1 Inleiding.

Het Kadaster is in 2011 gestart met het programma Kennislandschap. Daarmee willen we Kennismanagement binnen de hele organisatie structureel invoeren. Aanleiding voor dit programma is de toenemende vergrijzing van ons personeelsbestand en het daarmee gepaard gaande kennisverlies. Ook de veranderende eisen aan kennis en kunde maken het van groot belang om meer grip te krijgen op kennis. Een belangrijk onderdeel van dit programma zijn drie pilots. Zo hebben wij, met externe begeleiding, ervaring opgedaan met de stappen die nodig zijn om via een samenhangend proces strategisch te kunnen sturen op kennis.

Wij willen de komende periode van 2 tot 3 jaar fasegewijs Kennismanagement verder invoeren binnen het Kadaster en daarbij wederom externe begeleiding inschakelen. Uitgangspunt daarbij is dat de ervaringen die we hebben opgedaan tijdens de pilots met een taal en methode van kennismanagement worden benut bij de verdere invoering van Kennismanagement binnen onze organisatie. Eén van de opdrachten aan de externe begeleiding is dat het Kadaster na een periode van 2 tot 3 jaar in staat is volledig zelf vorm in inhoud te (blijven) geven aan kennismanagement. Na één jaar zou kennisborgen zonder externe ondersteuning gerealiseerd moeten zijn.

1.1 Opdracht Doetank Kennisbehoud.

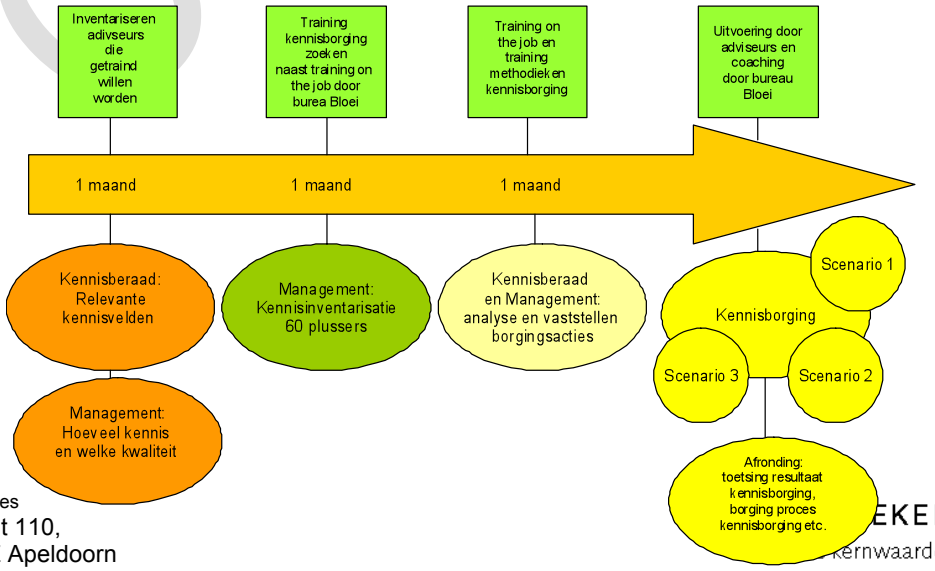
De komende periode wordt een vervolgaanpak voorgesteld aan de directie en Raad van Bestuur gevolgd door een aanbesteding voor het vervolg van het programma kennislandschap. Vooruitlopend op de besluitvorming hierover en de daaropvolgende aanbestedingsprocedure is door de coördinator P&O Services, Henri van Boxtel, gevraagd om een plan aanpak voor kennisborging van 60 plus medewerkers binnen onze organisatie. Dit plan is tot stand gekomen in samenwerking met de Doetank Kennisbehoud Publieke Sector.

1.2 Doelstelling.

Doel van de kennisborging 60 plus:

- zicht krijgen op eventuele kennisproblemen van binnen nu en 5 jaar vertrekkende medewerkers in relatie tot het MBP;
- het beter stroomlijnen van bestaande kennisborgingsacties en waar nodig specifieke kennisborgingsacties inzetten die nog niet bekend zijn binnen onze organisatie;
- het opdoen van ervaring met een proces van gericht kennisborgen zodat het ook in de toekomst kan worden ingezet.

2 Schema kennisborging 60 plus.



CONCEPT

Toelichting.
In de eerste maand zijn er gelijktijdig twee acties en wordt geïnventariseerd welke adviseur getraind wil worden. De soll situatie is dan bepaald. In de tweede maand is er een gerichte 60 plus kennisinventarisatie. Via training on the job door bureau Bloei worden de adviseurs hierbij actief betrokken. De derde maand worden de resultaten van de inventarisatie vergeleken met de relevante kennisvelden en worden kennisborgingsacties bepaald. In die periode volgen de adviseurs een training methodieken voor kennisborging. De uitvoeringsfase daarna kan in tijd en methodiek verschillen per medewerker(sgroep). In deze fase nemen de adviseurs waar mogelijk de rol van bureau Bloei over en worden zij daarin gecoacht. Hieronder volgt een uitwerking van de verschillende stappen.

3 Stap 1: bepalen relevante kennisvelden.

Bij kennisborging is het essentieel om vooraf te bepalen welke kennis geborgd moet worden in relatie tot het MBP.
Met behulp van de ontwikkelingen die worden geschetst in het meerjarenbeleidsplan is het voorstel om in een kennisberaad “special 60 plus” Kadasterbreed de vastgestelde kennisvelden te toetsen op relevantie voor de komende jaren en de bijbehorende competenties vast te stellen. Vervolgens moet ook rekening gehouden worden met het sourcingsplan dat aangeeft welke relevante kennis we binnen het Kadaster willen behouden.

Dit moet een vervolg krijgen in het per afdeling bepalen hoeveel kennis aanwezig moet zijn en van welke kwaliteit.

Het resultaat van deze stap is een overzicht met relevante kennisgebieden om daarmee te bepalen welke kennis van (op termijn) vertrekkende 60 plus medewerkers (functies) geborgd moet worden. Dit is dan vastgesteld in de kennisportfolio en de kennisprofielen per hoofdveld.

3.1 Kennisoverdracht.

Het idee is deze managementsessies te laten begeleiden door bureau Bloei en bij elke sessie één of twee interne adviseurs te betrekken en deze een actieve rol te geven bij de voorbereiding en de uitvoering. Op deze wijze is kennisoverdracht van de externe begeleiding naar interne adviseurs onderdeel van het proces. Het inventariseren welke adviseurs betrokken worden in dit traject is onderdeel van deze stap. Doel is dat na afloop van dit traject de adviseurs in staat zijn zelf de door de organisatie gevraagde ondersteuning te bieden.

3.2 Overzicht 60 plus medewerkers

Er is een overzicht beschikbaar van de in totoaal 337 “60 plus” medewerkers per peildatum maart 2012:

- GEO 122 medewerkers
- RvB & BZ & Mobiliteitspool 21 medewerkers
- RZ 90 medewerkers
- S&B 3 medewerkers
- Services 101 medewerkers

4 Stap 2 gerichte kennisinventarisatie.

Het inventariseren van kennis van de 60 plusgroep op de door het kennisberaad bepaalde relevante kennisgebieden levert informatie op voor het management bij de inschatting van welke medewerkers kennis geborgd moet worden.

Voorstel is om alle 60 plus medewerkers te vragen het kennisdasboard in te vullen. Daarvoor zijn tijdens de pilots verschillende manieren getest om het kennisdashboard in te vullen en te bespreken:

- individueel invullen en nabespreken met de manager;
- individueel invullen en alleen nabespreken bij een verschil van mening of wanneer iets niet duidelijk was;
- groepsgewijs invullen in aanwezigheid van manager en met begeleiding.

Het idee is dat door het management bewust wordt gekozen welke vorm het beste aansluit bij de groep medewerkers en het type kennis dat geborgd moet worden. De medewerkers worden vooraf geïnformeerd over het doel en de achterliggende gedachte van deze gerichte inventarisatie. Verder is er een instructie op de tool die gebruikt wordt. De inventarisatie kan via de Tablet of gewone PC maar kan ook via een app. op een smartphone.

Resultaat van deze stap is een overzicht van aanwezige kennis met het niveau van die kennis op de relevante kennisgebieden. Dit overzicht wordt besproken met het management en met de medewerkers.

4.1 Kennisoverdracht.

Ook de kennisinventarisatie wordt voorbereid en begeleid door bureau Bloei en één of twee interne adviseurs.Tijdens deze stap wordt onderzocht of er een relevante training of workshop is voor een verdieping op methodieken voor kennisborging. Dit is onderdeel van de kennisoverdracht en wordt aangeboden aan de adviseurs.

5 Stap 3 Analyse en bepalen borgingsacties.

Met behulp van de kennisportfolio, de uitkomst van de kennisinventarisatie en het overzicht van de 60 plus medewerkers wordt een tweede kennisberaad “special 60 plus” georganiseerd. Voorstel is om het management samen met de hoofd kennisveldverantwoordelijken te laten bepalen welke kennisgebieden van de medewerker(s) geborgd moet worden. Verder wordt nagegaan of sprake is van expliciete kennis of impliciete kennis èn wat de beste manier is om de kennis te borgen. We gebruiken hierbij ook kennisborgingsacties die al worden toegepast binnen onze organisatie.

Het resultaat is een overzicht met daarin de kennisvelden waar wel en waar geen kennislacunes ontstaan als gevolg van uitstroom door vergrijzing en welke borgingsacties worden voorgesteld.

5.1 Expliciete en impliciete kennis

Kennis is het persoonlijk vermogen om een bepaalde taak uit te voeren en kan gezien worden als een samenstel van informatie (of vakkennis), ervaringen, vaardigheden en attitude.

$$\underline{K = I \times EVA}$$

De heer Weggeman heeft ons tijdens de Masterclass begin 2011 geïnformeerd over de verschillende aspecten van kennis. Zo onderscheidt hij expliciete kennis (I): informatie neergelegd in theorieën, formules, procedures, handboeken, tekeningen, schema’s e.d. En impliciete kennis (EVA): ervaringen, vaardigheden en

attitude. Dit is van belang bij het borgen van kennis omdat je informatie op een andere manier borgt als ervaringen, vaardigheden en attitude.

5.2 Bestaande kennisborgingsacties.

Binnen het Kadaster kennen we momenteel de volgende kennisborgingsacties:

- een database met informatie over specifieke onderwerpen;
- training on the job: oudere collega traint een jongere collega;
- tijdelijk dubbele bezetting op een functie zodat de oudere collega zijn kennis kan overdragen aan de nieuwe jongere collega;
- deskundigheidskringen waarin kennis gedeeld wordt.

5.3 Kennisoverdracht.

Het tweede kennisberaad “special 60 plus” wordt voorbereid en begeleid door bureau Bloei en één of twee (interne) adviseurs. In deze periode volgen de adviseurs een relevante training of workshop.

6 Stap 4 uitvoering kennisborging.

Bij expliciete kennis moet worden georganiseerd dat de kennis wordt vastgelegd en aan collega’s wordt overgedragen, bijvoorbeeld in de vorm van een workshop. Bij impliciete kennis moet bepaald worden wat de meeste geschikte aanpak is voor kennisborging. Voorstel is in eerste instantie te focussen op ervaringskennis. Hieronder schetsen we wat mogelijke scenario’s. De exacte invulling wordt bepaald na stap 3.

6.1 Scenario 1.

Er wordt een dag georganiseerd voor ca 20 deelnemers waarvan wordt aangenomen dat kennis geborgd moet worden.

<u>Ochtendprogramma.</u>

In de ochtend is er een probleemverkenning met de deelnemers. Denk aan ‘facts and figures’ van vergrijzing: groot/klein probleem en urgentie in relatie tot de taakuitvoering Kadaster. Kern is dat er veel mensen relatief snel en tegelijk weggaan de komende jaren en dat is (een zeker) risico. Verder is er een introductie van de kennisboom als kapstok voor kennis.

Dan is er een groepsgesprek a.d.h.v. de volgende vragen:

- Hoe verhoudt u zich tot het Kadaster ?
- Wat vinden we van de koers in het MBP ?
- Meer inhoudelijk: Welke kennis en ervaring lijkt ons voor de toekomst relevant en welke niet. Mening groep vergelijken met portfolio obv MBP, verschillen benoemen en de kennisvelden uitwerken waar de groep voor kiest.
- Wat doet het Kadaster en jij er zelf nu aan om kennis (welke?) te borgen en/of over te dragen ? Wat werkt en wat niet ? Gaat dat snel genoeg ? Aangeven op de kennisboom waar we al goede borging doen.

<u>Middagprogramma.</u>

In de middag worden de deelnemers geïnterviewd door 5 jongere collega’s. Het is een open interview. Vooraf hebben de interviewers een oefendag en korte training ‘open interview technieken’. Deze methode maakt impliciete ervaringskennis meer expliciet. Het gesprek omvat tevens het registreren van de kennisvelden en het niveau van deskundigheid. In een tweegesprek worden vragen behandeld, welke dat zijn hangt af van de situatie en het verloop van het gesprek:

- Wat waren twee belangrijke leermomenten in je carrière en waarom?
- Welke lessen zou je mee willen geven aan de volgende generatie?
- Wat kan op schrift of digitaal en wat vraagt persoonlijk contact?
- Welke kennis heb je zelf?
-

Na afloop is er een terugkoppeling van de inventarisatie van aanwezige kennis in de groep en wordt de aanwezige kennis besproken in relatie tot kennis die nodig is voor de toekomst. Er wordt afgesloten met een conclusie over wat er in de groep relevant is en wat minder en er worden afspraken gemaakt over quick-wins mbt acties om kennis over te dragen en te delen als manier om de kennis te borgen.

6.2 Scenario 2.

Een trefdag waarin binnen een grote groep direct kennis gedeeld wordt. Er zijn ontmoetingen met jong en oud. Er zijn ca 100 deelnemers in een mix van jongere en oudere medewerkers. Tijdens de ontmoeting gaan deelnemers persoonlijk kennismaken en gaan in gesprek over open vragen gericht op kennisoverdracht. De gesprekken worden geregistreerd.

6.3 Scenario 3

Training on the job, koppelen jongere collega aan oudere collega gedurende een periode waarin kennis en ervaring gericht wordt overgedragen.

Etc.

6.4 Kennisoverdracht.

Deze fase wordt waar mogelijk voorbereid en uitgevoerd door de adviseurs. Bureau Bloei adviseert en coacht en werkt mee waar nodig.

7 Stap 5 Afronding.

7.1 Toetsing resultaat kennisborging.

Voor elke kennisborgingsactie is er een toetsing zodat kan worden bepaald of de ontvanger zich de kennis heeft eigen gemaakt en deze zelfstandig kan toepassen conform de eisen die aan de werkzaamheden worden gesteld. Denk bijvoorbeeld aan de training on the job voor grensreconstructie die wordt afgesloten met een theorie en praktijk toets. De exacte vorm wordt te zijner tijd bepaald wanneer de borgingsactiviteiten zijn vastgesteld.

7.2 Borging proces kennisborging

De ervaring die we opdoen met dit traject borgen we achteraf door middel van een Toolkit voor het management die te maken heeft met medewerkers die gaan vertrekken. Wat wordt van hem/haar verwacht en waar kan hij/zij gebruik van maken omdat het Kadaster kennis wil borgen.

7.3 Benutten kennis ex Kadaster medewerkers.

Er zal worden nagedacht over het oprichten van een Alumni vereniging ‘ex-Kadaster’ medewerkers. Daarbinnen een kenniskring opzetten van mensen die hun kennis beschikbaar willen blijven stellen als sparringpartner. Dit wordt dan onderdeel van de flexibele schil. Op deze manier gaat kennis dus nooit helemaal weg en blijft beschikbaar. Dit kan nuttig zijn bij grote aantallen vertrekkende medewerkers en indien er in de resterende tijd weinig mogelijkheden zijn om kennis te borgen/over te dragen.