

# APPENDIX HULPMIDDELEN VOOR KENNISMANAGEMENT in PROJECTEN

bij boek  
Kennismangement in projecten (Eburon, 2011)



Steven de Groot & Dilyana Simons  
([www.kultifa.nl/Kennismangement.htm](http://www.kultifa.nl/Kennismangement.htm))

## Appendix Hulpmiddelen voor kennismanagement in projecten

In het boek 'Kennismanagement in projecten' verwijzen we verschillende malen naar tools en hulpmiddelen die in de bijlage worden aangeboden. Om je ter wille te zijn bieden we deze elektronisch aan, zodat je deze makkelijk aan kunt passen voor je eigen situatie. We volgen hierbij de indeling van dit boek.

We rijken je de volgende 22 hulpmiddelen aan:

<b>1 Tools voor starten met kennismanagement:</b>	<b>pag. 3</b>
A. Belemmeringen voor kennismanagement	
<b>2 Tools voor de rol van kennis in een project:</b>	<b>pag. 4</b>
A. Matrix medewerker inzetbaarheid op basis van kennis	
B. Kwetsbaarheid van kennis	
C. Prestatie-indicatoren kennismanagement	
<b>3 Tools voor de projectmanager als kenniswerker:</b>	<b>pag. 7</b>
A. Quick Scan factoren kenniswerk (KULTIFA-factoren)	
<b>4 Algemene tools voor kennismanagement:</b>	<b>pag. 9</b>
A. Kenniskaart	
B. Overzicht interventies kennismanagement	
C. Scan kennisprocessen	
D. Waardering kennisdragers	
<b>5 Tools voor investeren in kennismanagement:</b>	<b>pag. 16</b>
A. Aanleidingen voor kennismanagement	
<b>6 Tools voor relatie kennismanagement &amp; projectmanagement:</b>	<b>pag. 17</b>
A. PMO Quick scan	
<b>7 Tools voor het project als tijdelijke kennisorganisatie:</b>	<b>pag. 18</b>
A. Matrix inzetbaarheid van de medewerker (2)	
B. Status kennismanagement	
<b>8 Tools voor leren in en van projecten:</b>	<b>pag. 20</b>
A. Template leerdoelen	
B. Template self assessment IPMA-D	
C. Leerstijlen test	
D. Projectleerdocument	
E. After-Action Review template	
F. Root-cause analysis (RCA)	
G. Meester-gezel-relatie	
H. Intervisie: structuur & werkwijze	
I. Quick scan lerende organisatie	
<b>9 Tools voor het Rijnlands &amp; mooi:</b>	
Zie boek pag. 141 en 144	

## A1 Tools voor kennismangement per projectfase

### A. Belemmeringen kennismangement

**Wartoe:** Zicht krijgen op de belemmeringen voor kennismangement.

**Wanneer:** Fase van projectuitvoering.

**Hoe:**

1. Met projectteam scoren van items.
2. Bespreken van de noodzaak voor verbetering.
3. Benoemen en uitvoeren van acties.

Belemmeringen voor kennismangement	Enige mate van toepassing	Sterk van toepassing
1. Onvoldoende teamwork		
2. Onvoldoende inzicht in mogelijke opbrengsten van kennismangement		
3. Kennismangement heeft geen prioriteit		
4. Onvoldoende tijd		
5. Onvoldoende commitment van management		
6. Geen financiering		
7. Met name focus op korte termijn		
8. Onvoldoende cultuur voor kennisdeling ( `kennis is macht`)		
9. Hiërarchische organisatiestructuur		
10. Gebrek aan kennismangement-tools en –technieken		
11. Gebrek aan ICT-ondersteuning		
12. Onvoldoende visie op kennismangement		
13. Onvoldoende kennis over en vaardigheden voor kennismangement		
14. Onduidelijke aanleiding (knelpunten) en ambitie (doelen) voor kennismangement		
15. Geen of onduidelijk plan voor kennismangement		
16. Gebrek aan vertrouwen (voor kennisdeling)		
17. Solisme		
18. ....		
19. ....		
20. ....		

## A2 Tools voor de rol van kennis in een project

### A. Matrix inzetbaarheid van de medewerker (1)

**Waarvoor:** In kaart brengen inzetbaarheid (kennis en competenties) medewerkers.

**Wanneer:** Fase van projectinrichting / projectafroning.

**Hoe:** Raadplegen bij samenstelling projectteam.  
Actualiseren bij afronding project.

Functionaris	Naam medewerker	Specialist in:	Ervaring sinds:	Geb.datum	Taakbeheersing <sup>1</sup>	Houding <sup>2</sup>	Leerbehoeften <sup>3</sup>	Mate van geschiktheid voor project (1-5)

<sup>1</sup> (-) taken worden geheel niet beheerst, (+) = taken worden deels beheerst, (++) = taken worden goed beheerst

<sup>2</sup> (-) onvoldoende werkhouding, (+) = matige werkhouding, (++) = goede werkhouding

<sup>3</sup> (-) geen leerbehoeften, (+) = enkele leerbehoeften, (++) = hoge leerbehoeften

## B. Matrix kenniskwetsbaarheid van kennis

**Waartoe:** In kaart brengen kwetsbaarheid projectteam in termen van kennis

**Wanneer:** Fase van projectinrichting

**Hoe:** Invullen met projectteam bij projectaanvang

Aspecten van kwetsbaarheid	Kennisdomein							vb
1. Aanwezigheid								+
2. Verspreiding								+
3. Vervangbaarheid								++
4. Impliciet (in hoofden van mensen)								-
5. Expliciteerbaarheid								0
6. Toegankelijkheid								+
7. Veroudering (halfwaardetijd) (kwaliteit)								--
8. Juiste kennisdrager (vorm)								+
9. Tijd nodig voor vinden bron (tijd)								-
10. Ontsluitingstijd (tijd)								-
11. Direct en letterlijk toepasbaarheid								++
12. Volledigheid								0
13. Bereikbaar <sup>1</sup> buiten de organisatie								-
14. Kosten <sup>2</sup>								-
15. Overload								0
16. Betrouwbaarheid								+
17. Relevantie								++
<b>Mate van kwetsbaarheid</b>								++++ <sup>3</sup>
<b>Inschatting van kwetsbaarheid (1-10)<sup>4</sup></b>								5
<b>Mate van risico (1-10)<sup>5</sup></b>								6
<b>Kwetsbaar x risico</b>								30

<sup>1</sup> Beschikbaar, toegankelijk (plaats, vorm en tijd), actueel

<sup>2</sup> Totale kosten voor verkrijgen, onderhouden, opslaan en dergelijke

<sup>3</sup> Optelling van scores 1 t/m 20

<sup>4</sup> 1 = niet kwetsbaar, 10 = zeer kwetsbaar

<sup>5</sup> 1 = geen risico, 10 = zeer groot risico

### C. Prestatie-indicatoren kennismangement

**Waartoe:** Sturen op kennismangement.

**Wanneer:** Fase van projectuitvoering.

**Hoe:** 1. Vooraf benoemen van 3-5 relevante prestatie-indicatoren.  
2. Deze monitoren tijdens project.

Voorbeelden van prestatie-indicatoren en resultaten van kennismangement:		
Individueel niveau	Business-unit niveau	Organisatieniveau
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal interne presentaties</li><li>• Mate van verandering eigen kenniskaart (m.n. deel 'Ik wil leren over', zie §4.3)</li><li>• Aantal uren opleiding</li><li>• Aantal uren coaching</li><li>• Aantal publicaties</li><li>• Aantal malen benaderd door collegae (kennisvraag)</li><li>• Score collegiale toetsing 'kenniswerker'</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medewerkertevredenheid over bijdrage manager /management aan kennismangement</li><li>• Hoeveelheid beschikbare leer/-ontwikkeltijd</li><li>• Hoeveelheid beschikbaar leer/-ontwikkeldbudget</li><li>• Beschikbaarheid faciliteiten als intranet, databases, collectieve leermomenten, etc.</li><li>• Mogelijkheid voor team- en projectindeling op basis van leerbehoeften</li><li>• Aantal medewerkers dat beoordelings- en/of functioneringsgesprek heeft gehad</li><li>• Aantal medewerkers met persoonlijk ontwikkelplan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medewerkertevredenheid over bijdrage management aan kennismangement</li><li>• Beschikbaarheid middelen voor kennismangement</li><li>• Het aantal projecten waarbij met partners / klanten kennis is ontwikkeld</li><li>• Aantal nieuwe projecten op vakgebied / kennisdomein Y</li><li>• Financiële bijdrage business-unit / kennisdomein, / expertisegebied aan totale omzet / winst</li><li>• Waarde van immateriële activa</li></ul>

## A3 Tools voor de projectmanager als kenniswerker

### A. Quick scan factoren kenniswerk (KULTIFA-factoren)

**Waar toe:** Analyseren van de succesfactoren voor kennisintensieve arbeid.

**Wanneer:** Fase van projectuitvoering.

**Hoe:**

1. Met het projectteam scoren van items.
2. Vaststellen van aanwezigheid van succesfactoren.
3. Benoemen en uitvoeren van acties.

Stellingen	Mate van belang <sup>2</sup>			Mate van tevredenheid <sup>3</sup>		
	B	MB	NB	T	MT	NT
<b>A. Kennis (P/O)</b>						
1. De organisatie weet welke kennis aanwezig is om haar doelen te realiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De organisatie weet welke kennis in de toekomst (de komende 2 jaar) nodig is om haar doelen te realiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. De organisatie onderkent expliciet kennisprocessen (zoals kennisborging, kenniswerving, of kennisdeling) en stuurt hierop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Het vaststellen van kennislacunes vindt voortdurend en systematisch plaats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. De kennis voor het nemen van belangrijke beslissingen is beschikbaar en makkelijk toegankelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>B. Uitdaging (O)</b>						
6. Mij wordt afwisselend en gevarieerd werk aangeboden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Er wordt aanspraak gedaan aan op een groot deel van mijn kennis en competenties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ik kan me op meerdere kennisgebieden ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mijn leidinggevende weet waar mijn uitdagingen liggen en vertaalt deze in samenspraak naar individuele doelstellingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Medewerkers worden uitgedaagd nieuwe dingen te ontdekken en uit te proberen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>C. Leervermogen (P)</b>						
11. Ik reflecteer op mijn snelheid en wijze van leren (leerstijl)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Onze organisatie beschouwt kennisverwerving en –verwerking als één van haar competenties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ik kijk met mijn direct leidinggevende regelmatig terug op wat ik heb geleerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Onze organisatie investeert in ‘leren leren’ (zoals aandacht voor leerstijlen, rendement van informatiedragers, evaluaties)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ik ken en benut de specifiek voor mij geschikte werkvormen zoals zelfstudie, leren door interactie en toepassings- en praktijkgerichte werkvormen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>D. Leerbereidheid (P)</b>						
16. ‘De medewerker aan het denken zetten en ontdekkingen laten doen’, kenmerkt mijn werkomgeving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Met mijn leidinggevende bespreek ik periodiek mijn leerbehoeften en -resultaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Ik vraag regelmatig feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Ik besteed een belangrijk deel van mijn werk aan kennisverwerving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. De individuele omgang met kennis wordt besproken en gewaardeerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>E. Leercondities (O)</b>						
21. Ik heb voldoende ruimte (tijd, geld en middelen) voor mijn eigen ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Binnen de organisatie weten de medewerkers wie op welk gebied expert is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. In de organisatie heerst een klimaat dat nieuwe ideeën een kans geeft, het ondernemen van nieuwe dingen stimuleert en waarbij het delen van kennis een natuurlijk proces is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. De eigen ontwikkeling wordt geëvalueerd, beoordeeld en beloond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Onze organisatie werkt met individuele leer- en/of kennisdoelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>F. Taakstelling (O)</b>						
26. De opdrachten die ik krijg zijn over het algemeen duidelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Ik herken mijn bijdrage in de gehele organisatieprestatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Ik weet wat er van mij verwacht wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. De consequenties van goed en minder goed presteren zijn helder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>G. Intrinsieke motivatie (P)</b>						
31. Eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid kenmerken onze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Bij mijn werk wordt rekening gehouden met mijn arbeidsmotieven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Mijn leidinggevende kent de inhoud van ‘mijn psychologisch contract met de organisatie’ (zoals verwachtingen en ontwikkelmogelijkheden) en stuurt hierop en vertaalt deze naar individuele doelstellingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<sup>2</sup> B = Belangrijk, MB = Matig van belang, NB = Niet belangrijk

<sup>3</sup> T = Tevreden, MT = Matig tevreden, NT = Niet tevreden (over huidige invulling)

Stellingen	Mate van belang <sup>2</sup>			Mate van tevredenheid <sup>3</sup>		
34. De beoordeling van het functioneren van medewerkers is expliciet gekoppeld aan individuele ambities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Gezamenlijke intrinsieke motieven vormen onze collectieve ambitie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>H. Informatie- &amp; communicatievoorziening (O)</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>NB</b>	<b>T</b>	<b>MT</b>	<b>NT</b>
36. Ik beschik over voldoende informatie om mee te werken (en geen overload)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Ik beschik over actuele en betrouwbare informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Ik beschik over informatie die direct voor mij toepasbaar is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. De informatie die ik nodig heb, ontvang ik meestal op tijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. De informatie(verwerkings)voorziening waarover ik beschik ondersteunt mijn werk voldoende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>I. Feedback (O)</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>NB</b>	<b>T</b>	<b>MT</b>	<b>NT</b>
41. Ik kan zo nodig vakcollega's inschakelen (bijvoorbeeld in geval van problemen of onduidelijkheden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn collega's of vakgenoten op mijn prestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Ik praat regelmatig met collega's uit de eigen afdeling/team over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Bijdragen aan het succes van anderen wordt afgesproken en beloond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Leidinggevendens beherrschen coachend, inspirerend en faciliterend leiderschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>J. Autonomie (O)</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>NB</b>	<b>T</b>	<b>MT</b>	<b>NT</b>
46. Ik bepaal zelf mijn werktempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Ik bepaal zelf de volgorde van mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Ik bepaal zelf wanneer ik een taak uitvoer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Ik bepaal hoe (werkwijze) ik mijn werk uitvoer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Autonomie en collectiviteit zijn in balans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P = Persoonskenmerk

O = Organisatiekenmerk



## A4 Tools kennismanagement algemeen

### A. Kenniskaart

- Waartoe:** Inzicht in kennis per medewerker.  
**Wanneer:** Fase van projectinrichting / projectafroning.  
**Hoe:** Raadplegen bij samenstelling projectteam.  
 Actualiseren bij afronding project.

Naam medewerker:			
Functie:			
Telefoonnummer:			
Datum:			
Overzicht uitgevoerde projecten			
Projectnaam	Uitgevoerde werkzaamheden	Rol	Datum
Overzicht kennis en vaardigheden			
Aangeboden kennis en vaardigheden		Gevraagde kennis en vaardigheden	
Vakkennis			
Organisatiekennis			
Omgevingskennis			
Ondersteunende kennis			

## B. Overzicht interventies kennismangement

**Waartoe:** Kiezen voor interventies voor kennismangement.

**Wanneer:** Fase van projectinrichting / -uitvoering.

**Hoe:** Samen met projectteam kiezen van interventies.

<p><b>Kenniscreatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologieverkenningen</li> <li>• R&amp;D afdeling / denktank</li> <li>• Opleidingsbehoefteonderzoek</li> <li>• Opleidings- een ontwikkelplannen</li> <li>• Projectevaluaties</li> <li>• Leercultuur</li> <li>• Experimenten</li> <li>• Interne presentaties</li> <li>• Training-on-the-job</li> <li>• Detachering</li> <li>• Teamleren</li> <li>• Learning by doing</li> <li>• Jobrotation</li> <li>• Intervisie</li> <li>• Inwerk- en introductieprogramma's</li> <li>• Meester-gezel</li> <li>• Opleidingsbeleid</li> <li>• Mentoring/coaching</li> <li>• Stages</li> <li>• (Kennis)netwerken</li> <li>• Handleidingen/instructies</li> <li>• Uitwisselingsprogramma's / stages (intern en extern)</li> <li>• Competentie-ontwikkelingsprogramma's</li> <li>• Open leercentrum</li> <li>• Persoonlijk meesterschap</li> <li>• ProductMarktCombinaties</li> <li>• Kenniskoppels</li> <li>• Branchevergaderingen bijwonen</li> <li>• Brainstormsessies</li> <li>• Projectteams (multidisciplinair)</li> <li>• Interdisciplinair overleg</li> <li>• Referentschap</li> <li>• Beleid gericht op lerende organisatie</li> <li>• Innovatiebeleid</li> <li>• Ideeënbus</li> <li>• Samenwerking andere afdelingen / externe partijen</li> </ul>	<p><b>Kennisverwerving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klanttevredenheids-onderzoek</li> <li>• Marktonderzoek</li> <li>• Relatienetwerk</li> <li>• Vakbeurs- en congresbezoek</li> <li>• Abonnementen op vakbladen, regionale bladen etc.</li> <li>• Bedrijfsovername(s) / fusies / formele samenwerking</li> <li>• Samenwerking universiteiten / onderzoekscentra en innovatiecentra</li> <li>• Samenwerking ketenpartijen</li> <li>• Aanschaf licenties / methoden / software etc.</li> <li>• Omgevingsmonitor</li> <li>• Inhuur consultants</li> <li>• Werkuitbesteding</li> <li>• Uitwisselingsprogramma's tussen bedrijven</li> <li>• Netwerkkennismangement</li> </ul> <p><b>Kennis-awareness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stappenplan vertaling strategie en benodigde kennis</li> <li>• Stappenplan vertaling kerncompetenties naar individuele competenties</li> <li>• Individuele skill list</li> <li>• Persoonlijke Ontwikkel Plannen (POP's)</li> <li>• Strategische kennislandkaart</li> <li>• Kenniskaart (aangeboden vs. gevraagd)</li> <li>• Best practices</li> <li>• Portfolio (i.k.v. EVC)</li> <li>• Collega kennisbeoordelingskaart</li> <li>• Kennisbank met kennisprofielen</li> </ul>	<p><b>Kennisborging</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrale archivering / individuele archieven</li> <li>• Bibliotheek</li> <li>• Kenniskaarten: wie weet / deed wat (Gouden kennisgids van de organisatie)</li> <li>• CV Databank</li> <li>• Kwaliteitssysteem (kenniszorgsysteem)</li> <li>• Procedures en werkinstructies</li> <li>• Expertsysteem</li> <li>• Functiebeschrijvingen, competentieprofielen</li> <li>• Best practices</li> <li>• Methodieken, technieken</li> <li>• Octrooien, patenten</li> <li>• Evaluatieformulieren</li> <li>• Documentbeheer</li> <li>• Overzicht lopende en uitgevoerde projecten</li> <li>• Routines</li> </ul> <p><b>Kennislering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluatie(formulieren)</li> <li>• Leergesprek</li> <li>• Opleidingsevaluatie</li> <li>• Best en worst practices</li> <li>• Return on Knowledge</li> <li>• (Kennis)Audit</li> <li>• Evaluatie kenniswaardeketen</li> <li>• Doelstellingen / resultaten voor kennismangement</li> <li>• Projectreview</li> <li>• Kritieke succesfactoren voor kennismangement</li> </ul>
<p><b>Kennisdeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Databases</li> <li>• Elektronische netwerken</li> <li>• Informatie- en kennismakelaars</li> <li>• Exitgesprekken</li> <li>• Overlegcultuur</li> <li>• Borrels, feesten etc.</li> <li>• Koffiecorner, zithoeken etc.</li> <li>• Formalisatie van communicatie</li> <li>• Werkgroepen</li> <li>• Intranet</li> <li>• Intervisie</li> <li>• Kennismangementssystemen</li> </ul>	<p><b>Kennisexploitatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lezingen, colleges eigen personeel</li> <li>• Publicaties</li> <li>• Octrooien / patenten etc.</li> <li>• Marketingbeleid</li> <li>• Kenniswaardebepaling</li> <li>• 'Ongebruikte kennis' benutting</li> </ul>	<p><b>Kennisbenutting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstormsessies</li> <li>• Kenniskaarten 'wie deed/weet wat'</li> <li>• Best practices</li> <li>• Knowledge mapping</li> <li>• Casestudies eigen organisatie</li> <li>• Functioneringsgesprekken</li> <li>• Beoordelingsgesprekken</li> <li>• CD Databank</li> <li>• E-mailgebruik: 'wie weet wat over...'</li> <li>• Intranet</li> <li>• Scenario's</li> <li>• Klant- en marktmonitor</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knipselkranten / personeelsblaadjes</li> <li>• Mentorschap</li> <li>• Product- en salesmeetings</li> <li>• Taakrotatie</li> <li>• Teambuilding</li> <li>• Thema- en taakgroepen</li> <li>• Training-on-the-job</li> <li>• Werkbespreking</li> <li>• Projectpresentaties</li> <li>• Uitwisselingsprogramma's tussen bedrijven en bedrijfsonderdelen</li> <li>• Interdisciplinair overleg</li> <li>• Community of practice</li> <li>• Werkplekinrichting met kennis delen als doel (kantoortuin)</li> <li>• Doelstellingen (ind.) voor kennisdeling</li> <li>• Beloning voor kennisdeling</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referentiesysteem</li> <li>• Kenniskoppels</li> <li>• Meester-gezelsysteem</li> <li>• Teamleren</li> <li>• Intervisie</li> <li>• Mentoring/coaching</li> <li>• Multidisciplinair overleg</li> <li>• Multidisciplinaire teams</li> <li>• Databases met klantinformatie</li> <li>• Ontsluiting persoonlijke archieven</li> <li>• Loopbaanpaden</li> <li>• Competentiemanagement</li> </ul>
---	--	---

## C. Scan kennisprocessen

**Waartoe:** Zicht op kwaliteit uitvoering kennisprocessen.

**Wanneer:** Fase van projectinrichting.

**Hoe:** Tijdens 1<sup>e</sup> sessies met projectteam.  
Als monitor tijdens projectuitvoering.

Stellingen	Ze <sup>e</sup> r mee oneens			Ze <sup>e</sup> r mee eens	
	1	2	3	4	5
<b>A. Kennis-awareness (Inventariseren benodigde en beschikbare kennis)</b>					
1. De organisatie weet welke kennis aanwezig en in de toekomst (2 jaar) nodig is om haar doelen te realiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De medewerker weet welke kennis aanwezig en nodig is om zijn werk te kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. De organisatie weet welke kennis uniek is in vergelijking met die van haar concurrenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. De medewerkers weten wie experts / sleutelfiguren zijn op bepaalde kennisgebieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Het vaststellen van het onderscheid tussen de benodigde kennis en de beschikbare kennis is een proces dat periodiek en gesystemiseerd plaats vindt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. De organisatie onderkent het verschil tussen kennis (in hoofden van medewerkers) en informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. De organisatie onderkent de rol van kennis en stuurt hier zichtbaar op	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Kennis en informatie binnen onze organisatie bevindt zich op het juiste moment op de juiste plaats in de juiste vorm en in de juiste kwaliteit (actueel, betrouwbaar, kostenrenderend en direct toepasbaar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>B. Kennisverwerving (Van buiten naar binnen de organisatie)</b>					
9. Medewerkers volgen structureel opleidingen, trainingen en seminars met als doel hun kennis op peil te houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. De experts in de organisatie zorgen ervoor dat zij op hun gebied koploper blijven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. De organisatie haalt ontbrekende kennis van buiten de organisatie binnen door bijvoorbeeld het kopen van patenten, licenties of het inhuren van adviseurs of experts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. De opleidingsinspanningen zijn er expliciet op gericht medewerkers optimaal toe te rusten voor hun (toekomstige) taak in de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. De organisatie verkrijgt nieuwe kennis door samenwerking met bijvoorbeeld concurrenten, leveranciers, universiteiten of andere instellingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. De organisatie selecteert nieuwe mensen op het bezit van kennis of competenties die in de organisatie ontbreekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. De medewerkers binnen de organisatie weten precies waar of bij wie ze bepaalde informatie/kennis kunnen vinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. De organisatie heeft doelen geformuleerd voor het activeren van relevante kennis voor de organisatie voor de komende periode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>C. Kennisdeling (binnen de organisatie)</b>					
17. Nieuwe medewerkers worden gedurende hun inwerkperiode begeleid bij het wegwijs worden in de organisatie, bijvoorbeeld met behulp van een mentor en/of inwerkprogramma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. In de organisatie is het delen van kennis een natuurlijk proces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. De organisatie zet hulpmiddelen in (zoals intranet, memo's) om nieuw ontwikkelde kennis (door de organisatie) onder de betrokken medewerkers te verspreiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. De experts / seniormedewerkers in de organisatie leiden hun 'gezellen' op zodat deze zelf expert kunnen worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. De medewerkers binnen de organisatie wisselen regelmatig kennis en ervaring uit volgens een georganiseerd verband (zoals forumdiscussies, presentaties, teleconference)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. De organisatie heeft doelen geformuleerd voor het intern (binnen de organisatie) verspreiden van kennis voor de komende periode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Binnen de organisatie kunnen de medewerkers opzoeken wie op welk gebied expert is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. De organisatie kent een actieve informatie-uitwisseling in de 'wandelgangen' (het informele circuit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>D. Kenniscreatie</b>					
25. In de organisatie heerst een klimaat waarin nieuwe ideeën een kans krijgen en zij stimuleert het ondernemen van nieuwe dingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stellingen	Zeer mee oneens			Zeer mee eens	
26. In de organisatie worden knelpunten en problemen gezien als aanleidingen voor kennisontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. In de organisatie zijn formele structuren aanwezig waarin verschillende disciplines/afdelingen in teamverband samenwerken aan nieuwe producten/diensten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. In de organisatie bespreken collega's problemen en fouten openlijk zodat oplossingen gevonden kunnen worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Tussen de medewerkers vinden voldoende dialogen plaats om elkaar te stimuleren tot ontwikkeling van kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Medewerkers hebben voldoende ruimte (tijd en geld) voor de ontwikkeling van kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. De organisatie heeft een toekomstvisie zodat het mogelijk is te bepalen welke ideeën moeten worden uitgewerkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. De medewerkers kunnen eigen projecten inbrengen waarvoor de organisatie tijd en middelen beschikbaar stelt of die in leergroepen worden ingebracht (action learning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>E. Kennisborging</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
33. De kennis die nodig is voor het realiseren van het primaire proces is vastgelegd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. De organisatie heeft een bibliotheek, documentatiecentrum of open-leercentrum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Binnen de organisatie worden op formele wijze problemen en klachten en de eventuele oplossingen geregistreerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. De organisatie heeft een structuur/procedure waardoor medewerkers die nieuwe kennis hebben opgedaan, deze delen met één of meer collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. De organisatie heeft vastgelegd welke specifieke kennis bij de verschillende professionals aanwezig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. In de organisatie hebben bepaalde functionarissen de taak om de relevante kennis systematisch vast te leggen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. De organisatie bericht via een formeel overleg welke kennis nieuw is vastgelegd en waar en via welke zoekstructuur deze kennis te vinden is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Er zijn regels of procedures aanwezig om in het archief of de databank waarin kennis is vastgelegd regelmatig te schonen, zodat verouderde, niet-relevante kennis wordt verwijderd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>F. Kennisbenutting</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
41. De organisatie gebruikt haar kennis actief om bedrijfsprocessen / procedures te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. De organisatie heeft inzicht in wie welke projecten / werkzaamheden verricht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. De medewerkers beoordelen zichzelf op eigen kwaliteiten (zelfkennis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Medewerkers laten zich door afnemers en collegae beoordelen door middel van projectevaluaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. De organisatie gebruikt haar bestaande kennis op creatieve wijze voor nieuwe toepassingen / producten / diensten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Medewerkers publiceren en spreken op seminars, congressen en dergelijke om de kennis die de organisatie heeft naar buiten te presenteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. De organisatie combineert (geformaliseerd) haar kennis over de markt(ontwikkeling) en de kennis op het eigen vakgebied om nieuwe producten / diensten te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. De organisatie heeft doelen geformuleerd voor het benutten van kennis door de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>G. Kennisexploitatie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
49. De organisatie kent de omzet- en winstbijdrage van bepaalde kennisgebieden en stuurt hierop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. De keuze om kennis te verwerven door middel eigen kennisontwikkeling, inhuur van externen, samenwerking of inkoop wordt mede genomen op basis van de geschatte waarde van deze kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. De meeste aanwezige kennis wordt bewust geëxploiteerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. De individuele omgang met kennis door medewerkers wordt periodiek besproken en gewaardeerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Kennis (immateriële activa) staat op de balans en/of wordt besproken in het jaarverslag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. De organisatie gebruikt een methode voor rendement- of waardebeoordeling van kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Inschatting is dat de marktwaarde van de organisatie hoger is dan de boekwaarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. De directie beschouwt personeel als menselijk kapitaal en handelt hiernaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stellingen	Zeer mee oneens			Zeer mee eens	
	1	2	3	4	5
<b>H. Kennislering (evalueren, leren en waarderen kennisprocessen en kennisacties)</b>					
57. We evalueren acties die gericht zijn op de verbetering van kennismanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. De organisatie hanteert naast projectdoelen en -resultaten ook leerdoelen en leerrendement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Medewerkers worden gewaardeerd op hun bijdrage aan kennismanagement, zoals de bijdrage aan ontwikkeling van anderen of de bijdrage aan ontwikkeling van hun vakgebied	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Aspecten van kennismanagement worden geëvalueerd met klanten, partners en / of leveranciers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Leren (zowel individueel als collectief) vormt een belangrijk dagelijks aandachtspunt van het management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. De organisatie is aan te merken als een 'lerende organisatie'	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Fouten maken mag, indien hiervan geleerd wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Onze inschatting is dat ten minste 60% van de kennis van de medewerkers die het primaire proces uitvoeren nodig is om de organisatiedoelen te realiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vul het aantal punten in onderstaande matrix in en bereken de score.

Kennisproces	Vragen	Aantal punten <sup>1</sup>
A. Kennis-awareness	1 t/m 8	
B. Kennisverwerving	9 t/m 16	
C. Kennisdeling	17 t/m 24	
D. Kenniscreatie	25 t/m 32	
E. Kennisborging	33 t/m 40	
F. Kennisbenutting	41 t/m 48	
G. Kennisexploitatie	49 t/m 56	
H. Kennislering	57 t/m 64	
<b>Totaal</b>		(max. 500)

N.B. Een lage score voor een kennisproces hoeft niet per definitie te leiden tot een verbeteractie voor dit kennisproces.  
De 'ideale' score-verdeling van de kennisprocessen heeft relatie met het type organisatie en beleid!  
Een relatief hoge score op A, B en H is veelal wenselijk.

<sup>1</sup>Maximaal 40 punten haalbaar per kennisproces.

#### D. Waardering kennisdragers

**Wartoe:** Zicht op effectiviteit kennisdragers.

**Wanneer:** Fase van projectinrichting / -uitvoering.

- Hoe:**
1. Bij projectinrichting: waarden gebruik kennisdragers.
  2. Bij projectuitvoering: waarden gebruik kennisdragers.
  3. Aanpassen, afschaffen en aanschaffen kennisdragers.

Kennisdrager	Waardering* kennisdrager in relatie tot:									
	Mate van algemeen gebruik: Veel (V) Matig (M) Weinig (W) Zelden (Z)	Vorm	Kosten	Plaats	Tijdigheid		Kwaliteit			
					Gebruiksintensiteit	Zoektijd	Actualiteit	Betrouwbaarheid	Veranderlijkheid	
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										

Uitstekend = 5 punten, goed = 4 punten, redelijk = 3 punten, matig = 2 punten zwak = 1 punt, onvoldoende = 0 punten





## A6 Tools voor relatie kennismangement en projectmanagement

### A. De PMO quick scan<sup>4</sup>

- Waartoe:** Diagnostische analyse van de huidige situatie m.b.t. het niveau van het PMO en de processen in de organisatie.
- Wanneer:** Als het nodig is te bepalen waar ruimte is voor verbetering en verhoging in het volwassenheidsniveau van de belangrijkste processen.
- Hoe:** Beantwoord de onderstaande vragen met 'ja' of 'nee'. Op basis van de antwoorden ontstaat een beeld van het PMO (of de behoefte hiervan) in jouw organisatie op het huidige moment.

#### Vragen op operationeel niveau:

1. Hebben projecten een stuurgroep?
2. Is er een duidelijke projecteigenaar aan te wijzen?
3. Hebt u inzicht in de mijlpalen van projecten?
4. Heeft de projectmanager ondersteuning van een PMO in het project?
5. Worden projectresultaten overgedragen?
6. Worden projecten gedechargeerd?
7. Hebben projecten een business case?

#### Vragen op tactisch (multi-project)niveau:

1. Is er een standaard op het gebied van projectmanagement in gebruik?
2. Gebruikt u een projectmanagementmethode?
3. Hebt u een standaard aanpak voor projecten?
4. Zijn de projectrapportages helder voor u?
5. Is het aantal projectmedewerkers bekend?
6. Is de beheerorganisatie betrokken in de planfase van een project?
7. Zijn afhankelijkheden tussen projecten bekend?
8. Hebt u een dossier van afgelopen projecten?
9. Voert u analyses uit op projecten, bijvoorbeeld een Earned Value-analyse?
10. Hebt u een scheiding in projecten- en lijnbudget?
11. Is programmamanagement een functie in uw bedrijf?
12. Is er sprake van een onderlinge afweging bij het starten van projecten?

#### Vragen op strategisch(portfolio) niveau:

1. Gebruikt u ervaringscijfers bij planningen?
2. Evalueert u de gebruikte projectmethode regelmatig?
3. Is er een onafhankelijke partij die de projecten audit?
4. Kent uw organisatie een 'dashboard' voor projecten?
5. Worden binnen uw organisatie de integraliteit van projecten bewaakt?
6. Worden projectmanagers beoordeeld?
7. Evalueert u projecten na afloop?
8. Is portfoliomanagement ingericht binnen uw bedrijf?
9. Hebt u eigen projectmanagers?
10. Toetst u projecten aan de bedrijfsstrategie?
11. Hebben projectmanagers een carrièrepad?
12. Vallen de projectmanagers hiërarchisch onder een PMO?
13. Hebt u een overall beeld van alle projecten?
14. Worden de opbrengsten van projecten ingeboekt?
15. Is er een centrale afdeling of groep die projecten goedkeurt?
16. Hebt u een centraal PMO?
17. Zijn alle projecten in lijn met de bedrijfsstrategie?

---

<sup>4</sup> J.W. Donselaar en R te Winkel Het Project Management Office -PMO

## A7 Tools voor het project als tijdelijke kennisorganisatie

### A. Matrix inzetbaarheid van de medewerker (2)

**Wartoe:** In kaart brengen inzetbaarheid (kennis en competenties) medewerkers.

**Wanneer:** Fase van projectinrichting / projectafroning.

**Hoe:** Raadplegen bij samenstelling projectteam.  
Actualiseren bij afronding project.

Ik haal (H) of breng (B)	Paar keer per dag (PD), Dagelijks (D), Regelmatig (R), Soms (S), Zelden (Z),	Zeer Belangrijk (ZB), Belangrijke (B), Matig belangrijk (MB), Onbelangrijk (O)	Kennis en informatie over (kennis- beschrijving)	Door contact te hebben met (naam + afdeling / bedrijf)	Per (middel)

## B. Status kennismanagement

**Waar toe:** Analyseren van de status van kennismanagement in het projectteam.

**Wanneer:** Fase van projectinrichting.

**Hoe:** Met het projectteam scoren van items en van gewenste niveau en acties hiervoor vaststellen.

Fasen	Stelling	Enige mate van toepassing	Sterk van toepassing
1. Bewustwording	We denken na over de noodzaak voor kennismanagement		
	Het begrip kennismanagement is in de organisatie geïntroduceerd		
2. Diagnose	We zijn geïnformeerd over de noodzaak van kennismanagement		
	De organisatie heeft eerste analyses uitgevoerd voor kennismanagement		
3. Visie en strategie-ontwikkeling	Onze organisatie heeft plannen ontwikkeld voor de uitvoering van kennismanagement		
	Binnen de organisatie loopt een pilot kennismanagement		
4. Ontwerp	De voorwaarden voor kennismanagement (visie, middelen, vaardigheden, prikkels en plannen) zijn ingevuld		
	Iedere medewerker onderkent zijn bijdrage aan kennismanagement		
5. Implementatie	Kennismanagement is vertaald naar afdelingsdoelstellingen en persoonlijke doelstellingen		
	Binnen de organisatie wordt structureel, continue en planmatig gewerkt aan kennismanagement		
6. Evaluatie	Het effect en rendement van kennismanagement zijn bekend		
	Binnen de organisatie wordt structureel, continue en planmatig gewerkt aan kennismanagement		

## **A8 Tools voor leren in en van projecten**

### **Tools voor Individueel leren**

#### **A. Template leerdoelen**

**Waar toe:** Leren doelgericht plaats laten vinden door zo snel mogelijk duidelijk aan te geven wat je in een project concreet wilt leren.

**Wanneer:** Bij de aanvang van en aan het eind van elk project.

**Hoe:** Denk na over de onderstaande punten en leg aan de hand daarvan vast wat je doelen zijn:

- Waar ben ik goed in? Waardoor? Wat maakt het dat ik er zo goed in ben?
- Wat is mijn ervaring die ik in dit project kan inbrengen?
- Waarin zitten mijn uitdagingen in een project en hoe verhouden deze zich tot mijn leerbehoeften?
- Wat kan ik van en aan mijn teamleden leren?
- Wat zijn mijn leerdoelen bij dit project? Ofwel wat wil ik leren? Waarin wil ik verder groeien?
- Wat heb ik geleerd tijdens dit project dat bruikbaar is om te delen met andere collega's of mee te nemen als ervaring naar het volgende project?

## B. Template self-assessment IPMA-D<sup>5</sup>

**Waar toe:** Inzicht verkrijgen in de kennis en kunde die je als projectmanagementprofessional beheerst of verder moet ontwikkelen.

**Wanneer:** Als uitgangspunt of diagnostische analyse bij het bepalen van o.a. leerbehoeften en leerinterventies in persoonlijke ontwikkelingsplannen van projectmanagementprofessionals

**Hoe:** Zet bij elke competentie tweemaal een kruisje om respectievelijk je kennis- en ervaringsniveau aan te geven bij elk van de competenties op een schaal van 1 tot 10.

	Kennis										Ervaring									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Technische competenties</b>																				
1.01 Projectmanagementsucces																				
1.02 Belanghebbenden																				
1.03 Eisen & doelen																				
1.04 Risico's & kansen																				
1.05 Kwaliteit																				
1.06 Projectorganisatie																				
1.07 Teamwerk																				
1.08 Probleemoplossing																				
1.09 Projectstructuren																				
1.10 Scope & op te leveren resultaten																				
1.11 Tijd & projectfasering																				
1.12 Mensen & middelen																				
1.13 Kosten & financiën																				
1.14 Inkoop & contract																				
1.15 Wijzigingen																				
1.16 Beheersing & rapportage																				
1.17 Informatie & documentatie																				
1.18 Communicatie																				
1.19 Projectstart																				
1.20 Afsluiting																				
<b>2 Gedragmatige competenties</b>																				
2.01 Leiderschap																				
2.02 Betrokkenheid en motivatie																				
2.03 Zelfbeheersing																				
2.04 Assertiviteit																				
2.05 Ontspanning																				
2.06 Openheid																				
2.07 Creativiteit																				
2.08 Resultaatgerichtheid																				
2.09 Efficiëntie																				
2.10 Overleg & advies																				
2.11 Onderhandeling																				
2.12 Conflicten & crises																				

<sup>5</sup> Bron template IPMA-D: <http://www.cito.nl/>

2.13 Betrouwbaarheid																				
2.14 Respect & waardering																				
2.15 Ethiek																				
<b>3 Contextuele competenties</b>																				
3.01 Projectoriëntatie																				
3.02 Programma-oriëntatie																				
3.03 Portfolio-oriëntatie																				
3.04 Project-, programma- & portfolio- implementatie (PPP-implementatie)																				
3.05 Staande organisatie																				
3.06 Primair proces																				
3.07 Systemen, producten & technologie																				
3.08 Personeelsmanagement																				
3.09 Gezondheid, beveiliging, veiligheid & milieu																				
3.10 Financieel management																				
3.11 Juridische aspecten																				

### C. Bepaal je eigen leerstijl

**Waar toe:** Inzicht verkrijgen in je leerstijl om vervolgens leerinterventies te kiezen die het beste bij jou passen en om je eigen leercurve te optimaliseren.

**Hoe:** De Kolb-test is beschikbaar op:  
[http://www.thesis.nl/index.php?option=com\\_db8kolb&Itemid=42](http://www.thesis.nl/index.php?option=com_db8kolb&Itemid=42)

## Tools voor collectief leren

### D. Projectleerdocument

**Waartoe:** Borgen van leerervaringen en best practices.

**Wanneer:** Fase van projectafroning.

**Hoe:** 1. Individueel en met projectteam vaststellen van leerervaringen en best practices.  
2. Overdragen aan anderen.

<b>Klant</b>	
<b>Projectmanager</b>	
<b>Projectmedewerkers</b>	
<b>Projectnaam</b>	
<b>Datum</b>	
<b>A. Algemeen</b>	
<b>Probleembeschrijving</b>	
<b>Oplossing</b>	
<b>Uitgevoerde stappen</b>	1. 2. 3. 4. 5.
<b>Tips</b>	1. 2. 3. 4.
<b>B. Specifiek</b>	
<b>Knelpunt in project</b>	<b>Mogelijke oplossing</b>
<b>C. Belangrijkste leerpunten</b>	
<b>Naam projectmedewerker</b>	<b>Leerpunt</b>



## E. After-Action Review template(AAR) + Actieplan

**Waar toe:** De AAR is bedoeld om samen te leren van successen en mislukkingen in het kader van afgeronde activiteiten. Projecten in dit geval.

**Wanneer:** Onmiddellijk of kort na het afronden van een project.

**Hoe:** De methode baseert zich op 4 vragen voor analyse en een daaruit voortvloeiend actieplan.

- Wat had moeten gebeuren?
- Wat is werkelijk gebeurd?
- Waarom waren er verschillen?
- Wat kunnen we hiervan leren?

Een alternatief voor de bovengenoemde 4 vragen is:

- Wat ging goed en waarom?
- Wat ging niet goed en waardoor?
- Wat kunnen we volgende keer blijven doen? (best practices)
- Wat kunnen we anders aanpakken?(lessons learned)

Vaak resulteert de AAR in het opstellen van een actieplan. Hierbij een voorbeeld formaat:

Actie	Door wie(verantwoordelijk)	Met wie(hulp)	Deadline(tijd)	Opmerkingen (bijzonderheden)

## F. Root-cause analysis (RCA)

- Waarom:** Het opsporen van oorzaken van problemen in projecten.  
De methode berust op het idee dat een probleem vaak slechts een symptoom is van een dieper liggende oorzaak. Door deze oorzaak vroegtijdig op te sporen en aan te pakken, vergroot je de kans dat de gevolgen ervan beperkt en beheersbaar blijven.
- Wanneer:** Root-cause analysis kun je toepassen zodra je merkt dat een probleem zich voordoet. Het probleem kan een gevolg zijn van welke aard ook. RCA baseert zich op het zo vroeg mogelijk aanpakken van het probleem. Wacht niet af, anders kan het probleem te groot worden en daarmee niet meer te negeren. Pas RCA onmiddellijk toe als er een probleem gesignaleerd is.
- Hoe:** RCA bestaat uit 7 stappen<sup>6</sup>:
1. Identificeer en definieer het probleem.
  2. Verzamel informatie over het probleem.
  3. Identificeer relaties tussen alle mogelijke oorzaken van het probleem door je af te vragen: waarom/waardoor gebeurt dat?
  4. Bepaal welke oorzaken het probleem kunnen elimineren.
  5. Bepaal welke oplossingen zouden het meest effectief zijn om het probleem aan te pakken, zonder dat er nieuwe problemen veroorzaakt worden. De oplossingen moeten binnen je scope/macht/bevoegdheid/invloed vallen.
  6. Implementeer de gekozen oplossingen.
  7. Monitor het effect van de oplossing en herhaal de RCA-stappen, indien nodig.

Behulpzame instrumenten ter ondersteuning van RCA zijn:

- Ishikawa-diagram: <http://www.pmhut.com/the-ishikawa-diagram>
- The 5 why's method: <http://www.iso9001consultant.com.au/5-whys.html>

---

<sup>6</sup> <http://www.pmhut.com/root-cause-analysis-in-project-management>

## G. Meester-gezelrelatie: stappen tot inrichten<sup>7</sup>

- Waar toe:** Het vormgeven en inrichten van een meester-gezelrelatie die kennisoverdracht tussen junior en seniorprofessionals vergemakkelijkt.
- Wanneer:** Als ondersteuning en begeleiding bij het inzetten van junior/medior projectmanagers bij projecten, zodat ze naar bewuste bekwaamheid kunnen groeien.
- Hoe:**
1. Maak een overzicht van *taken* (in termen van kennis, vaardigheden en attitude die benodigd zijn voor het uitvoeren van deze taken) die een juniormedewerker (gezel) onvoldoende beheerst, of maak een overzicht van de taken en bepaal welke taken via een meester-gezelrelatie geleerd kunnen worden. Probeer hierin een volgorde van belang aan te brengen.
  2. Noteer de namen van de (senior) medewerkers (meesters) die deze taken wel beheersen.
  3. Maak een match tussen de gezel(len) en de meester(s). Een meester kan meerdere gezellen begeleiden.
  4. Beschrijf per te verbeteren taak wanneer deze voldoende wordt beheerst door een gezel.  
*Bijvoorbeeld: de medewerker heeft taak X tweemaal onder begeleiding én tweemaal zelfstandig correct uitgevoerd.*
  5. Breng het meester-gezelkoppel bij elkaar en bespreek met hen de hierboven genoemde 4 punten.
  6. Beiden moeten akkoord gaan met de taken die verbeterd moeten worden en met de wijze waarop dit moet gebeuren (het meester-gezelprincipe). Denk hierbij aan de hoeveelheid tijd die wordt besteed en de momenten waarop wordt samengewerkt.
  7. Spreek een periode af van ongeveer 2 tot 3 weken. Na deze periode wordt met de meester en de gezel besproken *wat er is geleerd en hoe dit is gebeurd en of er verbeteringen voor het vervolg noodzakelijk zijn.*

---

<sup>7</sup> Uit Praktisch kennismangement in het MKB, uitgave van Kultifa, 2007

## Tools voor leren van projecten / organisationeel leren

### H. Intervisie: structuur en werkwijze<sup>8</sup>

- Waartoe:** Inzicht krijgen in eigen impliciete kennis en redeneringen, dat het mogelijk maakt om meer grip te krijgen op eigen leer- en denkprocessen. Dit leidt tot het vergroten van het probleemoplossend vermogen van professionals. Tevens helpen intervisies om eigen denkpatronen onder de loep te nemen en problemen vanuit meerdere perspectieven te kunnen bekijken.
- Wanneer:** Indien het nodig is om een situatie vanuit diverse perspectieven te bekijken (bijvoorbeeld door een multidisciplinair projectteam), of bij kennisoverdracht tussen een groep professionals vanuit hetzelfde kennisgebied.
- Hoe:** Er bestaan diverse methoden voor het uitvoeren van een intervisie. Hieronder staat een aantal basisstappen dat het raamwerk van de methoden vormt.
- Een van de deelnemers brengt een casus in (aan de hand van een beschrijving of bijvoorbeeld in de vorm van een video-opname).
  - De ervaring wordt besproken, waarbij de inbrenger de diepgang mag bepalen alsmede de tijd die eraan besteed wordt.
  - De rest van de deelnemers denken mee, stellen vragen, geven feedback en doen suggesties voor mogelijke oplossingen.
  - Tot slot formuleert de eigenaar van de casus wat hij heeft geleerd en waar hij in de volgende situatie aandacht aan zal geven. Bijvoorbeeld: 'ik ga de volgende keer de impactanalyse grondig bespreken met mijn projectteam, voordat ik met het ontwikkelen van de oplossing aan de slag ga.'

---

<sup>8</sup> Uit 'Managing Risk', DNV –CIBIT 2009

## I. Jouw projectorganisatie als lerende organisatie – quick scan

**Waar toe:** Vaststellen in hoeverre een projectorganisatie de kenmerken van een lerende organisatie heeft.

**Wanneer:** Als uitgangspunt om vervolgacties en interventies te kiezen die de leerprocessen optimaal ondersteunen en faciliteren.

**Hoe:** Loop de aandachtspunten eens langs voor je eigen projectorganisatie. Je ontvangt 1 punt per stelling (aandachtspunt) als je deze met een volmondig 'ja' kunt beantwoorden. Je kunt dus maximaal 27 punten verzamelen. Hoeveel punten geef je jouw projectorganisatie voor het fenomeen de lerende organisatie?

<p><b>1. Een lerende benadering van projectstrategie</b></p>	<p>a. De projectmanagementcyclus is ingericht als leerproces.  b. Business cases en PID's evolueren en worden aangepast tijdens het proces.  c. Bewust kleinschalige experimenten en feedbackloops zijn onderdeel van het planningsproces zodat voortdurende verbetering mogelijk is.</p>
<p><b>2. Participatieve beleidsvorming</b></p>	<p>a. De definiëring van projectdoelen en projectsucces wordt voornamelijk beïnvloed door de mening van stakeholders.  b. Er is commitment bij het ventileren van meningsverschillen en in de omgang met conflicten.  c. De projectdoelen en het projectsucces reflecteren de waarden en normen van alle projectmedewerkers en niet alleen die van de opdrachtgever.</p>
<p><b>3. Informatiseren</b></p>	<p>a. Informatie wordt gebruikt voor begripsvorming en besluitvorming, niet als bonus of malus.  b. Te allen tijde kan met een enkele druk op de knop terugkoppeling worden ontvangen omtrent het functioneren van de projectorganisatie.  c. Informatietechnologie wordt gebruikt om databases en communicatiesystemen te creëren die iedereen helpen te begrijpen wat er speelt en die hen ondersteunt bij het nemen van goede beslissingen.</p>
<p><b>4. Interne uitwisseling</b></p>	<p>a. Projectteams spreken openhartig met elkaar, zowel om uit te dagen als te helpen.  b. De projectorganisatie streeft ernaar haar interne klanten te bekoren <i>en</i> blijft zich bewust van de behoeften van de organisatie als een geheel.  c. De projectmanager bevordert communicatie, onderhandeling en contractering in plaats van controle van bovenaf.</p>
<p><b>5. Het scheppen van structuren</b></p>	<p>a. Rollen binnen het projectteam zijn flexibel gestructureerd om experimenten, groei en aanpassing mogelijk te maken.  b. We hebben regels en procedures, maar deze worden regelmatig veranderd nadat evaluatie en discussie heeft plaatsgevonden.  c. Waarderingen richten zich meer op leren en ontwikkelen dan op belonen en straffen.</p>
<p><b>6. Omgevingsgerichtheid</b></p>	<p>a. Het is een deel van ieders verantwoordelijkheid binnen het projectteam om informatie te vergaren, terug te brengen en te rapporteren over wat er buiten de projectorganisatie speelt.  b. We hebben regelmatig bijeenkomsten met representatieve klantgroepen, leveranciers en lokale overheid etc., om er achter te komen wat belangrijk voor hen is.  c. Er zijn systemen en procedures om informatie van buiten de projectorganisatie te ontvangen, te beoordelen en te delen.</p>
<p><b>7. Interorganisatorisch leren</b></p>	<p>a. Wij ontmoeten onze concurrenten en vergelijkbare projectteams regelmatig om ideeën en informatie uit te wisselen.  b. Wij nemen deel in gezamenlijke leertrajecten met onze klanten, leveranciers en andere stakeholders.  c. We gebruiken <i>benchmarking</i> om te leren van de <i>best practices</i> van andere projecten.</p>
<p><b>8. Leerklimaat</b></p>	<p>a. Er is een algemene houding van voortdurende verbetering, altijd strevend om te leren en beter te handelen.  b. Verschillen van alle aard tussen jong en oud, man en vrouw, zwart en wit, etc. worden herkend en positief gewaardeerd en als essentieel beschouwd voor het leren</p>

	<p>en creativiteit.</p> <p>c. Mensen ruimen tijd in om hun dagelijkse praktijk te overwegen, te analyseren, te bespreken en te leren van wat er is gebeurd.</p>
<b>9. Zelfontplooiingsmogelijkheden</b>	<p>a. Met de juiste begeleiding worden mensen gestimuleerd verantwoordelijkheid te nemen.</p> <p>b. Er zijn veel mogelijkheden, materialen en middelen beschikbaar om te leren via een <i>'open access'</i>-basis door de gehele projectorganisatie heen.</p> <p>c. De verkenning van de individuele leerbehoeften is de centrale focus bij de inzet van projectmedewerkers.</p>