



10X KENNIS BENUTTEN

Op welke manier kun je leren van je collega's bij de Rijksoverheid?



INTRODUCTIE

Twee miljoen jaar ervaring. Daar kom je ongeveer op uit als je het aantal ambtenaren bij departementen, uitvoeringsorganisaties en inspecties vermenigvuldigt met de gemiddelde werktijd bij het Rijk. Onvoorstelbaar hoeveel kennis er daarmee in huis is. De vraag is: weten we die ook te benutten?

De Rijksoverheid zet verschillende methodes in om ‘hoofden leeg te schudden’. Dat is relevant als een expert met pensioen gaat, als je een nieuwe collega wilt inwerken, als je samen wilt reflecteren op een project, programma of werkwijze... Kortom, als je wilt leren van elkaar. In deze uitgave zetten we 10 van die methodes op een rij. Van Expert Debrief tot Krachtenveldanalyse, van Introductiedossier tot Gateway Review. Niet als uitputtend overzicht, meer ter inspiratie. Om er zelf wijzer van te worden, om je collega's op te attenderen en om er je voordeel mee te doen in je organisatie.

Deze uitgave van het Programma Leren & Ontwikkelen Rijk (ministerie van BZK/ Personeelsbeleid Rijk) is mogelijk gemaakt dankzij het A+O fonds Rijk. Het is bedoeld voor een ieder die beschikbare kennis wil ophalen en gebruiken. Dat kunnen leerprofessionals of managers zijn, maar ook andere ambtenaren. Meer informatie is te vinden via www.derijkscampus.nl en www.rijksampusonline.nl.

INHOUD

INTRODUCTIE	2
Birgit Dewez: “Gebruik elkaars kennis”	4
Overzicht van 10 instrumenten	5
IN DE DIEPTE: ÉÉN IEMAND ‘AFTAPPEN’	6
1. Expert Debrief: overdracht van impliciete kennis en ervaring van één collega	9
2. Overdrachtsessie: met de blik van buiten kennis en lessen ophalen	15
3. ROCK-methode: systematisch onderzoekende vragen stellen aan een expert	18
4. Vaardigheidsanalyse: schijnbaar ongrijpbare kennis en vaardigheden concreet maken	22
IN DE BREEDTE: MET ELKAAR IETS IN KAART BRENGEN	27
5. Introductiedossier: warm welkom voor bewindslieden én ambtenaren	30
6. Krachtenveldanalyse: samen de omgeving in kaart brengen	36
7. Reconstructiesessie: met een team een tijdlijn maken en erop reflecteren	41
OP DE HOOGTE: DE JUISTE COLLEGA’S LATEN MEEDENKEN	46
8. Gateway Review: externe toets op project, programma of organisatie	49
9. Delta Review: feedback van peers op je project of programma	54
10. RijksCommunity: tools en platforms om collega’s en expertise te vinden	58
MEER INFO	66
Colofon	67

BIRGIT DEWEZ: “GEBRUIK ELKAARS KENNIS”

‘De kennis lekt weg’. Dat was de strekking van een krantenbericht over een overheidsorganisatie begin 2017. Dit artikel onderstreepte voor mij het belang van het borgen van relevante kennis en ervaring bij de hele Rijksoverheid. Die (ervarings)kennis kan op verschillende manieren ‘weglekken’. Het kan gebeuren doordat medewerkers vertrekken of doordat de organisatie de focus verlegt naar een andere inhoud of een ander proces. Om te voorkomen dat essentiële kennis daarmee niet meer beschikbaar is, hebben we achterhaald op welke wijze het Rijk de kennis van de ‘werkvloer’ kan ophalen en vastleggen. Zodat die vervolgens bruikbaar en toegankelijk is voor de medewerkers die achterblijven. Dat is de start geweest van deze uitgave.

Als het belang van kennisborging zo duidelijk is, waarom gebeurt het dan nog niet, of in ieder geval nog niet structureel en methodisch? Er zijn wel experimenten gedaan om (ervarings)kennis vast te houden, maar veel toepassingen staan nog in de kinderschoenen. Misschien wordt kennisborging geassocieerd met kennismanagementsystemen en bureaucratie. Misschien verwachten mensen dat de opbrengst van de kennismethodes in een spreekwoordelijke la verdwijnt en niet van praktisch nut wordt. En misschien zijn de methodes voor kennisborging van organisaties wel bekend, maar speelt het ‘not invented here’-syndroom een rol.

We vonden het de moeite waard om met elkaar de bestaande **beproefde** methodes te inventariseren en te onderzoeken. Om met elkaar na te gaan hoe en of het ‘aftappen’ van medewerkers op een zinvolle en bruikbare manier uitgevoerd kan worden. Dat meer mensen er zo over denken, bleek uit de hoge opkomst tijdens de Rijkscampusbijeenkomst ‘Kennis borgen’ van 13 april 2017. Enkele collega’s presenteerden toen hun methode om kennis te benutten bij hun organisatie. Andere collega’s bleken er hun eigen methode aan toe te willen voegen. Ze komen in deze uitgave allemaal aan het woord. Dat zijn niet alleen professionals Leren en Ontwikkelen bij het Rijk, maar ook procesbegeleiders, gebruikers van de methode en mensen van wie kennis is afgetapt.

Uitputtend is dit overzicht zeker niet. Er zijn ongetwijfeld meer instrumenten in gebruik. Zo gaat dat met kennis in het algemeen: er is al meer dan we weten of denken. Ik hoop dat deze uitgave je inspireert om zelf iets te ontwikkelen of te gaan overnemen. En wil je je eigen ervaring of tool aan toevoegen? Meld het bij de **Rijkscampus!** Zo blijven we van elkaar leren.

Birgit Dewez, Programmamanager Leren & Ontwikkelen Rijk

10X KENNIS BENUTTEN BIJ HET RIJK

Er zijn natuurlijk meer manieren waarop je kennis kunt behouden en kunt leren van collega’s. Hoe hebben we de 10 instrumenten in deze uitgave geselecteerd?

- Het zijn interventies en geen processen van ‘ongoing concern’ zoals archivering via DigiDoc of ander DMS, of de publicatie van nieuwsbrieven.
- Het zijn kennismethodes en geen manieren voor de (persoonlijke) ontwikkeling van rijksambtenaren zoals het geval is bij bijvoorbeeld intervisie, coaching of training.
- Ze moeten ontwikkeld en/of toegepast zijn bij de Rijksoverheid. Zo vielen methodes van commerciële bureaus bijvoorbeeld af.
- De methodes moeten ‘doenlijk’ zijn: je kunt deze relatief eenvoudig zelf toepassen, organiseren of inschakelen. Het opzetten van een kennisbank zoals ‘Het Geheugen van BZK’ valt er daardoor buiten.

OVERZICHT VAN 10 INSTRUMENTEN

IN DE DIEPTE <i>één iemand 'aftappen'</i>	IN HET KORT	ONTWIKKELD DOOR	AANPAK	EXTRA INFO	CONTACT
1. EXPERT DEBRIEF	Interne overdracht van impliciete kennis en ervaring van één collega	RVO	<ul style="list-style-type: none"> intakegesprekken groepsinterview door interne moderator en collega's vervolg, bijvoorbeeld documentatie 	<ul style="list-style-type: none"> Ook toegepast bij de Belastingdienst Er bestaat ook Expert Debrief Light 	Mariska Warnars
2. OVERDRACHTSESSIE	Met de blik van buiten kennis en lessen ophalen bij één collega	UBR ICG*	<ul style="list-style-type: none"> voorbereiding sessie door externe interviewer in aanwezigheid van collega's journalistiek verslag 	<ul style="list-style-type: none"> Toegepast bij onder meer SZW 	Birgit Dewez
3. ROCK-METHODE	Systematisch onderzoekende vragen stellen aan een expert	NVWA	<ul style="list-style-type: none"> inleiding door vertrekkende medewerker aan collega's vijf vragenrondes door collega's eventueel audio-opname 	<ul style="list-style-type: none"> ROCK = Redistribution of Critical Knowledge, gebaseerd op Shell-methode 	Dick Schumer
4. VAARDIGHEIDSANALYSE	Schijnbaar ongrijpbare kennis en vaardigheden van een expert concreet maken	I-SZW	<ul style="list-style-type: none"> intakegesprek twee lange interviewsessies door facilitator presentatie in masterclass of op factsheets 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse van vaardigheid aan de hand van metaforen (= modelleren, techniek ontwikkeld door Max Herold) 	Berend de Bruin
IN DE BREEDTE <i>met elkaar een terrein in kaart brengen</i>					
5. INTRODUCTIEDOSSIER	Schriftelijke kennismaking met departement/terrein voor bewindspersonen én ambtenaren	BZK UBR ICG	<ul style="list-style-type: none"> format ontwikkelen en voorbeeld meesturen format laten invullen door collega's selecteren en redigeren 	<ul style="list-style-type: none"> Format ontwikkeld in samenwerking met de Argumentenfabriek. Alle departementen hebben inwerk-dossiers 	Ton Oudenhuijsen
6. KRACHTENVELDANALYSE	In een groep overzicht maken van de omgeving/ actoren van een organisatie/beleidsveld/ project	Academie voor Overheidscommunicatie	<ul style="list-style-type: none"> netwerkanalyse kleuren ABC voor invloed belangenanalyse bewegredenenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Onderdeel van Factor C voor strategische communicatie, toegepast bij verschillende overheden 	Miriam van Staden
7. RECONSTRUCTIESESSIE	Met een team een tijdlijn maken van projectverloop, erop reflecteren en lessen trekken	UBR ICG	<ul style="list-style-type: none"> tijdlijn van project of programma tekenen mijlpalen, energiegevers en -nemers erin per deelnemer toelichten en nabespreken lijstje: wat behouden, wat verbeteren, wat veranderen? 	<ul style="list-style-type: none"> Toegepast bij onder meer BZK Ook geschikt als introductiedossier en voor mediation 	Birgit Dewez
OP DE HOOGTE <i>de juiste collega's laten meedenken</i>					
8. GATEWAY REVIEW	Externe toets op project/ programma/organisatie op directeursniveau, aangevraagd door opdrachtgever	UBR ICG	<ul style="list-style-type: none"> intake assessmentmeeting en planningsmeeting reviewweek met interviews en rapportage evaluatie 	<ul style="list-style-type: none"> Ook toegepast bij andere overheden en organisaties Er is een pool van reviewers beschikbaar 	Pieter Frijns
9. DELTA REVIEW	Feedback van peers op project/ programma op projectmanagement niveau, aangevraagd door projectleider	leden van de poolcirkel	<ul style="list-style-type: none"> intake en organisatie van review reviewweek met interviews en rapportage vervolg 	<ul style="list-style-type: none"> Geïnspireerd door de Gateway Review Er is een pool van reviewers beschikbaar 	Els Broekhuijsen, Marcel Zandvliet
10. RIJKSCOMMUNITY	Tools en platforms om collega's en expertise bij het Rijk te vinden, via intranet	Rijksoverheid	<ul style="list-style-type: none"> Rijksadresgids, voor alle rijksambtenaren kennisplatform SCIO, voor alle rijksambtenaren community Ons CommunicatieRijk, voor alle communicatieprofessionals community Rijksampusonline, voor alle professionals Leren en Ontwikkelen 		Milou Schelling Udo Hoeke Tania Manuschevich

* Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) Interim-management Coaching en Gateway (ICG).



IN DE DIEPTE ÉÉN IEMAND 'AFTAPPEN'



IN DE DIEPTE - ÉÉN IEMAND 'AFTAPPEN'

DE KOMENDE JAREN GAAN VEEL RIKSAMBTENAREN MET

PENSIOEN. *Hoe kunnen we hun kennis en ervaring behouden? Veel organisaties en afdelingen lopen er geregeld al tegenaan. 'Was Gerard er nog maar. Die wist precies hoe dit zat'. Natuurlijk heeft Gerard zijn stukken gearchiveerd, instructies geschreven, dossiers overgedragen. Maar toch blijft veel van zijn kennis onbenoemd. Die zit in zijn hoofd. Denk aan: hoe pak je zo'n vraag precies aan, waar moet je op letten bij die specifieke afdeling, welke weerstand kun je wanneer verwachten, waarom is er destijds voor die bepaalde aanpak gekozen, wat zijn de succesfactoren? Het gaat kortom, om het verhaal áchter de feiten.*

HOE MAAK JE DIE IMPLICIETE KENNIS EXPLICIET, ZODAT ANDEREN

DIE KUNNEN BENUTTEN? *Als collega's met pensioen gaan, maar ook als ze een andere baan krijgen. Dat gebeurt steeds vaker nu ambtenaren flexibeler en opgavegerichter werken. Ze switchen vaak iedere paar jaar naar een ander project, programma, afdeling of departement. Des te belangrijker om die kennis en ervaring te borgen.*



is een groepsinterviewmethode die de RVO hiervoor ontwikkeld heeft en die inmiddels ook bij de Belastingdienst is ontdekt.



heeft een vergelijkbaar concept en wordt door collega's van buiten de organisatie uitgevoerd. Lees hier meer over een SZW-overdracht.



is gestructureerd in vijf vragenrondes en wordt toegepast bij de NVWA.



is gebaseerd op een modelleertechniek en is ingezet bij de I-SZW.

De kern van deze vier methodieken bestaat uit interviews van experts, onder leiding van een moderator. Soms interviewt de moderator, soms doen de achterblijvende collega's dit. Soms leidt de sessie tot een artikel, een masterclass of een ander kennisproduct, soms maken de achterblijvers aantekeningen voor zichzelf.

→ [KLIK OP DE METHODIEKEN VOOR MEER INFORMATIE.](#)



IN DE DIEPTE - ÉÉN IEMAND 'AFTAPPEN'

CHECKLIST – IS EEN EXPERTSESSIE GESCHIKT?

- ☑ Heeft de vertrekkende ambtenaar cruciale kennis die behouden moet blijven voor de organisatie? Vaak zijn experts zelf zich daar helemaal niet van bewust.
- ☑ Is de expert een prater en wil hij kennis delen? Je kunt iemand wel activeren, maar het gaat niet iedereen gemakkelijk af. Ook moet de bereidheid er zijn.
- ☑ Spelen er gevoeligheden? Dan bestaat het risico dat in de sessie oude rekeningen worden vereffend.

“Tijdens het praten ontstond echt flow. We bléven maar flipovers volschrijven. De man ging ‘aan’ en niet meer ‘uit’. Hij droeg een onzichtbare encyclopedie met zich mee”

Mariska Warnars, voorheen procesbegeleider Expert Debrief RVO

TIPS VOOR SESSIES MET EXPERTS

- ☑ Draag taken van de vertrekkende collega over aan anderen vóórdat je een expertsessie organiseert. Op die manier hebben de achterblijvers een duidelijke ‘need to know’ bij de informatie en inzichten van de expert.
- ☑ Organiseer de expertsessie wat eerder dan de laatste werkdag. Zo zijn de experts nog even beschikbaar voor (detail)vragen die juist opkomen in het verlengde van wat er in de sessie besproken is. Sommige afdelingen hebben zelfs een Whatsappgroep van oud-medewerkers hiervoor.
- ☑ Richt als moderator de aandacht op de bal. De sessie is niet het moment om bijvoorbeeld iemand nog eens de waarheid te kunnen vertellen.

Effect van sessie op experts:

- biedt erkenning voor hun expertise, verdiensten, kwaliteiten
- helpt het werk met een gerust hart los te laten en afscheid te nemen
- geeft relevante inzichten voor een duidelijker profiel in verdere loopbaan

Effect van sessie op collega's:

- helpt taken over te nemen
- geeft een kans om (snel en effectief) te leren over een bepaald thema of een bepaalde aanpak
- brengt kennis aan het licht die nog nergens vastgelegd was en is zo een nuttige aanvulling op bestaande documenten zoals handleidingen

COLLECTIEF GEHEUGEN

Ook vanuit Het Geheugen van BZK worden geregeld experts geïnterviewd die afscheid nemen of hebben genomen: politici en SG's (zoals Hans Wiegel, Herman Tjeenk Willink en Wim Kuijken). Hier gaat het niet om overdracht aan opvolgers, maar wel om het formuleren en vasthouden van de belangrijkste lessen. Zoals Tjeenk Willink een les trekt uit vijftig jaar verbetering van de rijkdienst: “Waarom begint elk vernieuwingsproject zonder eerst te kijken naar wat het vorige precies heeft opgeleverd? Waarom kijken we niet naar wat we hebben geleerd? Of wat de knelpunten zijn waar burgers mee te maken hebben? Mijn aanbeveling zou zijn: begin pas een vernieuwingsproject als je eerst heel nauwkeurig het probleem hebt gedefinieerd en de probleemhebbers hebt geïdentificeerd.” Zie ook [kennisopenbaarbestuur](#) →



1. EXPERT DEBRIEF: OVERDRACHT VAN IMPLICIETE KENNIS EN ERVARING VAN ÉÉN COLLEGA

WAT IS HET?

Een Expert Debrief is een instrument om de persoonsgebonden, impliciete kennis van een expert binnen je organisatie ‘af te tappen’. Het hart wordt gevormd door een groepsinterview waarin de expert kennis en ervaring overdraagt op peers, collega’s met een vergelijkbare achtergrond. Het interview staat onder leiding van een moderator. De peers zijn belanghebbenden die de kennis nodig hebben voor hun werk, omdat zij taken overnemen van de vertrekkende collega. De Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland (RVO) zet dit instrument in sinds 2012 en organiseert er ongeveer vijftien per jaar. Inmiddels maakt ook de Belastingdienst er gebruik van.

WAARVOOR KUN JE HET INZETTEN?

Een Expert Debrief organiseer je wanneer unieke en kritieke kennis bij één collega berust, waardoor een team problemen voorziet als deze persoon vertrekt. Aanleiding is meestal een collega die met pensioen gaat of een andere baan krijgt binnen of buiten de organisatie. Maar je kunt een Expert Debrief ook eerder houden. Dan loop je als organisatie minder risico om dergelijke kennis te verliezen. De methodiek is niet alleen geschikt voor uitvoeringsorganisaties, maar voor alle organisaties die ‘lean en mean’ willen werken.

Unieke en kritieke kennis kan bijvoorbeeld inhoudelijke vakkennis zijn, of meer procedurele of strategische kennis, netwerk- of doelgroepkennis, of kennis van specifieke producten en diensten. Ook kan het gaan om bepaalde vaardigheden of een succesvolle aanpak. Het is kennis die verder niet voorhanden is, maar gebonden is aan één persoon (uniek), en die echt nodig is om de organisatie goed te laten functioneren (kritiek).

EEN NETWERK IN KAART BRENGEN? Zie de [KRACHTENVELDANALYSE](#) →

In zo’n analyse gaat het erom een netwerk zo compleet mogelijk te schetsen samen met meerdere betrokkenen. Bij de Expert Debrief gaat het om het ontsluiten van het persoonlijke netwerk van één expert. Dat gaat om een handjevol relaties die je warm moet houden bijvoorbeeld. Warnars van de RVO: “Veel experts hebben een relevant netwerk. Dat kun je niet zomaar laten overnemen door iemand anders. Wel kun je de opvolger achtergrondinformatie meegeven: waar liggen de gevoeligheden, wat is de agenda van de relatie, hoe werken we samen, wie is belangrijk voor ons?”

EXPERT DEBRIEF: OVERDRACHT VAN IMPLICIETE KENNIS EN ERVARING VAN ÉÉN COLLEGA

HOE WORDT HET UITGEVOERD?

Het traject bestaat uit drie stappen.

1. **Intake:** intakegesprekken met de opdrachtgever en de belanghebbenden, een voorbereidend gesprek met de expert, en een terugkoppeling aan de opdrachtgever. Daarmee zijn doel en opzet van de sessie duidelijk.
2. **Groepsinterview:** minimaal één voor overdracht van kennis en ervaring van de expert aan belanghebbenden. Er kan ook een breder publiek bij aanwezig zijn. Mogelijke interviewvragen zijn bijvoorbeeld: als je een bepaalde klus opnieuw kon doen, wat zou je dan anders doen? Of: wat had je graag geweten voordat je aan deze baan begon? Een sessie duurt 2,5 tot 3 uur. Warnars, voorheen procesbegeleider: “Dat is nog net te doen voor een expert, want het interview is intensief en vraagt veel concentratie.” Is er meer tijd nodig, dan maken de deelnemers een vervolgspraak. Dat is alleen bij heel rijke expertise. “Iemand die 40 jaar heeft gewerkt in de windenergie: die ervaring draag je niet in één middag over.”
3. **Vervolg,** bijvoorbeeld: het schrijven van documenten waarin de kennis en ervaring van de expert worden vastgelegd om in het dagelijks werk te gebruiken (denk aan kennisproducten als een wiki, checklist, protocol, handleiding, draaiboek, leidraad, lijst met do’s en don’ts), praktijkervaring ermee opdoen, intervisie/coaching. Warnars: “Er komt niet per se een verslag van het groepsinterview. Alle belanghebbenden maken zelf aantekeningen.

Ieder zit er voor zichzelf. Aan het eind checkt de moderator wat ieder gaat uitwerken en hoe. Soms wordt het een mindmap, soms een uitgebreid product. Soms wordt iets toegevoegd aan een bestaand draaiboek. Net wat handig is om in de praktijk gebruik van te maken.” Met het formele afscheid van een expert is het traject van de Expert Debrief afgelopen.

WAT HEB JE ERVOOR NODIG?

Schakel een moderator in als je zo’n Expert Debrief voor de eerste keer organiseert, als je een zwaargewicht hebt als expert, of als je zelf inhoudelijk mee wilt doen tijdens de sessie. De RVO heeft hiervoor moderators beschikbaar (zie Meer info). Die willen ook best een gesprek voeren met andere organisaties over de aanpak (of je kunt een keer meelopen), maar ze leiden geen sessies buiten de RVO. Ook andere departementen hebben moderatoren en procesbegeleiders in dienst.

Verder moet de expert ervoor openstaan om ervaringen te delen. Dit kan conflicteren met de belangen van de expert als hij als zelfstandige doorgaat na vertrek uit de organisatie. Warnars: “Je hebt goodwill nodig van de expert. Als de relatie niet goed is, dan is een Expert Debrief geen optie. Bovendien moeten mensen vrijuit willen praten. Als ze vanwege bezuinigingen wegmoeten, is dat soms niet zo. Of als ze hun eigen bedrijf opzetten: dan is die kennis hun verdienmodel. Begrijpelijk dat ze die dan niet willen delen.”

EXPERT DEBRIEF: OVERDRACHT VAN IMPLICIETE KENNIS EN ERVARING VAN ÉÉN COLLEGA

ERVARINGEN

→ [KLIK OP EEN PERSOON VOOR MEER INFORMATIE.](#)



Mariska Warnars

Adviseur Kennis Expertise Centrum RVO,
voorheen begeleider Expert Debrief



Daniël Helwegen

Aanvrager Expert Debrief RVO



Jan Sibelt

Voorheen manager afdeling Grootschalige
innovatie- en duurzaamheidsregelingen
bij RVO, expert die werd gedebrieft



Moniek Bekooij

Procesbegeleider debrief
bij de Belastingdienst

EXPERT DEBRIEF: OVERDRACHT VAN IMPLICIETE KENNIS EN ERVARING VAN ÉÉN COLLEGA

WAAROM WERKT HET?

Het is een win-winsituatie, want het helpt de ‘achterblijvers’, maar bovendien de expert. Collega’s zijn na de debrief in staat om hun werk uit te oefenen zonder de inbreng van de expert. Het beperkt de onzekerheid van degenen die taken gaan overnemen. Omdat de peers zelf de expert interviewen, kunnen ze direct doorvragen als ze iets niet begrijpen.

Voor de expert is zo’n sessie **respectbetoon** voor zijn unieke kennis – terwijl hij zelf wat hij weet, vaak heel gewoon vindt. Verder kan hij zijn verantwoordelijkheden beter loslaten en krijgt hij waardevolle feedback voor de verdere loopbaan. Het gaat daarbij om constructieve feedback. De sessie is niet bedoeld om oude rekeningen te vereffenen of persoonlijke fricties uit te spreken.

De feedback van de peers maakt de erkenning voor de kwaliteiten van de expert nog explicieter. Warnars: “Er komen hele mooie complimenten en **schouderklopjes** voorbij. Daarmee kan de expert zijn LinkedIn-profiel verrijken bijvoorbeeld. En het bewustzijn is nuttig in het vervolg van zijn loopbaan.” Voorbeelden van feedback die experts krijgen: “Hij is bijzonder geordend en nauwkeurig, kan snel schakelen, is niet bang om heilige huisjes om te schoppen en is recht door zee”. Of: “Hij heeft veel kennis van begrotingen en afschrijfkosten. Onbegrijpelijk dat ze hem laten gaan.” Of: “Hij is mijn vraagbaak geweest, allround en behulpzaam.” Zoiets typeert de persoon, en bijvoorbeeld de managementstijl.

EXPERT DEBRIEF: OVERDRACHT VAN IMPLICIETE KENNIS EN ERVARING VAN ÉÉN COLLEGA

TIPS



- ☑ Wijs de verantwoordelijkheden van de expert al vóór de debrief toe aan de collega's. Als ze beseffen welke kennis en ervaring ze daarvoor nodig hebben, krijgen ze vanzelf dringende vragen voor het groepsinterview. Warnars: "De vragen worden het scherpst als duidelijk is wie welke taak op z'n schouders neemt. Uit dat besef komt de informatiebehoefte voort. Dat weegt. En dan zijn collega's gretig. Ze zitten te springen om die sessie. Zijn die taken nog niet verdeeld (en soms is dat niet anders), dan is de sessie vrijblijvender, minder trefzeker."
- ☑ Check of de collega's ervan overtuigd zijn dat er voldoende onbekend is. Soms is de houding 'ik weet alles al'. Dat kan natuurlijk als de overdracht gaandeweg al heeft plaatsgevonden. Vaak hebben de experts die voor een debrief in aanmerking komen, een solistische baan gehad. Even vaak zijn het mensen die een vraagbaak waren voor een team.
- ☑ Bedenk van tevoren goed wat je eruit wilt halen. Aanvrager Helwegen: "Anders gaat zo'n sessie alle kanten op. Maar daar is de intake natuurlijk voor. Dat ligt ook in de methodiek besloten. De valkuil is dat je kennis verzamelt zonder te bedenken wat je ermee gaat doen. Je hebt dus een plan nodig voor ná de debrief om de kennis niet verloren te laten gaan."
- ☑ Plan de sessie niet op de laatste werkdag van de expert. Het is handig als hij nog een tijdje bereikbaar is. Pas na de sessie realiseren collega's zich vaak welke informatie ze nog missen. En verder is het handig dat de opvolger (als die er komt) ook bij de debrief kan zijn.
- ☑ Plan voldoende tijd tussen de intake en de sessie. Dan kunnen collega's reageren op een eventueel intakeverslag en is er voldoende tijd voor de expert om zich voor te bereiden.
- ☑ Laat de selectie van de collega's niet alleen aan de expert over. De expert heeft vaak wel een idee welke mensen er belang bij kunnen hebben. Maar belanghebbenden kunnen anderen zijn dan degenen die verantwoordelijkheden overnemen. Pas in het intakegesprek met de moderator blijkt wie er behoefte heeft aan overdracht van kennis en ervaring en wie niet.
- ☑ Bereid je als expert goed voor, want je hebt meer kennis dan je kunt vertellen in drie uur. Leg de nadruk op de duiding, meer nog dan op de feiten. Beperk je tot datgene wat je collega's van je willen weten.
- ☑ Houd als procesbegeleider mensen goed bij hun rol. De tijd in een groepsinterview is vaak te kort om alle vragen te laten beantwoorden. Voorkom dat deelnemers een 'ik-zit-erbij-en-kijk-ernaar-houding' aannemen, of juist zichzelf willen profileren of een discussie aangaan.

EXPERT DEBRIEF: OVERDRACHT VAN IMPLICIETE KENNIS EN ERVARING VAN ÉÉN COLLEGA

TOEKOMSTPLANNEN EN VARIANTEN

Het groepsinterview uit de Expert Debrief is een laagdrempelige techniek die je ook kunt toepassen lós van vertrek van een collega. Bijvoorbeeld bij teams in reguliere overleggen. ‘Vertel eens over je netwerk’ of ‘Hebben we vastgelegd wat we vast kunnen leggen?’ Ook kun je met de debrief unieke kennis of werkwijzen kopieerbaar maken voor anderen.

Een variant op de Expert Debrief is de Expert Debrief Light. Die kun je organiseren als je respectvol afscheid

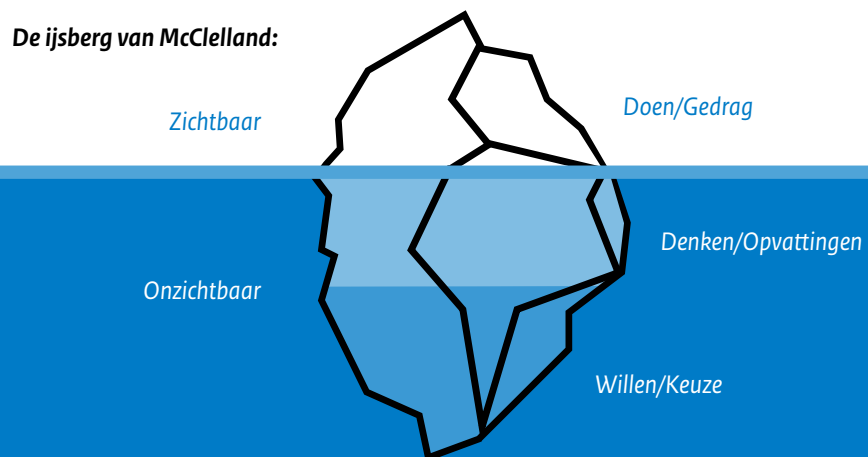
wilt nemen van een collega met kennis die niet uniek is voor de organisatie, maar wel belangrijk voor collega’s. Deze lightversie blijft beperkt tot een groepsinterview over een afgebakend onderwerp (zoals het netwerk) en is meestal informeler van opzet.

MEER INFO

- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, zie www.rvo.nl
- Contactpersoon: Mariska Warnars, mariska.warnars@rvo.nl

OVER DE METHODIEK

De methodiek is onder meer gebaseerd op het SECI-model (Socialization, Externalization, Combination en Internalization) van Nonaka en Takeuchi. Weggeman (2000) gaat uit van impliciete en expliciete kennis. Expliciete kennis is waarneembaar: kennis die is geuit of opgeslagen waardoor die persoonsonafhankelijk is gemaakt. Impliciete kennis is persoonsgebonden. Het gaat om kennis die verweven is met subjectieve inzichten, ervaring (intuïtie), opleiding, normen en waarden en die zit in de hoofden van mensen. Je kunt een boek lezen over projectmanagement (expliciet), maar dat maakt je nog geen goed projectmanager. Je moet het combineren met ervaring, vaardigheid en houding (impliciet). De methode, het ‘leaving expert interview’, is oorspronkelijk bedacht door Shell. In de Shell-methode ontbrak de directe interactie tussen experts en peers. De moderator interviewde de expert en gaf de belanghebbenden achteraf een schriftelijk verslag.





2. OVERDRACHTSESSIE: MET DE BLIK VAN BUITEN KENNIS EN LESSEN OPHALEN

WAT IS HET?

De overdrachtsessie is een methode om essentiële lessen én dossierkennis uit de hoofden van vertrekkende medewerkers te halen. Een interviewer stelt degene die weggaat vragen over een bepaald thema, in aanwezigheid van de achterblijvende collega's. Het doel is om een chronologisch verhaal over een bepaald dossier in kaart te brengen. De aanwezige collega's krijgen na afloop van het interview de gelegenheid vragen te stellen aan de hoofdpersoon. Van het besprokene wordt een journalistiek verslag gemaakt. Anders dan bij de [EXPERT DEBRIEF →](#), komt zowel de interviewer als de verslaggever van buiten de organisatie (of het organisatieonderdeel). Dit heeft als voordeel dat zij onbevangen en zonder schroom kunnen doorvragen. Bovendien wordt de verteller gedwongen om begrijpelijk te formuleren. De overdrachtsessie is in principe een compacte, eenmalige activiteit.

WAARVOOR KUN JE HET INZETTEN?

De methode voorkomt dat kennis van vertrekkende medewerkers weglekt uit de organisatie. Het kan gaan om mensen die met pensioen gaan, maar ook om mensen die elders werk hebben gevonden. De overdrachtsessie wordt georganiseerd vanuit het perspectief van de organisatie: welke kennis moet behouden blijven? Dat kan zijn inhoudelijke en/of procesmatige kennis, maar het kan ook gaan om vaardigheden. De collega's die in de sessie participeren, hebben op de een of andere manier bemoeienis met het dossier (of meerdere dossiers) van degene die vertrekt: zij werken eraan verder.

HOE WORDT HET UITGEVOERD?

Het traject bestaat uit drie stappen.

1. **Voorbereiding:** de interviewer bereidt de sessie voor in een gesprek met de leidinggevende van de hoofdpersoon, eventueel in aanwezigheid van deze persoon zelf.
2. **Sessie:** bij de sessie is (meestal) een groepje van vier tot zeven collega's aanwezig. Tijdens het interview met de hoofdpersoon mogen zij alleen luisteren en aantekeningen maken. Eventuele vragen moeten ze opsparen tot na het vraaggesprek, zodat ze de geïnterviewde niet uit het ritme van zijn verhaal halen. In eerste instantie mogen alleen de interviewer en de verslaggever vragen om verduidelijkingen. De interviewer reconstrueert samen met de hoofdpersoon de tijdlijn van een onderwerp, project of programma: wat is er precies gebeurd in dit dossier? Welke actoren, producten en eventuele spanningen speelden een rol? Welke lessen zijn daaruit te trekken? Na het vraaggesprek kunnen de collega's hun vragen stellen. Vaak is een aantal daarvan verderop in het interview al beantwoord. Dat maakt de sessie efficiënt en de overgebleven vragen scherper en meer verdiepend.
3. **Journalistiek verslag:** het journalistieke verslag is het eindproduct van de overdrachtsessie. Dit is een vlot geschreven, toegankelijke tekst die ook goed te begrijpen is voor collega's die niet aanwezig waren. Inhoudelijk bevat het een chronologisch verhaal, met in kaders verwijzingen naar relevante beleidsstukken, websites en andere organisaties of organisatieonderdelen. Het verslag is dus een complete set informatie over het besproken dossier. Het komt regelmatig voor dat de tekst wordt gebruikt in brieven voor de Tweede Kamer.

OVERDRACHTSESSIE: MET DE BLIK VAN BUITEN KENNIS EN LESSEN OPHALEN

WAT HEB JE ERVOOR NODIG?

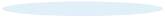
Vorbereidingstijd van de leidinggevende (één gesprek) en eventueel van de vertrekkende medewerker. Vervolgens tweeënhalf tot drie uur tijd van de hoofdpersoon, leidinggevende en de toehorende collega's. Verder zijn een interviewer en een journalist/tekstschrijver nodig. Deze kun je inschakelen via UBR|ICG. Tot slot zijn zeker twee lezers nodig die het concepteindverslag beoordelen en becommentariëren: de hoofdpersoon en een van de collega's of de leidinggevende.

ERVARINGEN

→ [KLIK OP EEN PERSOON VOOR MEER INFORMATIE.](#)



Birgit Dewez
Programmamanager
UBR|ICG, interviewer



Esther de Kleuver
Directeur Gezond & Veilig werken
SZW, gebruiker

OVERDRACHTSESSIE: MET DE BLIK VAN BUITEN KENNIS EN LESSEN OPHALEN

WAAROM WERKT HET?

Dewez: “De geconcentreerde aandacht van meerdere mensen in zo’n sessie brengt iets anders teweeg dan wanneer de interviewer alleen met de vertrekkende medewerker is. Bovendien dwingt deze methode om scherp te formuleren wat de organisatie wil behouden: aan welke expertise is behoefte, voor wie en waarom? Tevoren vinden mensen het soms een flinke tijdsinvestering, ruim twee uur voor zo’n sessie. Maar na afloop zijn ze enthousiast. Het maakt ze er meer bewust van hoe nuttig het is om kennis te delen, of om een verhaal te hebben bij de feiten. En het verslag is toegankelijk en bruikbaar, ook voor afwezigen en voor nieuwkomers in de organisatie. Verder is de methode goed bruikbaar voor een dossier waarmee niet direct iets moet. Je bergt het op deze manier even netjes op, zodat je het op een later moment makkelijk en snel weer tot leven kunt brengen.”

TIPS

- Start bijtijds met het plannen van overdrachtsessies. Houd in de gaten hoeveel medewerkers vertrekken en bedenk óf en h^oe je hun kennis wilt behouden voor de organisatie.
- Gun je medewerkers een overdrachtsessie.
- De overdrachtsessie is ook te gebruiken buiten de directe groep collega’s, voor een algemener thema of onderwerp. Zo is de methode een keer ingezet om een rijksambtenaar te interviewen die op Bonaire had gewerkt. Projectleiders met plannen om op het eiland aan de slag te gaan, waren de toehoorders. Zij leerden tijdens de sessie wat erbij komt kijken als je op Bonaire gaat werken. Wat zijn de mores, waar moet je rekening mee houden?
- Als het enigszins kan: zorg voor een leuke ruimte om de sessie in te houden.



MEER INFO

- Contactpersoon: Birgit Dewez
birgit.dewez@rijksoverheid.nl



3. ROCK-METHODE: SYSTEMATISCH ONDERZOEKENDE VRAGEN STELLEN AAN EEN EXPERT

WAT IS HET?

ROCK staat voor 'Redistribution of Critical Knowledge'. Het is een gestructureerde debriefing van een vertrekkende medewerker. In een bijeenkomst met collega's wordt deze volgens een vast stramien bevraagd over zijn dienstverband of loopbaan, en over de opgedane inzichten. De oorspronkelijke ROCK-methode is ontwikkeld door Shell (daar heet hij 'Retention of Critical Knowledge'). De NVWA heeft de methode aangepast aan de eigen organisatie. Ook andere organisaties deden dat. In de methode bij de NVWA is de hoofdpersoon een 'meesterlijke' expert: iemand met een lange en vaak brede staat van dienst binnen de organisatie. De persoonlijke overdracht maakt collega's wegwijs in (waardevolle) documenten in het kennismanagementsysteem én in zinvolle netwerken.

WAARVOOR KUN JE HET INZETTEN?

ROCK is in te zetten om kennis te behouden van medewerkers die met kop en schouders boven de collega's uitsteken. Vandaar de term 'meesterlijke expert'. Het gaat vaak om mensen die op meerdere plekken in de organisatie hebben gewerkt en weten wat de waarde van kennis is. In veel gevallen is bij vertrek hun opvolger nog niet bekend. Een ROCK-sessie helpt dan om belangrijke kennis en ervaring te verankeren in een groep collega's die op het werkgebied werkzaam blijven. Bij de NVWA was de aanleiding om de methode te ontwikkelen een grote pensioengolf, waarmee een kwart van de medewerkers zou vertrekken binnen een tijdsbestek van ongeveer zes jaar. ROCK is ook geschikt om halverwege een carrière in te zetten, als iemand die op een 'spinnenwebplek' zit, vertrekt naar een andere functie of werkgever.

HOE WORDT HET UITGEVOERD?

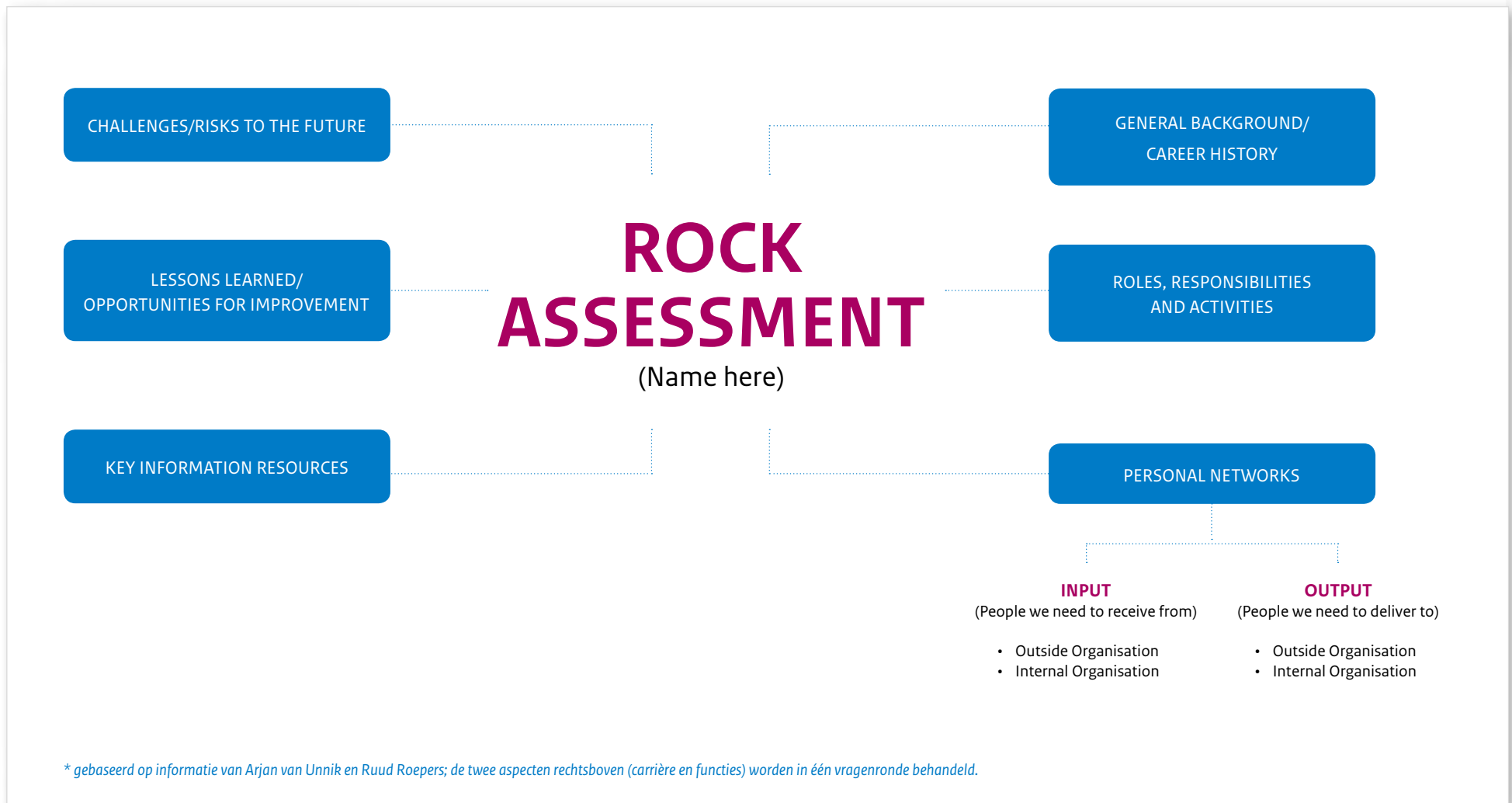
Kern is een sessie met de expert en zijn achterblijvende collega's. De bijeenkomst wordt goed voorbereid door een ervaren procesbegeleider en de expert. Samen denken ze na over vragen als: wat waren aha-erlebnissen gedurende je loopbaan of dienstverband? Wat zijn transformatiemomenten geweest? Vervolgens bereidt de expert een mondelinge inleiding voor op een bepaald thema (of eventueel op meerdere thema's). Tijdens de sessie volgen er na de inleiding vijf rondes waarin collega's verdiepende vragen kunnen stellen. De vijf vragenrondes gaan over deze thema's:

1. **Algemene achtergronden**, carrière en de functies van de medewerker: aandacht voor rollen, verantwoordelijkheden en activiteiten daarin.
2. **Het persoonlijke netwerk van de expert**: met tips en adviezen over opbouw en onderhoud van zo'n netwerk.
3. **Belangrijkste informatiebronnen**: wat zijn de sleutelbronnen in de verschillende functies geweest?
4. **Bijzondere leermomenten**: wat waren de omstandigheden waaronder de expert nieuwe inzichten en ervaringen heeft opgedaan?
5. **Uitdagingen/kansen voor de toekomst**: voor het vak- of werkgebied, voor de organisatie én voor de medewerkers.

Een sessie kan over meerdere inhoudelijke onderwerpen gaan. De procesbegeleider bewaakt het karakter van de bijeenkomst, het moet een onderzoekende dialoog zijn en geen discussie of debat. Tijdens de sessie kunnen de deelnemende collega's zelf aantekeningen maken, maar een audio-opname is ook mogelijk.

ROCK-METHODE: SYSTEMATISCH ONDERZOEKENDE VRAGEN STELLEN AAN EEN EXPERT

ROCK-METHODE BIJ DE NVWA*



ROCK-METHODE: SYSTEMATISCH ONDERZOEKENDE VRAGEN STELLEN AAN EEN EXPERT

WAT HEB JE ERVOOR NODIG?

Het is prettig als iemand van buiten de directe kring collega's procesbegeleider kan zijn, maar teams kunnen het format ook zelf inzetten. De meesterlijke expert moet bereid zijn te reflecteren op zijn eigen rol. Verder is een groepje geïnteresseerde collega's nodig; denk aan ongeveer tien deelnemers. Voor een eventuele audio-opname moet er goede apparatuur zijn. De deelnemers kunnen ieder hun eigen aantekeningen maken of er kan één iemand verslag doen.

ERVARINGEN



Dick Schumer
Senior opleidingsadviseur en
trainer afdeling P&O NVWA

Dick Schumer

“De sfeer tijdens de sessies kan heel persoonlijk zijn, natuurlijk ook afhankelijk van het karakter van de vertrekkende medewerker. De thema's 2 en 3 overlappen vaak, en elke expert gaat anders om met 5. Er moet bij de beantwoording van de vragen geen sprake zijn van wrok, wel van duiding die er echt toe doet voor de organisatie. Zo was een van de sessies bij de NVWA met een diensthoofd die niet alleen veel inhoudelijke kennis had, maar ook veel ervaring met de ondernemingsraad. Daar was hij lang lid van geweest. Hij kon heel goed tips geven over wat je kunt bereiken met samenwerking – en dan ging het zowel over zijn expertisegebied als over medezeggenschap. Er was veel belangstelling voor de opname van die sessie.”

ROCK-METHODE: SYSTEMATISCH ONDERZOEKENDE VRAGEN STELLEN AAN EEN EXPERT

WAAROM WERKT HET?

Schumer: “In de expertisewereld is uitwisseling van kennis niet altijd vanzelfsprekend. Vaak geldt: eerst iets brengen, dan iets halen. Weten hoe je daarmee omgaat en welke afspraken je kunt maken, is heel zinvol. Nieuwe en jonge medewerkers krijgen in de sessie in zeer korte tijd een verdiepend beeld van waar het in hun werkgebied om draait. Een soort stoomcursus dus. Daar hebben ze het maanden later nog over, in positieve zin.”

TIPS

- ☑ Bereid als hoofdpersoon de sessie goed voor, dit is essentieel. Denk goed na over wat moet worden overgebracht en hoe de sessie is in te leiden. Hier heeft de procesbegeleider een belangrijke taak: hij moet de expert goed voorbereid aan de start krijgen.
- ☑ Laat de vertrekkende niet alleen successtory's vertellen. Het gaat om een toelichting op cruciale keuzemomenten; dat is de toegevoegde waarde.
- ☑ Zet als het even kan de ROCK-methode structureel in. Zeker in een kennisintensieve organisatie waarin de gemiddelde leeftijd van de werknemers hoog is, is dit heel zinvol. Breng de methode bijvoorbeeld onder bij strategische personeelsplanning. Dan kunnen vertrekkers in beeld komen waarvoor een ROCK-sessie functioneel is. Het kan ook informeler, door er meer bekendheid aan te geven.



TOEKOMSTPLANNEN EN VARIANTEN

Een heel eenvoudig, goed alternatief kan een WhatsAppgroep zijn voor collega's én de vertrekkende expert. Ervaringen daarmee bij andere organisaties laten zien dat de gepensioneerde experts in zo'n groep vaak als eersten reageren op inhoudelijke vragen. Zij zijn 'eager' om hun kennis na het afscheid nog te delen.

MEER INFO

- Contactpersoon: Dick Schumer
d.l.schumer@nvwa.nl



4. VAARDIGHEIDSANALYSE: SCHIJNBAAR ONGRIJPBARE KENNIS EN VAARDIGHEDEN CONCREET MAKEN

WAT IS HET?

Een vaardigheidsanalyse is een methode om een specifieke, unieke vaardigheid van een medewerker te definiëren en om te zetten in concrete handelingen. Hoe begeleid je een cultuurveranderingstraject succesvol? Hoe haal je snel en effectief inconsistenties uit een onderzoeksrapport? Hoe behandel je een klacht goed? De analyse brengt geen feitenkennis in beeld, maar juist ervaringskennis, attitudes en opvattingen die schijnbaar ongrijpbaar zijn. Wat doet die ene medewerker nou precies waardoor hij zo succesvol is? Hoe is zijn ongrijpbare vaardigheid om te zetten in concrete instructies voor anderen?

WAARVOOR KUN JE HET INZETTEN?

De Inspectie SZW gebruikt de vaardigheidsanalyse om de kennis van vertrekkende medewerkers over te dragen aan achterblijvende collega's. Zo blijft de kennis behouden, ook als de achterblijvers niet meer kunnen langslopen bij die gewaardeerde collega die altijd wist hoe je iets het beste kon aanpakken. Bij de inspectie is sprake van lerende teams, dus van collega's in gelijkwaardige functies die al veel kennis en vaardigheden uitwisselen. Dat doen ze bijvoorbeeld via intervisie en coaching.

De vaardigheidsanalyse is vooral bedoeld voor (oudere) vertrekkende medewerkers met unieke of cruciale ervaringskennis (kennisdragers). De analyse is onderdeel van een bredere kennisoverdracht op collega's (kennisopvolgers), die verder bestaat uit het opslaan van relevante documenten (op een plek waar de collega's deze verwachten) en een analyse van het netwerk van de vertrekkende. De vaardigheidsanalyse levert bij I-SZW **'gouden regels'** op voor de werkpraktijk. Deze regels kunnen worden gepresenteerd in een masterclass, in een factsheet of in allebei – al naar gelang de wensen van de achterblijvende collega's en hun leidinggevende.

VAARDIGHEIDSANALYSE: SCHIJNBAAR ONGRIJPBARE KENNIS EN VAARDIGHEDEN CONCREET MAKEN

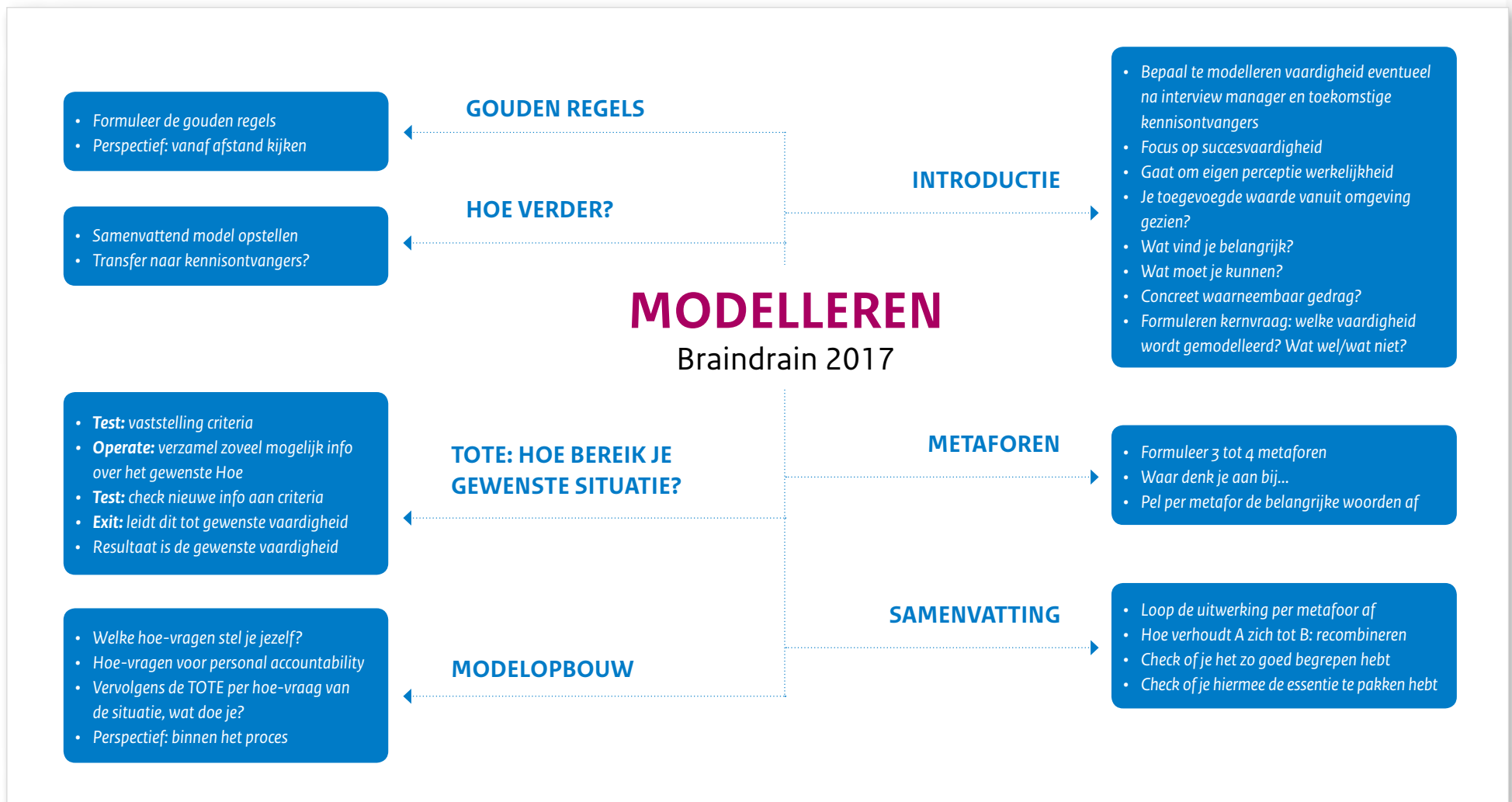
HOE WORDT HET UITGEVOERD?

Voor de vaardighedenanalyse is een facilitator nodig met kennis van de techniek om de vaardigheid te analyseren, ook wel 'modelleren' genoemd. Het traject bestaat uit drie stappen.

1. **Intakegesprek:** de facilitator houdt een intakegesprek met de leidinggevende van de vertrekkende medewerker, mogelijk in aanwezigheid van de persoon in kwestie. Gezamenlijk beantwoorden ze de vraag: wat gaat de organisatie missen als deze medewerker morgen niet meer op het werk komt? Welke vaardigheid willen we scherper in beeld brengen? Soms wordt de kennisopvolgers gevraagd of zij specifiek iets willen weten van de kennisdrager.
2. **Twee lange interviewsessies:** vervolgens interviewt de facilitator de medewerker, in principe zonder andere aanwezigen. Dit gebeurt aan de hand van metaforen. De kennisdrager is zich niet bewust van wat hij precies zo succesvol doet, dus rechtstreeks daarnaar vragen heeft geen zin. De facilitator vraagt daarom naar favoriete vrijetijdsbestedingen en laat de kennisdrager daarbij metaforen bedenken. Door systematisch door te vragen op de metaforen en de geïnterviewde te laten associëren, wordt duidelijk hoe deze in een bepaalde situatie opereert, hoe hij zijn handelen test, verbetert en opnieuw inzet. Deze cyclus heet TOTE (Test Operate Test Exit) en komt uit de psychologie. In een tweede interviewsessie legt de facilitator samen met de kennisdrager de koppeling naar het werk: hoe past hij daarin deze cyclus precies toe? Zo wordt de intuïtieve kennis dus uiteindelijk omgezet in concrete gouden regels voor de werkpraktijk. De facilitator maakt een verslag van beide sessies.
3. **Presentatie in interactieve masterclass en/of op factsheets:** nadat de kennis over de vaardigheden is vastgelegd in een verslag, bekijken de betrokkenen op welke wijze de kennis het beste kan worden overgedragen aan de achterblijvers. Zo is een interactieve masterclass met collega's, onder leiding van de facilitator, een goede manier om de resultaten van de vaardighedenanalyse te bespreken. In zo'n masterclass is ook veel ruimte om vragen te stellen. De facilitator kan de resultaten ook samenvatten op factsheets, zodat de kennis verspreid kan worden onder een grotere groep medewerkers. Het eindproduct is altijd maatwerk.

VAARDIGHEIDSANALYSE: SCHIJNBAAR ONGRIJPBARE KENNIS EN VAARDIGHEDEN CONCREET MAKEN

DE MODELLEERTECHNIEK DIE AAN DE VAARDIGHEIDSANALYSE TEN GRONDSLAG LIGT



VAARDIGHEIDSANALYSE: SCHIJNBAAR ONGRIJPBARE KENNIS EN VAARDIGHEDEN CONCREET MAKEN

WAT HEB JE ERVOOR NODIG?

Een facilitator die in totaal acht uur tijd kan besteden. Die tijd gaat zitten in: intake, interviews, masterclass en/of rapportage op factsheets. De facilitator moet de techniek van modelleren beheersen. Hiervoor bestaat een training. De vertrekkende medewerker moet bereid zijn tijd in de analyse te steken én zich open te stellen en te reflecteren op zijn eigen werkwijze. Tot slot moeten de kennisopvolgers werkelijke interesse hebben in de ervaringskennis van de vertrekkende. Dit is onderwerp van gesprek tijdens de intake.

ERVARINGEN

→ [KLIK OP EEN PERSOON VOOR MEER INFORMATIE.](#)



Berend de Bruin

Senior adviseur kennismanagement
van de Inspectie SZW, facilitator



Marga Zuurbier

Directeur Toezicht
(voorheen: Arbeidsomstandigheden)
bij de Inspectie SZW, gebruiker

VAARDIGHEIDSANALYSE: SCHIJNBAAR ONGRIJPBARE KENNIS EN VAARDIGHEDEN CONCREET MAKEN

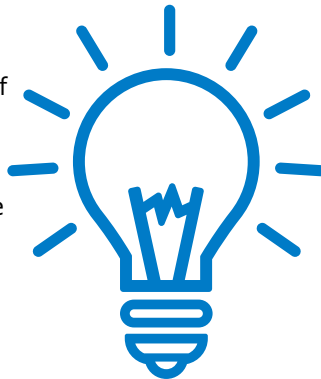
WAAROM WERKT HET?

De Bruin: “Het is heel leerzaam voor de kennisopvolgers. Zij krijgen de kans om op specifieke dossiers effectiever te worden. De instructies gaan vaak over de omgang met lastige situaties. Erover doorpraten met je collega’s in de masterclass maakt dat je gemakkelijker door het leven gaat.”

Zuurbier: “De achterblijvers komen graag naar de presentatie- en besprekingsessie, want ze weten dat de vertrekkende hoog in aanzien staat. Het is een kans om door te vragen op successtory’s. Het kost je hoe dan ook meer tijd als je zelf het wiel moet uitvinden. En het leuke van Berend is: hij kan op nul beginnen. Hij vraagt systematisch door, hij heeft er de juiste afstand voor. Bovendien maakt hij de opgehaalde kennis inzichtelijk. De factsheets die hij heeft gemaakt, heb ik breed verspreid.”

TIPS

- Gebruik de methode niet alleen om pensionado’s af te tappen, maar voor iedereen die iets slims doet. Oudere medewerkers kunnen ook heel goed leren van jongere. Rijkstrainees stellen bijvoorbeeld goede vragen, die vinden niet gauw iets vanzelfsprekend, en het zijn snelle beslissers. Als die een afdeling verlaten, valt er veel van ze te leren.



- Wacht niet met de analyse tot vlak voor het vertrek van de kennisdrager. Doe de overdracht enige tijd daarvoor, zodat de achterblijvers ook daarna nog vragen kunnen stellen. Maak eventueel een combinatie met intervisiebijeenkomsten.
- Wees kritisch in het intakegesprek, zodat je zeker weet dat de vaardigheidsanalyse nodig is. Zitten de achterblijvers te wachten op de gemodelleerde ervaringskennis? Is die echt niet in documenten te vinden? Een goede vraag is: kan Gerard morgen naar huis of gaat er dan iets mis?
- Houd rekening met introverte medewerkers die niet graag voor een groep staan. Laat in een masterclass eventueel de facilitator de inleidende presentatie doen en de sessie leiden.
- Vat de resultaten samen in concrete instructies voor de kennisopvolgers (hoe doe ik dat?), zoals in het geval van de Inspectie SZW de ‘gouden regels’. Laat de factsheets mooi opmaken en zorg voor een goede verspreiding.

MEER INFO

- Meer informatie over de vaardigheidsanalyse is te krijgen via: Berend de Bruin, BdBruin@InspectieSZW.nl



IN DE BREEDTE

MET ELKAAR IETS IN KAART BRENGEN



IN DE BREEDE - MET ELKAAR IETS IN KAART BRENGEN

BIJ DE START VAN EEN NIEUW KABINET KOMEN ER NIEUWE SPEERPUNTEN VOOR BELEID.

Dat betekent dat er nieuwe teams gevormd worden. Maar ook tijdens de rit kunnen er prioriteiten bij komen, waarvoor een team wordt samengesteld. Hoe gaat zo'n nieuw team aan de slag? Niemand weet alles, maar met elkaar kun je een overzicht maken en inzicht geven. Zo moet een eerste indruk ontstaan van de relevante procedures en betrokkenen, de belangrijkste issues op het beleidsterrein, het krachtenveld, enzovoort. Ieder team lijkt opnieuw het wiel uit te vinden voor de samenstelling van zo'n startdossier. Wat moet erin? Hoe pakken we dat aan? Het kan op veel manieren.

HOE BRENG JE DE KENNIS UIT VERSCHILLENDE INVALSHOEKEN

SAMEN? *Dat is relevant als er nieuwe bewindspersonen en (top)ambtenaren aantreden, maar ook voor nieuwe teams en huidige medewerkers. Bijvoorbeeld als je met meerdere partijen een netwerk wilt uittekenen, een onderwerp wilt verkennen als basis voor een communicatiestrategie, of als je een bepaalde tijdlijn wilt schetsen. Wat weten we al en waar zitten de lege plekken? Genoeg momenten om samen iets in kaart te brengen.*



van BZK geeft een voorbeeldindeling van een schriftelijke kennismaking met een ministerie of beleidsterrein. EZK, Financiën en andere departementen doen het weer anders.



is onderdeel van Factor C van de Academie voor Overheidscommunicatie om een netwerk te analyseren met onder meer belangen van partijen.



is een tijdlijnmethode met mijlpalen, energiegevers en -nemers, ontwikkeld door UBR|ICG, die de breedte én de diepte in gaat.

Dit zijn drie verschillende methodieken om met een groep een overzicht te maken van een departement, afdeling, project of dossier. Het kan gaan om de inhoud, de omgeving of bijvoorbeeld het chronologische verloop ervan.

→ [KLIK OP DE METHODIEKEN VOOR MEER INFORMATIE.](#)



IN DE BREEDE - MET ELKAAR IETS IN KAART BRENGEN

CHECKLIST – WANNEER GEZAMENLIJK IETS IN KAART BRENGEN?

- ☑ Is er sprake van een nieuw programma of project, of juist van een koerswijziging? Dat zijn nuttige momenten om te inventariseren welke informatie er is en wat er mogelijk mist. Er ontstaat een stevige, gedeelde basis en aanknopingspunten om direct mee aan de slag te gaan.
- ☑ Is er sprake van een wisseling van personen? Een nieuwkomer heeft veel vragen en krijgt veel informatie over zich heen. Een heldere introductie die hem goed op weg helpt, zegt iets over de organisatie waarin hij start en biedt bovendien een warm welkom.
- ☑ Wordt een programma of project afgerond? Met het benoemen van de resultaten zijn deze gemakkelijker te vieren. Ook kun je door samen te reflecteren beter lessen trekken uit het verloop en het onderling begrip vergroten.

Effect van een gestructureerde inventarisatieaanpak in een groep:

- ✓ *Tijdbesparing: je kunt snel veel informatie verzamelen en een compleet overzicht in vogelvlucht krijgen*
- ✓ *Gelijkwaardigheid: iedereen komt aan bod door parallel (schriftelijk) input te leveren, en de 'neuzen' gaan dezelfde kant op*
- ✓ *Afstemming: een vast stramien geeft eenheid in het eindresultaat, en een transparant proces*
- ✓ *Overzicht en inzicht: je komt erachter wat je al weet en wat nog niet*

“We inventariseerden in de reconstructiesessies zo’n anderhalf jaar aan gebeurtenissen. Zo schoot ons weer te binnen wat er allemaal gebeurd was. En wat me vooral is bijgebleven, is dat we de tijdlijn overzagen en dachten: wat een dynamiek! Logisch dat het complex was om op koers te blijven.”

Jan Andries Wolthuis, deelnemer Reconstructiesessie

TIPS VOOR SAMEN IETS IN KAART BRENGEN

- ☑ Streef naar beknopte en heldere informatie. Baken het onderwerp dat je in kaart brengt goed af om de opbrengst behapbaar te maken. Het helpt om vanuit de blik van de buitenstaander vragen te bedenken. Bijvoorbeeld: wat moet ik weten als ik aan dit project of programma begin, of waar wil je het overzicht voor gaan gebruiken?
- ☑ Benut de verschillende invalshoeken en frisse blikken van meerdere betrokkenen.
- ☑ Breng informatie in beeld, met flipovers, geeltjes, tijdlijnen, categorieën, schema’s. Zo kun je gemakkelijker het resultaat bespreken.
- ☑ Actualiseer het overzicht geregeld, en zorg dat het aan te passen is.
- ☑ Bespreek hoe je de opbrengst vast gaat leggen en wat openbaar/gepubliceerd mag worden.



5. INTRODUCTIEDOSSIER: WARM WELKOM VOOR BEWINDSLIEDEN ÉN AMBTENAREN

WAT IS HET?

Een schriftelijke kennismaking (digitaal of geprint) met een departement. Het introductiedossier is bedoeld voor nieuwe bewindspersonen en hun adviseurs. Vaak gaat het samen met een introductieprogramma dat bestaat uit een serie kennismakingsgesprekken. Bijna elk departement maakt bij het aantreden van een nieuw kabinet een introductiedossier, en soms ook als tussentijds een nieuwe bewindspersoon aantreedt. De dossiers lopen uiteen in lengte en onderwerpkeuze. De meeste bevatten een overzicht van praktische zaken: werkwijzen, beschrijving van organisatieonderdelen en ambtenaren, en (bijvoorbeeld) de tijdsbesteding tot aan de beëdiging. Sommige beschrijven ook belangrijke beleidsthema's en de politieke stand van zaken daarin en/of het werkveld, bijvoorbeeld de onderwijssectoren in het introductiedossier van OCW. Soms bevat het dossier een financieel kader, zoals dat van BZK, of een beschrijving van de ontwikkeling van de begroting in de laatste jaren, zoals dat van Defensie. Allemaal zijn ze openbaar en voor iedereen in te zien via internet.

WAARVOOR KUN JE HET INZETTEN?

Voor een brede kennismaking met het departement. Nieuwe bewindspersonen en hun adviseurs krijgen een goed en zo volledig mogelijk inzicht in werkwijzen en (soms) prioritaire beleidsthema's. Ook andere nieuwe medewerkers kunnen er tijdens hun **inwerkperiode** gebruik van maken. Tot slot kunnen, door de openbaarmaking van het introductiedossier, geïnteresseerde lezers van buiten het ministerie er kennis van nemen. Daarmee is het dossier ook een pr-middel voor het departement.

INTRODUCTIEDOSSIER: WARM WELKOM VOOR BEWINDSLIEDEN ÉN AMBTENAREN

HOE WORDT HET UITGEVOERD?

Dat verschilt per departement. Hoe uitgebreider het introductiedossier en hoe mooier uitgegeven, hoe meer tijd en inspanning ervoor nodig is. De benodigde tijd hangt ook af van de aanleiding: nieuwe bewindspersonen treden aan bij de wisseling van een kabinet, maar soms ook tussentijds. Niet elke kabinetswisseling is te voorzien, maar als een stabiele ministersploeg de hele regeerperiode uitzit, is er veel tijd beschikbaar voor voorbereiding. BZK – opsteller van een uitgebreid dossier in 2017 – nam er ruim een jaar de tijd voor. Als er een goed format ligt, dan kan een tussentijds dossier of een update daarvan snel klaar zijn.

Wil je zelf een introductiedossier gaan samenstellen, dan kun je eerdere dossiers gebruiken als beginpunt. Wat wil je overnemen, wat wil je anders? Er is ook interdepartementaal overleg over de dossiers waarbij je mogelijk kunt aansluiten. Vervolgens kan een **conceptinhoudsopgave** helpen om het dossier te vullen. Daarvoor heb je vooral hulp nodig van alle organisatieonderdelen van je eigen ministerie. Daarnaast moet er informatie komen van enkele rijksbrede organisaties, bijvoorbeeld als het gaat om toegangspassen voor gebouwen of ICT-voorzieningen.

VOORBEELD VAN EEN INHOUDSOPGAVE (BZK)

Deel I: Algemeen

- 1. Inleiding**
Welkomstwoord van de Secretaris-generaal
- 2. Periode tot aan de beëdiging**
Periode voor het constituerend beraad
Constituerend beraad
- 3. Dag van de beëdiging**
Dag van de beëdiging
- 4. Introductieprogramma**
Welkomstbijeenkoms
Kennismakingsgesprekken vakdirecties
Kennismakingsgesprekken externe relaties
Agenda
- 5. Werkwijze Ministerie van BZK**
Organisatie
Sturingsmodel BZK
Overlegstructuren binnen BZK
Onderraden en ministerraad
Europese Unie: de JBZ-raad
Integriteit bij het Rijk
Openbaarmaking bestuurskosten politieke en ambtelijke top
- 6. Financieel kader BZK**
Inleiding
Begroting BZK 2017
Agentschappen
Budgettaire ontwikkelingen
- 7. Voorzieningen bewindspersonen**
Uw BZK-team
Overige voorzieningen

Deel II: Organisatie BZK

- 1. Organigram BZK**
- 2. Beschrijving dienstonderdelen BZK**
Algemene leiding: de Secretaris-generaal
SG-Cluster
DG Bestuur en Wonen
DG Overheidsorganisatie
Algemene Bestuursdienst
DG Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk
Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst

Deel III: Bijlagen

1. Wetgevingsoverzicht
2. Afkortingenlijst
3. Satellietstelsel: Agentschappen, ZBO's en stichtingen

INTRODUCTIEDOSSIER: WARM WELKOM VOOR BEWINDSLIEDEN ÉN AMBTENAREN

Hoe kun je de beleidsthema's beschrijven? Voor de beschrijving van de belangrijkste inhoudelijke thema's bestaan verschillende werkwijzen bij BZK. In 2012 ontwikkelde het ministerie samen met de Argumentenfabriek een 'Handreiking Introductiedossier'. Daarin zit een vragenkaart met een uitgebreid overzicht van alle relevante vragen die een nieuwe bewindspersoon kan hebben over een beleidsdossier.

In 2017 gebruikte BZK het format hiernaast om de beleidsthema's te beschrijven. Elke directie kreeg dit toegestuurd met de vraag om het in te vullen voor elk van hun drie belangrijkste beleidsonderwerpen. De directies mochten daarvoor maximaal twee pagina's per onderwerp gebruiken. De opstellers van het introductiedossier beslisten uiteindelijk welke thema's werden opgenomen en redigeerden de teksten.

Verschillende vormen mogelijk. Ook de vorm van de introductiedossiers verschilt. Zo bracht Financiën een beknopt dossier uit in Wordformaat. Economische Zaken en Klimaat maakte een digitaal magazine. BZK koos voor een interactieve pdf.



VOORBEELD FORMAT VOOR BELEIDSTHEMA'S (BZK)

Titel

Inleiding

1. Waar gaat dit dossier over?
 - a. Wat is de verantwoordelijkheid van de bewindspersoon?
 - b. Wie zijn waarvoor (mede-) verantwoordelijk?
 - c. Voor welk bedrag staat het beleidsdossier op de begroting?
 - d. Wat zijn de belangrijkste begrippen?
2. Wat is de aanleiding?
 - a. Welk probleem gaan we aanpakken?
 - b. Wat is het publiek belang?
 - c. Wat is de politieke actualiteit?
3. Wie zijn de betrokken stakeholders?
 - a. Wie zijn de belangrijkste stakeholders (Rijksbreed /extern)?

Stand van zaken

4. Wat is de huidige situatie?
 - a. Wat zijn de relevante feiten en cijfers over de realisatie van de doelen?
 - b. Wat zijn de relevante feiten en cijfers over de financiële voortgang?
 - c. Op wie heeft dit dossier effect?
 - d. Wat ging er aan dit dossier vooraf?
5. Wat staat het ministerie te doen?
 - a. Wat zijn de toezeggingen aan de Tweede Kamer?
 - b. Welke Europese/internationale verplichtingen zijn er?
 - c. Welke andere bestuurlijke afspraken zijn er gemaakt?
 - d. Welke keuzes komen er aan voor het ministerie?
6. Welke instrumenten/ financiële middelen worden of zijn ingezet?

Aandachtspunten

7. Overige aandachtspunten

Schrijfwijzer

Per factsheet maximaal 2 A4, Arial lettertype 14.

Schrijf vanuit het perspectief van de bewindspersoon: wat moet de bewindspersoon minimaal weten ter introductie? Ga ervan uit dat de bewindspersoon een (relatieve) buitenstaander is. Hij of zij wil het dossier kunnen plaatsen in het grotere geheel van zijn/haar politieke verantwoordelijkheid en ambitie. Schrijf verder kort en helder en gebruik actieve taal. Gebruik zo min mogelijk afkortingen en jargon en mijd passieve zinsconstructies.

Let op: het is zeker niet de bedoeling dat alle subvragen in de dossiers worden beantwoord. De hulp- en subvragen zijn als handreiking toegevoegd.

NB: het introductiedossier is een openbaar dossier.

INTRODUCTIEDOSSIER: WARM WELKOM VOOR BEWINDSLIEDEN ÉN AMBTENAREN

WAT HEB JE ERVOOR NODIG?

Behalve het format is tijd het belangrijkste ingrediënt. Het verzamelen van het materiaal kost vrij veel uren. Vaak zijn dezelfde medewerkers die met het introductiedossier zijn belast, ook verantwoordelijk voor het introductieprogramma. Alles bij elkaar gaat er al gauw gedurende een half jaar wekelijks een flink aantal uren in zitten.

ERVARINGEN

→ [KLIK OP EEN PERSOON VOOR MEER INFORMATIE.](#)



Diederik ten Holder

Directie Concernondersteuning BZK,
opsteller van het introductiedossier



Rosie Oude Lenferink

(voorheen werkzaam bij) Directie
Concernondersteuning BZK, opsteller



Korné Viskil

politiek assistent van de staatssecretaris van BZK,
gebruiker van het introductiedossier

INTRODUCTIEDOSSIER: WARM WELKOM VOOR BEWINDSLIEDEN ÉN AMBTENAREN

WAAROM WERKT HET?

Het biedt een compleet overzicht in vogelvlucht. Ten Holder: “Het introductiedossier geeft je een eerste antwoord op de vraag: wat moet ik weten als ik op het ministerie binnenkom? De praktische zaken zijn enige tijd houdbaar. De beleidsthema’s niet allemaal, maar ze geven wel aan hoe je het departement aantreft en wat er is gebeurd op bepaalde dossiers. Het is een **helicopterview**. De thema’s gaan niet de diepte in, dat kan in de kennismakingsgesprekken.”

Bovendien bespaart het de gebruikers tijd. Viskil: “Je kunt natuurlijk ook veel zelf uitzoeken. Maar je wordt overspoeld met informatie en dit helpt je goed op weg. Je weet beter waar je moet zoeken. Ik vind het introductiedossier heel nuttig.”

TIPS

- ✓ Streef naar een beknopt dossier.
- ✓ Maak interdepartementaal checklists voor zaken die voor iedereen gelijk zijn: hoe regel je een Rijkspas, welke ICT-onderwerpen zijn van belang, welke (andere) facilitaire zaken moeten op orde zijn?
- ✓ Denk goed na over een vorm voor het dossier waarin aanpassingen nog op het laatste moment kunnen worden doorgevoerd. Zo zijn bij de laatste kabinetswissel nog vlak voor de beëdiging van ministers portefeuilles gewijzigd. Hoe kun je iets maken dat snel te veranderen is zonder hoge kosten?
- ✓ De vorm hangt ook samen met de mate waarin het introductiedossier openbaar is. In pdf’s die openbaar worden gemaakt, kunnen bijvoorbeeld links naar interne stukken worden weggehaald.
- ✓ Breng het introductiedossier proactief onder de aandacht van nieuwe medewerkers. Voor hen is het net zo nuttig als voor bewindslieden. Het dossier alleen op intranet zetten, is niet voldoende, want daar vindt niet iedereen het.



INTRODUCTIEDOSSIER: WARM WELKOM VOOR BEWINDSLIEDEN ÉN AMBTENAREN

TOEKOMSTPLANNEN EN VARIANTEN

Het principe van het introductiedossier is ook toepasbaar voor afzonderlijke directoraten, afdelingen en teams. Voor de introductiedossiers voor hele departementen: zie de tabel met de dossiers van de laatste kabinetswisseling (2017).

Ministerie:	Link naar introductiedossier:
BZK	Ga naar het BZK introductiedossier →
BUZA	Ga naar het BUZA introductiedossier →
EZK en LNV	Ga naar het EZK en LNV introductiedossier →
Defensie	Ga naar het Defensie introductiedossier →
Financiën	Ga naar het Financiën introductiedossier →
IenW	Ga naar het IenW introductiedossier →
JenV	Ga naar het JenV introductiedossier →
OCW	Ga naar het OCW introductiedossier →
SZW	Ga naar het SZW introductiedossier →
VWS	Ga naar het VWS introductiedossier →

MEER INFO

- De Handreiking Introductiedossier is verkrijgbaar bij UBR|ICG: Ton Oudenhuijsen, Ton.Oudenhuijsen@rijksoverheid.nl en ContactUBR.Interim@rijksoverheid.nl
- Contactpersoon BZK: Diederik ten Holder, Diederik.holder@minbzk.nl



6. KRACHTENVELDANALYSE: SAMEN DE OMGEVING IN KAART BRENGEN

WAT IS HET?

Een krachtenveldanalyse is een methode om met elkaar de omgeving in kaart te brengen van een organisatie, een beleidsveld of een project. Veel organisaties voeren zo'n analyse uit. Afhankelijk van het doel kan het gaan om een analyse van actoren, belangen, beweegredenen, of van een combinatie van deze omgevingselementen. Het instrumentarium hiervoor is onderdeel van Factor C. Factor C is een manier van werken die helpt om in alle fases van een traject strategisch aan de slag te gaan met communicatie. Verschillende overheden passen Factor C toe om omgevingsgericht en opgavegericht te werken. Dit kan alleen wanneer je de omgeving goed in kaart hebt. Daarom bevat het Factor C-instrumentarium een aantal verschillende manieren om die te analyseren.

WAARVOOR KUN JE HET INZETTEN?

De krachtenveldanalyse van Factor C wordt vaak ingezet in communicatievraagstukken. Kennis delen is daar geen doel op zich, maar een belangrijk middel om samen tot oplossingen te komen: een onderbouwde communicatiestrategie, communicatieactiviteiten en prioriteiten. Maar de analyse is ook prima zelfstandig te gebruiken om de hoofden van mensen 'af te tappen'. Wie zijn de belangrijke spelers bij een project of beleidsdossier? Zo kan het ook onderdeel zijn van een inwerkdossier. Zie ook [INTRODUCTIEDOSSIER →](#)

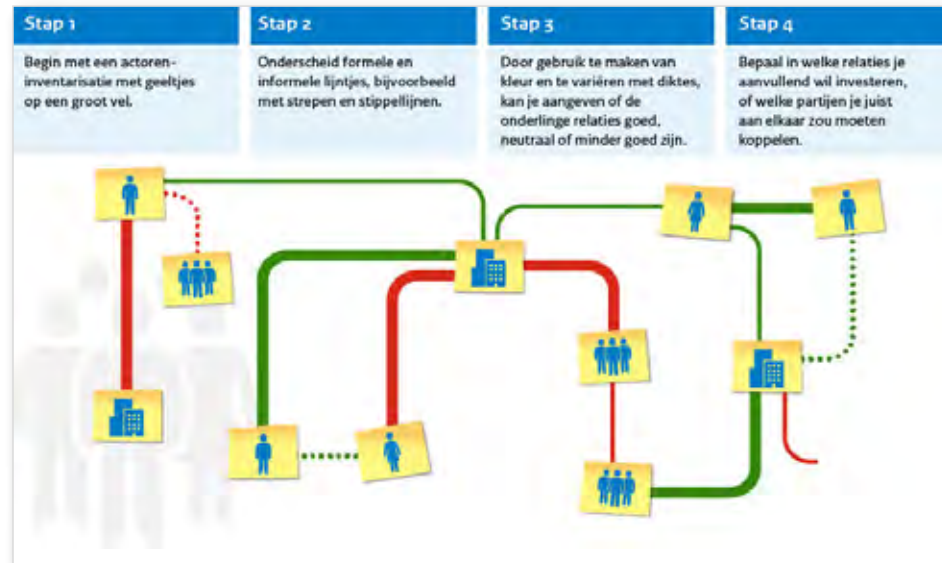
HOE WORDT HET UITGEVOERD?

Kern van deze methode is een sessie met een projectteam of afdeling die twee tot drie uur in beslag neemt. De uitvoering hangt af van het type analyse: gaat het om het in kaart brengen van een netwerk, belangen, beweegredenen, of om een combinatie daarvan? Bepaal van tevoren goed welke analyse nodig is voor het projectteam of de afdeling.

KRACHTENVELDANALYSE: SAMEN DE OMGEVING IN KAART BRENGEN

NETWERKANALYSE

Hoe verhouden partijen zich tot elkaar? Zijn de banden stevig?
Is de relatie goed? Soms moet je onderscheid maken tussen een organisatie als geheel, en bepaalde mensen bij een organisatie.

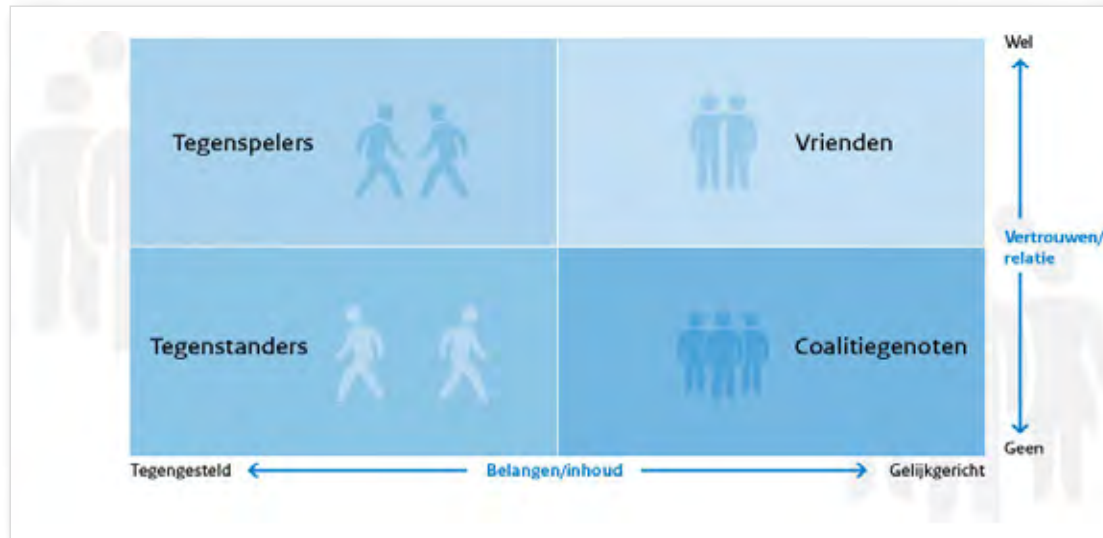


KLEUREN ABC

Wie hebben er macht en invloed? Kies of je scoort op hetzelfde standpunt of hetzelfde belang.



KRACHTENVELDANALYSE: SAMEN DE OMGEVING IN KAART BRENGEN



ANALYSE OP BELANGEN EN VERTROUWEN

Welke opstelling kun je verwachten van partijen? Zet de actoren op geeltjes en deel ze vervolgens in in deze matrix. Ook hier kun je kiezen of je scoort op belangen of op standpunten. Dat zijn wezenlijk verschillende zaken. Als twee partijen andere standpunten hebben, kunnen ze toch een gemeenschappelijk belang vinden.

	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5
Probleem					
Oplossing/ opties					
Standpunten					
Belangen & Drijfveren					

BEWEEGREDEKENANALYSE

Hoe kijken de partijen in je netwerk aan tegen de opgave waar jij voor staat? Wat zien zij als het probleem? Hebben ze zelf al oplossingen? Met welke standpunten heb je te maken? En met welke belangen of drijfveren? Kies hiervoor vijf sleutelactoren.

KRACHTENVELDANALYSE: SAMEN DE OMGEVING IN KAART BRENGEN

WAT HEB JE ERVOOR NODIG?

Een procesbegeleider, zodat de anderen zich kunnen richten op de inhoud. Procesbegeleiders zijn beschikbaar bij de Rijksoverheid, zeker bij de directies communicatie, maar er zijn ook commerciële partijen die zich toeleggen op het begeleiden van Factor C-projecten, zoals Public en PBLQ. Praktische benodigdheden: flipovervellen, stiften, memostickers. Je kunt de actoren op geeltjes zetten, maar het kan ook op een whiteboard of met een digitale tool.

ERVARINGEN

→ [KLIK OP EEN PERSOON VOOR MEER INFORMATIE.](#)



Miriam van Staden

*Academie voor Overheidscommunicatie,
beheerder Factor C-methodiek,
maar ook zelf gebruiker*



Carola de Vree

*Eigenaar Public,
procesbegeleider Factor C*

KRACHTENVELDANALYSE: SAMEN DE OMGEVING IN KAART BRENGEN

WAAROM WERKT HET?

Van Staden: “Je ontdekt dat je met elkaar eigenlijk al veel weet, en ook wat je nog niet weet. Soms komt er feitelijke info naar boven, soms info over de relatie. Onderhuidse zaken, in de trant van: het is handiger om het daar ‘zus of zo’ te spelen. Of: bij die organisatie kun je het beste die persoon benaderen. De kracht van samen de omgeving in kaart brengen is dat veel impliciete kennis expliciet wordt. Kennis delen gaat nu eenmaal niet via osmose.”

De Vree: “Je kijkt zelf vaak ook op een bepaalde manier naar je opdracht en dus ook naar het krachtenveld. Niemand is wat dat betreft neutraal. Dat is niet erg, maar daar moet je je wel van bewust blijven. En soms is het dan handig om iemand met een frisse blik naar je dossier te laten kijken. Er blijken dan altijd verrassende invalshoeken te zijn. Daar is je opdracht bij gebaat.”

TIPS

- ✓ Doe het niet in je eentje. Het beste resultaat komt uit een groepsproces.
- ✓ Herhaal de krachtenveldanalyse geregeld. Die update blijkt nodig.
- ✓ Baken het onderwerp zo veel mogelijk af. Dus bijvoorbeeld niet ‘de woningmarkt’ maar ‘aanpassing van de Woningwet’. Het aantal relaties en lijntjes ertussen wordt anders onoverzichtelijk. Het is al snel complex, ook met een klein beleidsveld.
- ✓ Hoe concreter je vraag, hoe beter het werkt. Waar wil je de analyse voor gaan gebruiken? Bijvoorbeeld: om in contact te komen met ondernemers. Dan kun je het netwerk gericht in kaart brengen.
- ✓ Wees helder wat je aan het beschrijven bent: de rollen zoals ze nu zijn of zoals je ze zou willen hebben?
- ✓ Teken het echt uit, plak de geeltjes in een vlak. De meerwaarde daarvan is dat je blinde vlekken ziet, en er beter over kunt praten omdat je de partijen kunt

aanwijzen. Van Staden: “Veel mensen zeggen dat ze zo’n krachtenveldanalyse hebben gemaakt, of dat die in hun hoofd zit, maar teken ‘m maar eens op een leeg blaadje!”

- ✓ Segmenteer niet te lang door. De Vree: “Met 80 plakkers eindigen kan heel ontmoedigend zijn. Waar moet ik beginnen? Subsegmenten hebben alleen zin als je met zo’n subsegment ook apart aan de slag wil.”
- ✓ Overweeg of je het resultaat vastlegt of niet. Van Staden: “Zo’n plaatje met mede- en tegenstander wil je niet aan de muur hebben hangen, al is het maar omdat het een momentopname is. Soms is het genoeg dat je het met elkaar gedeeld hebt.”



MEER INFO

- De methodiek van Factor C bestaat al 15 jaar en wordt geregeld geüpdatet. Zie [Factor-c](#) voor meer informatie.
- Contactpersoon: Miriam van Staden, m.vanstaden@minaz.nl



7. RECONSTRUCTIESESSIE: MET EEN TEAM EEN TIJDLIJN MAKEN EN EROP REFLECTEREN

WAT IS HET?

De Reconstructiesessie is een methode om met elkaar te reflecteren op het werk om ervan te leren, onder de noemer 'stilstaan om vooruit te gaan'. Een team maakt samen een tijdlijn van een project of programma, en bespreekt de mijlpalen, energiegevers en energienemers. De methode wordt sinds 2010 ingezet bij de Rijksoverheid.

WAARVOOR KUN JE HET INZETTEN?

Lessen uit het verleden bieden aanwijzingen voor het heden en de toekomst. In de Reconstructiesessie kunnen teams terugblikken op hun ervaringen tijdens projecten en programma's. Het gaat daarbij niet om een formele evaluatie of een verantwoording van de resultaten, maar om het proces. Wat zijn de werkzame ingrediënten gebleken? Welke lessen kunnen teams en teamleden eruit trekken? Het draagt bij aan een lerende organisatie. De Reconstructiesessie is in te zetten door tijdelijke samenwerkingsverbanden, maar ook door afdelingen. De sessie is ook te organiseren als er nieuwe medewerkers aantreden ([INTRODUCTIEDOSSIER →](#)) of als borgingssessie (zie [OVERDRACHTSESSIE →](#)) als er iemand vertrekt, om een dossier chronologisch in kaart te brengen of als mediationmiddel (zie verder).

Geschikte momenten zijn:

- bij de start van een team om een gedeelde basis te leggen
- in de beginfase van een project of programma om dilemma's aan te kaarten
- na verloop van tijd om sleetsheid te voorkomen
- bij koerswijzigingen om de richting te bepalen of vertraging te voorkomen
- bij de wisseling van personen of fases om werk goed te kunnen overdragen
- in de laatste fase van een project of programma om de laatste loodjes te overwinnen
- na afronding om resultaten te vieren en lessen te trekken.

HOE WORDT HET UITGEVOERD?

De Reconstructiesessie bestaat meestal uit twee bijeenkomsten van twee uur met het hele team. Er is geen voorbereiding vereist. Wel heeft de gespreksleider van tevoren overleg met de opdrachtgever; vaak de programmamanager of het afdelingshoofd. Welke doelen heeft het team, welke personen moeten betrokken worden, waarvoor moet de opbrengst bruikbaar zijn?

RECONSTRUCTIESESSIE: MET EEN TEAM EEN TIJDLIJN MAKEN EN EROP REFLECTEREN

Zes stappen:

1. In de eerste sessie vraagt de gespreksleider wanneer het project of programma begonnen is. Van de periode van **toen tot nu** wordt een tijdlijn getekend op het bord.
2. Alle deelnemers zetten **vijf mijlpalen** op memostickers, plus **twee 'energiegevers'** en **twee 'energienemers'** uit die periode. Een voorbeeld van een energienemer kan zijn dat het project geen geld kreeg om een congres te organiseren. En van een energiegever: iemand die nieuw bij het team is gekomen.
3. Ieder licht zijn **stickers** één voor één toe. Daarna plakken ze de sticker op de tijdlijn.
4. In de tweede sessie bespreken ze samen de **reflectiepunten**. Is de tijdlijn compleet? Wat valt op? Er ontstaat een beeld van 'hoe het is gegaan'. Na de individuele beleving uit de eerste sessie volgt dus nu het uitzoomen: wat betekent dit voor nu en voor de toekomst?
5. Aan het eind maakt ieder voor zich een **lijstje**: wat wil je behouden, wat wil je verbeteren en wat wil je veranderen?
6. Na afloop van de sessies kan de gespreksleider een verslag opstellen, of een evaluatiegesprek voeren met de opdrachtgever.



RECONSTRUCTIESESSIE: MET EEN TEAM EEN TIJDLIJN MAKEN EN EROP REFLECTEREN

WAT HEB JE ERVOOR NODIG?

De werkvorm is redelijk eenvoudig. Het is wel handig om een procesbegeleider van buiten in te schakelen, zodat je als team 'je handen vrij hebt'. Deze is gespreksleider, bewaakt de aanpak en de tijd, en is onafhankelijk: niet inhoudelijk betrokken en zonder belang bij het project. Verder vraagt het van deelnemers dat ze bereid zijn om te reflecteren en ervaringen te delen. Er zijn geen grote instrumenten nodig, je hoeft geen externe bureaus in te schakelen. Je kunt met en van elkaar leren. Praktische benodigdheden: flipover, stiften, memostickers.

ERVARINGEN

→ [KLIK OP EEN PERSOON VOOR MEER INFORMATIE.](#)



Birgit Dewez

Programmamanager UBR|ICG,
ontwikkelaar van deze methode



Jan Andries Wolthuis

Deelnemer aan een Reconstructiesessie

RECONSTRUCTIESESSIE: MET EEN TEAM EEN TIJDLIJN MAKEN EN EROP REFLECTEREN

DOSSIERHULP VOOR DG'S

Soms blaast de actualiteit een dossier nieuw leven in. En wil een DG een update ervan: wat is het verhaal over een periode van tien jaar op dit dossier bijvoorbeeld? Als dat gereconstrueerd is, krijgen degenen die ermee doorgaan een 'gedragen verhaal' als startdocument voor hun project.

In een andere praktijksituatie is via een reconstructiesessie een dossier 'afgestoft' dat bij een parlementair onderzoek zou worden onderzocht. De DG wilde een overzicht van wat er de afgelopen vijftien jaar op dat dossier gebeurd was. Het moest niet het verhaal van één van de betrokkenen worden, maar van meerdere relevante betrokkenen van buiten de organisatie. Anders zou het de DG niet goed voorbereiden op het gesprek met de commissie. Een externe gespreksleider kan de geschilpunten in kaart brengen zonder oordeel en ook zonder dat het gesprek gaat over wie er gelijk heeft.

WAAROM WERKT HET?

De Reconstructiesessie is een vorm van 'action research and learning'. Leren en werken gaat gelijk op en de opbrengst is direct voelbaar en toepasbaar. Reflecteren op de eigen praktijk is hierdoor niet iets theoretisch, maar komt als vanzelf.

Dwez: "Als de komst van een nieuw teamlid als energiegever wordt ervaren en dat hardop wordt uitgesproken, dan zie je gelijk wat dat doet bij die collega. Elkaar complimenten geven werkt aanstekelijk."

Dwez: "Ieder haalt er voor zichzelf lessen uit. Evaluaties worden vaak voor iemand anders uitgevoerd, bijvoorbeeld voor de Kamer om je te verantwoorden over de effecten. Dit doe je vaak in eerste instantie voor het team zelf en de teamleden. Het hoeft niet eerst fout te gaan om van een proces te kunnen leren. De insteek kan juist verbeteren als doel hebben. Wat er gebeurd is en welk effect dat gehad heeft, kun je bespreken. Vergelijk het met **topsporters**: die bestuderen ook altijd hun bewegingen om te zien of het nóg beter of nóg sneller kan."

Groot voordeel van aanpak met de individuele stickers is ook dat ieder teamlid zich uitspreekt; niet alleen de assertieve collega maar ook de doorgaans stille collega. En verder ervaren de deelnemers dat iedere collega 'anders' is en gebeurtenissen anders beleeft. Dat draagt sterk bij aan onderling begrip en waardering.

RECONSTRUCTIEESSIE: MET EEN TEAM EEN TIJDLIJN MAKEN EN EROP REFLECTEREN

TIPS

- ✔ Realiseer je dat het bij energiegevers en -nemers niet om de feiten gaat, maar om de beleving. Die beleving is heel individueel. Dewez: “Als een project tot Kamervragen heeft geleid, ziet de één dat als energiegever omdat de politiek aandacht heeft besteed aan hun project. En de ander ervaart het als energienemer omdat er veel werk aan vast zit, of omdat het het proces vertraagt. Soms lijken mensen het met elkaar oneens, maar hebben ze alleen een andere ‘aanvliegroute’.”
- ✔ Wees nieuwsgierig naar elkaars blik. Deze methode gedijt bij open interesse. Dewez: “Niemand hoeft zich te verdedigen. Er bestaan altijd meerdere waarheden naast elkaar.” Ook de gespreksleider trekt geen conclusies. Gebruik in de inventarisatiefase de woorden die de mensen zelf gebruiken.
- ✔ Groepeer de memostickers op de tijdlijn als meerdere personen dezelfde gebeurtenis noemen. Het is aanleiding om door te vragen; blijkbaar is die gebeurtenis belangrijk.
- ✔ Verdeel de periode in meerdere delen als het onderwerp over een hele lange periode speelt. Dan kun je ook het aantal mijlpalen, energiegevers/-nemers aanpassen.



krijgt en waarvan niet, kun je daar rekening mee houden in je jaarplanning. Voor de constructie tekent het team een tijdlijn voor de toekomst en zet ieder ook daar vijf mijlpalen in. Aan de hand daarvan kan dan verder gepraat worden over bijvoorbeeld praktische afspraken, planning of strategische keuzes. Zo kun je publicaties en activiteiten goed spreiden en bijvoorbeeld voorkomen dat bijeenkomsten waar je de stakeholders voor wilt uitnodigen te dicht op elkaar worden georganiseerd.

MEDIATIONEFFECT

In een grote gemeente hadden ondernemers en instellingen gezamenlijk een Zorgboulevard ingericht. De gemeente had geld beschikbaar gesteld op voorwaarde dat deze manier van werken geëvalueerd zou worden. Gaandeweg het traject ontstonden conflicten, waardoor de partijen niet meer wilden meewerken aan de evaluatie. De methodiek van de Reconstructiesessie bood uitkomst: de partijen hebben samen een tijdlijn gemaakt. Ze deden uitspraken in de trant van: ‘Jullie konden me toen vast achter het behang plakken, maar mijn directie wilde toen...’. Aan het eind van de sessie ontstond inzicht: we hebben zoveel met elkaar meegemaakt. Het zou zonde zijn als we niet met dit project door zouden gaan. Het mediationeffect was groot.

TOEKOMSTPLANNEN EN VARIANTEN

Deze methodiek is ook uitgewerkt onder de naam Practical Learning Points (PLP) voor onder meer ICT-projecten. Op basis van de reconstructie kan gemakkelijk een constructie gemaakt worden. Immers, als je weet waar je als team energie van

MEER INFO

- Contactpersoon:
Birgit Dewez, birgit.dewez@rijksoverheid.nl



OP DE HOOGTE

DE JUISTE COLLEGA'S LATEN MEEDENKEN



OP DE HOOGTE - DE JUISTE COLLEGA'S LATEN MEEDENKEN

DE TIJD VAN DE GESCEIDEN ORGANISATIES IS VOORBIJ. Alle beleidsdepartementen, uitvoeringsorganisaties en inspecties vallen onder één Rijksoverheid. Dat is de feitelijke situatie, maar functioneert het ook zo? Hoe vaak gebeurt het dat je er bij toeval achter komt dat een andere afdeling met iets vergelijkbaars bezig is? Of dat je toevallig op een nuttig spoor wordt gezet van een contactpersoon elders bij het Rijk? Dat gaat soms via een externe partij die voor meerdere rijksonderdelen werkt. Hoe weet je welke collega's je project verder kunnen helpen? Er zijn veel gelijkgestemden die bereid zijn hun kennis te delen.

HOE WEEET JE ELKAAR TE VINDEN EN IN TE SCHAKELEN? Die vraag komt op als je specifieke kennis of ervaring zoekt. Als je ergens tegenaan loopt in je project of programma en feedback van peers kunt gebruiken. Hoe zouden zij het doen? In een lerende organisatie is die uitwisseling nuttig. Bovendien: door met elkaar mee te denken, vallen de nog bestaande grenzen tussen organisatieonderdelen steeds meer weg.



organiseert feedback van peers op je programma. De methodiek wordt beheerd door UBR|ICG.



is geïnspireerd op de Gateway Review, en biedt feedback op projectmanagersniveau. Eveneens georganiseerd vanuit UBR|ICG.



bevat tools en platforms van de Rijksoverheid die je kunt gebruiken om de juiste expertise te vinden. Denk aan de Rijksadresgids, kennisplatform SCIO en communities zoals Ons CommunicatieRijk en de Rijkscampus Online.

Deze drie methodieken helpen je collega's te vinden en te bevragen. Je kunt meedenkers organiseren, ofwel via de pool van reviewers, ofwel door een vraag te plaatsen op een platform. Het begint bij een eigen verzoek om hulp.

→ [KLIK OP DE METHODIEKEN VOOR MEER INFORMATIE.](#)



OP DE HOOGTE - DE JUISTE COLLEGA'S LATEN MEEDENKEN

CHECKLIST – WANNEER GA JE OP ZOEK NAAR RIJKSCOLLEGA'S OM DEZE MEE TE LATEN DENKEN?

- Heeft je programma of project grote impact (financieel, politiek of maatschappelijk)? Bij een groot risico is het bijzonder zinvol om op hoog niveau te sparren met interne deskundigen die op enige afstand staan.
- Werk je aan een dossier dat over de grenzen van je directie of departement gaat?
- Is er sprake van een overgangsmoment in je programma of project waarop je niet precies weet hoe je verder moet?
- Ben je op zoek naar specifieke deskundigheid, bijvoorbeeld collega's die dagvoorzitter kunnen zijn?
- Sta je open voor 'tegenderken', voor nieuwe invalshoeken en wil je, in een veilige setting, iets leren of inspiratie opdoen?
- Wil je in korte tijd scherpe adviezen krijgen? Gateway Review en de Delta-methode leveren binnen een week resultaten op. Tips komen er via communities ook snel.

Effect van meedenken op vraagsteller:

- sparren levert altijd verbeterpunten op en je leert er veel van
- het wijst je op blinde vlekken in je programma of project die je zelf niet (meer) ziet
- het geeft je nieuwe ideeën en inspiratie
- een vraag stellen in een community levert vaak waardevolle inhoudelijke kennis op

Effect van meedenken op anderen:

- bevraagd worden op je deskundigheid is altijd fijn
- van meedenken leer je zelf ook veel, en je doet inspiratie op voor je eigen werk
- het verhoogt de kwaliteit van de hele Rijksoverheid

WERKZAME INGREDIËNTEN:

- *Tijdsdruk: een afgebakende periode, snel resultaat*
- *Betrokkenheid: een Rijkscollega en tegelijk iemand met voldoende afstand*
- *Wederkerigheid: leren aan beide kanten*
- *Hulp: het is vrijwillig en bedoeld om te leren, niet ter controle of verantwoording*
- *Aanstekelijk: hoe meer mensen hulp vragen, krijgen en bieden, hoe vaker ook anderen ertoe aangezet worden*

“Ik vond het best eng. Ik ben een perfectionist en ging voor mijn gevoel toch met de billen bloot. Maar het bleek een cadeautje. Ik kwam erachter dat leden van mijn stuurgroep heel verschillende beelden hadden van het project. Dat had ik zelf niet in de gaten”

Els Broekhuijzen, gereviewde via Delta Review

TIPS OM COLLEGA'S TE VRAGEN MET JE MEE TE DENKEN

- Benadruk het leereffect van het raadplegen van collega's. Je stelt je kwetsbaar op, maar het verbetert je werk. En maak als meedenker duidelijk aan je leidinggevende dat de tijdsinvestering rendeert – hoogstwaarschijnlijk meer dan wanneer je op cursus gaat.
- Als deskundigen gevraagd om mee te denken? Doe het op een positieve manier. Let op je taalgebruik en voorkom dat de meedenkgroep overkomt als een tribunaal. Het gaat erom een project verder te helpen, niet het functioneren van de manager te beoordelen.
- Doe je een oproep op een kennisplatform? Maak deze zo laagdrempelig mogelijk. Stel de vraag zo dat er gemakkelijk reactie op kan komen. Geef ook iets terug aan de meedenkers.
- Zorg dat je met je expertise en ervaring gevonden kunt worden. Vul je profiel uitgebreid in op platforms en meld je aan bij de pool van reviewers.



8. GATEWAY REVIEW: EXTERNE TOETS OP PROJECT, PROGRAMMA OF ORGANISATIE

WAT IS HET?

De Gateway Review is een methode om advies in te winnen bij collega's over de uitvoering van een programma, project of organisatie. Het is een vertrouwelijke toetsing op verzoek van een bestuurlijk verantwoordelijke. Die toets wordt uitgevoerd door een tijdelijk Gateway Reviewteam van vier personen met vaak een vergelijkbare functie als de opdrachtgever. De review vindt plaats in één week. Aan het einde van die week krijgt de opdrachtgever bevindingen en aanbevelingen, op basis waarvan deze direct kan bijsturen.

De methode is ontwikkeld door OCG, de projectmanagementorganisatie van de Britse overheid. In Nederland is Bureau Gateway – ondergebracht bij het Rijk – de enige licentiehouder. Sinds 2009 zijn er in Nederland al zo'n 350 uitgevoerd; ongeveer 40-50 reviews per jaar.

WAARVOOR KUN JE HET INZETTEN?

De Gateway Review wordt ingezet voor projecten en programma's bij de (Rijks) overheid met een hoog risico. Denk aan een zekere financiële omvang, politieke gevoeligheid of impact in de samenleving. Het is toepasbaar op veranderingen in beleid, bij voorgenomen investeringen (in bijvoorbeeld vastgoed) of verandering van ondersteunende processen (bijvoorbeeld digitalisering van werkprocessen). Je kunt een review inzetten tijdens de hele looptijd van het (verander)proces; vooral bij mijlpalen om te beoordelen of het project of programma klaar is voor de volgende fase. Dit helpt bijvoorbeeld de besluitvorming door de eindverantwoordelijke.

Een Gateway Review levert praktische handvatten op om de kans op succes van een project, programma of organisatie verder te vergroten. De opdrachtgever krijgt een waardevol, onafhankelijk beeld van de stand van zaken. Onderzoeksvragen zijn bijvoorbeeld:

- Zijn de te behalen doelen en resultaten helder en realistisch geformuleerd?
- Zijn de benodigde middelen beschikbaar?
- Worden de belanghebbenden op de juiste momenten geïnformeerd en betrokken?
- Zijn alle risico's in beeld?
- Wat is noodzakelijk om de huidige fase af te sluiten en door te gaan naar de volgende?

VERSCHILLENDE 'GATEWAYS'

- Starting Gate – voor de overgang van beleidsfase naar programmastart
- Gateway 0 – toets op strategie en aanpak, kun je tijdens de looptijd herhalen
- Gateway 1 – toets op doel en rechtvaardiging, vóór de voorbereidingsfase
- Gateway 2 – toets op de voorbereiding, vóór de realisatiefase
- Gateway 3 – toets op de realisatie, vóór de implementatiefase
- Gateway 4 – vóór afronding van de implementatiefase en decharge van projectteam
- Gateway 5 – toets op de resultaten van een project, kun je ook geregeld herhalen
- Health Check – organisatiescan, om aspect van staande organisatie onder de loep te nemen

GATEWAY REVIEW: EXTERNE TOETS OP PROJECT, PROGRAMMA OF ORGANISATIE

Tijdens de intake bepalen opdrachtgever en Bureau Gateway gezamenlijk welk type Gateway het best past. En of de Gateway überhaupt nuttig is voor deze opdrachtgever. Ontwikkelaar Pieter Frijs: “Voor sommige vragen zijn andere instrumenten passender. Dan verwijzen we door, bijvoorbeeld naar de auditororganisatie van het Rijk. Als je een hamer hebt, moet je tenslotte niet alles op een spijker laten lijken. We gaan ook na of een persoon in staat is om te gaan met feedback. Soms willen aanvragers een review om oneigenlijke redenen. Bijvoorbeeld om collega’s te laten zien hoe goed ze het doen; ik noem dat de ‘aai over de bol-Gateway’. Of om te bewijzen dat ze er alles aan gedaan hebben; zeg maar ‘de schaamlapjes-Gateway’. Daar is het instrument niet voor bedoeld. Het gaat om het leren. Wie er niet voor open staat, wie angstig is, ga ik niet overhalen. Als je niet wilt, leer je toch niet. Dan is een ander moment beter.”

HOE WORDT HET UITGEVOERD?

De doorlooptijd van voorbereiding tot en met de uitvoering van een Gateway Review is gemiddeld twee tot drie maanden. Het traject bestaat uit vijf stappen.

1. **Intake:** opdrachtgever en bureau bespreken wensen en mogelijkheden. Als daar een aanvraag uit volgt voor een review, stellen ze samen een conceptvraagstelling op en een competentieprofiel voor het reviewteam. Op basis daarvan wordt het reviewteam samengesteld.

2. **Assessmentmeeting:** het bureau komt langs voor een tweede gesprek, samen met het lid van het reviewteam dat als leider (reviewteamleider of RTL) zal fungeren. In dit gesprek wordt de onderzoeksvraag uitgewerkt. De opdrachtgever gaat vervolgens de interviews inplannen en het inhoudelijke dossier gereedmaken.
3. **Planningsmeeting:** een paar weken voor de uitvoering komt het hele reviewteam (vier personen) kennismaken en de laatste voorbereidingen treffen.
4. **Reviewweek:** de uitvoering van de Gateway Review duurt één volledige werkweek. De teamleider houdt de opdrachtgever tijdens deze week op de hoogte van de bevindingen. Op de laatste dag volgt de schriftelijke en mondelinge rapportage.
5. **Evaluatie:** ongeveer vier tot zes maanden na de uitvoering komt Bureau Gateway bij de opdrachtgever langs om de resultaten en het verloop te evalueren.

Het reviewteam werkt volgens de Gateway Code of Conduct. Deze spelregels garanderen de vertrouwelijkheid van de review en de professionele uitvoering van de methode. Ook het rapport is vertrouwelijk. Het is altijd aan de opdrachtgever om te beslissen of de uitkomsten worden gedeeld met andere betrokkenen.

GATEWAY REVIEW: EXTERNE TOETS OP PROJECT, PROGRAMMA OF ORGANISATIE

WAT HEB JE ERVOOR NODIG?

Het vraagt organisatie van de opdrachtgever: geïnterviewden, de planning van de reviewweek, de locatie en de benodigde documenten. Verder is de opdrachtgever aanwezig voor de intake, voor de voorbereidingen met het reviewteam en bij de presentatie van de bevindingen. De verdere organisatie is in handen van Bureau Gateway. Die selecteert kandidaten voor het reviewteam, afhankelijk van de vraag die voorligt, en bijvoorbeeld ook van de cultuur van de organisatie of van de managementstijl. Het zijn steeds unieke teams. De reviewers komen uit de Gateway Community Nederland: een pool van zo'n **450 topambtenaren** die opgeleid zijn als Gateway Reviewer. Dat zijn bijvoorbeeld topbestuurders, directeuren-generaal, gemeente- of provinciesecretarissen, lijn- of programmamanagers. Het grootste deel is werkzaam (geweest) bij de (Rijks)overheid. In ieder geval de teamleider heeft een vergelijkbare functie als de opdrachtgever.

Er wordt alleen een **kostprijs** in rekening gebracht als bijdrage voor Bureau Gateway. Die prijs wordt jaarlijks vastgesteld. De uren van de reviewers hoeven niet te worden vergoed. Die doen het normaal gesproken in werktijd; soms tegen een kleine vergoeding als de reviewer inmiddels niet meer bij de Rijksoverheid werkt. Het bureau opereert zonder winstoogmerk. In de kostprijs is verrekend: de organisatie van de reviews, de ontwikkeling van de methode, opleiding van de reviewers, congressen en andere activiteiten waaraan de mensen uit de community kunnen deelnemen.

ERVARINGEN

→ [KLIK OP EEN PERSOON VOOR MEER INFORMATIE.](#)



Frank Ossewaarde
CIO Provincie Noord-Holland,
opdrachtgever van Gateway Reviews



Rob Kuipers
Reviewer, reviewteamleider en
ambassadeur van de Gateway Review



Pieter Frijs
Van Bureau Gateway, ontwikkelaar

GATEWAY REVIEW: EXTERNE TOETS OP PROJECT, PROGRAMMA OF ORGANISATIE

WAAROM WERKT HET?

- Het is geen controlemechanisme achteraf, maar juist een **hulp** voorafgaand aan of tijdens een project of programma. Het is bedoeld om te leren. Uitgangspunt is: het werk gaat goed en het kan altijd beter. Frijns: “De opdrachtgever stelt zich kwetsbaar op, maar die positieve benadering scheelt.”
- Het is **vrijwillig**: er wordt alleen een review gehouden als de opdrachtgever het zelf wil. Op dit punt is de van oorsprong Britse OCG-methode aangepast voor de Nederlandse toepassing.
- De review wordt uitgevoerd door **gelijken**: ervaringsdeskundigen die begrijpen waar de opdrachtgever in de praktijk mee te maken krijgt. Ze kunnen zich daardoor goed in hem of haar verplaatsen. Frijns: “In zo’n team zit doorleefde kennis en ervaring. De topambtenaren hebben zelf schrammen opgelopen en willen hun collega’s daarvoor behoeden.”
- Het is **compact**. In één week komt het reviewteam tot resultaten. Van maandag tot en met woensdag voeren ze interviews, zo’n 20-24 stuks. Op donderdag schrijven ze het rapport met hun bevindingen en op vrijdag presenteren ze hun aanbevelingen aan de opdrachtgever.
- De reviewers werken er graag aan mee omdat ze zelf ook leren. Frijns: “Het is legitiem **gluren** bij de bureaus. Ze leren er nieuwe mensen kennen, wat goed is voor hun netwerk, en het is prettig om na één week concreet resultaat op te leveren. Ze zeggen soms: ‘Volgens mij heb ik nog meer geleerd dan de opdrachtgever’. Als ze iets adviseren, dan kijken ze tegelijkertijd in de spiegel: hoe doe ik dat in mijn eigen werk eigenlijk?”

TIPS

- ☑ Benadruk het leerperspectief. Frijns: “In de staande organisatie heerst het controleperspectief: maak je twee keer dezelfde fout, dan heeft dat consequenties. Vanuit het leren gezien wil je fouten juist honoreren. Hoe meer fouten, hoe meer er geleerd wordt. We zoeken niet naar de veroorzaker, maar naar de oorzaak.”
- ☑ Ga als opdrachtgever goed met Bureau Gateway in gesprek over de juiste vraagstelling. Ossewaarde: “Een goede vraag is het halve antwoord. Gebruik het bureau ook dáárvoor, om met ze te sparren. Als opdrachtgever heb je daar niet altijd de juiste blik op.”
- ☑ Wees als opdrachtgever volledig open in wat je het team aan informatie geeft. Ossewaarde: “Vertrouw op de vertrouwelijkheid, dan heeft de review het meeste rendement.”
- ☑ Zet de Gateway breed in, zeker niet alleen voor ICT-projecten. Er zijn zoveel grote projecten met maatschappelijke impact. Ossewaarde: “Dat kan gaan van herstelprogramma’s voor kademuren in een gemeente, tot de plannen om als Nederland de Olympische Spelen binnen te halen.”
- ☑ Kondig bij grote programma’s al in het begin aan dat je regelmatig reflectie wilt inplannen. Kuipers: “Ik noem het een stip-stap-stop-aanpak bij transities. Je zet een stip op de horizon. Dan volgt stapsgewijze aanpak. En af en toe moet je stoppen, al is het maar om even extra goed na te denken: zijn we nog op de goede weg? Herijken. De Gateway Review is zo’n geplande stop.”



GATEWAY REVIEW: EXTERNE TOETS OP PROJECT, PROGRAMMA OF ORGANISATIE

TOEKOMSTPLANNEN EN VARIANTEN

Op deze methode is de [DELTA REVIEW](#) → geïnspireerd. Ter vergelijking: de Gateway Review is voor directeursniveau en hoger; de Delta Review voor projectmanagers. Een Gateway Review wordt aangevraagd door de opdrachtgever/eigenaar van een programma of project; een Delta Review door de projectmanager zelf.

Er is inmiddels ook veel belangstelling voor de Gateway Review vanuit andere overheden. Bureau Gateway begeleidt zowel Rijk, provincies, gemeenten als waterschappen. Ook branches zoals ziekenhuizen kunnen gebruik maken van de methode. Op basis van pilots wordt gezien hoe Bureau Gateway dit verder inricht, bijvoorbeeld door toezicht te houden op de kwaliteit van de uitvoering.

MEER INFO

- Bureau Gateway, onderdeel van Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR|ICG), is licentiehouder van de methodiek in Nederland. Meer info: www.bureaugateway.nl.
- Contactpersoon: Pieter Frijs, postbusgateway@minbzk.nl

SPIN OFF:

KENNISCENTRUM VOOR PROJECT- EN PROGRAMMAMANAGEMENT

Behalve dat de Gateway Review de opdrachtgever verder helpt, ontstaat er overkoepelend ook inzicht in het management van projecten en programma's in het algemeen. Bureau Gateway analyseert het geheel aan Gateways om daar lessen uit te halen. Frijs: "De opbrengst gaat dus verder dan de uitkomst van iedere individuele review. We doen analyses op het type aanbevelingen bijvoorbeeld. Daaruit blijkt dat we de 'zachte kant' van het klavertje vier (inhoud, proces, relatie en cultuur) nog verder kunnen ontwikkelen. Net als in de natuur komen die geluksklavertjes zelden voor. Inhoud en proces, de blauwe wereld, zijn ons vertrouwd. Relatie en cultuur vinden we moeilijker en misschien zelfs enger, terwijl organisaties juist mensenwerk zijn. Daar zijn we nu mee bezig. We bespreken de soft skills bijvoorbeeld aan de hand van filmfragmenten, gebaseerd op het boek 'Gelukkig veranderen'. Zo kunnen mensen hun handelingsrepertoire uitbreiden. Zo ontstaan leercirkels. We analyseren en bieden die uitkomsten weer aan, in kennissessies, workshops bij de ABD en andere producten."



9. DELTA REVIEW: FEEDBACK VAN PEERS OP JE PROJECT OF PROGRAMMA

WAT IS HET?

De Delta Review is een methode waarin projectleiders en programmamanagers elkaars werk reviewen. Het concept is geïnspireerd door de [GATEWAY REVIEW](#) →. Een team van drie of vier reviewers kijkt gedurende één week mee met een manager. Ze zetten hun kennis en ervaring in om collega's te helpen hun project of programma succesvol uit te voeren. Het is een instrument om van elkaar te leren; een vrijwillige reflectie. De Delta staat voor het verschil tussen drie grootheden: de papieren werkelijkheid, de beleefde werkelijkheid door de betrokkenen, en het beeld dat de reviewers hebben van het project. Reviewer Els Broekhuizen: "Naar die verschillen zoeken we. Bijvoorbeeld in het beoogde resultaat of de planning. Je leest het één in de documenten, hoort hoe de geïnterviewden het zien en bouwt zelf ook een beeld op. Om de spanningen tussen die beelden en de betekenis ervan gaat het in de Delta Review."

WAARVOOR KUN JE HET INZETTEN?

Je kunt de Delta Review inzetten bij belangrijke overgangen in je project of programma, of op andere momenten waarin je vragen hebt over de projectmanagementkant van je werk en de blik van collega's waardevol is. Je project wordt op verschillende aspecten bekeken: doel/bestaansgrond, omgeving, governance, samenwerking, communicatie, beschikbaarheid van middelen, sturing en beheersing. Ook wordt duidelijk of je klaar bent voor de volgende projectfase. Verder kan de review zich richten op specifieke vragen van de manager.

Het gaat niet om de inhoud van het project, maar om het management. De review werkt methode-onafhankelijk: deze kan toegepast worden op allerlei projecten, ongeacht de werkwijze (Prince II, Agile, IPMA, Projectmatig Creëren et cetera).

HOE WORDT HET UITGEVOERD?

Een programma- of projectleider neemt zelf contact op met de organisatoren van de Delta Review. Vier stappen:

1. **Eerst een intakegesprek:** wat wil je weten? Waar ben je onzeker over? Waar zit de spanning volgens jou?
2. **Dan de organisatie:** wie worden de reviewers, wanneer plannen we de week? Het team van drie of vier collega's wordt evenwichtig samengesteld. Ze hebben een verschillende achtergrond en expertise, minimaal vier jaar ervaring als project- of programmamanager, werken voor de Rijksoverheid, hebben kennis van managementmethodieken, zijn minimaal 1 keer per jaar een week beschikbaar, kunnen objectief en zonder oordelen luisteren, en willen leren van anderen. Het team leest zich vervolgens in.
3. **De feitelijke review** vindt plaats in één week. De reviewers interviewen betrokkenen: de projectleider, andere projectteamleden, stakeholders. Bijvoorbeeld: hoe zit het met de relaties, de sfeer, de planning? Heeft iedereen hetzelfde beeld van het beoogde resultaat? Dagelijks geeft het reviewteam een terugkoppeling aan de opdrachtgever: hebben we nog andere stukken of contactpersonen nodig? De teamleden delen hun bevindingen met elkaar, met de nadruk op: waar zitten de delta's? Aan het eind van de week leveren ze een vertrouwelijk kort rapport op met praktische aanbevelingen, en geven ze er een presentatie over aan de projectmanager.
4. **Vervolg:** het is aan de gereviewde om te bepalen wat deze met het rapport doet. Elke review wordt door het reviewteam met de projectmanager geëvalueerd.

DELTA REVIEW: FEEDBACK VAN PEERS OP JE PROJECT OF PROGRAMMA

WAT HEB JE ERVOOR NODIG?


De pool van reviewers (de interdepartementale Delta Review-community) en de werkgroep Delta Review die de review organiseert. Er is (nog) geen bureau zoals Bureau Gateway. Eind 2017 telt de community 23 reviewers. De opdrachtgever betaalt een (klein) bedrag voor de organisatiekosten, levert de benodigde documenten aan, plant de interviews, regelt de accommodatie en de apparatuur. De reviewer investeert een week tijd.

ERVARINGEN


→ [KLIK OP EEN PERSOON VOOR MEER INFORMATIE.](#)



Els Broekhuijzen
Uitvoeringsorganisatie
Bedrijfsvoering Rijk (UBR),
gereviewde en ook reviewer



Patricia Croese
(destijds) Programmamanager
inrichting processen en informatie-
voorziening Omgevingsdienst
Noordzee-kanaalgebied, gereviewde



Annelien Wisselink
Programmamanager
UBR Interim, reviewer

DELTA REVIEW: FEEDBACK VAN PEERS OP JE PROJECT OF PROGRAMMA

WAAROM WERKT HET?

- **De tijdsdruk:** het werkt juist omdat het in die afgebakende periode van één week moet gebeuren. Reviewer Broekhuijzen: “Het is ook een verademing om je een week lang op één ding te kunnen concentreren. Je helemaal onder te dompelen. Wanneer krijg je die kans nog?”
- **De afstand:** de manager en de reviewers kennen elkaar niet. Ze doen vergelijkbaar werk, maar zitten er niet te dicht op. Reviewer Wisselink: “Het werkt vanwege de peer-to-peerbenadering. We zijn collega’s die met hetzelfde bijltje hakken en even in andermans schoenen gaan staan. De aanbevelingen komen niet uit de boeken, maar uit de praktijk.”
- **Wederzijds leren:** de reviewers leren zelf ook, bouwen hun professioneel netwerk uit en helpen een collega. Broekhuijzen: “Als reviewer leer je zeker zoveel als de gereviewde. Je leert anders kijken. Je wordt je bewust van je eigen denkraam. En je ziet hoe je projecten en programma’s nog meer kunt leiden. De één doet dat ‘blauw’: strak georganiseerd. De ander organisch, en dat blijkt allebei te kunnen werken.” Reviewer Wisselink: “Ik dacht soms: oohh, dat doe ik ook! Het is zeker een spiegel voor je eigen project.”
- **Beter projectmanagement:** het Rijk profiteert van die uitwisseling van kennis en expertise. De kwaliteit van het projectmanagement binnen de hele Rijksoverheid wordt verhoogd door het delen van leerervaringen en door een extra check op belangrijke momenten binnen projecten. Bovendien ontstaat meer verbinding tussen verschillende organisaties van het Rijk. Het ‘bloedgroepenverschil’ neemt af.

TIPS

- ☑ Presenteer de Delta Review als een leerervaring voor alle partijen. Het is geen advies, consultancyopdracht, of plan. Het gaat niet om het oordeel van de reviewteamleden. Wisselink: “Reviewers kijken naar verbetermogelijkheden. Niet vanuit controle of verantwoording, maar vanuit het leren van collega’s.”
- ☑ Realiseer je als reviewaanvrager dat je verwachtingen wekt bij de omgeving. Het rapport is vertrouwelijk en je bepaalt zelf wat je ermee doet. Maar er zijn mensen geïnterviewd dus die kunnen gaan vragen wat het heeft opgeleverd.
- ☑ Verantwoord als reviewer de tijdsinvestering bij ‘je baas’. Die moet het goed vinden dat je er een week voor uittrekt, want die kosten zijn niet altijd gedekt. Kunnen ze het zien als een leertraject? Het past in een lerende organisatie. Wisselink: “Veel mensen doen ingewikkeld over die week. Maar tijd vrijmaken kan altijd. Het is verrijkend voor jezelf. En als je op cursus gaat, ben je ook niet beschikbaar. Als je dat lerende perspectief uitlegt, snappen de meesten het wel. Het is tijd voor expertise-ontwikkeling. En ook een investering voor de werkgever/opdrachtgever. Die krijgt een projectleider die even afstand heeft genomen, in een andere wereld is geweest, die een reflectief moment heeft genomen. Even stil staan om fris door te kunnen gaan. De waan van de dag in projecten en programma’s is al groot genoeg.”



DELTA REVIEW: FEEDBACK VAN PEERS OP JE PROJECT OF PROGRAMMA

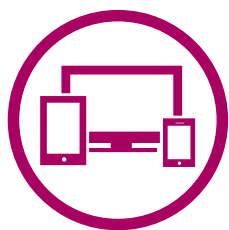
- ☑ Realiseer je als reviewer dat het wennen is voor de gereviewde. Projectmanagers zitten soms eenzaam op een klus, gaan hun eigen gang. Meekijkers zijn voor hen een ongewone situatie.
- ☑ Kondig als manager bij de start van een project al aan dat je een review wil gaan doen. Dat kun je ook al in je projectplan opnemen, bijvoorbeeld tussen de plan- en de implementatiefase, wanneer je een beslissing moet nemen.
- ☑ Houd als reviewer je blik op het doel: de projectmanager helpen. Wisselink: “Dat dwingt je ook om op een bepaalde manier te formuleren. Het moet als hulp ervaren worden, niet als een opsomming van wat er niet goed gaat. Je vermijdt dan woorden als ‘niet’, ‘geen’ en ‘maar’. Het is aan de manager of die het rapport wil verspreiden, maar of dat nu zo is of niet: het moet het daglicht natuurlijk kunnen verdragen.”

TOEKOMSTPLANNEN EN VARIANTEN

Er wordt nu ruim drie jaar gewerkt met de Delta-methode (sinds eind 2014). In die periode zijn zes pilots gehouden, bij FMH (ministerie van BZK), RVO (ministerie van EZK), Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied (ministerie van IenW) en bij het ministerie JenV. Inmiddels wordt gewerkt aan een werkboek voor de methodiek en aan opleiding van de reviewers, zoals op het gebied van interviewtechnieken.

MEER INFO

- Zie [Delta Review](#).
- Contactpersonen: Els Broekhuizen of Marcel Zandvliet delta.review@rijksoverheid.nl



10. RIJKSCOMMUNITY: TOOLS EN PLATFORMS OM COLLEGA'S EN EXPERTISE TE VINDEN

De Rijksoverheid heeft meerdere tools beschikbaar om de juiste mensen te vinden en te benaderen. We belichten hier de Rijksadresgids en kennisplatform SCIO. Verder heeft het Rijk talloze communities, waarvan we Ons CommunicatieRijk en Rijkscampus Online beschrijven.

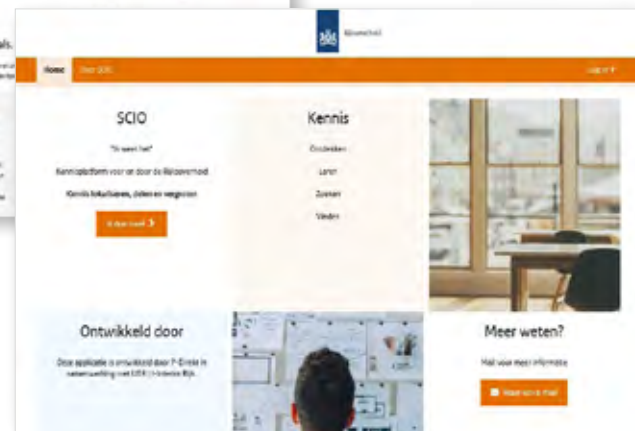
ONS COMMUNICATIERIJK



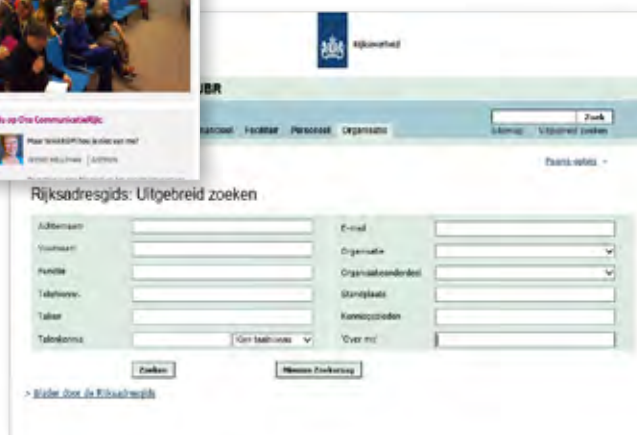
RIJKSCAMPUS ONLINE



SCIO



RIJKSADRESGIDS



RIJKSCOMMUNITY: TOOLS EN PLATFORMS OM COLLEGA'S EN EXPERTISE TE VINDEN

RIJKSADRESGIDS

WAT IS HET?

De Rijksadresgids is een manier om collega's te vinden met ervaring op specifieke kennisgebieden. De gids met profielen en contactgegevens van ongeveer 110.000 ambtenaren staat op het rijksbrede intranet, Rijksportaal.

Je kunt zoeken op:

- functie
- organisatie en organisatieonderdeel
- standplaats
- taken
- kennisgebieden
- talenkennis
- 'over mij'.

Zo kun je projectmanagers vinden, vertrouwenspersonen, toezichthouders, zeezeilers, mensen die zich bezighouden met organisatieverandering, met data-analyse, met cybersecurity et cetera. Hoe gedetailleerder het profiel is ingevuld en hoe actueler, hoe bruikbaar de resultaten van de zoekmachine.

WAT HEB JE ERAAN?

Het goed functioneren van de Rijksadresgids is extra relevant voor opgabegericht werken. Als je met meerdere partijen samenwerkt aan een specifiek maatschappelijk probleem, dus over de grenzen van een directie of departement heen, dan moet je de juiste mensen daarvoor kunnen vinden. Vanes Spee, projectleider bij JenV: "Per opgave wil je mensen bij elkaar kunnen 'harken' uit de hele Rijksoverheid. Dan moeten die profielen wel genoeg info bieden."

TIPS

- ☑ Vul je profiel zo compleet mogelijk in en controleer geregeld of die nog up to date is.
- ☑ Gebruik heldere woorden in de omschrijving van wat je kunt.
- ☑ Wees niet te bescheiden over wat je kunt, laat het zien. Gebruiker Nienke Hedeman van JenV: "Sommigen zeggen bijvoorbeeld 'Ik heb wel iets met LEAN gedaan, maar ik zet het niet in de zoektermen, want ik ben er geen expert in'. Een gemiste kans. Veel collega's slaan zichzelf niet graag op de borst, maar de gids wint zo wel aan functie.
- ☑ Anders worden er onnodig externen ingehuurd."



MEER INFO

- [Rijksadresgids](#)

RIJKSCOMMUNITY: TOOLS EN PLATFORMS OM COLLEGA'S EN EXPERTISE TE VINDEN

CAMPAGNE 'TALENT VIND JE IN DE RIJKSADRESGIDS' BIJ JENV: EXTRA PROFIELEN EN MATCHES

Bevorder het gebruik van de Rijksadresgids bij het bestuursdepartement. Dat was één van de opdrachten van het project Vitaal kennis- en informatiemanagement van het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Er zijn twee campagnes gehouden om de tool bruikbaar te maken. Tijdens 'Alles wat je collega's altijd al over je wilden weten' riep JenV collega's op om hun profiel in de Rijksadresgids in te vullen. Daarna volgde 'Talent vind je in de Rijksadresgids' om mensen aan te sporen de zoekmachine ook daadwerkelijk te gebruiken. Verschillende communicatieactiviteiten maakten nut en noodzaak duidelijk. Er werd geflyerd bij de ingang van JenV, er waren posters bij het koffieapparaat, en er was online attentie. Spee: "Zoeken op expertise kon altijd al, maar we deden het weinig." Ook heeft JenV een netwerk van ambassadeurs opgericht. Zij hebben zich via een open oproep aangemeld, op verschillende plekken in het hele bestuursdepartement. Spee: "Dit zijn collega's die snappen dat je zorgvuldig met kennis om moet gaan, die in de eigen omgeving roepen 'dit is belangrijk' en die voorbeeldgedrag vertonen. Zij hebben bijvoorbeeld geholpen bij de updates van de applicatie en ook presentaties gehouden in de hele organisatie." Het heeft effect gehad. Na de campagne hebben duidelijk meer JenV'ers hun profiel ingevuld. Het project is in 2017 afgerond en overgedragen aan Samen Digitaal, een programma om de archivering te verbeteren via het documentmanagementsysteem Digijust. Contactpersonen: Vanes Spee (voormalig projectleider) en Jan Rooijmans (programmamanager).



RIJKSCOMMUNITY: TOOLS EN PLATFORMS OM COLLEGA'S EN EXPERTISE TE VINDEN

ERVARINGEN

→ [KLIK OP EEN PERSOON VOOR MEER INFORMATIE.](#)

KENNISPLATFORM SCIO

WAT IS HET?

SCIO is een rijksbreed digitaal kennisplatform. Het staat voor SamenwerkingsCommunity I-Overheid, en is Latijn voor 'ik weet het', 'ik snap het'. Dit sluit goed aan bij het uitgangspunt van SCIO: kennis lokaliseren, delen en vergroten. Het platform is in 2017 gestart en ontwikkeld door P-Direkt.

WAT HEB JE ERAAN?

SCIO maakt zichtbaar wie wanneer aan welk project, programma of beleidsthema werkt en wie welke kennis heeft. Dat is anders moeilijk te overzien door de grote omvang van het Rijk. SCIO stimuleert kennisdeling en helpt zo de kennis en expertise bij de Rijksoverheid te vergroten en te borgen.

HOE WERKT HET?

Iedere rijksambtenaar kan een SCIO-account aanmaken en deelnemen via Sciorijk.nl. Daarnaast kan een organisatie(onderdeel) ook als geheel aansluiten. SCIO is beschikbaar als webapplicatie en verkrijgbaar in de App Store en Google Play Store. Het voordeel van de app is dat je pushnotificaties kunt instellen, zodat je op de hoogte wordt gehouden als er een relevant bericht wordt gepost.

MEER INFO

- info@sciorijk.nl
- [SCIO](#)

Nienke Hedeman

Senior adviseur bij het ministerie van JenV, gebruiker van de Rijksadresgids

Vanes Spee

Voormalig projectleider van Vitaal kennis- en informatiemanagement

RIJKSCOMMUNITY: TOOLS EN PLATFORMS OM COLLEGA'S EN EXPERTISE TE VINDEN

ERVARINGEN

Milou Schelling

“Met SCIO vind en deel je kennis van Rijkscollega's over de grenzen van de departementen heen. Je kunt SCIO altijd en overal bereiken. Op dit moment (eind 2017) staat het nog los van bijvoorbeeld het P-Direktportaal. We onderzoeken wel de mogelijkheden van verbinding met andere platforms. Wat het toevoegt aan LinkedIn? De zoektocht is omgekeerd. Via LinkedIn zoek je op een persoon. Via SCIO zoek je op kennis en expertise en kom je uit bij een persoon. En bovendien kun je kennis delen. Je kunt een kennisvraag stellen aan iedereen binnen de SCIO-community. En die kennis komt soms uit onverwachte hoek. Via het ouderwetse netwerk blijf je eerder hangen in de 'usual suspects'.”



Milou Schelling

Junior developer en community manager van SCIO

ONS COMMUNICATIERIJK

WAT IS HET?

Ons CommunicatieRijk is een community van communicatieprofessionals bij de Rijksoverheid: woordvoerders, communicatieadviseurs, webredacteuren en anderen. Er zijn zo'n vierduizend leden (2018). Daarbinnen zijn weer allerlei groepen, zoals Toepassen van gedragskennis (246 leden) of Trends & overheidscommunicatie (125 leden). Ons CommunicatieRijk (besloten community) is alleen voor rijksambtenaren. CommunicatieRijk.nl (internetsite) is voor iedereen toegankelijk. De community wordt beheerd en doorontwikkeld door de Academie voor Overheidscommunicatie.

WAT HEB JE ERAAN?

Ons CommunicatieRijk meldt: “Deel je kennis over overheidscommunicatie. Op deze community delen we kennis om ons werk beter, leuker en uitdagender te maken”. Je vindt er nieuws, actuele posts, een agenda voor bijeenkomsten, een zoekfunctie, Wie is wie, vacatures en dergelijke.

HOE WERKT HET?

Via een startpagina ('Entree') kom je bij de verschillende functionaliteiten, en via een inlog bij je eigen tijdlijn, groepenoverzicht, en je werkplek: een overzicht van je leesstapel, links, to-dolijst, je activiteiten en discussiebijdragen. Onder 'HELP, tips en trucs' vind je handleidingen: een wegwijzer Ons CommunicatieRijk, een handleiding voor leden en een handleiding voor beheerders van groepen. Ook kun je zelf een nieuwe groep starten. Als dat een open groep is, wordt een post zichtbaar voor alle leden van Ons CommunicatieRijk in de algemene tijdlijn. De groepsdeelnemers krijgen er een actieve melding van.

RIJKSCOMMUNITY: TOOLS EN PLATFORMS OM COLLEGA'S EN EXPERTISE TE VINDEN

ERVARINGEN

Rita Timmerman

“Voor een update van ons onderzoek naar trends voor overheidscommunicatie wilden we zo breed mogelijk signalen oppikken. Toen dachten we aan onze community. De tweeduizend communicatieprofessionals zijn er een goeie bron voor, zij zijn dagelijks bezig met overheidscommunicatie en zien en horen dus heel veel. En bovendien doen we het onderzoek uiteindelijk voor hen. We hebben toen een oproep geplaatst en een aparte groep ‘Trends & Overheidscommunicatie’ in het leven geroepen. We stelden de vraag: wat is jou opgevallen? Dat heeft boven verwachting goed gewerkt. We weten dat lang niet iedereen geneigd is om wat te plaatsen, dus ik was echt aangenaam verrast dat zo veel mensen zich uitgenodigd voelden. We hebben zo’n 100 unieke posts gehad en een veelvoud daarvan heeft gereageerd en geliket. Dat heeft veel nieuwe signalen opgeleverd, en goede illustraties van trends. Dat ging van breien tot de uitvaartbranche. Niet alles is in ons trendrapport gekomen, maar het heeft ons zeker geholpen. De input was bottom up, concreet, vanuit de praktijk. Het bracht ons op nieuwe ideeën en heeft ook geholpen voor de duiding. Het signaal ‘meer positief nieuws’ bijvoorbeeld, resoneerde op veel manieren bij de community. Vanuit hun behoefte en ervaring, vanuit hun eigen activiteiten of die van de media. Dus daar hebben we zeker wat mee gedaan. Het trendrapport ‘Iedereen aan zet’ met werkvorm is sinds december 2017 beschikbaar.”



Rita Timmerman

Onderzoeksadviseur Dienst Publiek en Communicatie, gebruiker

WAAROM WERKT HET?

Het werkt omdat het de online en offline community samenbrengt. De Academie organiseert jaarlijks Kennismiddagen, Leernetwerkbijeenkomsten en een congres waar in totaal ongeveer 1500 mensen op af komen. Aanmelden voor fysieke bijeenkomsten kan alleen via de community, zodat de deelnemers zich ook allemaal aanmelden voor het online platform. De uitdaging voor de Academie is om daarna de mensen terug te laten komen op de community.

TIP

- ☑ Maak je oproep op de community zo laagdrempelig mogelijk. Timmerman: “Als we hadden gevraagd ‘Welke relevante ontwikkelingen zie jij in het vak?’, dan had dat ongetwijfeld mensen afgeschrikt. Maak het niet te groot. Op onze vraag ‘wat is je opgevallen?’ konden mensen gewoon een linkje insturen naar een interessant mediabericht bijvoorbeeld.”



MEER INFO

- [Ons CommunicatieRijk](#)

RIJKSCOMMUNITY: TOOLS EN PLATFORMS OM COLLEGA'S EN EXPERTISE TE VINDEN

RIJKSCAMPUS ONLINE

WAT IS HET?

De Rijkscampus Online is een community voor en door professionals Leren en Ontwikkelen bij het Rijk (het L&O-netwerk). Het is ontwikkeld door het Programma Leren & Ontwikkelen Rijk voor reflectie, kennisdeling en debat. Bij de Rijkscampus zijn de opleidingscentra en academies van rijksorganisaties aangesloten, zoals de Belastingdienst Academie, de RIVM Academy en de academie van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (in oprichting). De L&O-community heeft een visie ontwikkeld op leren en ontwikkelen, onderzoek gedaan naar bijvoorbeeld leren op de werkplek, en organiseert geregeld kennisbijeenkomsten. De online community heeft ruim vijfhonderd leden (2018).

WAT HEB JE ERAAN?

Via de Rijkscampus Online kun je kennis en informatie uitwisselen met vakgenoten over leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid. Je kunt op de hoogte blijven door collega's een vraag te stellen, blogs te lezen, onderzoeksrapporten en nieuwsbrieven te vinden en door te zoeken op tags. Handig als je ideeën wilt voor een bepaalde leverancier, als je een verslag wilt lezen van een bijeenkomst, of als je tips wilt over bijvoorbeeld e-learning of leerlijnen.

ERVARINGEN

Ben Holtslag

“Ons interdepartementale netwerk ‘Werken in en met de praktijk’ zocht een manier om kennis en inspirerende verhalen te delen. De Rijkscampuscommunity is daar heel geschikt voor. Het is een gezamenlijke werkruimte, een plezierige plek om gemakkelijk ervaringen uit te wisselen met collega's. Je kunt elkaar ook wel mailen, maar dan ontbreekt de verzamelplaats. Met zo'n platform blijft de inhoud behouden. En verder ben ik via de Rijkscampus Online ook een relevante nota op het spoor gekomen van hoofden P&O die ik anders had gemist. En ik reageer op posts, zoals laatst met de nuttige discussie over het '70% leren' (we leren voor 70% tijdens het dagelijkse werk, niet uit trainingen) en wat dat betekent voor leerprofessionals.”



Ben Holtslag

Voorheen strategisch adviseur 'Samen in beleid' bij Economische Zaken, gebruiker van Rijkscampus Online

RIJKSCOMMUNITY: TOOLS EN PLATFORMS OM COLLEGA'S EN EXPERTISE TE VINDEN

HOE WERKT HET?

Communities zijn krachtige tools geworden om grote groepen mensen te bereiken, te activeren en te laten participeren in bepaalde ontwikkelingen. Vooral organisaties die geografisch verspreid zijn, kunnen profiteren van de werking van de 'netwerksamenwerking'. De community heeft een zoekfunctie, en bestaat uit de tabs: Onderwerpen, Jouw mening, Collega's, Kalender, Vraagbaak en De Rijkscampus. Je kunt zelf een onderwerp toevoegen, een samenwerkingsgroep starten, je collega's uitnodigen voor een bijeenkomst et cetera. Ook hier is het, net als in de Rijksadresgids, belangrijk om je profiel zo uitgebreid mogelijk in te vullen.

MEER INFO

- Tania Manushevich, communitymanager Rijkscampus Online, rijkscampusonline@rijksoverheid.nl
- [Rijkscampus Online](#)

MEER INFO

Deze uitgave is een initiatief van het Programma Leren & Ontwikkelen Rijk (ministerie van BZK/ Personeelsbeleid Rijk) en is mogelijk gemaakt dankzij het A+O fonds Rijk (het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds van het Rijk). Het programma heeft gewerkt aan het versterken van de professionaliteit van rijksambtenaren, mede door de samenwerking te bevorderen tussen leer- en ontwikkelcentra en L&O-professionals. Dit heeft verder onder andere geresulteerd in een Visie op leren en ontwikkelen bij het Rijk en in de Rijkscampus, een online én offline community.

Meerdere instrumenten uit deze uitgave zijn afkomstig van UBR-ICG (Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk Interim-management Coaching en Gateway. Hier werken professionals die rijksbreed worden ingezet bij implementaties, projecten en/of meer langdurige programma's en/of als interimers bij bijvoorbeeld verandering van organisaties of bij de opbouw of afbouw van een organisatie(onderdeel). Vandaar dat hier veel expertise is geconcentreerd over leren in de praktijk.

Voor meer informatie over de beschreven instrumenten kun je terecht op de websites en bij de contactpersonen die per methode genoemd staan. Heb je vragen of wil je iets bijdragen over kennis benutten in het algemeen? Zie dan de Rijkscampus: www.derijkscampus.nl en www.rijkscampusonline.nl of mail rijkscampusonline@rijksoverheid.nl.

De in deze publicatie gebruikte gestileerde iconen bij de citaten zijn willekeurig gekozen en hebben niet per se een verband met het uiterlijk van de geciteerde persoon. Waar in deze uitgave 'hij' staat, kan uiteraard ook 'zij' gelezen worden.

De tekst kwam tot stand op basis van interviews met 'kenniswerkers en ervaringsdeskundigen' bij de Rijksoverheid. Veel dank aan alle geïnterviewden!

COLOFON

Deze publicatie is tot stand gekomen met steun van het A+O fonds Rijk.



UITGAVE

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Personeelsbeleid Rijk
Programma Leren & Ontwikkelen Rijk

CONCEPT

Birgit Dewez

TEKST

Willy Francissen en Jeanine Mies

VORMGEVING

Creativa Design

Februari 2018

