

\*\*\*\*\*

## KENNIS DELEN IN ORGANISATIES

\*\*\*\*\*

# Een programma voor kennismanagement bij het Openbaar Ministerie

Het Openbaar Ministerie is een kennisintensieve organisatie. Toch bracht een intern onderzoek aan het licht dat veel medewerkers niet weten waar de voorhanden kennis te vinden is. In dit artikel wordt beschreven hoe de kennishuishouding binnen het Openbaar Ministerie daarop werd ingericht en wat daarvan geleerd kan worden.

Paul van den Brink MBA, Wil Eelsing en Mirelle Herlfterkamp

\*\*\*\*\*

Het Openbaar Ministerie is een landelijke organisatie met 4.000 medewerkers, waarvan ongeveer 600 Officieren van Justitie. De primaire activiteit is het opsporen en vervolgen van strafbare feiten. Een belangrijk onderdeel van die activiteit is het navorsen van een aantal informatiebronnen zoals strafdossiers, jurisprudentie en sociaal-maatschappelijke rapportages, en dit weten toe te passen op basis van een bepaald ervarings- en kennisniveau. En dat is nu precies de definitie van kennis zoals gegeven door Davenport et al. (1998): 'Kennis is informatie gecombineerd met ervaring, context, interpretatie en reflectie dat wordt toegepast in beslissingen en acties'. Het Openbaar Ministerie is volgens de karakteristieken van Weggeman (1997) een kennisintensieve organisatie: mensen zijn de belangrijkste activa, medewerkers zijn hoog opgeleid en hebben een professionele instelling, de organisatie is in grote mate afhankelijk van professionals en de organisatie is kwetsbaar omdat medewerkers snel kunnen opstappen. Het is daarom voor het Openbaar Ministerie zinvol om op een gestructureerde wijze aandacht te besteden aan de ontwikkeling en het delen van relevante informatie en kennis.

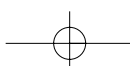
### Rol van de informatieprofessional

De informatie- en kennisvoorziening binnen het Openbaar Ministerie wordt voor een groot deel verricht door documentalist, medewerkers documentaire informatievoorziening of informatiespecialisten (in het vervolg te noemen: documentalist). Zij zijn verenigd in een actieve 'vakkring Documentalisten'. Het behoort tot hun taak om informatiebronnen toegankelijk te maken, medewerkers te attenderen op relevante informatie en zoekvragen naar informatie te beantwoorden. Doelgroep van deze werkzaamheden vormen de medewerkers van de eigen organisatie (Lotte, 2004). Om duidelijkheid te krijgen over de informatie en kennis die medewerkers voor hun werk nu precies nodig hebben, heeft een werkgroep van deze vakkring een grootschalig 'Onderzoek informatie- en kennisbehoefte' uitgevoerd. De conclusies van dit onderzoek voor wat betreft kennisdelen waren dat het voor de meerderheid onduidelijk is waar zich welke kennis bevindt en dat men praktische mogelijkheden mist om kennis met elkaar uit te wisselen. Deze uitkomsten vormden een belangrijke aanleiding voor het kennis-

managementprogramma van het Openbaar Ministerie. Een aantal informatieprofessionals heeft een belangrijke rol gespeeld bij het vormgeven van dit programma: door lokale werkwijzen, producten en rapporten ter beschikking te stellen, door deel te nemen aan het Kennisteam OM (zie hieronder), en door de op een parket (lokale vestiging) bij collega's aanwezige kennis te inventariseren. Op sommige parketten zijn informatieprofessionals daarbij formeel benoemd tot kennismanager.

### Visie op kennismanagement

Het Openbaar Ministerie heeft een visie op kennismanagement vastgesteld met als vertrekpunt dat het uitwisselen van kennis tussen mensen verankerd is in de manier van denken en in de manier van werken (Van den Brink, 2003). Die visie gaat uit van de volgende kernpunten: De mens – de medewerker – is het uitgangspunt, de organisatie verantwoordelijk en informatie- en communicatietechnologie faciliterend. Het evenwichtige samenspel van de kenniscultuur, kennisorganisatie en techniek leidt tot een concrete verbetering van de omgang door medewerkers met kennis en met elkaar.



Illustratie: Henk van Ruitenbeek



Kennismanagement is geen doel op zich, maar dient te worden ingezet voor het oplossen van organisatorische problemen, dat wil zeggen dat het een voordeel moet opleveren voor betrokkenen.

De toegevoegde waarde van kennisoverdracht via sociale interactie is groter dan wanneer dit via een document plaatsvindt. Je verliest namelijk al veel nuances als je probeert om de kennis die je in je hoofd hebt, mondeling aan anderen door te geven, laat staan dat je probeert om voor anderen je kennis op papier te beschrijven. Kennisdelen door mensen kun je niet afdwingen, je kunt alleen – door de meest geschikte condities te stimuleren – een omgeving creëren die dit faciliteert.

### Blijvende gedragsverandering

Om deze visie te kunnen realiseren, dat wil zeggen om de (schaarse) expertise te kunnen borgen, een verbeterde samenwerking te kunnen ondersteunen en het onderling uitwisselen van gedachten, ideeën, oplossingen en kennis te kunnen bewerkstelligen is een aantal korte- en middenlangetermijnacties gedefinieerd en uitgevoerd. Deze zijn gericht op een blijvende gedragsverandering bij de medewerkers: het col-

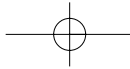
lectieve belang dient daarbij voor het individuele gewin gesteld te worden.

Daarbij is een cruciaal belang toegekend aan uitgebreide *communicatie* naar de medewerkers om de gewenste gedragsverandering te promoten. Hierbij werden de te behalen voordelen belicht en in de praktijk gerealiseerde successen beschreven. Via het bekendmaken van succesvoorbeelden (oplossingen die in de praktijk van een bepaald organisatieonderdeel succesvol zijn) wordt *bottom-up* gestimuleerd om collega's aan te zetten tot het doorvoeren van verbeteringen. Als communicatiemethoden werden gehanteerd: berichten op het huidige intranet, artikelen in het maandelijkse personeelsblad en presentaties in vakkringen en vergelijkbare bijeenkomsten.

### Niet enkel verantwoording hoofdkantoor

Een belangrijke actie is het ontwikkelen van een volgende generatie van het bestaande intranet. Dit wordt een *landelijk intranet* op basis van Tridion (als contentmanagementsysteem) en Autonomy (als search engine). Dit nieuwe intranet wordt beschouwd als vehikel voor kennismanagement. Het kennismanagement-

**'Het collectieve belang dient voor het individuele gewin gesteld te worden'**



programma is mede gestart om medewerkers te stimuleren om optimaal gebruik te maken van de op dit intranet aangeboden functionaliteiten voor kennismanagement.

Een van de eerste activiteiten was het aanstellen van een *Kennisteam*. Als missie werd gedefinieerd: 'Het Kennisteam bepaalt welke kennisgebieden relevant zijn, vergaart en structureert kenniscomponenten, onderhoudt een platform voor het opzoeken, creëren, valideren, verzamelen en verspreiden van (nieuwe) kennis'. Hierdoor werd kennismanagement een verantwoordelijkheid die niet louter bij het hoofdkantoor lag. De twintig leden van het team vertegenwoordigen diverse organisatorische onderdelen en functies en hebben een aanjaagfunctie voor het stimuleren van kennisdelen. Daarnaast wordt in en door dit gremium op landelijk niveau kennis en ervaring uitgewisseld. Ook zijn er structurele relaties aangebracht met andere initiatieven en projecten die aan kennismanagement gerelateerd zijn, zowel binnen de eigen organisatie alsook met derden (verwante organisaties zoals de Raad voor de Rechtspraak).

## Afgebakende aandachtsgebieden

In een andere activiteit werden de *kennisdomeinen* gedefinieerd. Kennisdomeinen zijn afgebakende aandachtsgebieden en vormen een instrument om data, informatie en kennis te bundelen rond bepaalde thema's. Dit kunnen zowel beleids- als beheersmatige thema's zijn. Een kennisdomein is een cruciaal of strategisch expertisegebied binnen een organisatie. Het betreft onderwerpen waarover medewerkers veel weten en specifiek van belang zijn voor de organisatie in kwestie omdat het haar bestaansrecht daar vaak aan ontleent, men onderscheidt zich daarmee van andere organisaties. Kennisdomeinen lopen dwars door de organisatorische (hiërarchische) structuur heen en worden niet gehinderd door functionele afbakeningen. De kennisdomeinen worden gekozen op basis van de kerntaken, doelen, strategie en omgevingsfactoren van de organisatie in kwestie. De kennisdomeinen helpen bij het bepalen van welke kennis we wel en niet willen ontwikkelen, ontsluiten en toepassen.

Op het huidige intranet is de *website 'Kennismangement'* ingericht. Deze website bevat relevante en praktisch bruikbare content inzake kennismanagement. Denk hierbij aan handleidingen en opstartkits die medewerkers helpen bepaalde functionaliteiten voor kennismanagement in hun omgeving op te starten. Voorbeelden van zulke functionaliteiten zijn actualiteitenlunches, best practices, Communities of Practice, e-learning, ideeënmanagement, kenniselicitering, kennisdomeinen, kennismarkt, kennisloket, geleerde lessen, meester-gezelrelaties, competentie management, meetmethode effectiviteit kennismanagement, technieken kennisoverdracht en elektronische discussiegroepen. Maar ook notities en rapporten, de verslagen van het Kennisteam evenals contactinformatie zijn op de website te vinden.

Zoals boven beschreven is de ontwikkeling van een nieuw intranet opgestart. Dit nieuwe intranet vormt het vehikel ter verbetering van de kennishuishouding. Hier toe worden er bijvoorbeeld kenniskaarten ingevoerd die helpen om gezochte kennis bij collega's te vinden, worden er interes-

# Lokale initiatieven

Door lokale vestigingen ondernomen initiatieven op het gebied van kennismanagement worden met raad en daad ondersteund en de ervaringen en leerpunten daarvan besproken in het Kennisteam.

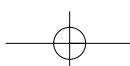
## Arnhem: Actualiteitenbijeenkomst

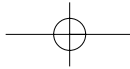
In het voorjaar van 2004 werd aan het *ressortsparket Arnhem* de behoefte gevoeld de juridische actualiteit op meer geregelde en regelmatige basis te bespreken. Tot die tijd attendeerde men elkaar op juridische wetenswaardigheden bijvoorbeeld via de mail, of vertrouwde men op berichtgeving van buitenaf, en dat ging meestal goed. In enkele gevallen echter bleef ook wel de inkennisstelling achterwege, hetgeen zich dan soms pijnlijk deed

voelen. Besloten werd vanuit het juridisch blok (advocaten-generaal, juridisch medewerkers en administratief-juridisch medewerkers) regelmatig een actualiteitenbijeenkomst te gaan verzorgen.

In de praktijk heeft een en ander de volgende vorm gekregen. Uit het juridisch blok wordt een actualiteitencommissie samengesteld die iedere twee maanden rouleert en in beginsel uit vier personen bestaat. De commissie verzorgt een actualiteitenlunch, waarin aan de orde dienen te komen: alle actuele jurisprudentie (uit de bekende schriftelijke bronnen en

internet), wet- en regelgeving, richtlijnen, praktijkgevallen en andere juridische wetenswaardigheden, alles volgens criteria van actualiteit en belang. Om die reden krijgt de commissie voorrang bij de circulatie van de belangrijkste tijdschriften; de documentaliste voorziet de commissie van wet- en regelgeving, beleidsstukken etcetera, en van de commissieleden wordt een actieve houding ten opzichte van alle mogelijke (andere) bronnen verwacht, om het juridisch blok de garantie te kunnen bieden dat niets aan hun aandacht ontsnapt. De actualiteitenlunch wordt in principe tweemaal per maand gehouden, en duurt een uur. Om de te presenteren materie in die tijd te kunnen behandelen, wordt hiervan een samenvatting gemaakt, die vooraf wordt verstrekt. Er is gelegenheid tot inbreng van anderen dan de commissie en tot discussie.





seprofielen gerealiseerd voor het automatisch attenderen van medewerkers op voor hun interessante content en worden er elektronische discussiegroepen georganiseerd.

Door het hele land zijn zo'n veertig *interactieve workshops* gegeven voor 450 deelnemers (dat is 25 procent van het totaal aantal medewerkers) om het bewustzijn bij de medewerkers te verhogen van wat kennismanagement is en welke voordelen dat biedt. Zo'n workshop geeft in een dagdeel een introductie op het onderwerp, laat medewerkers in spelvorm kennismanagement gerelateerde problemen oplossen en voert een discussie over het invoeren van kennismanagement in de eigen omgeving.

## Resultaat

Vanuit de ontplooidde activiteiten op het gebied van kennismanagement zijn er een aantal duidelijke resultaten geboekt. Ten eerste is de bewustwording onder de medewerkers vergroot over wat kennismanagement is en wat je ermee kunt. Ten tweede weten mensen – zeker degenen die zich met kennismanagement bezighouden

– elkaar nu te vinden, onder meer via het Kennisteam. Ten derde is in gezamenlijk overleg de structuur vastgesteld voor de webpagina's van de kennisdomeinen op het nieuwe intranet. Ten vierde zijn een aantal lokale initiatieven op het gebied van kennismanagement opgestart. En ten vijfde heeft er een inventarisatie van succesvoorbeelden plaatsgevonden om andere onderdelen van het Openbaar Ministerie te stimuleren om dit ook (in hun eigen omgeving) toe te passen. Dit heeft bij een aantal organisatieonderdelen al geleid tot een verbeterde bedrijfsvoering.

## Geleerde lessen

In de afgelopen periode hebben wij een aantal lessen geleerd die voor anderen nuttig kunnen zijn bij het realiseren van hun kennismanagementprogramma. Het moge duidelijk zijn dat een andere manier van denken en doen is gewenst om kennismanagement een succes te laten zijn. Ondersteuning van en voorbeeldgedrag door het top en lokaal management is daarbij essentieel. Wees niet te gehaast, het is een zaak van

**'Het nieuwe intranet van OM vormt het vehikel ter verbetering van de kennishuishouding'**

## Den Haag: Kennisofficier

In het *arrondissementsparket Den Haag* is een Kennisofficier aangesteld. De Kennisofficier organiseert een keer per maand een vakinhoudelijk overleg voor Officieren van Justitie en parketsecretarissen over een specifiek onderwerp. Dit vakinhoudelijk overleg is met name bedoeld voor nieuwe mensen, maar ook andere geïnteresseerden kunnen zo'n overleg bijwonen. Soms vertelt de Kennisofficier zelf iets, soms iemand anders van het Haagse parket, en soms wordt er een externe spreker uitgenodigd. Een voorbeeld hiervan is het onderwerp DNA. Daarvoor wordt iemand van het Nederlands Forensisch Instituut uitgenodigd die expert is op gebied van DNA en DNA-sporen. Een ander voorbeeld van hetgeen tijdens zo'n overleg wordt behandeld is de FPD, Forensisch Psychiatrisch Dienst.

Daarnaast adviseert en begeleidt de Kennisofficier collega's die vragen hebben op juridisch of praktisch gebied. Voorbeelden hiervan zijn: hoe ga je om met advocaten en politie, wat zijn de omgangsvormen met deze partners, hoe

werkt de rechtbank, welke werkwijze wordt gehanteerd?

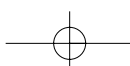
Verder geeft de Kennisofficier adviezen met betrekking tot de strategie in een zaak, de tenlastelegging etcetera, en hij organiseert twee keer per jaar een avondbijeenkomst die alleen voor officieren is bedoeld. Dit is een zogenaamde benen-op-tafel-sessie. Hier worden geen vakinhoudelijke aspecten besproken, maar meer de 'zachte' kanten van het vak en praktijkproblemen. Hierbij wordt er over het vak van officier gesproken, hoe ga je om met (lastige) advocaten, of wanneer je op een vreemde manier benaderd wordt door een advocaat, de dagelijkse praktijk van het vak zoals de werkdruk, welke moeilijke dilemma's kom je zoal tegen, hoe ga je ermee om wanneer een verdachte zelfmoord pleegt? Deze sessies worden in de avonden georganiseerd, zodat de deelnemers echt even weg zijn van de hectiek van de dag en de tijd hebben om van gedachten te wisselen.

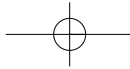
Ook organiseert en coördineert de Kennisofficier opleidingen die zich met name richten op de praktijksituatie van een bepaald onderwerp. Zo heeft de Kennisofficier bijvoorbeeld voor de

afdeling zittingsvoorbereiding een cursus 'betekenen' gegeven.

## Amsterdam: Oefenhof

In het *ressortsparket Amsterdam* wordt regelmatig een Oefenhof gehouden, waarin juridisch medewerkers als Advocaat-generaal optreden voor een hof, bestaande uit een raadsheer van het gerechtshof. De voorbereidingen, waarin de meest voorkomende fouten of omissies voorkwamen, werden gedaan door Advocaten-generaal. Vervolgens speelde de Advocaat-generaal in de zaak, waarin hij/zij de voorbereiding had gemaakt, de rol van verdachte of van advocaat. De fouten of omissies werden ter terechtzitting breed uitgemeten en de juridisch medewerker ervoer in de rol van Advocaat-generaal de gevolgen aan den lijve. Doel was kwaliteitsverbetering; het leren door te ervaren. Ook leverde de sessie verbeterpunten op voor de samenwerking tussen Advocaten-generaal en juridisch medewerkers. Het geheel wordt begeleid door een externe deskundige.





lange adem voordat het belang van kennisuitwisseling en expertisevorming beseft wordt. Daardoor duurt het enige tijd voordat de capaciteit – die nodig is om actief kennismanagement te bedrijven – door de organisatie wordt vrijgemaakt. Opgestarte initiatieven op het gebied van kennismanagement zijn daarom afhankelijk van enkele enthousiaste individuen en dit maakt een kennismanagementprogramma erg kwetsbaar.

Daarbij maakt een hoge werkdruk het lastig om tijd te reserveren voor reflectie, om te leren van gemaakte beslissingen. Probeer dan ook specifieke procedures of maatregelen in te voeren om delen en hergebruik van bestaande kennis te stimuleren (zowel intern als met ketenpartners), zoals het vastleggen en beschikbaar stellen van geleerde lessen aan het eind van een project (debriefing).

Onderzoek ook of de beloningssystematiek wel gericht is op het bevorderen van het afstaan van kennis en het gebruiken van aanwezige kennis, en of prestaties beloond worden die in teamverband zijn volbracht.

Stelt u zich dus in op een traject waarin u met kleine stapjes die omgeving creëert

die past bij kennisintensieve organisaties. Als u wilt, kunt u als informatieprofessional hierin een belangrijke, initiërende rol spelen. <

*Dr. Paul van den Brink MBA is managing partner van adviesbureau On The Brink te Den Haag, gespecialiseerd in kennismanagement.*

*Drs. Wil Eelsing is Coördinator OMtranet (het intranet van het Openbaar Ministerie).*

*Mirelle Herlfterkamp is Informatie/Kennismanager van het Parket-Generaal.*

### Literatuur

- ] Brink, P. van den, Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing, Dissertatie, Technische Universiteit Delft, 2003.
- ] Davenport, T.H., Long, D.W. de & Beers, M.C., Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, Vol. 39, No. 2, pp. 43-57, Winter 1998.
- ] Lotte, A., Projectvoorstel inventarisatie informatiebehoefte OM, Openbaar Ministerie, 4 mei 2004.
- ] Mohrman, S. & Finegold, D., Strategies for the Knowledge Economy: From Rhetoric to Reality, World Economic Forum, Davos, Januari 2000.
- ] Weggeman, M.C.D.P., Cultuur en Managementstijl in Kennisintensieve Organisaties, Holland/Belgium Management Review, No. 54, pp. 62-72, 1997.

**‘Het moge duidelijk zijn dat een andere manier van denken en doen is gewenst om kennismanagement een succes te laten zijn’**



### Projectgroep en werkgroep

In het arrondissementsparket Zutphen is vanuit het managementteam een *projectgroep Kennismanagement* ingesteld. Deze projectgroep is een uitvloeisel van de bevinding rond een INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) Positiebepaling en daarop volgende verbeterdagen. De projectgroep heeft drie doelstellingen en daarbij een aantal subdoelstellingen ontwikkeld. De groep bestaat uit een officier kwaliteit, de beleidsmedewerker kwaliteit, de communicatiemedewerker, de informatiespecialist, een Officier van Justitie en een parketsecretaris. Als doelstelling is geformuleerd:

- > het ontwikkelen van een toegankelijk kennis- en informatiesysteem;
- > het delen en ontsluiten van impliciete kennis;
- > het ontwikkelen van (of het geven van een aanzet tot) systemen en procedures om de eerste twee doelstellingen te borgen.

Bij het Bureau Verkeershandhaving OM (BVOM) is een *werkgroep Kennismanagement* opgericht waarin alle afdelingen vertegenwoordigd zijn. De informatiespecialist is voorzitter en trekker. Deze

werkgroep beoogt het volgende:

- > bieden van een platform om ideeën uit te wisselen over toepassingen van kennismanagement;
- > signaleren van zaken die spelen (landelijk – lokaal);
- > bedenken, voorstellen en uitvoeren van praktische kennismanagementactiviteiten op basis van een jaarplan dat door het managementteam geaccordeerd wordt;
- > in de toepassingen van kennismanagement het evenwicht bewaren tussen techniek/structuur en cultuur.

De werkgroep heeft reeds een aantal praktische kennismanagementactiviteiten gerealiseerd waarvan twee genoemd worden:

- > Kennisbank BVOM. Het project ‘Archivering digitale bestanden’, in eerste instantie ontstaan om vanuit wettelijk oogpunt te voldoen aan de Archiefwet, heeft nu tevens als doel het zorgen voor een centrale plek waar uitgaande brieven (getekende en gescande exemplaren), notulen (door BVOM gemaakt), rapporten (definitieve versies) en beleidsstukken (definitieve versies) te vinden zullen zijn. Gebruikte digitale arteke-

len uit het wekelijkse bladenoverzicht en nieuwe aanwinsten als rapporten en (verkeers)jurisprudentie worden ook op deze centrale plek weggezet en zijn terugzoekbaar voor de medewerkers. Zo ontstaat een interne kennisdatabank waarin de medewerkers kunnen zoeken naar gezochte informatie en kennis.

- > Evaluatieformulier cursussen. Een standaardformulier voor terugkoppeling over cursussen, seminars enzovoort is, samen met de afdeling P&O, ontworpen. Dit formulier wordt door P&O aan cursisten uitgereikt met de vraag dat na afloop van een gevolgde cursus in te vullen zodat collega’s daar hun voordeel mee kunnen doen.

Ten slotte worden *Communities of Practice* ingericht, op basis van de kennisdomeinen, als platform voor materiedeskundigen voor het uitwisselen van ervaringen, nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied, het motiveren en uitleggen van gekozen oplossingen etcetera. Volgens hetzelfde principe kunnen tijdelijke Communities of Interest ingesteld worden rondom een actueel probleem of thema om een gezamenlijk standpunt c.q. oplossing te kunnen bepalen.

