

LEIDRAAD

(JURIDISCH) KENNISMANAGEMENT

PUBLIEKE SECTOR



“De meestermier als leermeester”

INHOUDSOPGAVE

DE MEESTERMIER ALS LEERMEESTER

INVENTARISATIE KENNISMANAGEMENT VRAGEN

FACTSHEETS

RANDVOORWAARDEN: HOUDING EN GEDRAG

1. INDIENSTTREDING: INWERKEN NIEUWE MEDEWERKERS
2. AAN HET WERK: NORMSTELLING OPLEIDINGSNIVEAU JURIDISCHE MEDEWERKERS
3. AAN HET WERK: OPLEIDINGSROUTE VOOR UW INTERNE ORGANISATIE
4. AAN HET WERK: OPSTELLEN VAN EEN KENNISKAART
5. KENNIS DELEN: JOBROTATION JURIDISCH FUNCTIE
6. KENNIS DELEN: REGIONALE SAMENWERKING JURIDISCHE ZAKEN
7. KENNIS DELEN: KENNISBORGING AAN DE HAND VAN OVERLEG
8. KENNIS DELEN: SPEL KENNISMANAGEMENT
9. KENNIS DELEN: STUREN OP KWALITEIT
10. UIT DIENST: BORGEN VAN KENNIS BIJ VERTREKKENDE COLLEGA

DE MEESTERMIER ALS LEERMEESTER

We kennen ze van tekenfilms en van de parades door onze tuinen en over het aanrecht. We kennen ze als kleine beestjes en harde werkers: de mieren. Heeft u zich wel eens afgevraagd wat mieren ons kunnen leren bij het werken in organisaties en het delen van kennis?¹ Een mierenkolonie kent namelijk een open cultuur. In deze openheid betrekken mieren elkaar veelvuldig in belangrijke processen, delen zij voortdurend kennis, wordt er van fouten geleerd én wordt feedback gegeven. Bovendien wordt verandering aangemoedigd en worden acties opgepakt om betere prestaties te realiseren. Koning Salomo raadde ooit niet voor niets de luiaard aan om van de ijverige mieren te leren.

En wat kunnen mieren ons dan precies leren als het gaat om het delen van kennis? Een belangrijk uitgangspunt bij mieren is dat ze elkaar leren en coachen bij nieuwe kennis. Daarbij gaan mieren uit van zogenaamde meesters en gezellen. Een meestermier leert andere gezelmieren de weg. Daarbij houdt hij in het tempo rekening met het leervermogen van de gezellen. Bijvoorbeeld bij de ontdekking van een nieuwe voedselbron. Deze ontdekking maakt de meester de meester. En doordat iedere mier op verschillende gebieden kennis heeft, zijn alle mieren continu afwisselend meester en gezel. Bepalend is daarbij steeds welke mier de juiste informatie heeft. De ervaring of de leeftijd zijn hierin niet per definitie leidend. Er is zo dus sprake van tweerichtingsverkeer, waardoor kennis steeds met elkaar wordt gedeeld. De rol van de meester is om de andere mieren de weg te leren. Daarbij hoort ook de check of de afgelegde route wordt onthouden. Andere mieren worden meester op moment dat ze de route ook kunnen terugvinden. Dit proces stopt op moment dat de (voedsel)bron is uitgeput.

Een duidelijk verhaal, toch? En wist u ook dat mieren elkaar duidelijke feedback geven? Daar heeft moeder natuur natuurlijk goed over nagedacht. Duidelijkheid binnen een mierenkolonie is noodzaak om de prestaties te kunnen waarborgen. Binnen organisaties blijkt het geven van feedback echter vaak nog een uitdaging. Of ziet u ook in dat het delen van kennis verbonden is aan leiderschap en openheid? Tijd voor ons om ook in actie te komen.

Kennismanagement

Kennismanagement richt zich op het organiseren van de kennisinfrastructuur. Kennis en de wijze waarop kennis wordt georganiseerd zijn mede bepalend voor het succes van de organisatie. De essentie van kennismanagement ligt in het creëren en verzamelen van kennis, om deze vervolgens te verspreiden, te delen en tenslotte toe te passen. Een goed beheer van de aanwezige kennis binnen een organisatie is van belang voor de efficiëntie waarmee werknemers hun taken uitvoeren, en daarmee voor verbetering van de dienstverlening. Net zoals bij de mieren is een open cultuur en betrokkenheid van de medewerkers bij belangrijke processen bepalend voor het succes. Het efficiënter gebruiken van kennis kan dubbel werk in een organisatie voorkomen en het verlies van kennis tegen gaan. De eisen die burgers en bedrijven stellen aan het overheidsoptreden nemen bovendien toe. Ook de overheid zelf stimuleert de kwaliteitsverbetering van haar organen en organisaties. Denk daarbij onder andere aan de recent gepresenteerde kwaliteitscriteria voor de uitvoering van de Wabo. En dan hebben we het nog niet eens over de aankomende vergrijzing en het 'jobhoppen' wat voor de huidige jeugd een logisch gevolg lijkt van de snelle economie.

¹ Bron van deze paragraaf: Animal Firm door M. Schreurs en S. van der Veer.

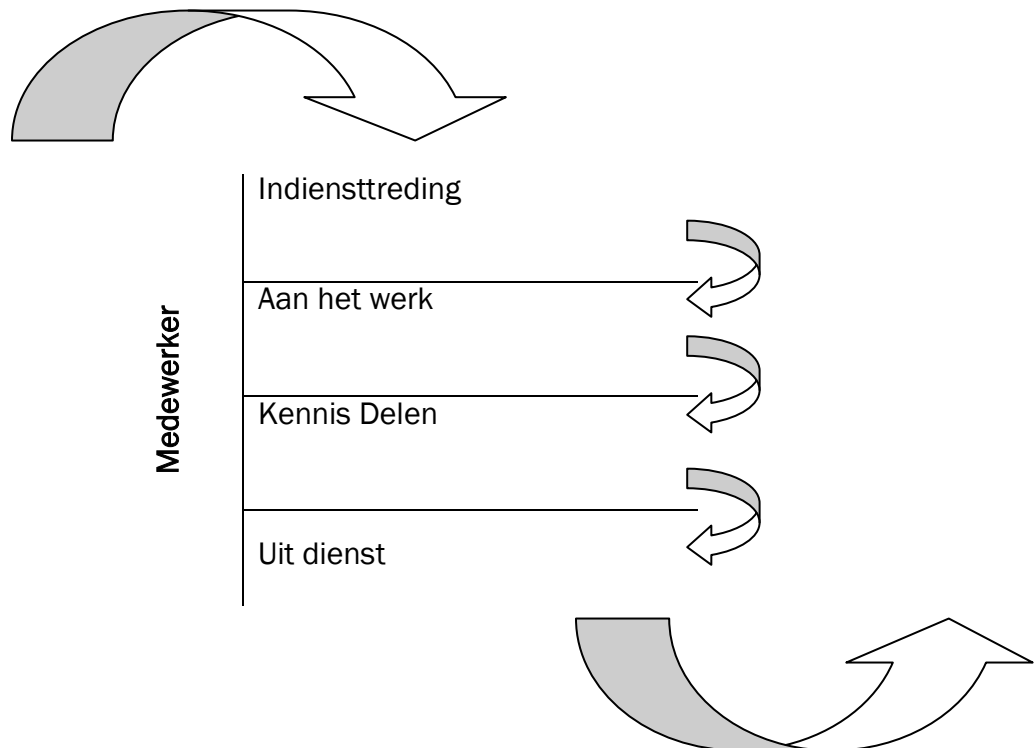
Een mate van vrijblijvendheid ten aanzien van de kennis- en vaardigheidsniveaus binnen overheidsorganisaties kan dus eigenlijk niet meer. De uitvoering van overheidstaken vraagt om een visie op kennismanagement. Dit sturingsvraagstuk dient door het management te worden opgepakt vanuit een proactieve houding. Waar voorheen nog vraaggestuurde invulling op basis van individuele opleidingsaanvragen leidend was, gaat het nu om sturing op basis van visie en (jaar)plannen: een organisatiebrede (en/ of procesgeoriënteerde) aanpak van oplossingen om beschikbare kennis te delen en informatie uit te wisselen. De meestersmieren dienen hierin het voortouw te nemen en aan de slag te gaan.

Reikwijdte

Nu we weten dat we de ene keer de meester zijn en de andere keer de gezel, is ook duidelijk dat het delen en (her)gebruiken van kennis de gehele organisatie aan gaat. En zoals de mieren bepalend zijn om de processen binnen de kolonie efficiënt en gestructureerd te laten verlopen, zo zijn de medewerkers in een organisatie bepalend voor het succes. Het alleen inrichten en beschrijven van een proces zal het werk niet doen, evenmin is dat het geval bij IT- oplossingen.



Een belangrijke randvoorwaarde voor het succes zit in houding en gedrag van de medewerkers. Net zoals bij de mieren gaat het om delen en het voortouw nemen: taakvolwassenheid bij de medewerkers. In het aanbod van deze factsheets volgt u de “levensloop van de medewerker” in een organisatie. In deze fases speelt dwars door de thema’s als rode draad de houding en het gedrag van de medewerkers.



Deze leidraad is bedoeld als praktisch handvat om invulling te geven aan kennismanagement. Met opzet is gekozen voor de vorm van factsheets. Zodoende kunnen quick wins worden toegepast voor de eigen organisatie en situatie. We bieden u langs deze indeling praktische handvatten en geven u tips hoe de (benodigde juridische) kennis kan worden gemanaged.

En merkt u dat u voor bepaalde onderdelen de kennis, vaardigheden of capaciteit niet in huis heeft om Kennismanagement te implementeren? Wij zijn graag uw meestermier...



INVENTARISATIE KENNISMANAGEMENT

VRAGEN SOCIAL MEDIA

Binnen zogenaamde Social Media, zoals LinkedIn, wordt veel gediscussieerd over kennis en kennismanagement. Bijna dagelijks ontstaan nieuwe discussies of wordt gereageerd op een opgeworpen stelling. We hebben een inventarisatie gemaakt van onderwerpen en aandachtsgebieden rondom Kennismanagement vanuit diverse discussies op LinkedIn. Deze inventarisatie vormt mede de basis voor het beschrijven van de factsteets.

Personeel

- behoud van kennis (uitstroom oudere medewerkers)
- inventariseren van impliciete kennis; behouden en vastleggen van impliciete kennis
- veel medewerkers hebben geen idee waar kennismanagement over gaat

Kennismanagement

- opbrengsten van kennismanagement
- veel medewerkers hebben geen idee waar kennismanagement over gaat. Voor de meeste mensen zeggen de bijbehorende begrippen en methoden ook niks, ook niet de eenvoudigere zaken zoals gebruik maken van een website of een discussieplatform op internet. Als je weinig met internet doet, is dit een ver van je bed show.

Informatie

- kennis- en informatiewaardering en -overload
- grote hoeveelheid aan kennis maar geen structuur / vindbaarheid

Organisatie

- kennis herschikken en anders laten stromen, bijvoorbeeld wanneer gemeenten een sterkere scheiding aanbrengen tussen front-office en back-office.
- toepasbaarheid van kennis voor verschillende doelgroepen (bijv: schrijf je een wiki voor een jurist of een projectleider)
- kennisontwikkeling binnen teams is vaak aanwezig, maar zonder leereffect over teamgrenzen heen
- verouderde kennis welke gebruikt wordt (geen versie beheer e.d.)

ICT

- IT-oplossingen om snel specifieke / praktische en direct toepasbare kennis beschikbaar te hebben
- een kennissysteem dat niet actueel gehouden wordt, is gedoemd om een stille dood te sterven

Gebruik

- Nadat kennis verzameld en "ingericht" is, is het de uitdaging om:
 - medewerkers de kennis op de juiste manier te laten (blijven) gebruiken
 - medewerkers zover te krijgen dat ze zelf een bijdrage leveren aan het vernieuwen, uitbreiden en corrigeren van kennis

- Een kloof tussen mensen die veel met digitale middelen werken en mensen die hier nauwelijks gebruik van maken. Die laatste groep is veel moeilijker te motiveren om kennis digitaal te maken, omdat ze zelf ook nauwelijks op websites e.d. kijken.
- Werkdruk/gebrek aan tijd. Veel werknemers komen al om in het werk, en hebben geen tijd, ruimte of zin om nieuwe dingen te leren (waardoor ze nog meer achterop komen met het werk dat af moet). Zeker als dat dingen zijn die ze zelf nauwelijks gaan gebruiken. Bijv. je werk of data digitaal vastleggen, als je zelf de computer alleen gebruikt om te e-mailen.



FACTSHEETS

Randvoorwaarden: Houding en gedrag

Met alleen het leren van de theorie zal het weinigen gelukt zijn om meteen een auto te kunnen besturen. Zo zal alleen het bieden van de juiste ICT- oplossingen en het beschrijven van de processen ook onvoldoende zijn om kennismanagement te laten slagen. Daar zijn ook de juiste vaardigheden voor nodig, ondersteund door het juiste gedrag.

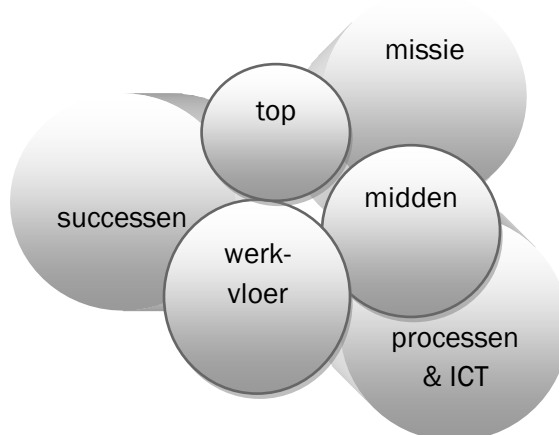
Aan het delen van kennis kunnen echter ook nadelen kleven. Immers, 'kennis is macht'. Het is dus niet eens vanzelfsprekend dat men kennis met elkaar deelt. Hoe krijgt u het dan toch voor elkaar dat uw medewerkers afwisselend de meester en de gezelschap zijn? Door draagvlak en commitment te creëren. Als de medewerkers zelf de problemen benoemen en onderkennen en daar ook zelf de acties op formuleren, is er meer kans op betrokkenheid en een proactieve houding. Door de eigen input wordt men enthousiast en gedreven.

Naast het benoemen van de problemen zit de sleutel voor daadwerkelijke actie en succes in het benoemen van de successen. Want weg van een probleem is een eerste stap, maar waar dan naar toe? Het benoemen van succes, hoe klein ook, zet een doel aan de horizon en brengt de medewerkers in beweging. Organiseer bijvoorbeeld bijeenkomsten of workshops waarin het onderwerp kennismanagement aan de orde komt. Laat iemand de boel aanjagen en enthousiastmeren. Zet zo de eerste stappen naar draagvlak en proactiviteit.

Zorg daarnaast voor sturing op de langere termijn: laat vanuit de meesters in de begeleiding van en omgang met medewerkers een stimulerende werking uitgaan en gebruik processen en ICT als basis om het aangewakkerde enthousiasme te kunnen faciliteren. Formuleer bovendien wat uw organisatie verstaat onder taakvolwassenheid in relatie tot Kennismanagement. Betrek daarbij een HRM afdeling in verband met de competenties rondom kennis.

Verder is het van belang de medewerkers te betrekken in hetgeen kennismanagement bijdraagt aan de missie van de organisatie. Nog te vaak gebeurt het dat de medewerkers geen idee hebben van de wijze waarop hun werk bijdraagt aan de bredere doelstellingen en ambities van de organisatie. Gevolg: weinig betrokkenheid en een afwachtende houding. Betrokkenheid bij de missie van de organisatie biedt richting en stimuleert een proactieve houding.

Tot slot moeten we hier de lessen van de mieren niet vergeten: het doet er niet toe welke functie iemand heeft, maar welke kennis je hebt. Dát is bepalend voor wat je deelt met je collega's. Het doet er dus ook niet toe tot welke laag van de organisatie je behoort: top, midden of werkvloer. Het delen van kennis gaat iedereen aan en maakt een ieder afwisselend meester en gezelschap. Enige voorwaarde is de juiste houding en gedrag.



1 INDIENSTREDING

INWERKEN NIEUWE MEDEWERKERS

Om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers snel wegwijs worden binnen een organisatie en zich thuis voelen is een goede introductie cruciaal. Dit vergroot de binding aan de organisatie en het helpt de organisatie om haar doelen te verwezenlijken. Goed ingewerkte medewerkers zijn immers productiever, beschikken over de juiste kennis en hoeven niet zelf het wiel opnieuw uit te vinden. Aan een effectief beleid ten aanzien van nieuwe werknemers kan via verschillende elkaar aanvullende sporen vorm worden gegeven.

Introductieprogramma

Dit is gericht op sociale integratie binnen de organisatie. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat nieuwe medewerkers de gelegenheid krijgen met elkaar kennis te maken en onderling ervaringen uit te wisselen. Dit kan onder meer plaatsvinden door middel van het organiseren van introductiedagen, waarvan bijvoorbeeld een introductie door verschillende afdelingen en het bestuur en het afleggen van de eed of belofte deel uit kunnen maken. Ook kan aan nieuwe medewerkers een introductiemap worden aangereikt met daarin allerlei praktische informatie over het reilen en zeilen binnen de organisatie.

Inwerkprogramma

Hierbij draait het er met name om dat nieuwe medewerkers bekend worden gemaakt met hun functie, hun takenpakket, de werkomgeving (waaronder bijvoorbeeld computerprogramma's waarmee ze moeten werken) en collega's. Hiertoe kan er onder meer per nieuwe medewerker een inwerkprogramma worden opgesteld. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering kan het beste worden belegd bij de leidinggevende van de nieuwe medewerker. Aangezien elke organisatie vele soorten functies kent die elk weer andere aandachtspunten gedurende de inwerkperiode bevatten, is er niet één standaard inwerkprogramma dat voor iedereen kan worden gebruikt. Het is dan ook aan de leidinggevende om voorafgaand aan de eerste werkdag, voor elke nieuwe werknemer die binnen zijn afdeling komt werken een passend inwerkprogramma op te (laten) stellen. Stuur dit programma minimaal twee weken voor indiensttreding toe aan de nieuwe medewerker.

Introductiestrippenkaart & introductiepaspoort

De *introductiestrippenkaart* vormt een uitwerking van het inwerkprogramma, dat ongeveer twee maanden in beslag neemt. Er staat stap voor stap in beschreven hoe het inwerkprogramma er uit ziet, waarbij de nieuwe werknemer alle activiteiten kan afvinken als deze verricht zijn door hem of de leidinggevende. Aan het einde van de rit is de strippenkaart gebruikt en zit de inwerkperiode er op. Na voltooiing van het introductieprogramma wordt verslag hiervan opgenomen in het personeelsdossier.

Daarnaast kan een *introductiepaspoort* een nuttig middel zijn. Iedere nieuwe medewerker krijgt voorafgaand aan de eerste werkdag een zogenaamd introductiepaspoort dat hij of zij in overleg met de leidinggevende en/of mentor/begeleider gedurende een periode van ongeveer twee maanden gebruikt om diverse belangrijke momenten in het inwerkproces af te vinken.

De evaluatie

Essentieel bij bovengenoemde sporen is de evaluatie aan het einde van het doorlopen traject. Juist een nieuwe medewerker staat nog blanco in de organisatie (wordt niet gehinderd door enige voorkennis) en kan zijn/ haar ervaringen delen om het programma zo goed mogelijk te laten aansluiten bij het doel van het spoor.

Rolverdeling

Bij het maken van een inwerkprogramma kan de volgende rolverdeling worden toegepast:

Leidinggevende

De introductie van/voor nieuwe medewerkers wordt door de leidinggevende gedelegeerd waarbij wel de verantwoordelijkheid bij hem blijft liggen, voor zowel de opzet als de uitvoering. Bij de delegatie wordt rekening gehouden met de competenties van de inwerker (de 'meester').

Mentor/Begeleider

De begeleider zorgt er voor dat de nieuwe medewerker daadwerkelijk wordt ingewerkt.

Directe collega's

Directe collega's kunnen de nieuwe medewerker informeren over de cultuur van de organisatie, de do's en dont's, et cetera.

P&O adviseur

Tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek geeft de P&O adviseur reeds relevante informatie over de organisatie, procedures en richtlijnen. Inhoudelijk bemoeit de P&O adviseur zich niet met het inwerkproces, anders dan diens bijdrage aan de algemene introductie.



2 AAN HET WERK

NORMSTELLING OPLEIDINGSNIVEAU JURIDISCHE MEDEWERKERS

Naast een opleidingsroute is het ook van belang om te weten welke kennis in uw organisatie nodig is om uw organisatie goed te laten functioneren. Met andere woorden: het is van belang een norm te stellen voor het opleidingsniveau van de juridische functies. In dit factsheet gaan wij nader in op de wijze waarop u een norm kunt stellen voor het kennis en opleidingsniveau, als uitgangspunt voor een opleidingsvoorstel.

Om de borging van kennis niet al te vrijblijvend in te zetten, adviseren wij de gewenste kennis- opleidingseisen als norm te hanteren. Een vorm van permanente educatie op basis van vooraf vastgestelde normen. Zo kan voor de algemeen juridische kennis en vaardigheden de onderstaande uitwerking worden toegepast. Hierbij worden de functies grofweg ingedeeld in vier categorieën en per categorie het kennisniveau en het opleidingsvoorstel uitgewerkt. Deze afspraken kunnen vervolgens in de persoonlijke opleidingsplannen per medewerker worden opgenomen en gecheckt worden bij de jaarlijkse beoordelingsgesprekken.

Functie	Normering algemeen kennisniveau	Opleidingsvoorstel	Omvang
Medewerker binnendienst
Beleidsmedewerker	Beleidsmedewerker heeft juridische kennis van zijn eigen werkteerrein om zelfstandig standaardwerkzaamheden juridisch correct uit te voeren.	Juridische kennis en adviesvaardigheden op de onderdelen: - Awb; - Privaatrecht (waaronder contracten algemeen en inkoop en aanbesteden).	Jaarlijks juridische opfriscursus (1 dag) en een dag adviesvaardigheden
Management adviseur / staf	Manager/adviseur heeft voldoende juridisch bewustzijn om in te kunnen schatten of er sprake is van juridische vragen of risico's waarvoor advies / ondersteuning gevraagd moet worden.	Juridisch bewustzijn op de onderdelen: - Awb; - Privaatrecht (waaronder contracten algemeen en inkoop en aanbesteden).	1-daagse juridische opfriscursus per 2 jaar
Jurist

Normering van kennis is bijvoorbeeld terug te vinden in de recent opgestelde kwaliteitscriteria voor de uitvoering van het omgevingsrecht. Op basis van de afspraken tussen rijksoverheid, provincies en gemeenten wordt de komende jaren een kwaliteitstraject ingezet rond de organisatie van de omgevingstaken van milieu, bouw, ruimtelijke ordening, brandveiligheid, APV, monumenten en overige aanpalende taakvelden. Een belangrijk onderdeel daarin is een set van kwaliteitscriteria die als ankerpunt dienen voor deze ontwikkeling. Dit op vergelijkbare wijze aan de ontwikkeling van de kwaliteit van de milieuhandhaving in de afgelopen jaren.



3 AAN HET WERK

OPLEIDINGSROUTE VOOR UW INTERNE ORGANISATIE

Onderdeel van kwaliteitszorg is het borgen van kennis. Immers kennisborging in het primaire proces beperkt en beheerst risico's binnen de organisatie. Door op gestructureerde wijze opleiding en ontwikkeling van uw medewerkers op te pakken, kan de organisatie zich verzekeren van een gedegen borging van kennis. In deze paragraaf krijgt u de mogelijkheden geschetst op het gebied van kennisborging aan de hand van een opleidingsplan.

Aandachtspunten

Bij het opstellen van een opleidingsplan heeft u met de volgende uitgangspunten rekening te houden:

- Iedere medewerker heeft zijn/haar eigen werkterrein en anticipeert daarmee op een eigen wijze op nieuwe ontwikkelingen of nieuwe kennisgebieden.
- Binnen veel organisaties ontbreekt de basiskennis. Deze dient aangevuld te worden.
- Vanuit het management heeft sturing plaats te vinden op het volgen en faciliteren van opleidingen.
- Een opleidingsplan komt tot stand vanuit centrale coördinatie van bijvoorbeeld P&O. Zo kan de organisatie zich verzekeren van een integraal opleidingsplan.
- Ga in een plan uit van een opleidingsstrategie, waarin de gehele organisatie vertegenwoordigd is.

Opleidingsstrategie

Om te komen tot een opleidingsroute, kan een organisatie gebruik maken van een zogenaamde opleidingsstrategie. Een dergelijke strategie houdt rekening met de verschillende 'lagen' binnen een organisatie, zodat het opleidingsplan van collectief tot individu toepasbaar is. Er zijn verschillende niveaus binnen de organisatie in te onderscheiden:

Collectieve Ontwikkeling

Bij de ontwikkeling van het collectief gaat het om basiskennis en een goed inzicht in recente ontwikkelingen die de gehele organisatie aan gaan. Denk daarbij aan bijvoorbeeld nieuwe wetgeving. Uiteindelijk leiden deze eisen tot een basis-kennisprofiel, dat jaarlijks dient te worden bijgewerkt en waar nodig uitgebreid.

Afdeling/Teamontwikkeling

Op afdelings- of teamniveau, waar men dezelfde doelstellingen kent, kunnen gerichte trainingen plaatsvinden. Ook kan op dit niveau de meer specialistische kennis aan de orde komen.

Vakgerichte ontwikkeling

Naast een afdelings/teamontwikkeling is ook opleiding binnen bepaalde vakgroepen mogelijk. Bijvoorbeeld voor juridisch medewerkers, breed vanuit de organisatie, of voor financieel specialisten vanuit de gehele organisatie.

Individuele ontwikkeling

Dit betreft een individueel leertraject, zoals met de medewerkers wordt besproken in functioneringsgesprekken en vastgelegd in een Persoonlijk Ontwikkel Plan.

Komen tot een strategie

Op basis van deze onderverdeling legt u een structuur voor een opleidingsplan en kunt u ontwikkelactiviteiten voor uw medewerkers inzetten, als vertrekpunt voor borging van kennis. Bij ontwikkelactiviteiten kunt u denken aan een meer 'formeel' traject zoals trainingen en opleidingen. Daarnaast dragen ook aan interne periodieke kennisbijeenkomsten en workshops bij aan verbetering en borging van kennis.

Aan de hand van een interne quickscan kunt u komen tot de input die de basis van uw plan zal vormen. Een quickscan kenmerkt zich door gerichte interviews met sleutelfiguren binnen de betreffende afdelingen, zodat u kunt komen tot een nulmeting van het kennisniveau van de gehele organisatie of de betreffende afdeling/ het betreffende team.



4 AAN HET WERK

OPSTELLEN VAN EEN KENNISKAART

Een kenniskaart maakt inzichtelijk wie wat weet, zodat kennis makkelijk en snel toegankelijk wordt. Aan de hand van een kenniskaart kan snel bepaald worden of er geïnvesteerd of wellicht juist afgebouwd moet worden ten aanzien van een bepaald kennisgebied.

Een kenniskaart kan aan de hand van de onderstaande stappen worden opgesteld

- 1 Stel vast welke kennisgebieden voor uw organisatie relevant zijn
- 2 Maak inzichtelijk wie binnen de organisatie kennismeesters zijn bij de relevante kennisgebieden
- 3 Analyseer de zwakke plekken en sterke punten
- 4 Formuleer acties om zwakke plekken aan te pakken en om de sterke punten te benutten

Een kenniskaart kan onder meer worden gebruikt om binnen de organisatie duidelijk te communiceren welke kennis zich bij welke medewerkers bevindt. Dit zorgt ervoor dat collega's elkaar makkelijker weten te vinden. Ook kunnen in een elektronisch intern telefoonboek gegevens over de kennis van medewerkers aan hun contactgegevens worden toegevoegd.

Format kenniskaart (organisatiebreed)

Hieronder treft u een format aan dat u kunt gebruiken om binnen uw organisatie een kenniskaart op te stellen.

Thema	Kennisgebied	Strategisch	Complex	Veel zaken	Kennismeesters	Verloop	Verouderd snel
Organisatie	Juridische advisering overeenkomsten	Ja	Ja	Ja	Jan Jansen Piet Pietersen ...	0	Ja
..

In de eerste kolom vult u het thema in (bijvoorbeeld: "Organisatie") waarbinnen een kennisgebied valt (bijvoorbeeld: "juridische advisering overeenkomsten"). Geadviseerd wordt om hierbij de zogenaamde "PIJOFACH" indeling te hanteren (Personeel, Informatie, Juridisch, Organisatie, Financiën, Administratie, Communicatie en Huisvesting). In de tweede kolom vult u de kennisgebieden in. De kennis wordt in de volgende kolommen op een aantal kenmerken getypeerd (zoals: is het strategische kennis, is de kennis complex, is de kennis vaak nodig). Vervolgens wordt aangegeven welke personen binnen de organisatie over de kennis beschikken, of er sprake is van verloop en of de kennis snel aan veroudering onderhevig is.



5 KENNIS DELEN

JOB ROTATION JURIDISCHE FUNCTIE

Job Rotation is een mobiliteitsinstrument dat ingezet kan worden in individuele gevallen maar ook als een strategisch instrument in een lerende organisatie. Een instrument om capaciteiten, competenties, wensen, ambities, behoeften en mogelijkheden van medewerkers en organisaties op elkaar af te stemmen. Het voorkomt verstarring, zorgt voor voortdurende groei van de kennis en mogelijkheden van de organisatie en haar medewerkers. Door het periodiek wisselen van werkzaamheden of veranderen naar functie met een vergelijkbaar niveau doet een medewerker andere kennis en vaardigheden op, waardoor zijn mobiliteit toeneemt. Job Rotation zorgt voor een grotere employability van medewerkers en minder afhankelijkheid van een organisatie van één specifieke medewerker voor die speciale functie.

Deze taakrotatie brengt een grotere inzetbaarheid met zich mee, waardoor de medewerker actief blijft in deelname en kennisuitwisseling in de organisatie. Bovendien betekent de verandering een uitdaging en zal de medewerker zo geprikkeld worden om te blijven ontwikkelen. Het grote voordeel van jobrotation zal daarmee zijn dat de organisatie afwisselend meesters en leerlingen kent. Dit stimuleert de borging van kennis op een niet persoonsafhankelijke wijze.

Job Rotation hangt nauw samen met andere organisatie- en HRM/MD- instrumenten.

KENNISMANAGEMENT
MANAGEMENT DEVELOPMENT
COMPETENTIEMANAGEMENT
MOBILITEIT EN EMPLOYABILITY

Voorbeelden van Job Rotation:

TIJDELIJKE TAAKROULATIE tussen een secretaris van de commissie bezwaarschriften en een juridisch medewerker vergunningverlening

HALFJAARLIJKE FUNCTIEWISSEL tussen een vergunningverlener en een handhaver

UITWISSELINGSPROGRAMMA tussen centrale en decentrale juristen



6 KENNIS DELEN

REGIONALE SAMENWERKING JURIDISCHE ZAKEN

Er liggen kansen in het regionaal afstemmen en samenwerken op juridisch gebied. In den lande bestaan succesvolle voorbeelden. Daarnaast liggen er nog kansen om samenwerkingen te stimuleren en op te richten. Uitgangspunt van een dergelijke afstemming is het breng & haal- principe, in navolging op de werkwijze van de meestermier en de gezelschap.

In de startfase dienen een aantal aspecten de aandacht te krijgen zoals:

DOELSTELLING
SAMENSTELLING
FREQUENTIE
STATUS

Voor het succes is van belang: de bereidheid, visie en persoonlijkheid van de deelnemer (naar zijn/haar organisatie en binnen het overleg). De leden van het overleg moeten geselecteerd worden vanuit het besluit van de moederorganisatie om hier actief mee om te gaan en de voordelen te realiseren. Het gaat dan om de competenties: meer dan jurist zijn, organisator, zoekend naar efficiencywinst, kunnen acteren op managementniveau. Het enkel zijn van jurist rechtvaardigt dus geen lidmaatschap.

Het voorstel

Van groot belang is de vraag: 'Is er een kapstok om dit overleg meer te institutionaliseren?' Laat niet de 'toevallige' jurist uit het overleg dit bepalen, maar breng het met een goed voorstel op de agenda van de secretarissen. Dit goede voorstel moet van de voorbereiders komen.

Maak het voorstel aan de gemeentesecretarissen zo concreet mogelijk met een plan van aanpak. Zo'n plan kan ingaan op onder andere:

Acties regionale samenwerking:

- Incompany training juridisch bewustzijn. Centrale inkoop voor de regio met een voordeel van 20% per gemeente. Dit is gemiddeld € per gemeente;
- Afstemming nieuwe wetgeving;
- Uitwisselen adviezen commissie bezwaarschriften;
- Uitwisselen kennis. Lijst samenstellen van de specifieke juridische deskundigheden binnen de gemeenten in de regio. Mogelijke besparing van inhuur advocaat/huisadviseur van gemiddeld € per jaar;
- Documenten uitwisseling op een aantal met name geselecteerde onderwerpen + opslag van deze documenten:
 - Handhaving
 - Subsidies
 - Inkoop en aanbesteden
 - Verordeningen
 - Instructies en processen



7 KENNIS DELEN

KENNISBORGING AAN DE HAND VAN OVERLEG

Zoals in regionaal verband het delen van kennis kansen biedt voor organisaties, zo creëert ook interne afstemming een basis voor kennisdeling en daarmee ontwikkeling. Op het gebied van juridisch overleg kan grofweg het volgende onderscheid worden aangebracht.

A. Juristenoverleg organisatiebreed

Bedoeld om juristen en juridisch medewerkers organisatiebreed over thema's en onderwerpen te informeren. Het juristenoverleg heeft tevens een samenbindend doel binnen de organisatie (elkaar kennen en leren kennen).

B. Juridisch kwaliteitszorgoverleg

Het gaat hier om een specifiek overleg voor juridisch controllers en coördinatoren juridische kwaliteitszorg. De doelstelling van het juridisch kwaliteitszorgoverleg is: algemeen juridische informatie uitwisselen en juridische afstemming. Het gaat dan concreet om informatie delen, terugkoppeling vanuit de commissie voor de bezwaarschriften, het voorbespreken van juridische kaders, het bespreken van nieuwe ontwikkelingen en het spreken over juridische kwaliteitszorg. Het overleg dient derhalve bij te dragen aan het juridisch bewustzijn in de organisatie en de onderlinge afstemming ten aanzien van juridische aspecten. Het opstellen van een korte kadernotitie helpt het verder doorvoeren van het overleg. Laat deze kadernotitie vaststellen door het MT of de directie.

Het overleg kan ook een bijdrage leveren aan het delen van (juridische) kennis. Uit ervaring kan gesteld worden dat hier kansen liggen om de juridische kwaliteit op korte termijn te borgen. Heel concreet moet dan onder andere gedacht worden aan:

- INZICHT HEBBEN IN ELKAARS JURIDISCHE DOCUMENTATIE
- AFSTEMMING BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN JURIDISCHE OPLEIDINGEN
- DELEN VAN INFORMATIE UIT CURSUSSEN
- TERUGKOPPELINGEN VAN JURIDISCHE ERVARINGEN (COMMISSIE EN RECHTBANK)
- UITWISSELEN VAN NIEUWE WET- EN REGELGEVING EN JURISPRUDENTIE

C. Juridisch vakoverleg

Het juridisch vakoverleg is een meer thematisch afstemmingsoverleg van juristen en beleidsmedewerkers. Sommigen kiezen voor een algemeen juridisch vakoverleg waarin alle juridische thema's inhoudelijk worden besproken. En zijn ook organisaties die afhankelijk van het thema, de groep samen stellen (denk dan aan thema's als Europa, subsidies).

Afhankelijk van de omvang van de organisatie, kiest men ervoor om één of meer van dit soort overlegvormen in te stellen.

D. Juridische Borrel

Een juridische borrel vindt 1 á 2 keer per jaar plaats en is toegankelijk voor de gehele organisatie. Een borrel laat (niet juridische) medewerkers op ongedwongen wijze kennis maken met elkaar, de juridische clusters van de organisatie en bijvoorbeeld een juridische actueel thema. Ook kan er voor gekozen worden om tijdens een borrel een pakkende presentatie te laten verzorgen door een externe spreker, bijvoorbeeld over de opkomst van social media en de gevolgen voor de privacy.



8 KENNIS DELEN

SPEL KENNISMANAGEMENT

Het overdragen van kennis kan op verschillende manieren. De meest geëigende manier is een kennisbijeenkomst, een training of een workshop. Vaak draagt een persoon kennis over aan de rest en ontbreekt interactie dan wel beperkt deze zich tot vraag en antwoord.

Bewustwording en kennisoverdracht kan ook door een meer “out of the box” manier van werken, een interactieve spelvorm. Een managementgame gericht op bewustwording, kennisoverdracht en samenwerken. Op een ludieke manier van werken je doel bereiken.

VIA Adviseurs heeft ervaring met dergelijke spelvormen. Bij diverse opdrachtgevers is in een twee uur durende sessie een oud familiespel gespeeld met lijn- en of stafafdelingen. In teamverband en onder tijdsdruk wordt een spel gespeeld en onderweg worden vragen beantwoord, stellingen beargumenteerd of opdrachten uitgevoerd. Zo komen kennis en bewustwording op een andere manier aan de orde.

Dwarsverbanden

Er kunnen ook diverse dwarsverbanden worden gelegd. Je kunt zaken betrekken waar de organisatie of het organisatie-onderdeel mee bezig is, zoals:

EXCELLENTE DIENSTVERLENING 2015
KCC
NAAR EEN PROCESGEORIËNTEERDE ORGANISATIE
RISICOMANAGEMENT
JURIDISCHE KWALITEITZORG & JURIDISCHE CONTROL
JURIDISCH ADVIES IN DE LIJN – JURIDISCH ADVIES – JURIDISCHE CONTROL

Doel

- 1 Inzicht in thema's zoals kennismanagement, excellente dienstverlening;
- 2 Leggen van verbanden tussen de aanwezige kennis in de organisatie (bijvoorbeeld privaatrecht)
- 3 Creëren van bewustwording bij deelnemers (bijvoorbeeld voor juridische kwaliteit (zorg))
- 4 Omgaan met weerstand in de organisatie ten aanzien van bijvoorbeeld JKZ/ Juridische control



9 KENNIS DELEN

STUREN OP KWALITEIT

Een manager stuurt, ook op kennis. Daartoe beschikt hij over een aantal bestaande documenten en rapportagemomenten. Denk daarbij aan de P&C-cyclus, input uit de tijdschrijfinformatie, de informatie vanuit het contact met de huisadvocaat en de informatie uit de (jaar)gesprekken met de juristen/adviseurs.

Deze bestaande informatiestroom kan gebruikt worden om actiever te sturen op de kwaliteit van de kennis van de afdeling, het team, et cetera. Met de onderhavige checklist kan het sturen geconcretiseerd worden. Er kan onder andere gestuurd worden op:

BESCHIKBARE EN GEWENSTE KENNIS
INDIVIDUELE ADVISEUR
CREËREN VAN KENNIS (WERVING, TIJDELIJKE INHUUR, OUTSOURCING)

Sturen op kwaliteit impliceert ook sturen op efficiency!

Checklist

1. Zijn er knelpunten uit de afgelopen periode die aanleiding geven actief te sturen op het aanbod vanuit de afdeling (beschikbare rechtsgebieden):
 - benoemen van rechtsgebieden (adviesaanvragen) die niet meer bediend worden door de afdeling
 - benoemen van rechtsgebieden die voortaan (nieuw) worden bediend door de afdeling
2. Zijn er knelpunten uit de afgelopen periode die aanleiding geven actief te sturen op beschikbaarheid van rechtsgebieden:
 - rechtsgebieden van het team (is er een tekort en/of overschot aan bepaalde kennis)
 - rechtsgebieden van de sector (is er een tekort en/of overschot aan bepaalde kennis)
 - rechtsgebieden tussen de teams (kan een tekort en/of overschot in het ene team opgelost worden met een ander team)
3. Zijn er knelpunten uit de afgelopen periode die aanleiding geven actief te sturen op adviseurs:
 - kennis van een groep adviseurs of een individuele adviseur
 - vaardigheden (houding en gedrag) van een groep adviseurs of een individuele adviseur
4. Zijn er knelpunten uit de afgelopen periode die aanleiding geven actief te sturen bij werving & selectie, inhuur, outsourcing:
 - selectie nieuwe adviseur op specifieke rechtsgebieden
 - bewuste tijdelijke inhuur rechtsgebieden
 - bewuste inhuur advies bij huisadvocaat

10 UIT DIENST

BORGEN VAN KENNIS BIJ VERTREKKENDE COLLEGA

Het gebeurt regelmatig: een collega neemt afscheid van de organisatie vanwege pensioen of een nieuwe baan. In veel gevallen ontstaat er dan een serieus probleem in het kader van de kennisoverdracht. Dit heeft er onder meer mee te maken dat een vertrekkende medewerker er doorgaans geen belang bij heeft om zijn kennis voor gebruik door de organisatie na zijn vertrek vast te leggen. Indien actief is gewerkt aan het borgen van kennis gedurende de loopbaan van een medewerker, dan zal het vertrek doorgaans weinig kennisverlies opleveren. Wanneer er nog relevante kennis te borgen valt bij vertrek, kan de onderstaande factsheet worden gebruikt om de kennis van de vertrekkende collega optimaal te borgen.

Aandachtspunten

Om de kennis van een vertrekkende medewerker te borgen binnen uw organisatie dient u rekening te houden met de volgende zaken:

- 1) De betrokkenheid van de vertrekkende medewerker
- 2) In beeld hebben van de meesterkwaliteiten en kennis die behouden moet worden
- 3) Een goede bewaking ten aanzien van de realisatie van de kennisoverdracht
- 4) In het proces vastleggen van de overgedragen kennis binnen de organisatie

Ad 1) Begin tijdig met het traject tot kennisoverdracht en maak duidelijk aan de medewerker dat het ook zijn verantwoordelijkheid is om zijn kennis op een goede manier over te dragen.

Ad 2) Het is van groot belang om helder te hebben welke specifieke kennis de vertrekkende medewerker bezit die essentieel is voor uw afdeling of organisatie. Op welke onderdelen en onderwerpen was de betrokken medewerker 'meester'? Kijk hierbij naar:

- A. **PROCESKENNIS** → de kennis die de medewerker heeft van de samenhang van werkzaamheden die hij verricht en wat het doel ervan is.
- B. **HULPMIDDELENKENNIS** → Dit is kennis betreffende bijvoorbeeld geautomatiseerde systemen, methoden en technieken.
- C. **OMGEVINGSKENNIS** → Dit is de kennis die de vertrekkende medewerker heeft van de wereld om zich heen: bijvoorbeeld een netwerk van vakspecialisten en de relatie van de werkzaamheden met andere processen.

Ad 3) Kies voor een projectmatige aanpak om de voortgang te bewaken. Stel vooraf het gewenste resultaat vast, bepaal de mijlpalen en planning, bepaal de kwaliteitseisen en zorg voor toezicht op de voortgang (b.v. door periodieke rapportages).

Ad 4) Er zijn verschillende manieren denkbaar om de kennis te borgen. Een voor de hand liggende, maar wel heel praktische manier, is het opstellen van een checklist of een handboek. Om te controleren of er ook gebruik van wordt gemaakt is het weer van belang dat er zogenaamde validatiemomenten in de werkprocessen worden ingebouwd, waarbij moet worden aangetoond dat een checklist is gebruikt.



Vertrek van een externe

Ook bij het vertrek van externen geldt dat kennisborging- en overdracht er vaak bij inschieten. Voor een externe medewerker die vertrekt geldt in hoofdlijnen hetzelfde is aangegeven bij vertrek van een medewerker. Daarnaast is er nog een ander aandachtspunt. Externen zien zichzelf namelijk vaak zien als een onmisbare factor in de organisatie waarin zij werkzaam zijn. De aanwezige specifieke kennis is hun marktwaarde en is juist hetgeen waarvoor ze ingehuurd worden. Kennis delen is daarom niet altijd gebruikelijk.

De borging van kennis verdient dan ook extra aandacht gedurende alle fasen van externe inhuur, omdat externen meer verloop geven en kennisborging hierdoor lastiger maken. Kennisborging kan onder meer bewerkstelligd worden door de betrokkenheid van de externe te verzekeren, bijvoorbeeld door kennisoverdracht expliciet onderdeel van de opdracht te maken. Dat maakt sturing en het maken van afspraken mogelijk. Spreek bovendien vooraf praktisch overdrachtsdocument of stel een plan van aanpak voor de toekomst op. Bespreek het betreffende document met de externe en diens opvolger voor het vertrek van de externe.

Nadere informatie


Kennismanagement implementeren wij concreet in organisaties. De adviseurs van VIA Adviseurs doen dat op hun eigen wijze. Bel gerust voor een afspraak. Wij delen graag (kennis en ervaring)!

Namens het kwaliteitsteam van VIA Adviseurs

mr. Henri Vogel

06 53846904 / h.vogel@exsin-via.nl

©2011 Henri Vogel – Doorzenden of verveelvoudigen van dit boekje is niet toegestaan. Gratis exemplaren van dit boekje zijn echter verkrijgbaar via info@via-exsin.nl



VIA Adviseurs, onderdeel van Exsin

September 2011

LinkedIn Group: Juridisch kennismanagement

info@via-exsin.nl

