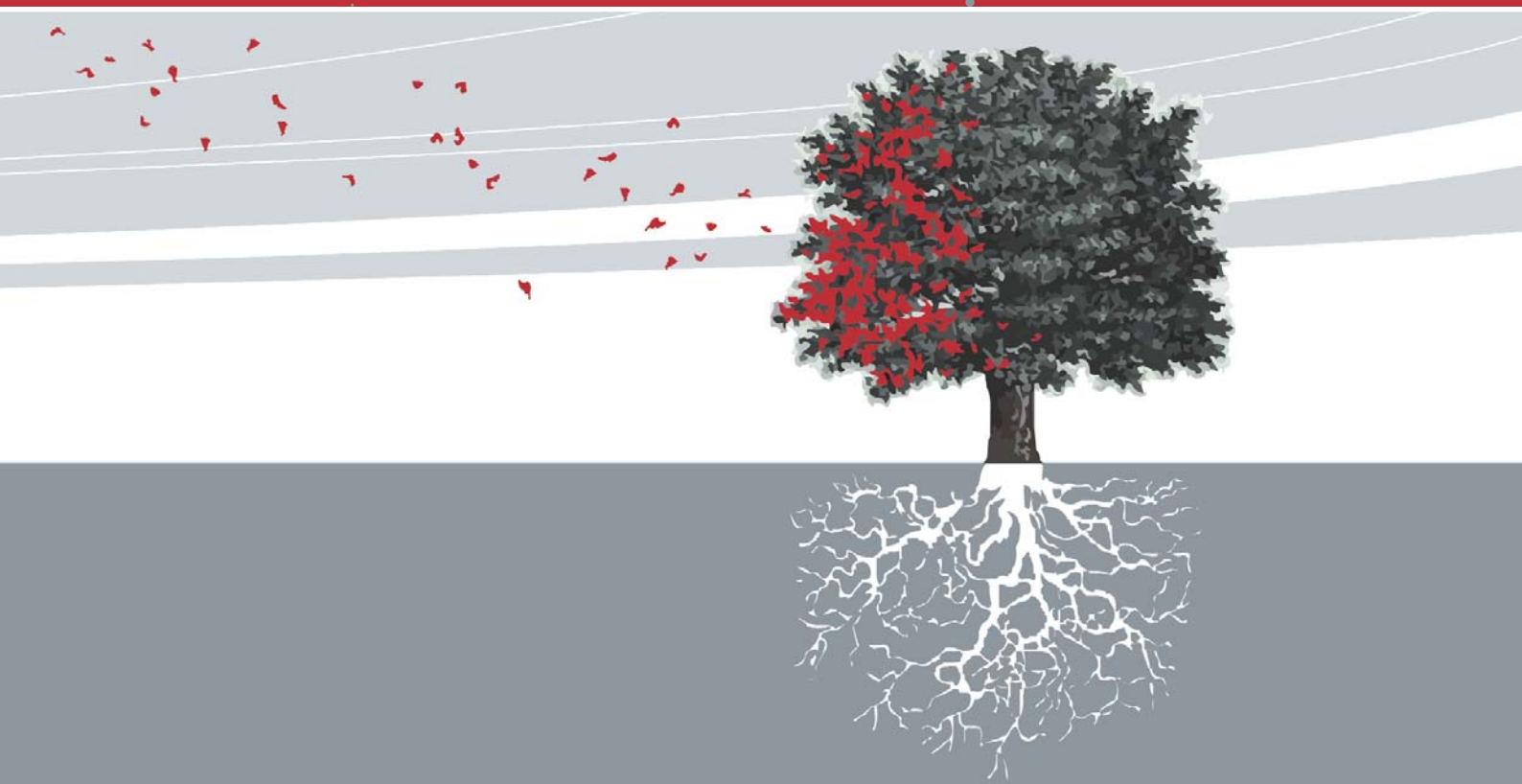


ZELFEVALUATIE-INSTRUMENT KENNISMANAGEMENT

bestemd voor de managers bij de federale overheid.



Door zelfevaluatie
het kennismanagement in een organisatie verbeteren



Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie

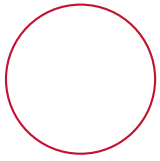
.be

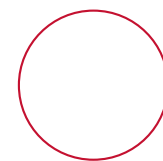
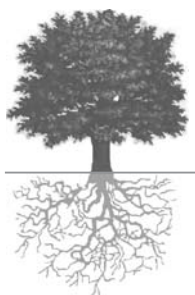
ZELFEVALUATIE-INSTRUMENT KENNISMANAGEMENT



inhoud

INLEIDING	3
1. Een kennisbeleid voeren	3
2. Het Zelfevaluatie-instrument Kennismanagement: doel en gebruiksaanwijzing	4
Voor wie?	4
Waarom?	4
Structuur van het zelfevaluatie-instrument	4
Gebruik van het zelfevaluatie-instrument	6
HET ZELFEVALUATIE-INSTRUMENT KENNISMANAGEMENT	8
Deel 1 : Factoren	
1. Leiderschap	9
2. Strategie & Planning	10
3. Human Resources Management	11
4. Partnerships & Middelen	12
5. Management van de processen	13
Deel 2: Resultaten	
6. Resultaten bij de burger/klant	15
7. Resultaten bij de medewerkers	16
8. Resultaten bij de samenleving	17
9. Resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten	18





INLEIDING

kennismanagement

1. Een kennisbeleid voeren

Om haar opdracht doeltreffend en efficiënt te kunnen uitvoeren, moet elke organisatie op elk moment de kennis die ze nodig heeft kunnen mobiliseren. Het kennisbeleid heeft tot doel de beschikbare nuttige kennis te bewaren en kennis die zeldzaam is of nog ontbreekt binnen de organisatie, te ontwikkelen. Kennismanagement is geen doel op zich, maar wel een krachtige hefboom om de resultaten van de organisatie te verbeteren.

Kennismanagement houdt zich bezig

- met **expliciete**, formaliseerbare **kennis** (regels, procedures, gebruiksaanwijzingen, academische kennis enz.),
- met **impliciete kennis** (automatismen, kennis door ervaring enz.).

Het gaat niet alleen om **individuele kennis**, maar ook en vooral om **collectieve kennis**: hoe productiever de samenwerking en de uitwisselingen tussen individuen en groepen verlopen, hoe groter de beschikbare kennis is en hoe meer die kennis evolueert. Voorts gaat het niet alleen om 'vakkennis', maar ook om de al even noodzakelijke kennis over de opdracht, de waarden en de cultuur van de organisatie.

Het personeel aanmoedigen om opleidingen te volgen is noodzakelijk, maar onvoldoende, aangezien niet alle kennis - meer bepaald impliciete kennis en collectieve kennis - in het klaslokaal wordt onderwezen. Om de nuttige kennis te delen, te ontwikkelen, op te slaan en te verspreiden, moeten de leidinggevenden op alle niveaus inwerken: cultuur en leiderschap, strategie, personeelsbeheer, uitrusting en processen. Dit zijn tevens de voorwaarden om tot een lerende organisatie te komen.

Als voorbeeld geven we enkele uitdagingen op het vlak van kennismanagement:

- kennis bewaren die dreigt verloren te gaan wanneer seniors met pensioen gaan;
- op korte termijn nieuwe expertise verwerven om een nieuwe opdracht aan te nemen;
- ervoor zorgen dat eenzelfde vraag eenzelfde antwoord krijgt, ongeacht de dienst waarmee contact wordt opgenomen en ongeacht het gebruikte informatiekanaal (telefoon, website, loket).

zelfevaluatie

2. Het Zelfevaluatie-instrument Kennismanagement: doel en gebruiksaanwijzing

> Voor wie?

Het **Zelfevaluatie-instrument Kennismanagement** is bestemd voor alle federale organisaties, ongeacht of ze al een beleid rond kennismanagement hebben opgezet.

> Waarom?

Met het instrument kan snel een diagnose worden gemaakt van de situatie op een bepaald moment. Dat kan een diagnose zijn van de hele organisatie of van een deel daarvan (in het bijzonder voor heel grote organisaties).

Het zelfevaluatie-instrument is dus uitermate geschikt om strategische workshops te ondersteunen die tot doel hebben

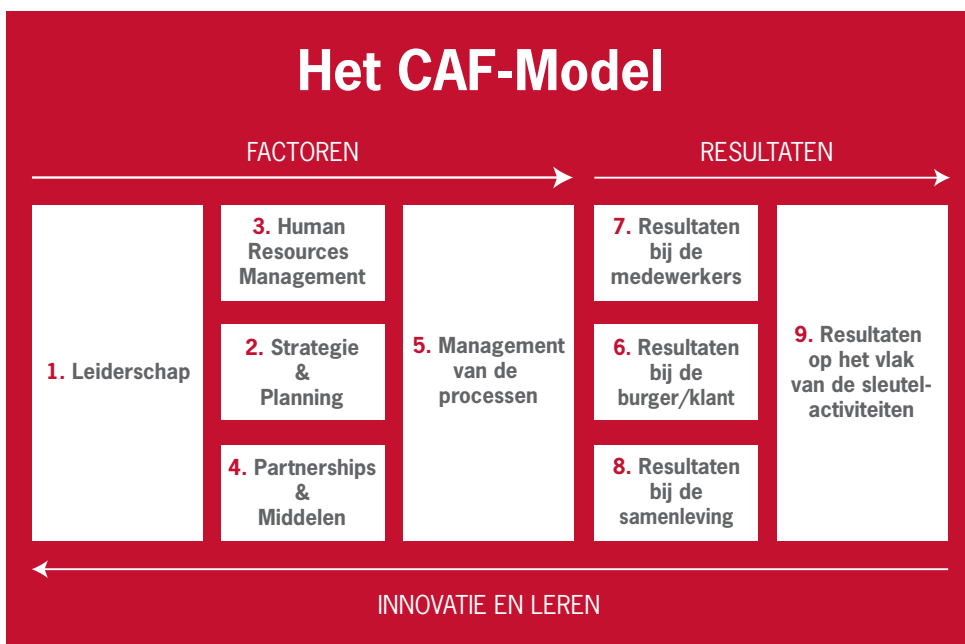
- de deelnemers te sensibiliseren voor het belang van kennismanagement en de voorwaarden te schetsen om een goed kennismanagement tot stand te brengen;
- de sterke en de zwakke punten en de prioriteiten van de organisatie op het vlak van kennismanagement te identificeren zodat een actieplan kan worden opgesteld;
- de vorderingen op het vlak van kennismanagement op te volgen, door het instrument op regelmatige tijdstippen te gebruiken (bv. jaarlijks).

Dit instrument is complementair aan een ander instrument voor federale organisaties: het **Reflectie-instrument Kennismanagement voor teams**. Beide instrumenten vullen elkaar aan, maar zijn onafhankelijk van elkaar. Hun toepassingsgebied ligt immers op een verschillend niveau: voor het ene het team, voor het andere de organisatie.

> Structuur van het zelfevaluatie-instrument

Het instrument heeft de vorm van een vragenlijst die is opgesteld volgens het CAF-model (*Common Assessment Framework* of *Gemeenschappelijk Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten*).

Het CAF is een methode die tot doel heeft overheidsinstanties in Europa te helpen bij het gebruik van kwaliteitsmanagementtechnieken om hun prestaties te verbeteren. Het CAF biedt een eenvoudig en gebruiksvriendelijk analysekader. CAF streeft naar volledigheid en houdt rekening met alle aspecten die belangrijk zijn bij de analyse van een organisatie.



Het **Zelfevaluatie-instrument Kennismanagement** neemt de indeling in 2 delen en 9 rubrieken over van het CAF-model.

• **De factoren**

De gebruiker van het instrument beoordeelt het kennismanagement in zijn organisatie door aspecten van dat kennismanagement te vergelijken met de 30 goede praktijken die hier worden voorgesteld. Deze goede praktijken worden ingedeeld volgens een vijftal “factoren”.

• **De resultaten**

De gebruiker beoordeelt de impact van het kennismanagement in de organisatie met behulp van 13 vragen. Ze worden gegroepeerd per “resultaatsgebied”.

- 1 Leiderschap
- 2 Strategie & Planning
- 3 Human Resources Management
- 4 Partnerships & Middelen
- 5 Management van de processen

- 6 Resultaten bij de burger/klanten
- 7 Resultaten bij de medewerkers
- 8 Resultaten bij de samenleving
- 9 Resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten

> Gebruik van het zelfevaluatie-instrument

Om het **Zelfevaluatie-instrument Kennismanagement** optimaal te gebruiken, wordt een gestructureerd proces ingevoerd. De fasen die we hierna voorstellen, zijn grotendeels afkomstig van de CAF-methodologie, die haar waarde al heeft bewezen in verschillende contexten.

1 HET ENGAGEMENT VAN DE DIRECTIE VERKRIJGEN

Alvorens een zelfevaluatieproject te lanceren, moet de directie van de organisatie het eens worden over het doel en over de manier van werken bij de zelfevaluatie. Een lid van de directie wordt aangesteld als sponsor van het project en krijgt als opdracht de projectleider bij te staan.

2 EEN PROJECTLEIDER AANSTELLEN

Het kan gaan om iemand die bevoegd is voor kennismanagement of om iemand die belast wordt met de leiding van het project. Hij krijgt als opdracht de zelfevaluatie in al haar aspecten te organiseren: communicatie, planning, leiden van workshops en rapportering.

3 DE EVALUATIEGROEP SAMENSTELLEN

De projectleider stelt een groep samen die met de zelfevaluatie wordt belast. Deze groep moet zo representatief mogelijk zijn voor de organisatie, maar moet, om efficiënt te kunnen werken, in omvang worden beperkt. De leden zijn afkomstig uit verschillende niveaus en sectoren van de organisatie. De sponsor van het project keurt de samenstelling van de groep goed.

4 DE EVALUATIEGROEP INFORMEREN EN OVERLEG PLEGEN OVER DE METHODE

De projectleider informeert de evaluatiegroep over het doel en de verschillende fasen van het evaluatieproces. Aan de leden wordt gevraagd hun beoordeling te verduidelijken (door enkele sleutelwoorden te noteren naast de toegekende scores). Om zich voor te bereiden op de individuele evaluatie bespreken de leden van de groep één vraag over de “factoren” en één vraag over de “resultaten”.

5 DE INDIVIDUELE EVALUATIE UITVOEREN

Elk lid van de groep voert een individuele evaluatie uit. Daarna stelt de projectleider een overzicht op door de scores voor de verschillende vragen in een tabel samen te brengen.

6 PROBEREN TOT EEN CONSENSUS TE KOMEN

Na de individuele evaluatie komt de groep samen om tot een akkoord te komen over gemeenschappelijke scores voor elke vraag. Raakt men het niet eens, dan wordt een grondiger discussie gevoerd en wordt aan de partijen gevraagd objectieve argumenten aan te voeren. Is er nog steeds geen consensus na het voorleggen van de argumenten en het bespreken van de verschillen, dan berekent de projectleider een gemiddelde score.

7 VERBETERPUNTEN IDENTIFICEREN EN PRIORITEITEN STELLEN

De directie bestudeert de resultaten van de zelfevaluatie om te bepalen op welke gebieden prioritaire actie moet worden ondernomen en om te bepalen wat de meest passende acties zijn. De resultaten van de zelfevaluatie en de verbeteracties worden meegedeeld aan de hele organisatie.

8 HET VERBETERTRAJECT ONTWIKKELEN EN UITVOEREN

Het zelfevaluatie-instrument dient een strategie voor de verbetering van het kennismanagement op lange termijn te ondersteunen. Om vertrouwen te creëren en om het programma geloofwaardig te maken, is het overigens nuttig om snel van start te gaan met acties die gemakkelijk uit te voeren zijn en zichtbare resultaten opleveren.

9 DE VORDERINGEN EVALUEREN EN NIEUWE DOELSTELLINGEN BEPALEN

Het is nuttig regelmatig terug te grijpen naar het zelfevaluatie-instrument om de vorderingen te evalueren en nieuwe doelstellingen te bepalen.

Er bestaan ook andere manieren om het **Zelfevaluatie-instrument Kennismanagement** te gebruiken, afhankelijk van het beoogde doel. We geven hierna een beknopte beschrijving van 3 varianten:

VARIANT 1

DE ZELFEVALUATIE CONCENTREREN OP EEN SPECIFIEK ASPECT OM HET TOEPASSINGSGEBIED TE BEPERKEN

In overeenstemming met de prioriteiten in het strategisch plan van de organisatie kan de directie beslissen de zelfevaluatie van het kennismanagement te richten op een bijzonder aspect dat voor verbetering in aanmerking komt. Alleen de vragen over dit aspect worden dan besproken en leiden tot verbeteracties.

VARIANT 2

TWEE EVALUATIEGROEPEN VORMEN OM DE STANDPUNTEN VAN 2 GROEPEN MET ELKAAR TE CONFRONTEREN

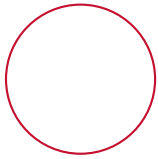
De directie kan beslissen om het zelfevaluatieproces te organiseren met 2 groepen die parallel werken: een groep met directieleden en een groep met vertegenwoordigers van het personeel. De vergelijking van de overeenkomsten en de verschillen in de resultaten zal zeker stof tot nadenken geven.

VARIANT 3

DE EVALUATIE UITVOEREN IN HET DIRECTIE-COMITÉ OM SNEL EEN EERSTE BALANS OP TE MAKEN

In een eerste fase vormt de directie soms liever nog geen zelfevaluatiegroep die representatief is voor de organisatie. De directie kan dan beslissen de zelfevaluatie zelf uit te voeren. Deze methode kan tegemoetkomen aan de bezorgdheid van de directie om een beter zicht te krijgen op de verschillende facetten van het kennismanagement en een eerste balans op te maken, alvorens het personeel bij de zaak te betrekken.

Natuurlijk moedigen we elk creatief gebruik van het zelfevaluatie-instrument aan.



HET ZELFEVALUATIE-INSTRUMENT KENNISMANAGEMENT

factoren

Deel 1: Factoren

Deel 1 geeft een overzicht van 30 “goede praktijken” inzake kennismanagement, verdeeld over 5 rubrieken. Meestal wordt de “goede praktijk” met voorbeelden geïllustreerd. Deze voorbeelden zijn niet beperkend en de score kan positief zijn zonder dat elk voorbeeld van toepassing is.

Voorstel van schaal om de scores te noteren:

DEZE PRAKTIJK IS/WORDT...						
ONBESTAANDE	GEPLAND	GEDEELTELIJK TOEGEPAST	VOLLEDIG TOEGEPAST	BEORDEELD NA TOEPASSING	AANGEPAST NA EVALUATIE	EEN STELSELMATIG PROCES
0	1	2	3	4	5	6

Dit is een groeischaal. Op deze schaal:

- wordt een praktijk bijvoorbeeld gequoteerd als ‘beoordeeld na toepassing’ (4) indien de praktijk in kwestie volledig wordt toegepast en beoordeeld. De praktijk is evenwel nog niet aangepast na evaluatie en ook nog niet omgezet in een stelselmatig proces;
- kan een praktijk in het stadium van ‘een stelselmatig proces’ (6) komen indien hij wordt toegepast, beoordeeld, aangepast en volledig geïntegreerd in de organisatie.

Het is belangrijk dat er binnen de evaluatiegroep een consensus bestaat over de wijze waarop de scores moeten worden geïnterpreteerd.

Voorbeelden:

- de groep kan afspreken dat een praktijk ‘gepland’ (1) is wanneer een project voor het invoeren van de praktijk is beschreven in een bestaand document;
- de groep kan beslissen dat een praktijk ‘gedeeltelijk toegepast’ (2) wordt wanneer ten minste 10% van de organisatie ermee te maken heeft.

1 LEIDERSCHAP

Zijn de leidinggevenden (directie en functionele meerderen) overtuigd van de noodzaak van kennismanagement? Doen zij iets aan de cultuur van de organisatie? Zijn ze betrokken bij de projecten?

DEZE PRAKTIJK IS/WORDT...

ONBESTAANDE 0 GEPLAND 1 GEDEELTELIJK TOEGEPAST 2 VOLLEDIG TOEGEPAST 3 BEOORDEELD NA TOEPASSING 4 AANGEPAST NA EVALUATIE 5 EEN STELSELMATIG PROCES 6

1 De leidinggevenden maken hun team(s) duidelijk welk verband er is tussen de te ontwikkelen kennis en de doelstellingen van de organisatie.

- Voorbeelden
- Sterke en zwakke punten van teams worden geïdentificeerd, rekening houdend met de doelstellingen van de organisatie
- Opleidingen worden gekozen, afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie

2 Het delen van kennis en het leren van elkaar zijn expliciete waarden waarover regelmatig wordt gecommuniceerd.

- Voorbeeld
- Het delen van kennis wordt regelmatig vermeld als een belangrijke waarde in de mededelingen aan het personeel

3 De managers geven het goede voorbeeld door waarden als 'delen van kennis' en 'leren van elkaar' te promoten.

4 De leidinggevenden nemen actief deel aan de projecten om het kennismanagement te verbeteren.

- Voorbeeld
- De projectleiders kunnen rekenen op gemotiveerde en efficiënte sponsors

5 De leidinggevenden tonen waardering voor bijdragen van individuen en teams aan het ontwikkelen van kennis.

- Voorbeelden
- Ze geven hun medewerkers tijd om kennis te delen
- Ze schatten de bijdragen aan de kennisontwikkeling naar waarde

6 Organisatiestructuren, functies en verantwoordelijkheden inzake kennismanagement zijn vastgelegd.

- Voorbeelden
- Er bestaat een cel Kennismanagement binnen de stafdienst P&O of de Communicatiedienst
- Er is een contactpersoon bij elke algemene directie
- Er zijn transversale netwerken van experts (specialisten in eenzelfde vakgebied)

7 De rol van de functionele meerderen m.b.t. kennismanagement werd vastgelegd.

- Voorbeelden
- Een verantwoordelijke aanstellen voor het documentbeheer in de dienst
- Vergaderingen organiseren om projecten op te volgen

2 STRATEGIE & PLANNING

Hebben we bepaald in welke richting we het beheer van de kennis willen laten evolueren om de doelstellingen van onze organisatie te ondersteunen?

DEZE PRAKTIJK IS/WORDT...

ONBESTAANDE 0	GEPLAND 1	GEDEELTELIJK TOEGEPAST 2	VOLLEDIG TOEGEPAST 3	BEOORDEELD NA TOEPASSING 4	AANGEPAST NA EVALUATIE 5	EEN STELSELMATIG PROCES 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Onze organisatie heeft een inventaris opgemaakt van de kritieke kennis die in gevaar is (risicoanalyse).

• Voorbeelden

- Kennis is onvoldoende gedocumenteerd
- Kennis zit soms bij te weinig medewerkers

9 Onze organisatie bepaalt welke nieuwe kennis moet worden ontwikkeld; er wordt rekening gehouden met

- kennis die al beschikbaar is
- de strategische doelstellingen
- de visie op de toekomst
- de behoeften van de afnemers (burgers, interne klanten, beleidsceel, parlement, dienstverleners enz.)

10 Het managementplan van onze organisatie bevat een programma voor kennismanagement met een geheel van projecten.

11 Onze organisatie heeft gepland welke investeringen (in personeel en uitrusting) noodzakelijk zijn om het kennismanagement te ondersteunen.

12 Onze organisatie gebruikt indicatoren om de vorderingen te meten op het vlak van kennismanagement en om haar actieplan bij te sturen.

• Voorbeelden

- Verhouding van medewerkers actief in netwerken die 'goede praktijken' uitwisselen
- Mate waarin informatica-instrumenten voor kennismanagement worden gebruikt

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Welk beleid inzake human resources management volgen wij opdat de kennis die vereist is om onze doelstellingen te verwezenlijken, beschikbaar zou zijn?

DEZE PRAKTIJK IS/WORDT...

ONBESTAANDE	GEPLAND	GEDEELTELIJK TOEGEPAST	VOLLEDIG TOEGEPAST	BEOORDEELD NA TOEPASSING	AANGEPAST NA EVALUATIE	EEN STELSELMATIG PROCES
0	1	2	3	4	5	6

13 Ons personeelsplan houdt rekening met kennis die de organisatie op korte, middellange en lange termijn nodig zal hebben.

- Voorbeelden
 - Leertijdpiramiden
 - Profielen per expertisegeraad
 - Projecten op korte, middellange en lange termijn van aanwezige kennis en van de behoeften

14 Er is een ontwikkelingsplan opgesteld op 3 niveaus (organisatie, team, individu) waarin de te ontwikkelen kennis en de nodige middelen zijn omschreven.

- Voorbeelden
 - Netwerken van experts
 - Delen van kennis binnen het team
 - Begeleiding door seniors
 - Opleiding
 - Lezen en opzoeken

15 In de functiebeschrijvingen van experts (specialisten in een gebied) wordt overdracht van kennis als een belangrijke taak opgenomen.

- Voorbeelden
 - Advies aan collega's
 - Begeleiding van nieuwkomers

16 Bij de evaluatie wordt belang gehecht aan het delen van kennis.

17 De werksituaties stellen de medewerkers in staat vooruitgang te boeken bij het ontwikkelen van hun competenties.

- Voorbeelden
 - Bij het toewijzen van taken wordt er rekening gehouden met wat de medewerker kan leren uit de uitvoering van zijn taken
 - De organisatie van het werk bevordert de uitwisselingen tussen collega's

5 MANAGEMENT VAN DE PROCESSEN

I Welke processen zijn er om kennis te delen, te ontwikkelen, te registreren en te verspreiden?

DEZE PRAKTIJK IS/WORDT...

ONBESTAANDE 0	GEPLAND 1	GEDEELTELIJK TOEGEPAST 2	VOLLEDIG TOEGEPAST 3	BEOORDEELD NA TOEPASSING 4	AANGEPAST NA EVALUATIE 5	EEN STELSELMATIG PROCES 6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24 Vóór, tijdens en na een ingewikkelde taak worden er momenten van overleg met ervaren collega's voorzien.

25 Experts delen hun kennis in netwerken.
 • Voorbeelden
 - Communities of practice
 - Competentiecentra

26 Nieuwe medewerkers worden begeleid zodat ze snel operationeel worden.

• Voorbeelden
 - Onthaal
 - Basisopleiding
 - Peterschap

27 De kennis van experts blijft behouden wanneer zij de organisatie verlaten.

• Voorbeelden
 - Peterschap van juniors door seniors vóór het vertrek
 - Overdracht van kritieke kennis tijdens gestructureerde gesprekken
 - Formaliseren van de gebruikte procedures

28 De ontwikkeling van nieuwe ideeën wordt gestimuleerd.

• Voorbeelden
 - Opleidingen in creatief denken
 - Gebruik van brainstorming technieken
 - Ondersteunen van vernieuwingsprojecten

29 Essentiële kennis wordt geformaliseerd.

• Voorbeelden
 - Opstellen van gebruiksaanwijzingen, procedures, werkingsregels, kwaliteitsnormen
 - Opstellen van 'kennisboeken' met casestudy's, lessen uit ervaring, leerrijke verhalen

30 De kennis van experts is beschikbaar en gemakkelijk op te sporen.

• Voorbeelden
 - Telefoonlijst van experts
 - Intranetsite met vaak gestelde vragen (FAQ) en documentatie
 - Telefoonpermanentie om vragen te beantwoorden

HET ZELFEVALUATIE-INSTRUMENT KENNISMANAGEMENT

resultaten

Deel 2 : Resultaten

Deel 2 bevat 13 vragen over de resultaten die het gevolg zijn van het kennismanagement binnen de organisatie. Deze vragen zijn verdeeld over 4 rubrieken. Zoals in deel 1 worden voorbeelden toegevoegd bij wijze van illustratie en kan de score positief zijn zonder dat elk voorbeeld toepasbaar is.

De evaluatie verloopt in 3 fasen; in elke fase moet een tabel worden ingevuld:

HOE KENNEN WE ONZE RESULTATEN?				ALS WE ONZE RESULTATEN KENNEN, HOE BEOORDELEN WE ZE DAN?			ALS WE ONZE NIEUWE EN ONZE OUDE RESULTATEN KENNEN, HOE BEOORDELEN WE DAN HUN EVOLUTIE?		
UIT VERHALEN		UIT CIJFERS		ONVOLDOENDE	VOLDOENDE	HEEL GOED	ACHTERUITGANG	IDENTIEK	VOORUITGANG
JA	NEE	JA	NEE	0	1	2	0	1	2

1. Hoe kennen we onze resultaten?

Aan de hand van de eerste tabel kan worden vastgesteld of er resultaten bekend zijn en in welke vorm. Een goede meting bestaat zowel uit verhalen (bv. terugkerende klachten) als uit cijfers (bv. het aantal klachten). In deze tabel zijn de mogelijke antwoorden “ja” of “neen”. Antwoordt u tweemaal negatief, dan betekent dit dat u geen resultaten kent en dat het dus niet aangewezen is om de beoordeling van deze vraag voort te zetten.

2. Hoe beoordelen we onze huidige resultaten?

De volgende waarderingen worden voorgesteld: “onvoldoende”, “voldoende” of “heel goed”.

3. Hoe beoordelen we de evolutie van onze resultaten?

In de derde tabel vergelijken we de huidige resultaten met de resultaten die we verkregen toen we het instrument de vorige keer gebruikten (“achteruitgang”; “identiek”, “vooruitgang”). Deze tabel blijft dus blanco bij een eerste gebruik.

6 RESULTATEN BIJ DE BURGER/KLANT

I Heeft ons kennismangement een impact op de burger/klant en op de andere afnemers?

Deze vragen kunnen per doelgroep verschillend worden beantwoord.

HOE KENNEN WE ONZE RESULTATEN?		ALS WE ONZE RESULTATEN KENNEN, HOE BEOORDELEN WE ZE DAN?			ALS WE ONZE OUDE EN ONZE NIEUWE RESULTATEN KENNEN, HOE BEOORDELEN WE DAN HUN EVOLUTIE?				
UIT VERHALEN		UIT CIJFERS		ONVOLDOENDE	VOLDOENDE	HEEL GOED	ACHTERUITGANG	IDENTIEK	VOORUITGANG
JA	NEE	JA	NEE	0	1	2	0	1	2
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31 Burgers/klanten en andere afnemers zijn tevreden over de snelheid, de leesbaarheid en de relevantie van de verstrekte informatie en adviezen.

- Voorbeelden
- Nieuwe regelgeving wordt eenvoudig uitgelegd
- Onze studies zijn van goede kwaliteit
- We geven snelle en volledige antwoorden op parlementaire vragen

32 Burgers/klanten en andere afnemers zijn tevreden over de gebruiksvriendelijkheid van de middelen die we inzetten om informatie en advies te verstrekken.

- Voorbeelden
- Gebruiksvriendelijke en goed werkende websites
- Efficiënte callcenters
- Gemakkelijk raadpleegbare brochures en folders

33 Burgers/klanten en andere afnemers hebben een positief beeld van onze expertise en onze knowhow.

- Voorbeeld
- Er wordt vaak een beroep gedaan op de diensten van onze experts



7 RESULTATEN BIJ DE MEDEWERKERS

Heeft kennismanagement in onze organisatie een impact op de competentie, de attitude en de motivatie van onze medewerkers?

	HOE KENNEN WE ONZE RESULTATEN?		ALS WE ONZE RESULTATEN KENNEN, HOE BEOORDELEN WE ZE DAN?			ALS WE ONZE OUDE EN ONZE NIEUWE RESULTATEN KENNEN, HOE BEOORDELEN WE DAN HUN EVOLUTIE?		
	UIT VERHALEN JA	UIT CIJFERS NEE	ONVOLDOENDE 0	VOLDOENDE 1	HEEL GOED 2	ACHTERUITGANG 0	IDENTIEK 1	VOORUITGANG 2
<p>34 Onze organisatie beschikt over een voldoende groot aantal bekwame medewerkers.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeld - "Redelijk" percentage medewerkers in het eerste of laatste jaar van hun carrière 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>35 Medewerkers stellen graag vragen en doen vaak een beroep op hun collega's.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeld - Veelvuldige en hartelijke contacten 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>36 Medewerkers zijn bereid vragen te beantwoorden, interessante ervaringen te delen en bijstand te verlenen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbeelden - Er wordt spontaan meegewerkt aan interne publicaties en aan acties voor het uitwisselen van kennis - Er zijn vele kandidaten voor het peterschap van juniors 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>37 Medewerkers maken gebruik van de mogelijkheden die hun worden geboden om meer expertise te verwerven.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbeelden - Er wordt gebruik gemaakt van de middelen voor e-learning - Medewerkers nemen deel aan opleidingen, colloquia, seminars - Er worden boeken en tijdschriften besteld of ontleend in de bibliotheek - Medewerkers nemen deel aan netwerken voor het uitwisselen van expertise, aan denkgroepen en aan thema-ortmoe-tingen 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 RESULTATEN BIJ DE SAMENLEVING

I Heeft het kennismangement in onze organisatie een impact op de samenleving?

	HOE KENNEN WE ONZE RESULTATEN?		ALS WE ONZE RESULTATEN KENNEN, HOE BEOORDELEN WE ZE DAN?			ALS WE ONZE OUDE EN ONZE NIEUWE RESULTATEN KENNEN, HOE BEOORDELEN WE DAN HUN EVOLUTIE?		
	UIT VERHALEN JA	UIT CIJFERS NEE	ONVOLDOENDE 0	VOLDOENDE 1	HEEL GOED 2	ACHTERUITGANG 0	IDENTIEK 1	VOORUITGANG 2
38 De expertise van onze organisatie wordt erkend; ze versterkt het vertrouwen van de burgers in de overheidsdiensten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Voorbeelden - Er wordt naar onze publicaties verwezen in de vakpers - Onze experts treden op als spreker tijdens nationale en internationale colloquia - We krijgen positieve feedback in de pers 								
39 Onze organisatie draagt actief bij tot het verkleinen van de sociale kloof op het vlak van toegang tot kennis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Voorbeelden - Er is een positieve evolutie van het gebruik van diensten online (elektronische formulieren enz.) - Er zijn alternatieve kanalen voor het verspreiden van informatie (papier, telefoon, website) 								

9 RESULTATEN OP HET VLAK VAN DE SLEUTELACTIVITEITEN

Hebben onze strategie en onze processen van kennismanagement een impact op de doeltreffendheid (verwezenlijken van de doelstellingen) en op de efficiëntie (rationeel en economisch gebruik van de middelen) van onze organisatie?

HOE KENNEN WE ONZE RESULTATEN?	HOE KENNEN WE ONZE RESULTATEN?		ALS WE ONZE RESULTATEN KENNEN, HOE BEOORDELEN WE ZE DAN?			ALS WE ONZE OUDE EN ONZE NIEUWE RESULTATEN KENNEN, HOE BEOORDELEN WE DAN HUN EVOLUTIE?			
	UIT VERHALEN	UIT CIJFERS	ONVOLDOENDE	VOLDOENDE	HEEL GOED	ACHTERUITGANG	IDENTIEK	VOORUITGANG	
JA	NEE	JA	NEE	0	1	2	0	1	2
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40 De kennis die we nodig hebben om onze doelstellingen te verwezenlijken, is aanwezig.

- **Voorbeelden**
- De diensten die we verstreken voldoen aan kwaliteitsnormen en termijnen worden gerespecteerd
- Het aantal ernstige incidenten als gevolg van een gebrek aan kennis (achterstand bij het verstreken van diensten, onvoldoende kwaliteit) vermindert

41 De projecten voor kennismanagement en de investeringen (in personeel en uitrusting) leveren de gewenste resultaten op.

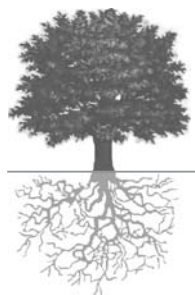
- **Voorbeeld**
- Verkorten van de gemiddelde tijd om noodzakelijke informatie op te sporen

42 De kennismanagementprocessen leiden tot besparingen.

- **Voorbeelden**
- Methodes die hun waarde al hebben bewezen bij vorige projecten, worden hergebruikt
- Essentiële kennis werd geformaliseerd en ter beschikking gesteld
- Er wordt winst geboekt doordat experts snel te lokaliseren zijn

43 Onze kennismanagementprocessen vergroten ons innovatievermogen.

- **Voorbeelden**
- Het aanbod van producten of van diensten wordt vernieuwd
- Onze werkmethodes worden aangepast dankzij nieuw opgedane ervaring



De directie Kennismanagement van de FOD Personeel en Organisatie dankt al wie heeft meegewerkt aan de totstandkoming van het **Zelfevaluatie-instrument Kennismanagement**:

- het netwerk van correspondenten voor kennismanagement van de federale overheid, KMnet, meer bepaald

Verdi Alan	Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening
Pedro Facon	Rijksinstituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering
Inge Goossens	Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
Ludwig Moens	Rijksinstituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering
Ans Rossy	Secretariaat Interdepartementale Commissie Duurzame Ontwikkeling (ICDO)
Geneviève Speltincx	Rijksinstituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering
Veerle Vanhauwaert	Fonds voor beroepsziekten
Nathalie Verbeke	Opleidingsinstituut van de federale overheid
• Jean-Marc Dochot	kwaliteitsexpert van de directie Organisatieontwikkeling van de FOD Personeel en Organisatie

Contact
FOD Personeel en Organisatie
Directie Kennismanagement
Wetstraat 51
BE-1040 Brussel
Tel. +32 (0)2 790 58 00
KM@p-o.be

Elektronische versie
van het zelfevaluatie-instrument
beschikbaar op www.belgium.be

Graphic design: **TRAITS** - www.traits.be



