling een indruk te krijgen van de manier waarop bij Rijkswaterstaat met kennis wordt omgegaan, en de mogelijke verbeteringen die kunnen worden gerealiseerd door meer aandacht te besteden aan kennismanagement.

Signatuur

C11085 RWS

4 Kennismanagement bij de bibliotheken en informatiecentra van V&W

4.1 Merlijn een kennismanagement-tool

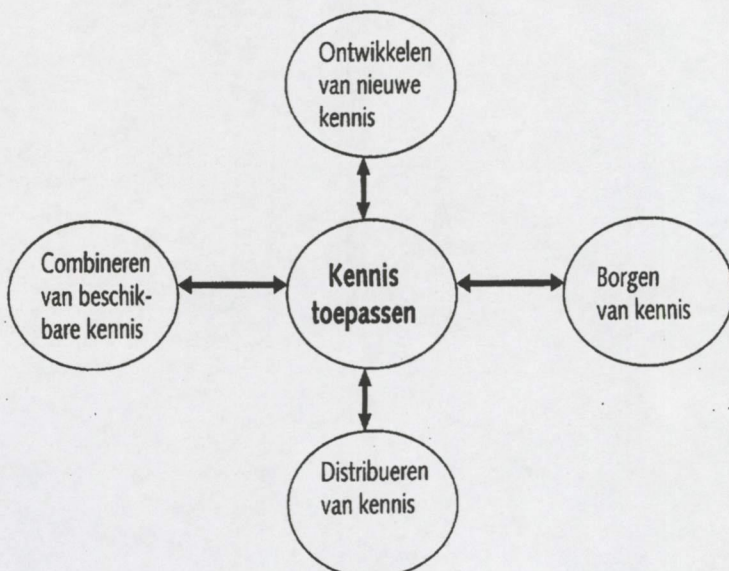


Herman van Dam (AVV)

1. Inleiding

Merlijn is een kennisinfrastructuur project, vooral gericht op het opslaan en toegankelijk maken van de expliciete kennis van AVV: onderzoeksrapporten, andere publicaties en projectplannen.

Onderstaande figuur geeft de vier basisprocessen van kennisbeheer weer (uit: Van der Spek en Spijkervet, 1995)



Merlijn kan een rol spelen in elk van die vier processen, maar de belangrijkste functies liggen in de processen borgen (vastleggen wat we weten) en ontwikkelen (verder bouwen in plaats van opnieuw doen). Hergebruik is niet vanzelfsprekend: een onderzoeksafdeling van Shell kwam erachter dat fundamenteel onderzoek de neiging heeft om elke zeven jaar opnieuw te worden gedaan. Voor hergebruik van geborgde kennis is een hele gemakkelijke toegang tot deze kennis noodzakelijk. Juist daarin is Merlijn heel sterk.

Een veel gebruikte definitie van kennis is "een persoonlijk vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren" (Weggeman, 1997). Kennis bestaat niet alleen uit informatie, maar ook uit ervaring en vaardigheden: zaken die in hoofden van mensen zitten, en die je niet in een computersysteem op kan slaan. Wat behalve documenten ook in Merlijn zit zijn namen van contactpersonen en door die informatie actief te gebruiken komen samenwerking en kennisuitwisseling tot stand.

Merlijn lijkt heel veel op een Internet zoekmachine, zoals Alta Vista of Ilse. Grote verschil met het internet is dat Merlijn zoekt binnen een door onszelf samengestelde bron. Dit zijn documenten die voor het werk van AVV belangrijk zijn en daarom in het systeem zijn ingevoerd. Dat zijn allereerst onze eigen rapporten, artikelen en projectplannen, maar ook publicaties van derden en literatuurverwijzingen. Van de meeste documenten is de tekst volledig elektronisch beschikbaar. Om specifieke zoekvragen te kunnen beantwoorden, wordt van alle opgenomen documenten ook een aantal gegevens zoals titel, auteur en contactpersoon, in metavelden in het systeem ingevoerd.

Bijzonder aan Merlijn is dat er talenkennis in zit, een zogenaamd semantisch netwerk. Uiteraard wordt gezocht op het zoekwoord zelf, maar er kan ook gezocht worden op woorden die er qua grammatica (enkelvoud-meervoud-werkwoord) of betekenis aan verwant zijn, zowel in Nederlands als in het Engels. Als je bijvoorbeeld naar een onderwerp zoekt waar "fiets" in voorkomt, zoekt de software ook naar "gefietst", "rijwiel" en "bicycle".

De nadruk van deze bijdrage ligt op de organisatie van het beheer, omdat dit vaak een stap is, die niet of onvoldoende wordt uitgevoerd vóórdat naar de technische kant van het geheel gekeken wordt.

2. Historie

Al in 1996 ontstond het initiatief om te zoeken naar een systeem dat in staat was om de vraag naar informatie, die bij medewerkers uit de organisatie leefde, te ondersteunen. In aanvulling op de bestaande bibliotheek ondernamen verschillende afdelingen initiatieven om per afdeling kennis gestructureerd vast te leggen. Deze systemen verschilden onderling echter waardoor het vrijwel onmogelijk was informatie uit te wisselen.

Een AVV-informatiebank moest die uitwisseling van informatie mogelijk maken. Een sterke zoekfunctie zou het informatiesysteem moeten ondersteunen.

Na een marktverkenning is eind 1997 het softwarepakket RetrievalWare van Excalibur Technologies (dat onder andere gebruikt wordt door de zoekmachine AltaVista) aangeschaft.

Aansluitend werd het project "Implementatie Excalibur RetrievalWare" opgestart ter voorbereiding van een AVV-brede implementatie. Dat bleek echter niet eenvoudig. Terugkijkend kan gesteld worden, dat de benaderingswijze fout is geweest. Je moet voor een informatie-probleem niet meteen op zoek gaan naar een systeem, je moet eerst kijken hoe informatiestromen lopen en hoe je een passende beheersorganisatie op poten kan zetten. Pas als in kaart is gebracht welke informatie door wie wanneer, waar en hoe verwerkt wordt, kan je gaan uitkijken naar een passende IT-oplossing. Het was meer geluk dan wijsheid, dat RetrievalWare een juiste keuze bleek voor de organisatie AVV.

In 1999 is een pilot uitgevoerd bij een drietal afdelingen, die inzicht moest geven in kosten, tijd, organisatie en niet te vergeten de ervaring van gebruikers.

Het resultaat van de pilot was een operationeel systeem voor drie afdelingen. Dit systeem kreeg de naam Merlijn, in aansluiting op de naam van de ontwikkelaar van de software, Excalibur Technologies.

Eind 1999 besloot het DT tot invoering van Merlijn binnen AVV. De afdeling Kennisontwikkeling kreeg de opdracht voor de implementatie van het systeem. Begin maart 2000 werd een projectteam geformeerd, bestaande uit mensen uit de lijn, de automatisering en de bibliotheek.

Voordat een kennisbank als Merlijn ingevoerd kan worden moet er eerst veel voorwerk gedaan worden. Het systeem moet namelijk gevuld worden met documenten voordat het kan functioneren. Net als een internet zoekmachine werkt ook Merlijn alleen doordat er informatie beschikbaar is.

Het Merlijn projectteam besloot daarom relevante documenten vanaf 1990 in te voeren, omdat juist oudere informatie waardevol is. Niet al deze documenten zijn echter elektronisch beschikbaar. Dit is opgelost door deze in hun geheel te scannen. Deze tijdrovende klus is zoveel mogelijk uitbesteed.

Even wat feitjes: op 1 augustus 2001 staan er zo'n 2000 full text documenten met in totaal 100.000 pagina's in Merlijn. Dat is 5 gigabyte aan document data, 800 Mbyte aan index en 350 Mbyte aan SQLServer data.

3. Beheersorganisatie

De beheersorganisatie bestaat uit:

- functioneel beheer;
- technisch/applicatie-beheer;
- inhoudelijk beheer.

Functioneel beheer is namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor de instandhouding van de functionaliteit van het informatiesysteem. Taken zijn het opleiden en ondersteunen van gebruikers, het opstellen en bewaken van procedures, beslissen over wijzigingen van functionaliteiten.

Verantwoordelijke voor het functioneel beheer en eindverantwoordelijke voor Merlijn is de hoofdafdeling Kennisontwikkeling.
De functioneel wordt ondersteund door het gebruikersoverleg, waaraan 1 gebruiker per hoofdafdeling deelneemt en verder de inhoudelijk en de technisch beheerder.

Technisch/Applicatiebeheer

Technisch beheer is verantwoordelijk voor de beschikbaarheid van de infrastructuur.

Applicatiebeheer is verantwoordelijk voor het instandhouding en beschikbaarheid van de applicatieprogrammatuur en de gegevens.

Verantwoordelijk is de stafafdeling Automatisering.

Inhoudelijk Beheer

Bij het inhoudelijke beheer van Merlijn gaat het om het beheer van de inhoud van de databank.

Het betreft alle taken met betrekking tot het aangeleverd krijgen, dan wel verzamelen van documenten, het invoeren in het systeem, controleren op fouten, wijzigen, verwijderen, en archiveren.

De bibliotheek is verantwoordelijk voor het dagelijks inhoudelijke beheer; zij wordt hierbij geadviseerd door de afdeling KennisOntwikkeling als kennismanager van AVV.

Voor de ontwikkeling van nieuwe onderdelen in overleg met de afdelingen van AVV, zoals varia, externe publicaties, literatuurdatabases etc. is KennisOntwikkeling de trekker en de bibliotheek de adviseur.

Het daadwerkelijke beheer is onderverdeeld per publicatietype.

De bibliotheek organiseert een regelmatig overleg (circa 1 maal per 2-3 maanden) tussen betrokken met minimaal 1 vertegenwoordiger per hoofdafdeling en rapporteert aan de gebruikersgroep.

Plannen

Inhoud. In de rubriek plannen staan de project-, product- en procesplannen van AVV

Periode. Het betreft de plannen voor lopende projecten, producten en processen.

Actualiteit. Het invoeren van plannen geschiedt binnen 2 weken. Het verwijderen van de plannen kan 1 keer per drie maanden gebeuren.

Autorisatie. De rubriek is alleen toegankelijk voor AVV-ers.

Aanleveren, invoeren & beheren. Een projectplan wordt door de adviseur, na goedkeuring, in de consultantversie aan de Planning & Control-medewerker (P&C-er) gegeven. Elke afdeling heeft een P&C-er. Deze controleert of de financiële en capaciteitsparagraaf verwijderd is en voert het in Merlijn in. Bij afronding van een plan geeft de adviseur dit door aan de P&C-er en deze verwijderd het projectplan uit Merlijn.

Toetsen en bewaken. De P&C-er toetst 1 keer per kwartaal aan de hand van zijn projectenlijst of er nieuwe plannen nog niet zijn ingevoerd. Tevens loopt hij na of er reeds afgeronde projecten nog instaan en vraagt dit zonodig bij de adviseur na.

Verwijderen. Het verwijderen van de plannen kan 1 keer per drie maanden gebeuren. Verder zal 1 keer per jaar wordt getoetst welke plannen ouder zijn dan 2 jaar en worden deze oudere plannen al dan niet na overleg met de adviseur, verwijderd.

Rapporten

Inhoud. In de rubriek rapporten staan de rapporten die door AVV-ers of in opdracht van AVV gemaakt zijn.

Perioden. De rubriek is gevuld vanaf 1990.

Actualiteit. Aangeleverde rapporten worden binnen 2 weken ingevoerd.

Autorisatie. De rubriek is standaard toegankelijk voor heel V&W. Maar de adviseur kan ook de overige toegangsniveaus toekennen (AVV, partners en World)

Aanleveren, invoeren & beheren. Een projectplan wordt door de adviseur via de AVV-publicatieprocedure aangeboden, voorzien van metavelden. Elke adviseur is zelf verantwoordelijk voor het juist aanleveren van de informatie.

Bij de bibliotheek wordt het in Merlijn ingevoerd.

Verwijderen. Voor rapporten moet nog een verwijdertermijn worden vastgesteld.

Toetsen en bewaken. Aan het begin van elk jaar (ongeveer maart) maakt de bibliotheek een overzicht van de rapporten in Merlijn en vraagt de afdelingen (P&C-er) de lijst te controleren.

Publicaties van AVV-ers

Inhoud. In de rubriek plannen staan de publicaties van AVV(ers), die voor externen bedoeld zijn.

Dat zijn: artikelen, congrespapers, cursusbijdragen, externe presentaties, hoofdstukken van AVV-ers uit niet AVV-publicaties, nieuwsbrieven, ad hoc adviezen.

Periode. De rubriek is gevuld vanaf 1998. Eerdere publicaties kunnen echter ook worden toegevoegd.

Actualiteit. Het invoeren van publicaties geschiedt binnen 1 maand na aanleveren.

Autorisatie. De rubriek is alleen toegankelijk voor AVV-ers.

Aanleveren, invoeren & beheren. De publicatie wordt door de adviseur aan de P&C-er van zijn afdeling gegeven: de P&C-er zorgt voor de invoer.

Toetsen en bewaken: Aan het begin van elk jaar (ongeveer maart) maakt de P&C-er een overzicht van de publikaties van zijn afdeling in Merlijn en legt dit aan zijn afdelingshoofd voor ter controle en aanvulling.

Verwijderen. Er moet nog vastgesteld worden op grond van welke criteria de inhoud op een gegeven moment verwijderd wordt (b.v. jaartal).

Varia

Inhoud. In deze rubriek staan alle overige producten van AVV, waarvan men de kennis intern wil opslaan en toegankelijk hebben. Daarbij wordt gedacht aan: notities, beleidsadviezen, reisverslagen, interne presentaties, lezingen, prospectus, ideeën etc.

Periode. De rubriek moet nog gevuld gaan worden; ze is slechts zeer gedeeltelijk gevuld vanaf 1998.

Actualiteit. Het invoeren van de varia geschiedt binnen 1 maand na aanlevering.

Autorisatie. De rubriek is alleen toegankelijk voor AVV-ers.

Aanleveren, invoeren & beheren. De varia worden door de adviseur aangeleverd aan de P&C-medewerker van zijn afdeling. Deze zorgt voor de invoer.

Toetsen en bewaken: Is nog niet uitgewerkt.

Gedacht kan worden dat de P&C-er een halfjaarlijks overzicht van de varia per medewerker maakt en deze door de adviseurs laat toetsen op volledigheid en te verwijderen producten

Bij afronding van een project en de archivering daarvan toetst de projectleider, welke documenten in Merlijn opgenomen zouden moeten worden.

Verwijderen. Is nog niet uitgewerkt.

Gedacht kan worden aan: Jaarlijks per adviseur doornemen van de inhoud en doornemen bij vertrek van de adviseur.

Externe publicaties

Inhoud. In de rubriek plannen staan rapporten en publicaties van derden, waarover AVV geen publicatierechten heeft.

Periode. -

Actualiteit. Het invoeren van externe publicaties plannen geschiedt binnen 1 maand.

Autorisatie. De rubriek is alleen toegankelijk voor AVV-ers, in verband met de publicatierechten.

Aanleveren, invoeren & beheren. Is nog niet uitgewerkt.

Er wordt aan gedacht de Kenniscentra de selectie te laten doen, in overleg met de bibliotheek en aan de hand van eventueel op te stellen richtlijnen.

Het invoeren geschiedt door de bibliotheek.

Toetsen en bewaken. Is nog niet uitgewerkt.

Gedacht kan worden aan een jaarlijkse toets op inhoud door het Kenniscentrum in overleg met de bibliotheek en op te stellen richtlijnen.

Verwijderen. Is nog niet uitgewerkt.

Literatuurverwijzingen

Inhoud. In de rubriek staan de literatuurverwijzingen per afdeling van AVV. Er is een mogelijkheid dat afdelingen decentrale databases bijhouden, die geïndexeerd worden door Merlijn.

Periode.

Actualiteit. Is zowel voor invoer als indexering vanuit een decentrale databank nog niet vastgesteld. Wordt door de betreffende afdeling zelf bewaakt.

Autorisatie. De rubriek is toegankelijk voor de hele wereld (World).

Aanleveren, invoeren & beheren. Is nog niet vastgesteld.

Toetsen en bewaken: Is nog niet vastgesteld.

Verwijderen. Is nog niet vastgesteld.

Capaciteit

De benodigde capaciteit voor beheer voor een organisatie van circa 500 medewerkers is zo'n 2,3 fte

En verder...

Er is een traject is opgestart waarin we blijven kijken naar invoer van documenten, het waarborgen van de goede technische werking van het systeem (tussen eind-verantwoordelijke en de afdeling automatisering is daartoe een Service Level Agreement - SLA afgesloten) en de communicatie met de gebruikers. Het technisch-functionele- en het inhoudelijk beheer zullen uiteindelijk worden beschreven in procesplannen.

4. Overige aspecten

Invoerproces

Er is een invoerscherm (een simpel formuliertje in een html-pagina) gemaakt voor de metavelden. Je vult de metavelden in en geeft een pad op naar het bijbehorende elektronische document. Je drukt op "invoercontrole" en als daar geen fouten in voorkomen en je eventueel het autorisatieniveau voor het document aangepast hebt, waar dat mogelijk is (bijvoorbeeld: een AVV-rapport is standaard voor de hele wereld toegankelijk, maar soms alleen voor V&W-ers, sla je de gegevens op en biedt je die aan het systeem aan. Standaard zijn de gegevens de volgende dag raadpleegbaar (een spoed-upload is echter mogelijk). Voor papieren document is er een andere workflow. Je vult de metavelden in en drukt op "invoercontrole". Het systeem genereert een barcode. Je drukt het vel met metavelden en barcode af, en slaat metavelden en barcode op. Later kan je een document samen met het barcodevel scannen en exporteren naar het systeem.

Een speciale uploadmodule brengt metavelden en gescande documenten samen. Groot voordeel van deze procedure is, dat het invoeren van metavelden en het scannen in tijd en plaats gescheiden van elkaar kunnen verlopen. Zo is batch-verwerking gemakkelijk.

Alle stappen van het invoerproces zijn vastgelegd in een invoerhandleiding.

Zoekproces

Je kan zoeken op de inhoud van de elektronische documenten en/of op metavelden.

Er zijn verschillende manieren van zoeken mogelijk: booleaans, op patroon van een woord, of op inhoudsbetekenis (concept) van een woord.

Nadat er een resultaat uit de zoekvraag is gekomen kan de zoekvraag aangepast worden. Zo kan onder andere de belangrijkheid van de termen ten opzichte van elkaar gewijzigd worden. Zoek je met de conceptmethode, dan kunnen verwante termen uit de thesaurus/het semantisch netwerk toegevoegd worden. Zoek je met de patroonmethode, dan kun je woorden selecteren die een vergelijkbaar patroon hebben.

Enkele wensen die er nog leven ten aanzien van het zoeken.

- Op dit moment hangen er twee databanken onder Merlijn met elk hun eigen metavelden. Dat zullen er meer worden. Wil je gaan zoeken op meer databanken tegelijk, dan krijg je de gecombineerde metavelden van deze databanken te zien. Dat schept verwarring. Het moet duidelijk gemaakt worden welke metavelden bij welke databank horen.
- Het moet mogelijk zijn al vóór een zoekvraag inzicht te krijgen in de relaties tussen zoektermen, liefst grafisch gepresenteerd, zoals in de Aquabrowser.

Je kunt zoekvragen opslaan, om deze later te kunnen hergebruiken. Je kunt ook interesseprofielen maken en opslaan. Steeds wanneer je Merlijn opstart, zie je in rode letters op het startscherm dat er nieuwe documenten zijn, die voldoen aan één van je profielen. Je start een profiel op en je krijgt het overzicht met nieuwe relevante documenten.

Alle zoek- en attenderingsmogelijkheden zijn vastgelegd in een gebruikers-handleiding.

Communicatie

Wil een systeem als Merlijn van de grond komen, dan is goede communicatie onmisbaar. Daartoe is een communicatieplan opgesteld, waarin onder andere staat:

- wat tenminste bij de doelgroep moet overkomen (een werkend systeem wat iedereen kan vinden en waar iedereen goed mee overweg kan);
- wat het persoonlijk belang voor de doelgroepen is (Merlijn is voor AVV-ers gemaakt en geen prestigeproject van een klein clubje enthousiastelingen);
- welke fases of stappen in de communicatie er zijn;
- met welke hulpmiddelen we de communicatie ondersteunen (inzetten van intranet en attentieverhogende acties);
- hoe we de effectiviteit van onze communicatie meten (een grondige evaluatie waar we goed kijken naar baten en effecten van een dergelijk systeem).

Verder is er een introductie-draaiboek opgesteld voor de officiële "in gebruik-name" van Merlijn, dat onder andere de volgende aspecten bevatte:

- gesprekken voeren met (hoofd-) afdelingshoofden (draagvlak vergroten!);
- een demo van Merlijn op een centrale plek neerzetten;
- zorgen dat de gebruikershandleiding klaar is;
- organiseren van introductiecurssussen voor alle AVV-ers (uitleg over doel en techniek, hulp bij zoeken, contactpersonen voor vragen en problemen);
- evaluatie;
- het aanbieden van vervolgcursussen.

Voor meer informatie over Merlijn:
Herman van Dam, coördinator inhoudelijk beheer Merlijn
h.e.m.vdam@avv.rws.minvenw.nl
Tel: 010-282 56 10

Richard van der Elburg, projectleider Merlijn
r.w.vdelburg@avv.rws.minvenw.nl
Tel: 010-282 58 50

Gerald Prast, opdrachtgever Merlijn
g.g.prast@avv.rws.minvenw.nl
Tel: 010-282 59 38

4.2 Een terugblik: resultaten workshop "druk druk druk" bidocdag 2000.

Workshop 4a: Van bidoc naar kenniscentrum: what's the difference?

De aanbevelingen van werkgroep 4A zijn:

Er moet sprake zijn van een front office en een back office.

De informatiespecialisten moeten inhoudelijker aan de slag.

Er moet meer afstand worden genomen van de bibliotheektaken.

Informatiespecialisten dienen mee te draaien met projecten.

Het management moet een ander blik werpen op de bibliotheek.

Dit kan alleen door inzet van de medewerkers. Laat zien wat je kan.

Conclusie: Van Bidoc naar Informatiecentrum : that's better!

Workshop 4b: Van bidoc naar kenniscentrum: what's the difference?

Een breed onderwerp waar we uren over door zouden kunnen discussiëren.

Hierbij een verslag met daarin de hoogtepunten van ons gesprek.

Verschil Bidoc - Kenniscentrum

1. Een bibliotheek is een collectie met informatie, waarbij een bibliothecaris nodig is om toegang te krijgen tot de collectie.
2. Een Kenniscentrum is een centraal punt, die de klant van informatie voorziet door gebruik te maken van kennis en informatie die bij andere disciplines aanwezig is.

Stappenplan

1. Deelnemen aan projecten buiten de eigen Bidoc. Als eerste een pilotproject opstarten. Als de Bidocbijdrage aan het project een succes wordt, dan kan aan het management worden voorgesteld om vervanging voor administratieve taken te regelen.
2. Administratieve taken loslaten. Deze taken kunnen bijvoorbeeld worden uitbested. Zelf werk doen dat niet te routineren is.
3. Bepalen wat klanten in de toekomst van plan zijn aan daar op inspelen. Op deze manier kijk de Bidoc over de muren van de afdeling heen en kan de Bidoc gebruikmaken van kennis en informatie die bij andere disciplines aanwezig is.

Uiteindelijk kwamen we tot de conclusie:

"Het ligt niet aan de naam (Bidoc of Kenniscentrum), als mensen maar weten wat je er kunt krijgen".

Ester Kos (MIN, afdeling Informatie & Documentatie)

4.3 Presentaties van praktijkvoorbeelden van KM-activiteiten

4.3.1 Presentatie Joke Vastenouw

Het CIC, een centraal informatiecentrum.

Bij een Informatiecentrum schieten je direct al allerlei beelden te binnen. Dit bleek overigens ook bij een kleine enquête, die wij in 1999 tijdens de fase van het vooronderzoek gehouden hebben. Deze beelden hebben vaak betrekking op de klassieke situatie van een bibliotheek of een voorlichtingsafdeling. Het leek ons handig om het beeld dat wij ervan hebben ook eens uit te tekenen (flapover 2). U ziet hier een tekening van een digitale spin in een informatieweb. De spin die centraal in het web zit wordt gevormd door de bibliotheek, de persvoorlichting en de publiekvoorlichting. Hij wordt voortbewogen door de motor, de techniek van het Intranet. De kop van de spin, daar hebben wij het DT gepositioneerd. Hier ga ik aan het eind van mijn praatje even op in. In het web ziet u allerlei vliegjes zitten, dat zijn de afdelingen, projecten van RWS, NH. Wij kunnen ons voorstellen dat als de spin de vliegjes vangt deze spin steeds groter wordt en beter gaat functioneren. De lijntjes van het web verwijzen naar de zogenaamde afdelingsbeheerders van het Intranet, waarover onlangs Jeannette Hamers een presentatie heeft gehouden bij alle staven en waar ik hier dus even niet op inga. Duidelijk is dat hier een onderlinge informatie-uitwisseling wordt bedoeld die het informatieweb in stand gaat houden. Het web is opgehangen in een boom, de VenW-boom in het bos met nog andere partijen in de samenleving (provincies, andere overheden, bedrijfsleven etc.).

En nu concreet. Het CIC is een centrale plaats waar het spel van vraag en aanbod van informatie voor RWSNH zich afspeelt en waar IEC beleidsmatig gevoed wordt. Enerzijds zien we een link naar buiten (trends selecteren/convergeren) en anderzijds de activiteit van het in kaart brengen van het interne informatieplaatje. Er wordt pro-actief ingespeeld op de informatiebehoefte van de dienst met producten op maat. Als vorm hebben we gekozen voor een model van een frontoffice, waar de vragen binnenkomen en een backoffice waar vragen en informatie verwerkt worden met als speelveld het Intranetportaal, waar vraag en aanbod samen komen. Dit model hebben we overigens als goede Internet-gebruikers afgekeken (gepikt) bij VenW.

De toegevoegde waarde

In het kort:

- Gebundelde gestructureerde informatie in plaats van versnippering (de koninkrijkjes van nu moeten dus een groot rijk worden).
- Doelgroepgerichte informatie (door de doorlopende contacten via het Intranet beter gewaarborgd dan nu).
- Een collectief geheugen (digitale archief functie).

Te verwachten tussenresultaten

Eén van de eerste zaken die we opgepakt hebben is het inrichten van een vraagregistratiesysteem, te zijner tijd te vinden op het Intranet. Dit heeft vooral als meerwaarde dat hier producten van het CIC direct op kunnen worden afgestemd. Twee voorbeelden van deze producten kunnen zijn:

- literesprofielen afgestemd op de wensen van individuele medewerkers en/of afdelingen/projecten;
- actuele (digitale) dossiers.

Tenslotte de kop van de spin: het DT

Wij verwachten van het DT een sturende stimulerende rol. Wij zien het DT graag als ambassadeurs voor het delen van kennis binnen onze organisatie.

Het CIC kan een cultuuromslag betekenen. Dat is natuurlijk nogal wat, maar volgens ons is dit alleszins een haalbare kaart want binnen onze afdeling is deze cultuuromslag al reeds in gang gezet met als belangrijke motor het enthousiasme van de betrokken medewerkers.

Wat mijzelf betreft: als bibliothecaresse zit ik graag met de neus in de boeken, maar zie hier nu sta ik opeens enthousiast voor het DT een idee te verkopen. Dat lijkt me toch al een cultuuromslag op zich.

(...)

4.3.2 Presentatie Gea Blok

De Klantenkaart

De informatiespecialisten van de Directie Communicatie van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat maken sinds kort gebruik van een **klantenkaart**. Elk team van informatiespecialisten heeft een eigen klantenkring. Alle relevante kennis over deze klanten wordt bewaard in de klantenkaart. Dit kunnen gegevens zijn over de werkzaamheden van de klant (zoals werkgroepen en projecten waarin hij/zij deelneemt), maar ook over de producten en diensten die de klant afneemt (informatiebundels, SDI).

De klantenkaart is geen doel op zich, het is een hulpmiddel om kennis over de klanten (die voorheen alleen in de hoofden van individuele informatiespecialisten aanwezig was) toegankelijk te maken voor alle informatiespecialisten.

Op deze manier kunnen we contactpersonen inzichtelijk maken voor de verschillende werkterreinen. Dit is onder andere nuttig voor de beantwoording van vragen. Contactpersonen kunnen zorgen voor aanvullende/meer diepgaande informatie waar dat nodig is. Ook kunnen de gegevens inzake werkterreinen bijdragen aan het optimaliseren van de informatievoorziening (collectie, nieuwe producten) en het gericht informeren van de klanten.

Daarnaast worden afnemers van nieuwe producten en diensten in de klantenkaart opgenomen. Met behulp van de klantenkaart wordt duidelijk wie en hoeveel mensen geïnteresseerd zijn in een bepaalde dienst of een bepaald product. Uit de gegevens kan worden opgemaakt of het zinvol is voor een bepaald onderwerp

een vervolgproduct te maken. De lijst van afnemers als verzendlijst worden gebruikt bij het verschijnen van een het vervolgproduct.

De klantenkaart is gemaakt in Excel. Ieder team heeft hierin een eigen tabblad. Standaard moeten een aantal basisgegevens worden opgenomen (zoals naam, afdeling en de datum van het contact met de klant).

Daarnaast kan elk team voor zichzelf besluiten om extra gegevens in de klantenkaart op te nemen.

Verder zijn twee extra tabbladen in de klantenkaart opgenomen, een lijst met 'grotere' literatuursearches en het "Blauwboek": een lijst met vaak terugkerende balievragen, en de antwoorden daarop (adressen, telefoonnummers, leveranciers van publicaties etc.).

De klantenkaart staat op de gezamenlijke G-schijf van de Directie Communicatie. Op deze manier is op één plek een grote hoeveelheid kennis verzameld, die altijd toegankelijk is voor alle informatiespecialisten.

