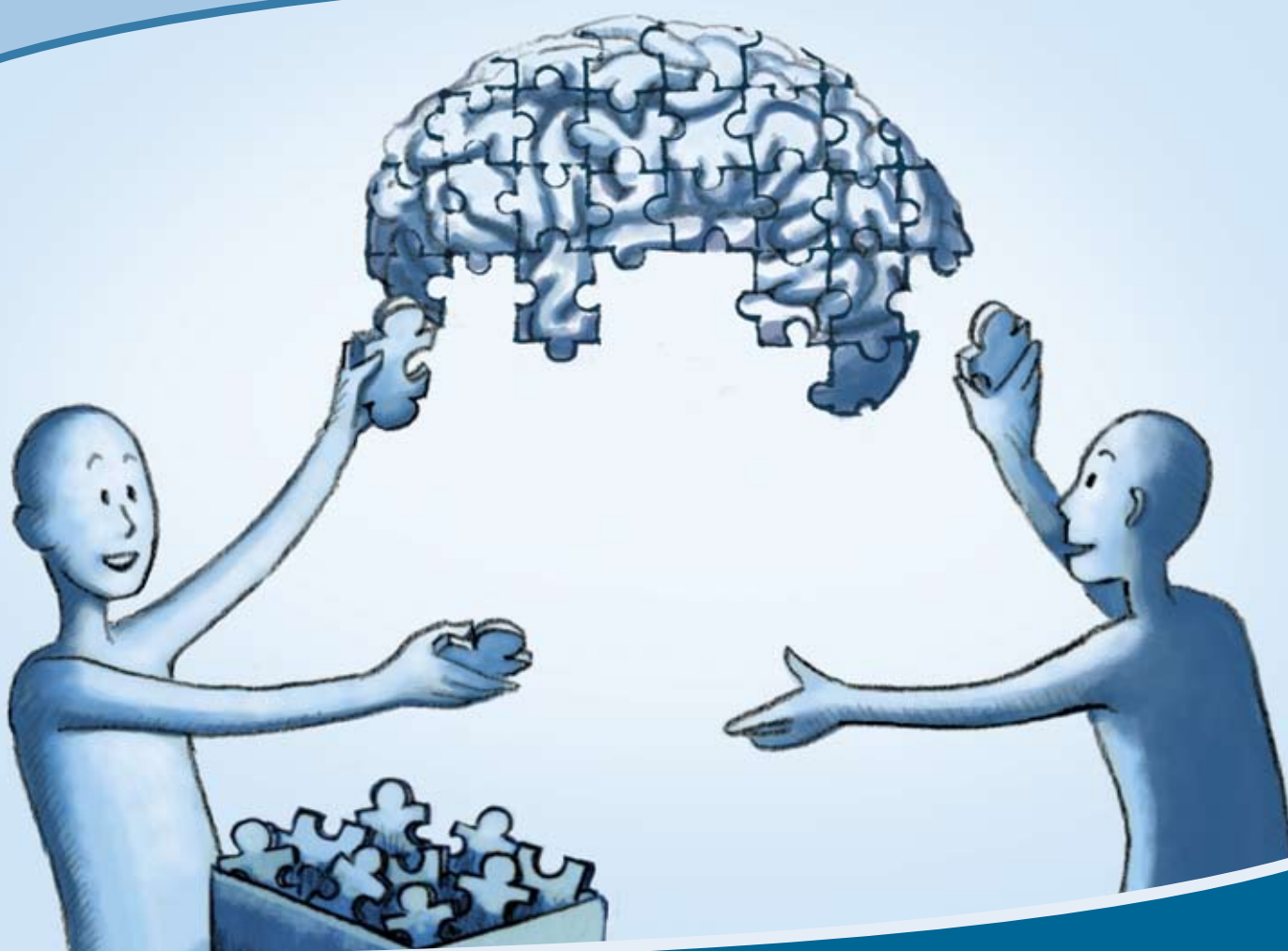


UW KENNIS DOORGEVEN



Toolbox SENIORS-JUNIORS

- Takenkaart
- Kennisoverdrachtplan
- Survival kit

De FOD Personeel en Organisatie stelt een reeks methodologische instrumenten voor Kennismanagement (KM) voor. Deze tools zijn het resultaat van reflecties van federale deskundigen in Kennismanagement, aangevuld met ervaringen en projecten op het terrein.

Overzicht van de beschikbare KM-tools:

KM voor managers

Zelfevaluatie-instrument Kennismanagement bestemd voor de managers bij de federale overheid (juni 2006)

KM voor teams

Kennis beheren in uw team. Analyserooster en verbeterplan (2e ed. mei 2010)

KM voor KM-verantwoordelijken

Kennisoverdracht organiseren. Methodologische gids SENIORS-JUNIORS (oktober 2006)

KM voor seniors en juniors

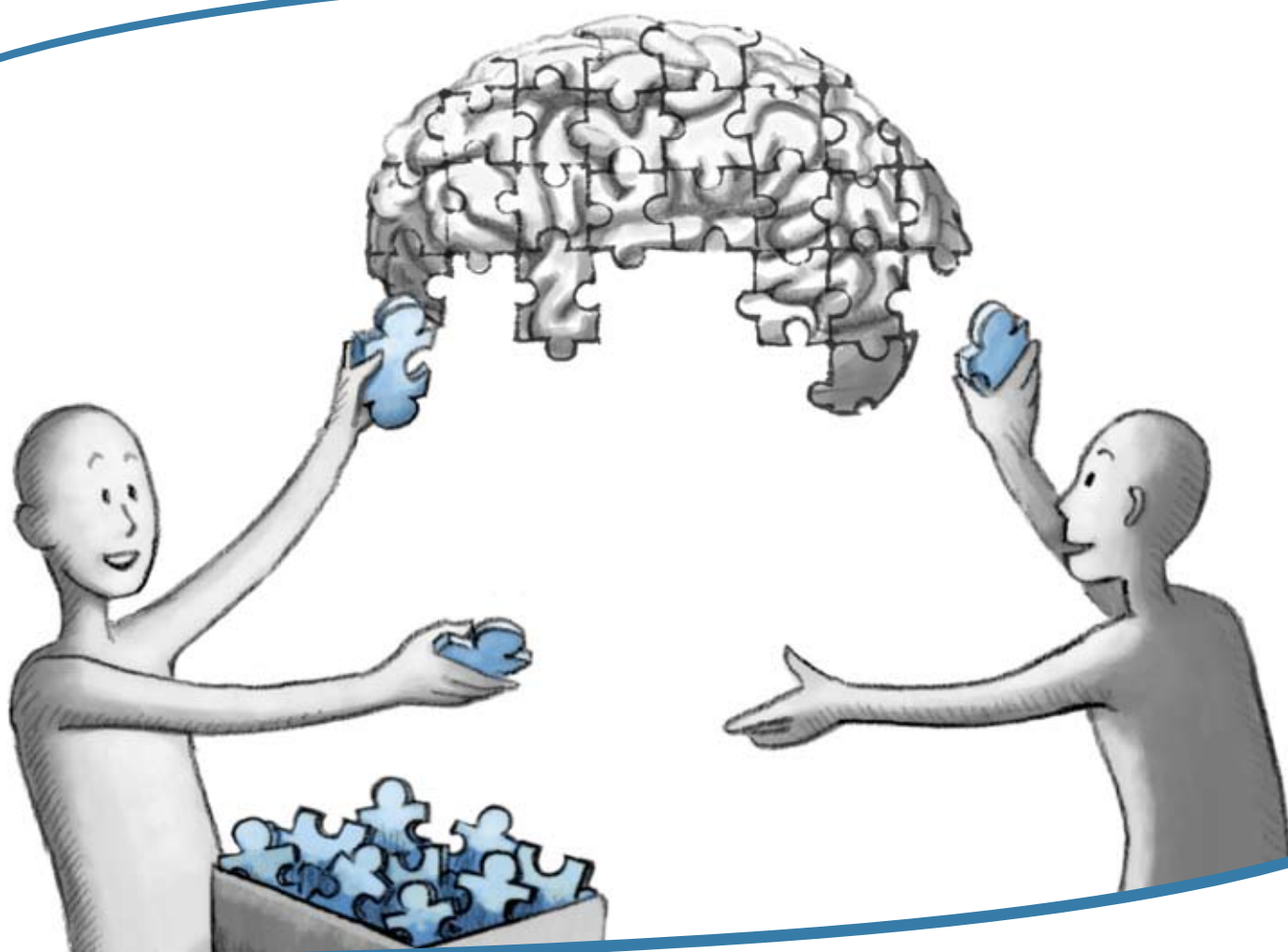
Uw kennis doorgeven. Toolbox SENIORS-JUNIORS (juni 2010)

Goed om weten:

Omwille van de leesbaarheid moeten de termen medewerker, leidinggevende, senior, junior ... in de KM-tools worden beschouwd als algemene termen die net zo goed vrouwen als mannen vertegenwoordigen.

De KM-tools kunnen worden gedownload op www.fedweb.belgium.be (rubriek 'Over de organisatie' > 'Kennismanagement').

UW KENNIS DOORGEVEN

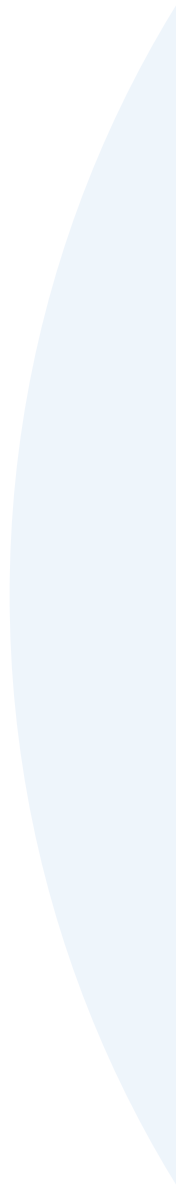


Toolbox SENIORS-JUNIORS

- Takenkaart
- Kennisoverdrachtplan
- Survival kit

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	5
TOOL 1. DE TAKENKAART	9
Wat is een takenkaart?	9
Waarom een takenkaart opstellen?	10
Hoe aanpakken?	10
Tips	15
TOOL 2. HET KENNISOVERDRACHTPLAN	17
Wat is een kennisoverdrachtplan?	17
Waarom een kennisoverdrachtplan opstellen?	18
Hoe aanpakken?	19
Tips	23
TOOL 3. DE SURVIVAL KIT	27
Wat is een survival kit?	27
Waarom een survival kit opstellen?	27
Hoe aanpakken?	28
Tips	29
WOORDENLIJST	31
BIJLAGEN	33
Bijlage I. Voorbeeld takenkaart, kennisoverdrachtplan en opvolgingstabel	35
Bijlage II. Voorbeeld survival kit	45
Bijlage III. Template takenkaart, kennisoverdrachtplan en opvolgingstabel	59
Bijlage IV. Template survival kit	69
Bijlage V. Gebruiksaanwijzing FreeMind	79
Bijlage VI. Gebruiksaanwijzing Wordtabellen	83
Bijlage VII. Gebruiksaanwijzing survival kit	87
DANKWOORD	97



INLEIDING

• Doel van de Toolbox SENIORS-JUNIORS

De Methodologische gids SENIORS-JUNIORS, gepubliceerd in 2006 door de FOD Personeel en Organisatie, reikt een methode en tools aan om de kennisoverdracht tussen ervaren medewerkers (seniors) en minder ervaren medewerkers (juniors) te organiseren. Hij geeft een antwoord op de volgende vraag: hoe kunnen we voorkomen dat kennis verloren gaat die belangrijk is om de strategische doelstellingen te bereiken en de continuïteit van de dienstverlening te garanderen? De gids biedt een aanpak voor een volledige **organisatie**. Hij richt zich tot de KM-verantwoordelijken¹.

Sinds zijn publicatie is de Methodologische gids SENIORS-JUNIORS in verschillende federale instellingen gebruikt. Tijdens projecten werden er voor de **seniors** en **juniors** nieuwe tools ontwikkeld om de kennisoverdracht op het terrein te bevorderen. Ze werden samengebracht in deze Toolbox SENIORS-JUNIORS.

• Doelgroep

De Toolbox SENIORS-JUNIORS is in de eerste plaats bestemd voor:

- **seniors** die hun kennis willen delen met een of meerdere juniors, in het bijzonder seniors die sleutelfuncties bekleden en die eventueel op middellange termijn vertrekken en dat willen voorbereiden,
- **juniors** die van hun meer ervaren collega's willen leren.

De Toolbox richt zich ook tot de andere actoren van de kennisoverdracht, namelijk:

- leidinggevendenden die in hun entiteit kennisoverdracht willen organiseren,
- KM-verantwoordelijken die hun teamchefs advies geven voor de organisatie van kennisdeling en de seniors en juniors in hun kennisoverdrachtstraject begeleiden.

• Inhoud

De Toolbox SENIORS-JUNIORS bevat **drie tools** die de kennisoverdracht in de praktijk kunnen bevorderen:

- de **takenkaart**, die de senior helpt bij het identificeren van de taken waarvoor kennisoverdracht noodzakelijk is,
- het **kennisoverdrachtplan**, dat de senior en de junior helpt bij het opstellen van een doeltreffend actieplan,
- de **survival kit**, die de senior van wie de opvolger nog niet in dienst is, helpt bij het neerschrijven van zijn essentiële kennis.

¹ **KM**: afkorting van Knowledge Management of kennismangement.

KM-verantwoordelijke: iedereen die op de een of andere manier belast is met KM. In sommige gevallen is dat een voltijdse functie. In andere gevallen wordt die rol vervuld door een HR-verantwoordelijke, een verantwoordelijke competentieontwikkeling of een medewerker van de stafdienst P&O.

Bij elke tool vindt u uitleg over

- de aard: 'Wat?'
- het nut: 'Waarom?'
- het gebruik: 'Hoe aanpakken?' en 'Tips'.

De **woordenlijst** bevat de technische woordenschat die in deze Toolbox gebruikt wordt.

De Toolbox SENIORS-JUNIORS bevat ook **voorbeelden**, **templates** (voorgestructureerde documenten) en **gebruiksaanwijzingen**.

De Toolbox is beschikbaar op het portaal van het federale personeel www.fedweb.belgium.be (rubriek 'Over de organisatie' > 'Kennismangement').

U kan van de website ook de templates in Wordformaat downloaden. U kan ze dan eventueel aanpassen aan de specifieke behoeften van de seniors en juniors en aan die van uw organisatie.

• Gebruiksaanwijzing

De Toolbox kan u op twee niveaus lezen. De gekleurde paragrafen in een kleiner lettertype bevatten extra informatie of voorbeelden waarop u zich kan inspireren. Als u gehaast bent, kan u die paragrafen overslaan.

De Toolbox SENIORS-JUNIORS is een aanvulling op de Methodologische gids SENIORS-JUNIORS:

	Methodologische gids SENIORS-JUNIORS	Toolbox SENIORS-JUNIORS
Doelstelling	De kritieke ² kennis bewaren	
Uitgangspunt	De hele organisatie	De senior met kritieke kennis
Benadering	Collectief	Individueel
Doelgroep	KM-verantwoordelijken	Seniors en juniors

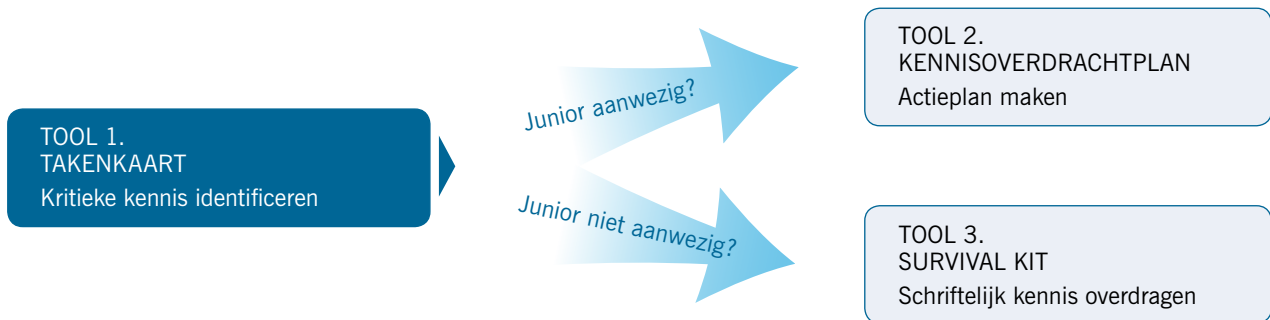
Seniors en juniors die hun kennis willen overdragen kunnen de Toolbox zelfstandig gebruiken. De Toolbox kan ook als aanvulling op de gids worden gebruikt in het kader van een collectieve en begeleide aanpak in de organisatie.

Als aanvulling op de Methodologische gids SENIORS-JUNIORS, kunnen de tools van de Toolbox SENIORS-JUNIORS worden gebruikt in fase 3 en 4 van de gids:

- de portfolio van over te dragen kennis samenstellen (fase 3),
- de kennisoverdracht opstarten (fase 4).

² Het begrip 'kritiek' wordt uitgebreid besproken op pagina 12.

De aanwezigheid van de junior bepaalt grotendeels de keuze van de tools:



Hoewel elke tool voor een specifieke situatie is ontworpen, kan u de drie tools combineren.

Het kennisoverdrachtplan is bijvoorbeeld ontworpen om het samen met een junior uit te werken. Als de junior nog niet in dienst is, stelt de senior een survival kit op. De senior kan ook nadenken over welke acties hij alleen kan ondernemen om de toekomstige integratie van de junior te bevorderen, of nadenken over de acties die de junior moet ondernemen om zich bepaalde taken eigen te maken. Het kennisoverdrachtplan is dan zeker een nuttige tool.

De kennisoverdrachttrajecten worden het best opgestart en opgevolgd in het kader van de ontwikkelcirkels.

Welke benadering er ook wordt gekozen, er moet voldoende tijd worden uitgetrokken voor het kennisoverdrachttraject. De looptijd van dat traject varieert van enkele dagen tot meerdere maanden, naargelang van het volume en de complexiteit van de kennis die wordt overgedragen.

De FOD Personeel en Organisatie hoopt dat de tools u daarbij kunnen helpen en dat ze op doeltreffende wijze de overdracht van kennis in de federale diensten helpen garanderen.

Uw feedback en vragen zijn welkom op het adres KM@p-o.belgium.be



TOOL 1. DE TAKENKAART

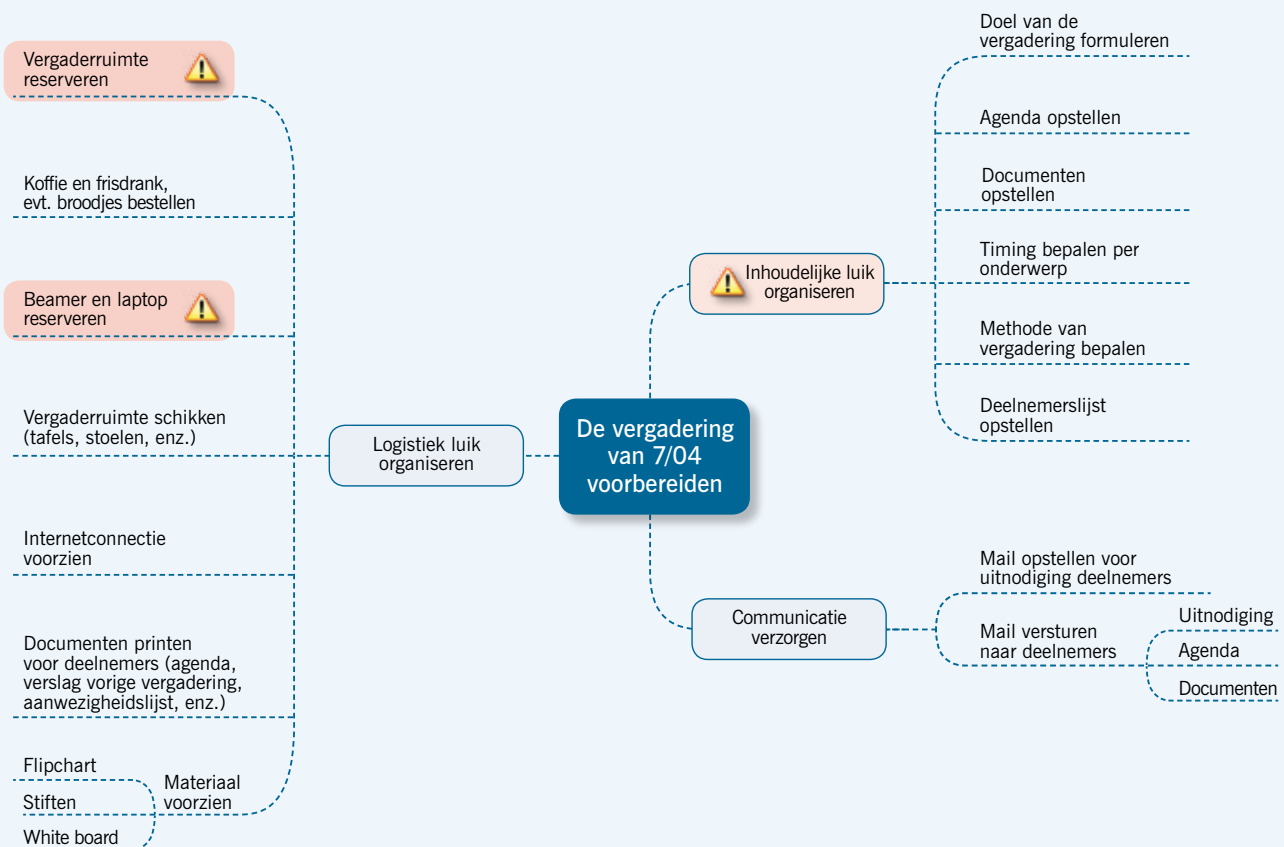
• Wat is een takenkaart?

Een **takenkaart** is een **visuele voorstelling** van de **taken** en de **deeltaken** van de senior. Ze is niet volledig, maar met de takenkaart ziet u in één oogopslag waar de senior zich concreet mee bezig houdt. Door gebruik te maken van kleuren of iconen wordt bovendien gewezen op de punten die bij de kennisoverdracht bijzondere aandacht verdienen.

De takenkaart onderscheidt zich van de functiebeschrijving doordat ze heel concreet en heel specifiek de activiteiten van een senior op een gegeven moment beschrijft.

Er zijn verschillende methoden om een visuele voorstelling te maken. Mindmapping is er een van. Die methode helpt om **ideeën te ordenen en grafisch voor te stellen**. U kan de methode in eender welke beroeps- of privésituatie gebruiken: om uw dag, een vergadering, een vakantie ... te organiseren.

Hier ziet u een voorbeeld van een mindmap met als thema: 'De vergadering van 7/04 voorbereiden'. De kaart geeft weer wat er allemaal moet worden gedaan om die vergadering voor te bereiden.



U vindt een voorbeeld van een takenkaart op pagina 38-39 (**Bijlage I**). Het is de kaart van Maurice, verantwoordelijke van een bibliotheek.

• Waarom een takenkaart opstellen?

Als een senior van dienst verandert of de organisatie verlaat, gaat zijn ervaring vaak verloren. Het doel van een kennisoverdrachtstraject is de optimale werking, en zelfs de continuïteit van de dienst, te garanderen en zich ervan te vergewissen dat, ook als de senior er niet is, het werk efficiënt, zonder fouten, binnen de termijn en tot de tevredenheid van de klanten en de collega's wordt uitgevoerd.

Moet alle kennis van de senior worden overgedragen? Nee! Er moet **een keuze worden gemaakt en er moeten prioriteiten worden gesteld**. Dat gebeurt bij het opstellen van de takenkaart.

Een takenkaart opstellen is geen doel op zich. Een takenkaart bevat niet per se alle taken en deeltaken van een expert. Ze zegt ook niks over iemands werklast.

De takenkaart vormt de **basis voor de kennisoverdracht**. Met de takenkaart kan een gerichte kennisoverdracht worden gepland.

- Als de junior er is, wordt er het best een kennisoverdrachtplan opgemaakt (zie **Tool 2**).
- Als de junior er nog niet is (senior en junior zullen elkaar niet ontmoeten), wordt er het best een survival kit opgesteld (zie **Tool 3**) en ligt de nadruk op een schriftelijke overdracht en een ordening van de documentatie.

Als de tool niet wordt gebruikt ...

Bestaat de kans dat seniors en juniors worden ontmoedigd (ik heb te veel kennis om over te dragen, hoe begin ik eraan?). Het risico bestaat ook dat ze over veel te veel verschillende zaken ineens kennis beginnen over te dragen. Dan verspillen ze tijd en energie aan het overdragen van kennis die van weinig belang is voor de organisatie, ten koste van kennis die wel belangrijk is om over te dragen.

• Hoe aanpakken?

De takenkaart wordt uitgewerkt door de senior, liefst met de hulp van een facilitator.

- Als de junior er is, is het aangeraden om hem erbij te betrekken.
- Als de junior er nog niet is of nog niet gekend is, kan een collega de rol van junior opnemen.

Een expert is zich niet altijd bewust van wat hij allemaal weet. De junior helpt de senior om die punten te identificeren waarvoor kennisoverdrachtacties nodig zijn.

De takenkaart wordt opgesteld in **drie stappen**:



U kan een mindmap met de hand tekenen. Voor het gemak en de leesbaarheid is het echter beter om ze op de computer te maken met een **aangepaste software**.

Er zijn verschillende, gebruiksvriendelijke Mindmapping softwareprogramma's. Sommige daarvan kan u gratis downloaden, waaronder de software 'FreeMind'.

Als u problemen ondervindt bij het downloaden van FreeMind, neem dan contact op met uw ICT-dienst (indien nodig via uw KM-verantwoordelijke).

Als u niet vertrouwd bent met de tool, neem dan de gebruiksaanwijzing FreeMind door. U vindt ze van pagina 79 tot 82 (**Bijlage V**).

Stap 1. Een inventaris maken van de taken van de senior

De senior identificeert **de taken** die hij uitvoert (meestal tussen 3 en 10). Hij schrijft in het midden zijn naam en tekent een tak voor elke taak.

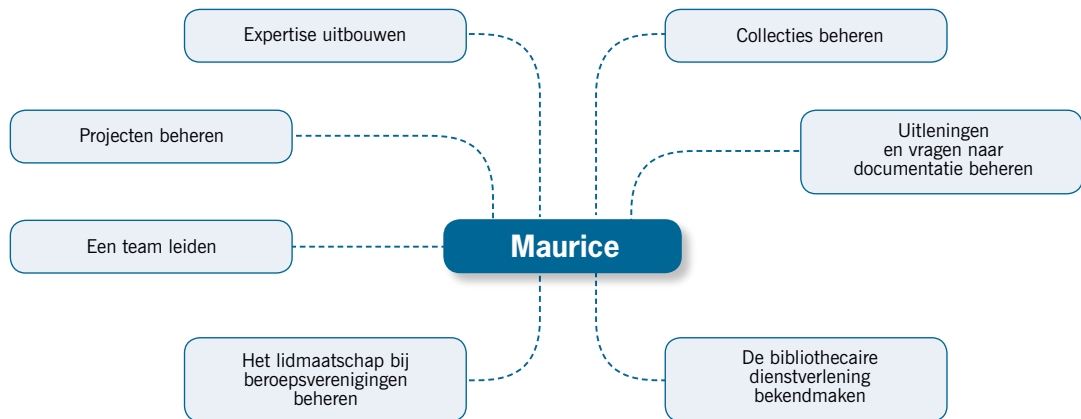
De formulering van een taak is vrij algemeen ('beheren', 'bekendmaken' ...).

De volgende vragen kunnen de senior helpen bij het identificeren van zijn taken:

- Waar hou ik me mee bezig?
- Wat zijn mijn hoofdtaken?
- Wat beheer ik?

Voorbeeld:

Maurice (senior) is de verantwoordelijke van een bibliotheek. Hij identificeert zijn 7 hoofdtaken en begint met het tekenen van een mindmap, zijn takenkaart dus.



Stap 2. De taken in deeltaken opsplitsen

De senior splitst elke taak in **deeltaken** op. Vanuit elke taak maakt hij vertakkingen die overeenstemmen met de deeltaken die hij uitvoert om de taak in kwestie te realiseren.

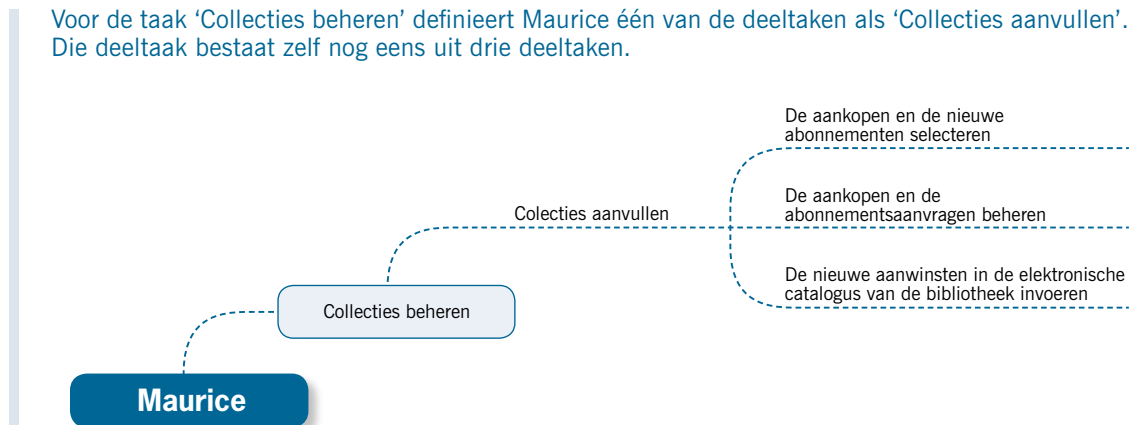
Nu gaat de senior zijn taken meer concreet beschrijven. De werkwoorden die hij gebruikt, zijn concreter.

De volgende vragen kunnen de senior helpen bij het specificeren van zijn taken:

- Waar gaat het precies om?
- Uit welke delen bestaat de taak?
- Hoe aanpakken? Wat doen om de taak tot een goed einde te brengen?

Voorbeeld:

Voor de taak 'Collecties beheren' definieert Maurice één van de deeltaken als 'Collecties aanvullen'. Die deeltaak bestaat zelf nog eens uit drie deeltaken.



Stap 3. De kritieke taken en deeltaken identificeren

De senior identificeert **de taken en deeltaken die in het kennisoverdrachtstraject specifieke aandacht verdienen**. Voor die taken en deeltaken zijn één of meerdere kennisoverdrachtacties nodig.

Wat is een kritieke taak?

Een taak is kritiek als:

- **de continuïteit in het gedrang komt**

De senior is de enige (of een van de enigen) die weet wat er moet worden gedaan, waarom en hoe. Als hij de organisatie van de ene op de andere dag zou verlaten, dan kan die taak niet meer worden uitgevoerd.

- **de optimale werking in het gedrang komt**

De senior is de enige (of een van de enigen) die die taak op zich neemt en de problemen oplost. Als hij de organisatie van de ene op de andere dag zou verlaten, dan kan die taak nog wel worden uitgevoerd, maar niet even goed. Er zullen problemen zijn qua termijn of kwaliteit, en er kunnen zelfs ernstige fouten worden gemaakt. De junior zal veel tijd nodig hebben om de taak te leren als er geen kennisoverdracht plaatsvindt.

Soms voeren verschillende personen dezelfde functie uit en delen ze op min of meer formele wijze hun kennis, zodat het vertrek van een senior de continuïteit of de optimale werking van de dienst niet in het gedrang brengt.

Toch is het aangewezen om ook in die gevallen de 'fragielere' punten te identificeren. Ook al zijn de risico's op een slechte werking beperkt, een kennisoverdracht voor enkele specifieke punten kan een echte meerwaarde betekenen voor de junior en/of de dienst. De junior zal minder tijd nodig hebben om zich op zijn gemak te voelen en zal bepaalde taken vlugger onder de knie krijgen. De dienst zal niet aan efficiëntie inboeten.

Hoe kan ik de kritieke taken opsporen?

De volgende vragen kunnen de senior helpen bij het opsporen van de kritieke punten:

Als u de organisatie van de ene op de andere dag zou verlaten,

- zijn er bepaalde taken die misschien niet meer kunnen worden uitgevoerd?
- zijn er bepaalde taken waarbij een junior het risico loopt grote fouten te maken?
- is er een risico op klachten van klanten wegens een daling van de kwaliteit van de dienstverlening?
- kunnen kennisoverdrachtacties, voor bepaalde taken, vermijden dat de efficiëntie afneemt?

Daarentegen kan de vraag ‘wat is er belangrijk?’ de senior misleiden. Voor een senior kan immers alles belangrijk lijken. Dat wil echter niet zeggen dat alles kritiek is.

Hoe kan ik de kritieke punten op de takenkaart in de verf zetten?

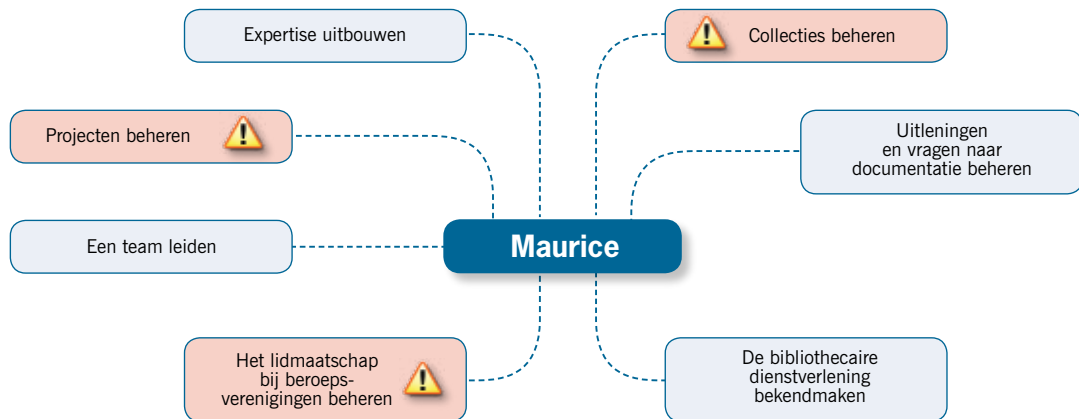
De senior zet de kritieke punten met **iconen** of **kleuren** in de verf. De kritieke punten springen onmiddellijk in het oog. Die punten worden in het kennisoverdrachtplan (zie **Tool 2**) of, als de junior er niet is, in de survival kit (zie **Tool 3**) behandeld.

De senior kan bijvoorbeeld gebruikmaken van dit icoon: 

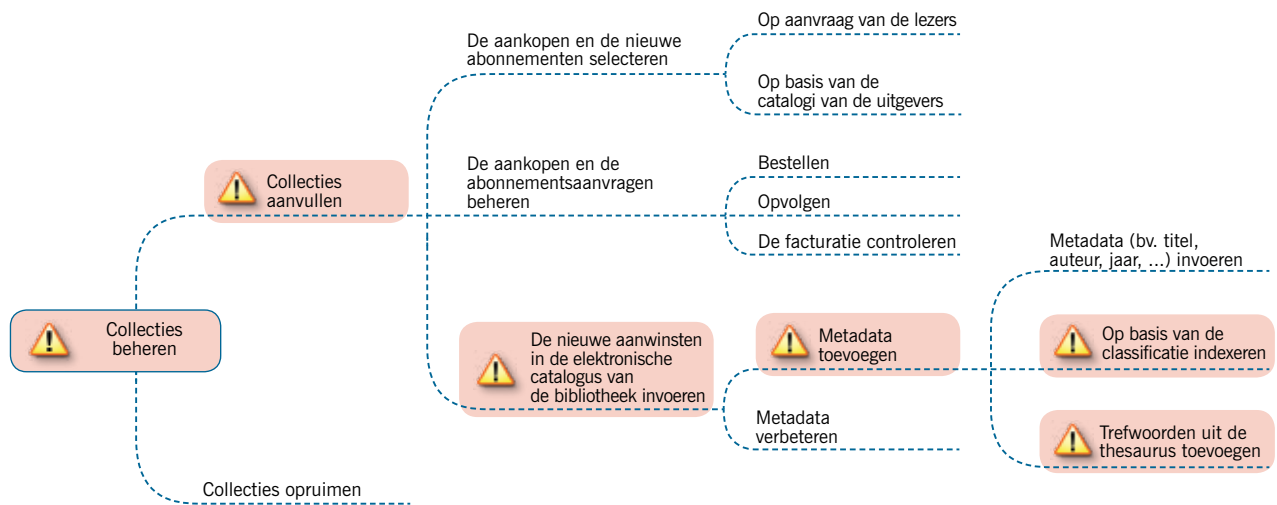
Soms zijn alle deeltaken van een taak kritiek, soms alleen bepaalde deeltaken.

Voorbeeld:

Maurice vindt drie van zijn taken kritiek: ‘Projecten beheren’, ‘Het lidmaatschap bij beroepsverenigingen beheren’ en ‘Collecties beheren’. Hij vestigt er de aandacht op met een icoon.



Voorbeeld: | Voor de taak 'Collecties beheren' ligt het kritieke aspect vooral in de deeltaak 'Collecties aanvullen'.



Zijn alle kritieke punten geïdentificeerd?

Na het opstellen van de takenkaart en het in de verf zetten van de kritieke punten controleert de senior of het geheel coherent is en of hij niks heeft vergeten. Hij kan zijn **functiebeschrijving als checklist** gebruiken.

De volgende vragen kunnen de senior helpen bij het checken:

- Zijn er bij de taken die als niet-kritiek zijn geïdentificeerd, punten die toch een probleem zouden zijn als de junior van vandaag op morgen het werk moet overnemen?
- Werden er bepaalde taken vergeten? Zo ja, bevatten ze kritieke punten?

Voorbeeld: | U vindt het volledige voorbeeld van de takenkaart van Maurice, senior verantwoordelijke van de bibliotheek, op pagina 38-39 (**Bijlage I**).

• Tips


Overleggen


Voor het opstellen van de takenkaart is er overleg nodig tussen de leidinggevende, de senior en de junior.

- **Als de junior** - die de kritieke kennis van de senior zal assimileren - **al gekend is**, is zijn aanwezigheid een echte meerwaarde. Hij kan onder andere de senior helpen bij het identificeren van de kritieke punten waar bij de overdracht speciale aandacht aan moet worden besteed.
- **Als de junior nog niet gekend is**, kan de senior zijn kaart uitwerken met een collega.

In bepaalde gevallen worden er het best meerdere juniors betrokken bij de kennisoverdracht. Dit wordt soms pas duidelijk na het opstellen van de takenkaart.


Het overleg gebeurt idealiter als volgt:

1.  **Startgesprek** Wie: leidinggevende, senior en junior
Doel: de wederzijdse verwachtingen verduidelijken en de prioriteiten afspreken
 - Wat verwacht de leidinggevende van de senior en de junior?
 - Wat verwachten senior en junior van het kennisoverdrachtstraject? Wat verwachten senior en junior van elkaar en van hun leidinggevende?
 - Welke taken moeten zeker gedetailleerd worden in de takenkaart?

2.  **Takenkaart opstellen** Wie: senior en junior
Doel: de takenkaart van de senior opstellen

In de praktijk gebeurt het opstellen van de takenkaart (uitgelegd van pagina 10 tot 14) **in twee keer**:

- 1^e werksessie: een eerste versie van de takenkaart opstellen
Het gaat om een gesprek van ongeveer 2 uur waarin de stappen die hierboven beschreven werden, gevolgd worden.
- 2^e werksessie: de kaart verder uitwerken
Het gaat om een gesprek van ongeveer 30 minuten waarin men kijkt of de kaart in haar geheel coherent is en of er niets vergeten werd.

3.  **Feedback-gesprek** Wie: leidinggevende, senior en junior
Doel: de kaart valideren en afspraken maken voor de volgende stappen

- Zijn wel degelijk alle kritieke punten in de takenkaart opgenomen?
- Is de leidinggevende het eens met het kritieke karakter van de punten die in de verf gezet werden?
- Aan welke taken moet in het kennisoverdrachtplan bijzondere aandacht worden besteed?

Geduldig en creatief zijn

Tijdens het opstellen van de takenkaart moet men weleens op zijn schreden terugkeren. Het is wenselijk een eerste versie te maken, die te laten rusten en dan opnieuw te bestuderen om ze verder aan te vullen, te wijzigen en beter te formuleren.

Een eerste versie maken, is niet altijd makkelijk: de ideeën zijn wanordelijk, het is moeilijk om onmiddellijk de juiste woorden te vinden, de structuur moet meermaals gewijzigd worden. Dat is normaal. Een techniek zoals Mindmapping helpt nu net om de ideeën beter te structureren.

De volgorde van de stappen is indicatief. Een kritiek punt kan al worden geïdentificeerd vooraleer alle takken uitvoerig zijn gedetailleerd.

Niet te ver in details treden

De takenkaart moet volledig genoeg zijn om een precies beeld te hebben van de kritieke taken en deeltaken van de senior. Er mag echter niet te ver in details worden getreden, door bijvoorbeeld een procedure uiterst minutieus te beschrijven. Dat is een actie om in het kennisoverdrachtplan op te nemen (zie **Tool 2**).

Het is in elk geval wenselijk dat de senior het kritieke karakter van de taak en de deeltaak nagaat, voor hij de deeltaken op verschillende niveaus uitwerkt (zie vragen om het kritieke karakter van een taak op te sporen bij stap 3). Als de taak en de deeltaken niet kritiek lijken, is een verdere analyse niet nodig.

TOOL 2. HET KENNISOVERDRACHTPLAN

• Wat is een kennisoverdrachtplan?

Een kennisoverdrachtplan is een **actieplan**.

Het bepaalt de acties die prioritair moeten worden ondernomen om op een coherente en gestructureerde manier aan een of meerdere juniors **bepaalde kennis van een senior over te dragen**. Het gaat om de punten die bij het opstellen van de takenkaart als kritiek werden geïdentificeerd (zie **Tool 1**).

Per taak en deeltaak waarvoor kennisoverdrachtacties nodig zijn (kritieke punten van de takenkaart) is er een tabel die het volgende vermeldt:

- de kennisoverdrachtacties die moeten gebeuren, namelijk dat wat senior en junior moeten doen en op welke manier, zodat de junior zich de kennis eigen kan maken,
- wie er aan de acties meewerkt,
- hoeveel tijd elke actie in beslag neemt,
- wanneer elke actie gebeurt,
- of de actie is uitgevoerd.

Het is een tabel die regelmatig wordt bijgewerkt en aangevuld.

In het volgende voorbeeld ziet u een deel van een kennisoverdrachtplan. Maurice is senior, Liesbeth junior. Het volledige voorbeeld vindt u van pagina 35 tot 44 (**Bijlage I**).

TAAK 2 : COLLECTIES BEHEREN					
Deeltaak : Collecties aanvullen : de nieuwe aanwinsten in de elektronische catalogus van de bibliotheek invoeren (metadata toevoegen)					
Wat? Overdrachtacties	Wie? Deelnemers aan de actie	Duur? Tijd die de overdracht in beslag zal nemen	Wanneer? Tijdstip waarop de overdracht zal plaatsvinden	Uitgevoerd	
1	Maurice geeft een demonstratie van de elektronische catalogus en legt aan Liesbeth uit: - uit welke modules de catalogus is samengesteld, - waartoe hij dient, - hoe hij werkt. Liesbeth neemt nota.	Maurice Liesbeth	1 dag	10/11	X
2	Liesbeth volgt een technische opleiding bij de dienstverlener.	Liesbeth	2 dagen	16 en 17/11	X
3	Liesbeth probeert de elektronische catalogus uit: - ze doet opzoeken, - ze maakt gebruik van de online hulp, - ze oefent op het invoeren en schrappen van titels (minstens 30 keer).	Liesbeth	3 dagen	Tussen 18/11 en 18/12 11-12/01 en 18/01	X

• Waarom een kennisoverdrachtplan opstellen?

Het kennisoverdrachtplan is een succesfactor voor een kennisoverdrachttraject.

- Het maakt een **gestructureerde kennisoverdracht mogelijk**, stap per stap, zonder zich in de details te verliezen.
- Het **formaliseert de beslissingen die samen zijn genomen** en dient als referentiedocument voor de senior, de junior en de leidinggevende.
- Het bevat een **planning** die rekening houdt met ieders agenda.
- Het zet de werklast die de kennisoverdracht inhoudt in de verf en **toont het gerealiseerde werk**, wat belangrijk is, want kennisdeling gebeurt vaak onopgemerkt.

Als de tool niet wordt gebruikt ...

Is de kans groot dat de kennisoverdrachtacties wanordelijk, sporadisch en onvolledig gebeuren. Het risico bestaat dat ze onopgemerkt of, in het slechtste geval, helemaal niet plaatsvinden.

• Hoe aanpakken?

Het kennisoverdrachtplan wordt uitgewerkt door de senior, die daarbij het best wordt geholpen door een facilitator. Als de junior er is, wordt hij bij het proces betrokken.

De junior heeft rechtstreeks belang bij het kennisoverdrachtplan. Hij moet zich de kennis van de senior eigen maken en zal een groot deel van de acties uitvoeren. Als de junior bij het uitwerken van het kennisoverdrachtplan wordt betrokken, kan er rekening worden gehouden met wat hij al kent en met de manier waarop hij wil leren.

Het kennisoverdrachtplan wordt uitgewerkt in **drie stappen**:



U kan een **Wordtemplate**³ gebruiken voor het kennisoverdrachtplan. Die kan u downloaden van www.fedweb.belgium.be (rubriek 'Over de organisatie' > 'Kennismanagement').

De leidinggevende valideert het kennisoverdrachtplan. Het is belangrijk dat de opvolging ervan wordt gewaarborgd. Daartoe kan u de opvolgingstabel gebruiken die u in dezelfde template vindt.

De template wordt voorgesteld van pagina 59 tot 67 (**Bijlage III**).

Als u problemen hebt bij het downloaden van de template, neem dan contact op met uw ICT-dienst (indien nodig via uw KM-verantwoordelijke).

Als u niet vertrouwd bent met Wordtabellen, neem dan de **gebruiksaanwijzing Wordtabellen** door. U vindt ze van pagina 83 tot 86 (**Bijlage VI**).

Stap 1. Een inventaris maken van de over te dragen kennis

Senior en junior nemen de takenkaart van de senior door en hernemen in de template de taken en deeltaken die als **kritieke punten** staan aangeduid.

Voorbeeld:

Maurice (de senior) en zijn juniors (Philippe en Liesbeth) vullen in de template de taken en deeltaken in die in de takenkaart als kritiek zijn geïdentificeerd. Dat is bijvoorbeeld de taak 'Collecties beheren' die onder andere de deeltaak 'Collecties aanvullen' bevat.

TAAK 2 : COLLECTIES BEHEREN				
Deeltaak : Collecties aanvullen de nieuwe aanwinsten in de elektronische catalogus van de bibliotheek invoeren (metadata toevoegen)				
Wat?	Wie?	Duur?	Wanneer?	Uitgevoerd
Overdrachtacties	Deelnemers aan de actie	Tijd die de overdracht in beslag zal nemen	Tijdstip waarop de overdracht zal plaatsvinden	
1				

³Template: deze term is opgenomen in de Woordenlijst p. 31.

Stap 2. Geschikte kennisoverdrachtacties bepalen

Dit is de moeilijkste stap. Er is geen kant-en-klare oplossing.

Senior en junior maken afspraken over het verloop van de kennisoverdracht. Het aantal acties en de tijd die daarvoor nodig is, hangen af van de omvang en de complexiteit van de over te dragen kennis.

Eerst gaan ze na **hoe de taak het best wordt aangeleerd**.

Niet iedereen leert op dezelfde manier. De senior kan conceptueel gericht zijn en de junior eerder praktisch gericht, of omgekeerd. Bij de formulering van de kennisoverdrachtacties moet daar rekening mee worden gehouden. Senior en junior doen er goed aan dat te bespreken.

Hier volgen enkele vragen die de senior en de junior zich kunnen stellen om de beste leermethode te vinden:

- Hoe heeft de senior die taak leren uitvoeren?
- Hoe had hij die taak willen leren uitvoeren?
- Heeft de junior suggesties voor de manier waarop hij de taak zou willen leren?
- Herinnert de junior zich leersituaties die bijzonder nuttig waren? Hoe werden die aangepakt?

Dan maken de senior en junior een lijst van de **acties die moeten worden ondernomen** en eventueel de verschillende stappen die moeten worden gepland, opdat de junior zich de kennis van de kritieke taak of deeltaak eigen kan maken. Ze formuleren de acties in logische volgorde.

De senior en de junior kunnen vier soorten acties ondernemen om kennis over te dragen.

Soorten kennisoverdrachtacties	Voorbeelden van kennisoverdrachtacties
Observatie	De junior kijkt toe hoe de senior een taak uitvoert.
Uitleg (mondeling⁴ of schriftelijk)	De senior legt aan de junior uit hoe een taak moet worden uitgevoerd. De senior en de junior schrijven een nota of een procedure.
Concrete toepassing	De senior en de junior behandelen een dossier. De senior en de junior nemen deel aan een vergadering, ontmoeten een klant. De junior voert een taak uit (of een deel van de taak) die de senior tot dan toe uitvoerde.
Analyse⁵	De senior en de junior onderzoeken de werkmethodes van de senior kritisch. De senior en de junior evalueren hoe ze samen een taak hebben uitgevoerd. De senior en de junior analyseren verschillende mogelijke strategieën om een probleem op te lossen.

Als de junior er nog niet is, kan de senior al enkele acties ondernemen die het toekomstige leertraject van de junior bevorderen:

- zijn documentatie in orde brengen,
- klasementen nakijken,
- zijn adresboek bijwerken,
- fiches opstellen met geleerde lessen,
- een survival kit opstellen (zie **Tool 3**).

⁴ De Methodologische gids SENIORS-JUNIORS (Oktober 2006, pp. 69-84) geeft meer informatie over de specifieke technieken voor mondelinge kennisoverdracht.

⁵ De Methodologische gids SENIORS-JUNIORS (Oktober 2006, pp. 62-63) legt de 'review after action' methode uit.

Voorbeeld:

Maurice en zijn juniors bepalen de acties die moeten worden ondernomen, opdat die laatste de nodige kennis zouden verwerven.

Om de taak 'Collecties beheren - Collecties aanvullen' onder de knie te krijgen, voorzien Maurice en zijn junior Liesbeth verschillende acties, zoals 'Maurice geeft een demonstratie van de elektronische catalogus'.

TAAK 2 : COLLECTIES BEHEREN					
Deeltaak : Collecties aanvullen : de nieuwe aanwinsten in de elektronische catalogus van de bibliotheek invoeren (metadata toevoegen)					
Wat?	Wie?	Duur?	Wanneer?	Uitgevoerd	
Overdrachtacties	Deelnemers aan de actie	Tijd die de overdracht in beslag zal nemen	Tijdstip waarop de overdracht zal plaatsvinden		
1	Maurice geeft een demonstratie van de elektronische catalogus en legt aan Liesbeth uit: - uit welke modules de catalogus is samengesteld, - waartoe hij dient, - hoe hij werkt. Liesbeth neemt nota.	Maurice Liesbeth	1 dag	10/11	X
2	Liesbeth volgt een technische opleiding bij de dienstverlener.	Liesbeth	2 dagen	16 en 17/11	X
3	Liesbeth probeert de elektronische catalogus uit : - ze doet opzoekingen, - ze maakt gebruik van de online hulp, - ze oefent op het invoeren en schrappen van titels (minstens 30 keer).	Liesbeth	3 dagen	Tussen 18/11 en 18/12 11-12/01 en 18/01	X

Stap 3. De kennisoverdrachtacties plannen

De senior en de junior preciseren **wie bij elke actie moet worden betrokken**. In bepaalde gevallen zal dat alleen de junior zijn. In andere gevallen zal het nuttig zijn om er ook een of meer teamleden bij te betrekken, of zelfs een transversale werkgroep op te richten.

De senior schat hoeveel tijd er voor elke leer- of kennisoverdrachtactie nodig is. Hij maakt die **schatting in aantal uren of werkdagen**. Hij beschrijft nauwkeurig hoeveel tijd elke actie op zich in beslag neemt, niet de termijn tussen het begin en het einde van de actie.

De senior en de junior leggen de **tijdstippen vast waarop de kennisoverdrachtacties plaatsvinden**. Die blokkeren ze in hun agenda's. Hoe kritieker een taak of deeltaak is, des te eerder zal de kennisoverdrachtactie worden georganiseerd.

Het is nodig om precieze tijdstippen in de agenda's te blokkeren. Een eerste reflex is om de overdrachtperiode te plannen, bijvoorbeeld 'in februari'. Maar als er geen precies tijdstip wordt vastgelegd, is de kans groot dat de overdracht nooit zal plaatsvinden.

De planning wordt uiteraard ook opgesteld volgens de aanwezigheden en beschikbaarheden van alle personen en diensten die bij de overdracht en het thema in kwestie zijn betrokken.

Als bijvoorbeeld de budgettaire planning in de takenkaart als een kritiek punt is gemarkeerd, en die budgettaire planning slechts één keer per jaar op een bepaald tijdstip gebeurt, moet alles in het werk worden gesteld om op dat ogenblik een kennisoverdracht te plannen. Anders moet er worden gewacht tot het daaropvolgende jaar, of vindt er een kennisoverdracht plaats die zeker minder efficiënt is.

Voorbeeld:

Maurice en zijn junior Liesbeth vullen voor elke kennisoverdrachtactie de kolommen 'Wie?', 'Duur?' en 'Wanneer?' in. Bij de actie 'Maurice geeft een demonstratie van de elektronische catalogus':

- zijn twee personen betrokken: Maurice en Liesbeth,
- is de geschatte duur 1 dag,
- is de geplande datum 10/11.

TAAK 2 : COLLECTIES BEHEREN				
Deeltaak : Collecties aanvullen : de nieuwe aanwinsten in de elektronische catalogus van de bibliotheek invoeren (metadata toevoegen)				
Wat ? Overdrachtacties	Wie? Deelnemers aan de actie	Duur ? Tijd die de overdracht in beslag zal nemen	Wanneer ? Tijdstip waarop de overdracht zal plaatsvinden	Uitgevoerd
1 Maurice geeft een demonstratie van de elektronische catalogus en legt aan Liesbeth uit : - uit welke modules de catalogus is samengesteld, - waartoe hij dient, - hoe hij werkt. Liesbeth neemt nota.	Maurice Liesbeth	1 dag	10/11	X
2 Liesbeth volgt een technische opleiding bij de dienstverlener.	Liesbeth	2 dagen	16 en 17/11	X
3 Liesbeth probeert de elektronische catalogus uit : - ze doet opzoekingen, - ze maakt gebruik van de online hulp, - ze oefent op het invoeren en schrappen van titels (minstens 30 keer).	Liesbeth	3 dagen	Tussen 18/11 en 18/12 11-12/01 en 18/01	X

Zijn alle nodige kennisoverdrachtacties geformuleerd?

Na het opstellen van het kennisoverdrachtplan controleren de senior en de junior of het geheel coherent is en of niks werd vergeten.

De volgende vragen kunnen de senior en de junior hierbij helpen:

- Als alle acties geformuleerd in het kennisoverdrachtplan uitgevoerd zullen zijn, zal de junior dan in staat zijn om de kritieke taken van de senior op zich te nemen?
- Zijn er voor alle kritieke taken van de senior acties geformuleerd?
- Zijn er kritieke taken en deeltaken waarvoor extra acties moeten worden geformuleerd?

Voorbeeld:

U vindt het volledige voorbeeld van het kennisoverdrachtplan van Maurice van pagina 40 tot 43 (Bijlage I).


• Tips

Overleggen

Voor het opstellen van het kennisoverdrachtplan is er overleg nodig tussen de leidinggevende, de senior en de junior.


- **Als de junior al gekend is**, biedt zijn medewerking bij het opstellen van het kennisoverdrachtplan een echte meerwaarde. Het kennisoverdrachtplan wordt dan een gezamenlijk werk, wat de slaagkansen van de overdracht vergroot.
- **Als de junior nog niet gekend is**, kan de senior acties formuleren die hij alleen kan realiseren (een procedure schrijven, een document updaten, zijn documentatie sorteren en ordenen ...). De senior kan ook acties formuleren die hij met een tussenpersoon kan realiseren (d.w.z. iemand aan wie de senior zijn kennis kan overdragen en die dan op zijn beurt die kennis aan de junior overdraagt, zodra die gekend is).

Het overleg gebeurt idealiter als volgt:

1.  **Startgesprek** Wie: leidinggevende, senior en junior
Doel: de wederzijdse verwachtingen verduidelijken


- Voor de senior, wat is het verwachte gedrag van de junior? Voor de junior, wat is het verwachte gedrag van de senior?
- Voor de junior, wat is een 'ideale' senior? Voor de senior, wat is een 'ideale' junior?
- Wat is, voor de junior, het 'ideale' leertraject?
- Wanneer kan men zeggen dat de kennisoverdracht geslaagd is?

Dit gesprek kan tegelijk gebeuren met het feedbackgesprek over de takenkaart (zie **Tool 1**).

2.  **Kennisoverdrachtplan opstellen** Wie: senior en junior
Doel: een kennisoverdrachtplan opstellen

In de praktijk gebeurt het opstellen van het kennisoverdrachtplan (uitgelegd van pagina 19 tot 22) **in twee keer**:

- 1^e werksessie: een eerste versie van kennisoverdrachtplan opstellen
Het gaat om een gesprek van 2 à 3 uur waarin de stappen die hierboven beschreven werden, gevolgd worden.
- 2^e werksessie: het kennisoverdrachtplan verder uitwerken
Het gaat om een gesprek van ongeveer 2 uur waarin men kijkt of het kennisoverdrachtplan in zijn geheel coherent is en of er niets vergeten werd.

3.  **Feedbackgesprek** Wie: leidinggevende, senior en junior
Doel: het kennisoverdrachtplan valideren en de prioriteiten duidelijk vastleggen

- Moeten er kennisoverdrachtacties worden toegevoegd of weggelaten?
- Moeten er kennisoverdrachtacties verder worden uitgewerkt?
- Waarom zijn bepaalde keuzes gemaakt?
- Is de voorgestelde planning geschikt?
- Moeten er bij bepaalde acties andere personen dan de senior en de junior worden betrokken?

Stap voor stap te werk gaan

Het is wenselijk een eerste versie te maken, die te laten rusten en dan het plan opnieuw te bekijken om het verder aan te vullen, opnieuw te structureren en beter te formuleren.

'SMART' formuleren

- **Specifiek:** de actie is uiterst nauwkeurig bepaald,
- **Meetbaar:** de realisatie van de actie kan worden geverifieerd,
- **Aanvaardbaar:** de actie wordt door de betrokken personen aanvaard,
- **Realistisch:** de actie is geen onmogelijke opdracht,
- in de **Tijd** bepaald: de actie is gepland.

Het kennisoverdrachtplan up-to-date houden

- acties toevoegen als gaandeweg blijkt dat er ontbreken,
- de timing aanpassen als dat nodig is,
- de vorderingen in het kennisoverdrachtplan vermelden (zie verder: opvolging door de senior en de junior).

De uitvoering van het kennisoverdrachtplan opvolgen

Het kennisoverdrachtplan uitwerken is een belangrijke stap, maar de overdracht zelf is uiteraard nog veel belangrijker. Een regelmatige opvolging van de kennisoverdrachtacties is dus onontbeerlijk.

• Opvolging door de senior en de junior

Het is belangrijk dat de senior en de junior regelmatig een stand van zaken opmaken van de al gerealiseerde kennisoverdrachtacties en dat ze de laatste kolom van het overdrachtplan, de kolom 'Uitgevoerd', up-to-date houden.

De stand van zaken kan ook met kleuren worden in de verf gezet.

TAAK 2 : COLLECTIES BEHEREN				
Deeltaak : Collecties aanvullen : de nieuwe aanwinsten in de elektronische catalogus van de bibliotheek invoeren (matadata toegeven)				
Wat? Overdrachtacties	Wie? Deelnemers aan de actie	Duur? Tijd die de overdracht in beslag zal nemen	Wanneer? Tijdstip waarop de overdracht zal plaatsvinden	Uitgevoerd
1 Maurice geeft een demonstratie van de elektronische catalogus en legt aan Liesbeth uit : - uit welke modules de catalogus is samengesteld, - waartoe hij dient, - hoe hij werkt. Liesbeth neemt nota.	Maurice Liesbeth	1 dag	10/11	X
2 Liesbeth volgt een technische opleiding bij de dienstverlener.	Liesbeth	2 dagen	16 en 17/11	X
3 Liesbeth probeert de elektronische catalogus uit : - ze doet opzoekingen, - ze maakt gebruik van de online hulp, - ze oefent op het invoeren en schrappen van titels (minstens 30 keer).	Liesbeth	3 dagen	Tussen 18/11 en 18/12 11-12/01 en 18/01	X

• Opvolging door de leidinggevende, de senior en de junior

Het is ook belangrijk dat de **leidinggevende**, de **senior** en de **junior** communiceren over:

- de stand van zaken van de overdracht,
- de problemen waarmee ze te maken krijgen en de eventueel voorgestelde oplossingen.

Dankzij die communicatie kan de leidinggevende de kennisoverdracht regelmatig opvolgen en op het juiste moment handelen. Een maandelijks feedback volstaat meestal.

Het kan nuttig zijn dat de KM-verantwoordelijke bepaalde feedbackgesprekken bijwoont, vooral het eerste.

Een opvolgingstabel staat tot uw beschikking. Hij maakt deel uit van de **Wordtemplate** die u kan downloaden van het portaal van het federale personeel www.fedweb.belgium.be (rubriek 'Over de organisatie' > 'Kennismangement'). Deze tool voor opvolging en rapportage herneemt in een tabel de data van de ontmoetingen, de aanwezigen, de stand van zaken en de genomen beslissingen.

In het volgende voorbeeld ziet u een deel van een opvolgingstabel die Nathalie, de leidinggevende, gebruikt. Het volledige voorbeeld vindt u op pagina 44 (**Bijlage I**).

Datum van rapportering	Aanwezigen	Stand van zaken	Beslissingen
9/11	Nathalie Maurice Philippe en Liesbeth	Validatie van het kennisoverdrachtplan. Maurice, Philippe en Liesbeth hebben de data vastgelegd in hun agenda.	
25/11	Nathalie Maurice Philippe en Liesbeth	De kennisoverdracht verloopt zoals gepland. De technische opleiding die Liesbeth 16 en 17 november gevolgd heeft, was erg nuttig.	
23/12	Nathalie Maurice Philippe en Liesbeth	De kennisoverdracht wordt correct voortgezet. Er zijn twee wijzigingen t.o.v. de initiële planning : - de ontmoeting met de archivaris kon niet doorgaan (archivaris ziek). - Liesbeth is momenteel wel overbelast omdat één van haar collega's afwezig is. Daarom heeft ze de elektronische catalogus nog niet kunnen uitproberen.	Maurice neemt contact op om een nieuwe afspraak te maken. Nathalie vraagt Liesbeth om een extra inspanning te doen in deze moeilijke periode, die van korte duur is. Ze vraagt haar om de catalogus uit te proberen tegen 18/01.

Met de volgende vragen kan u een stand van zaken opmaken:

- Zijn de geplande acties gerealiseerd?
- Zijn de nagestreefde doelstellingen bereikt?
- Bent u obstakels tegengekomen? Zo ja, welke? Hebt u ze kunnen wegwerken?
- Wat was er heel nuttig? Waarom?
- Zijn de termijnen nageleefd? Moet de planning worden herzien?
- Moeten er acties worden toegevoegd?
- Hebben senior en junior specifieke wensen met betrekking tot het overdrachtstraject?

In de vierde kolom van de tabel staan de beslissingen die worden genomen voor de problemen die tijdens de overdracht rijzen.

- Hebben senior en junior nood aan ondersteuning? Zo ja, van welke aard?



TOOL 3. DE SURVIVAL KIT

• Wat is een survival kit?

Een survival kit is een document dat een ervaren medewerker (senior) opstelt, waarin hij de kennis bundelt die essentieel is voor zijn opvolger.

Het gaat om kennis over bepaalde taken van de senior en de bronnen die de senior gebruikt om zijn taken te realiseren: referentiedocumenten, werkinstrumenten, specifieke woordenschat, contacten, netwerken.

Een voorbeeld van een survival kit vindt u van pagina 45 tot 57 (**Bijlage II**).

• Waarom een survival kit opstellen?

Een ervaren medewerker vertrekt. Door alle taken die hij vervulde, alle problemen waarmee hij geconfronteerd werd, alle successen die hij boekte, heeft hij kennis opgebouwd die vaak enkel in zijn hoofd zit. Die kennis gaat verloren als ze niet wordt overgedragen.

Het spreekt dan ook voor zich dat het belangrijk is kennisoverdracht te organiseren vóór het vertrek van die persoon. De tool survival kit werd in eerste instantie ontworpen om **kennis te behouden wanneer een senior vertrekt en de junior nog niet in dienst is**. Dankzij de survival kit wordt kennis ook in dat geval op een gestructureerde manier overgedragen⁶.

De survival kit kan ook nuttig zijn wanneer senior en junior toch op hetzelfde moment aanwezig zijn. In dat geval kunnen de structuur en de checklist voor kennisoverdracht vooral mondeling worden gebruikt.

Als de tool niet wordt gebruikt ...

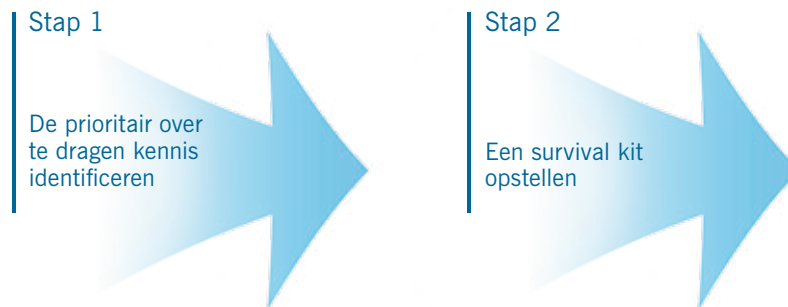
Is de kans groot dat er geen kennisoverdracht plaatsvindt tussen de senior en de junior.

⁶ Als de junior nog niet aanwezig is, kan de senior ook andere acties ondernemen die de toekomstige inwerking van de junior zullen bevorderen: zijn documentatie in orde brengen, klassementen nakijken, zijn adresboek bijwerken, fiches opstellen met geleerde lessen ... Het kennisoverdrachtplan (zie **Tool 2**) kan gebruikt worden om deze acties te plannen.

• Hoe aanpakken?

De survival kit wordt opgesteld door de senior, die daarbij het best wordt geholpen door een facilitator.

De survival kit wordt uitgewerkt in **twee stappen**:



Stap 1. De prioritair over te dragen kennis identificeren

De senior kan onmogelijk al zijn kennis overdragen. Daarom moet hij **een selectie maken en prioriteiten bepalen** voor hij zijn kennis op papier begint te zetten. Dat kan hij doen door een takenkaart op te stellen (zie **Tool 1**).

Zelfs als de senior geen tijd heeft om een takenkaart te maken, doet hij er goed aan bij zichzelf na te gaan wat zijn kritieke kennis is, indien mogelijk, samen met zijn chef.

Voor de senior begint te schrijven, is het ook belangrijk om de verschillende rubrieken van de template en de gebruiksaanwijzing van de survival kit (zie hieronder) door te nemen, om te zien welke aspecten het meest relevant zijn om te documenteren.

Stap 2. Een survival kit opstellen

De senior schrijft een survival kit voor zijn opvolger. Daartoe kan hij zich laten leiden door de methode en tips die voorgesteld worden in de **gebruiksaanwijzing survival kit**. Die vindt u van pagina 87 tot 95 (**Bijlage VII**).

De senior kan ook een **Wordtemplate**⁷ gebruiken die hij met behulp van de gebruiksaanwijzing invult. Deze template kan worden gedownload van www.fedweb.belgium.be (rubriek 'Over de organisatie' > 'Kennismanagement'). De template is zo ontworpen dat hij gemakkelijk leesbaar is voor de opvolger van de senior.

Als u problemen hebt bij het downloaden van de documenten, neem dan contact op met uw ICT-dienst (indien nodig via uw KM-verantwoordelijke).

Bijlagen II en IV bevatten het volgende:

- een **voorbeeld** van de survival kit van Maurice, senior verantwoordelijke van de bibliotheek, van pagina 45 tot 57 (**Bijlage II**),
- een **template** van de survival kit van pagina 69 tot 77 (**Bijlage IV**).

⁷ **Template**: deze term is opgenomen in de Woordenlijst p. 31.

• Tips

Overleggen


De survival kit is in eerste instantie ontworpen voor het geval dat een senior vertrekt zonder dat zijn opvolger al aanwezig of geïdentificeerd is. Ook in dit geval is overleg nodig. Wanneer een senior weggaat, heeft hij vaak nog verschillende taken die moeten worden afgewerkt of dossiers die moeten worden afgesloten. Het is belangrijk dat hij met zijn chef de prioriteiten bepaalt.

Het overleg gebeurt idealiter als volgt:

1.  **Startgesprek** Wie: leidinggevende en senior
Doel: de prioriteiten afspreken


- Welke rubrieken moeten zeker ingevuld worden in de survival kit?
- Welke af te ronden taken kunnen eventueel doorgeschoven worden naar collega's?

Dit gesprek kan tegelijk gebeuren met het feedbackgesprek over de takenkaart (zie **Tool 1**).

2.  **Survival kit opstellen** Wie: senior
Doel: de kritieke kennis op papier zetten

De eerste stap in het opstellen van de survival kit (kritieke kennis detecteren via de takenkaart) wordt in vele gevallen gereduceerd tot een gesprek met de leidinggevende waar afgesproken wordt welke kennis absoluut moet overgedragen worden.

Het is bijzonder nuttig om de survival kit, nadat de senior een eerste versie gemaakt heeft, door een collega te laten nalezen. Die kan bijvoorbeeld de senior op bepaalde punten wijzen die nog meer moeten worden toegelicht of op bepaalde documenten die er beter worden bijgevoegd.

3.  **Feedback-gesprek** Wie: leidinggevende en senior
Doel: de survival kit valideren en bepaalde passages mondeling toelichten

- Zijn wel degelijk alle kritieke punten in de survival kit opgenomen?
- Zijn er passages die verder moeten uitgelegd worden?

Van zodra de junior aanwezig is, zal zijn chef hem de survival kit overhandigen en met hem overlopen. Dat is het vertrekpunt van het leertraject van de junior.

Zich in de plaats stellen van de opvolger van de senior

Om een survival kit op te stellen moet de senior zich in de plaats stellen van zijn opvolger, die het document zal lezen. Hij moet dus zijn kennis precies formuleren.

De tijd en de prioriteiten beheren

Het is aangewezen om de survival kit in verschillende stappen te maken en voldoende tijd uit te trekken. Na een eerste versie laat de senior het document rusten. Daarna schieten hem misschien nog nuttige elementen te binnen en kan hij de survival kit vervolledigen.

Als de kennisoverdracht rap rap moet gebeuren, schrijft de senior het best eerst op wat hem meest essentieel lijkt, dat wil zeggen de kennis die alleen hij bezit en die zijn chef of collega's niet kunnen overdragen.

Indien het een meerwaarde biedt, kan de senior bepaalde documenten waar hij in de survival kit naar verwijst als bijlage toevoegen. In principe volstaat echter de verwijzing naar de documenten (exacte locatie, URL).

De gebruiksaanwijzing gebruiken

Elke rubriek van de survival kit heeft een driedelige structuur: 'Wat?', 'Waarom?', 'Hoe?'. Die structuur wijst de senior al de weg, maar de gebruiksaanwijzing gaat nog veel verder. In elke rubriek helpen gerichte vragen de senior kennis te formuleren waaraan hij niet gedacht zou hebben. Daarom is het aangeraden om een survival kit op te stellen aan de hand van de gebruiksaanwijzing. Die vindt u op de pagina's 87 tot 95 (**Bijlage VII**).

De gebruiksaanwijzing soepel gebruiken

De gebruiksaanwijzing werd ontworpen om de senior te helpen zijn survival kit op te stellen. Het is dus een hulpmiddel, geen keurslijf. Indien nodig, kunnen bepaalde rubrieken worden aangepast of geschrapt. Er kunnen ook rubrieken aan worden toegevoegd. Het gaat er in de eerste plaats om dat de senior de tool naar zijn hand zet.

WOORDENLIJST

Contacten	De personen en diensten, buiten uw rechtstreekse collega's, met wie u in contact bent om uw werk uit te voeren
Junior	Minder ervaren medewerker
Kennisoverdrachtplan	Actieplan dat de acties bevat die ondernomen moeten worden om op een coherente en gestructureerde manier aan een of meerdere juniors kennis over te dragen
Netwerken	Het geheel van groepen waar u deel van uitmaakt in het kader van uw werk, bijvoorbeeld <ul style="list-style-type: none">• projectgroepen• commissies• beroepsverenigingen• netwerk van experts
Referentiedocumenten	Documenten die aanknopingspunten bieden of als basis dienen voor het uitoefenen van uw taken, bijvoorbeeld <ul style="list-style-type: none">• documenten waar men niet omheen kan (wetteksten, kaderakkoorden, conventies ...)• documenten waarin procedures en methodes staan beschreven• 'schoolvoorbeelden' (dossiers die optimaal behandeld werden en als model kunnen dienen)• 'precedenten' (vroegere dossiers die de behandeling van nieuwe dossiers beïnvloeden)• interne nota's, beleidsteksten ...• achtergrondinformatie (cursussen, websites ...)
Senior	Ervaren medewerker
Specifieke woordenschat	Terminologie, jargon en afkortingen die eigen zijn aan uw functie en die uw opvolger zeer waarschijnlijk niet meteen zal begrijpen
Survival kit	Document opgesteld door een ervaren medewerker, waarin essentiële kennis gebundeld is voor een opvolger
Taken	De acties die u op regelmatige basis of sporadisch uitvoert in het kader van uw werk
Takenkaart	Mindmap die taken en deeltaken van een senior in kaart brengt en de taken identificeert waarvoor kennisoverdracht nodig is (de kritieke taken)
Template	Voorgestructureerd document
Werkinstrumenten	Instrumenten of middelen die u gebruikt voor het uitoefenen van uw functie, bijvoorbeeld <ul style="list-style-type: none">• computersoftware of -programma's (registratiesystemen, databases ...)• websites (automatische vertaling ...)• gespecialiseerde toestellen (scanners ...)• voorgestructureerde documenten (formulieren, templates ...)



BIJLAGEN

VOORBEELDEN

Bijlage I. Takenkaart, kennisoverdrachtplan en opvolgingstabel
Bijlage II. Survival kit

TEMPLATES

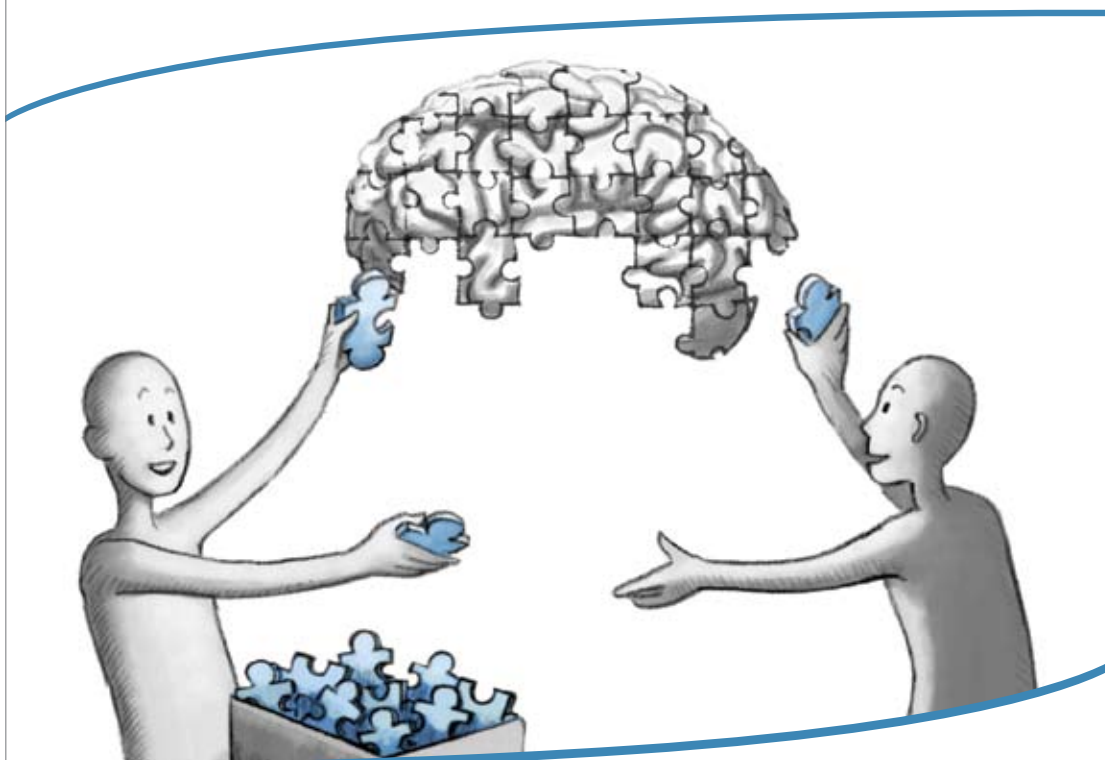
Bijlage III. Takenkaart, kennisoverdrachtplan en opvolgingstabel
Bijlage IV. Survival kit

GEBRUIKSAANWIJZINGEN

Bijlage V. FreeMind
Bijlage VI. Wordtabellen
Bijlage VII. Survival kit

- **Bijlage I. Voorbeeld takenkaart, kennisoverdrachtplan en opvolgingstabel**

TAKENKAART KENNISOVERDRACHTPLAN OPVOLGINGSTABEL



Voorbeeld

Dienst: Bibliotheek

Senior: Maurice Evrard

Juniors: Philippe Marchal en Liesbeth Lievens

.be

Inhoudsopgave

Contactpersonen	4
Takenkaart	5
Kennisoverdrachtplan	6
Taak 1: Projecten beheren	6
Deeltaak: Het project voor het beheer van de archieven in de organisatie beheren	6
Taak 2: Collecties beheren	8
Deeltaak: Collecties aanvullen: de nieuwe aanwinsten in de elektronische catalogus van de bibliotheek invoeren (metadata toevoegen)	8
Taak 3: Het lidmaatschap bij professionele verenigingen beheren	9
Deeltaak: De lidmaatschappen beheren: de procedure voor nieuwe lidmaatschappen, voor intrekking of voor vernieuwing volgen	9
Opvolgingstabel	10

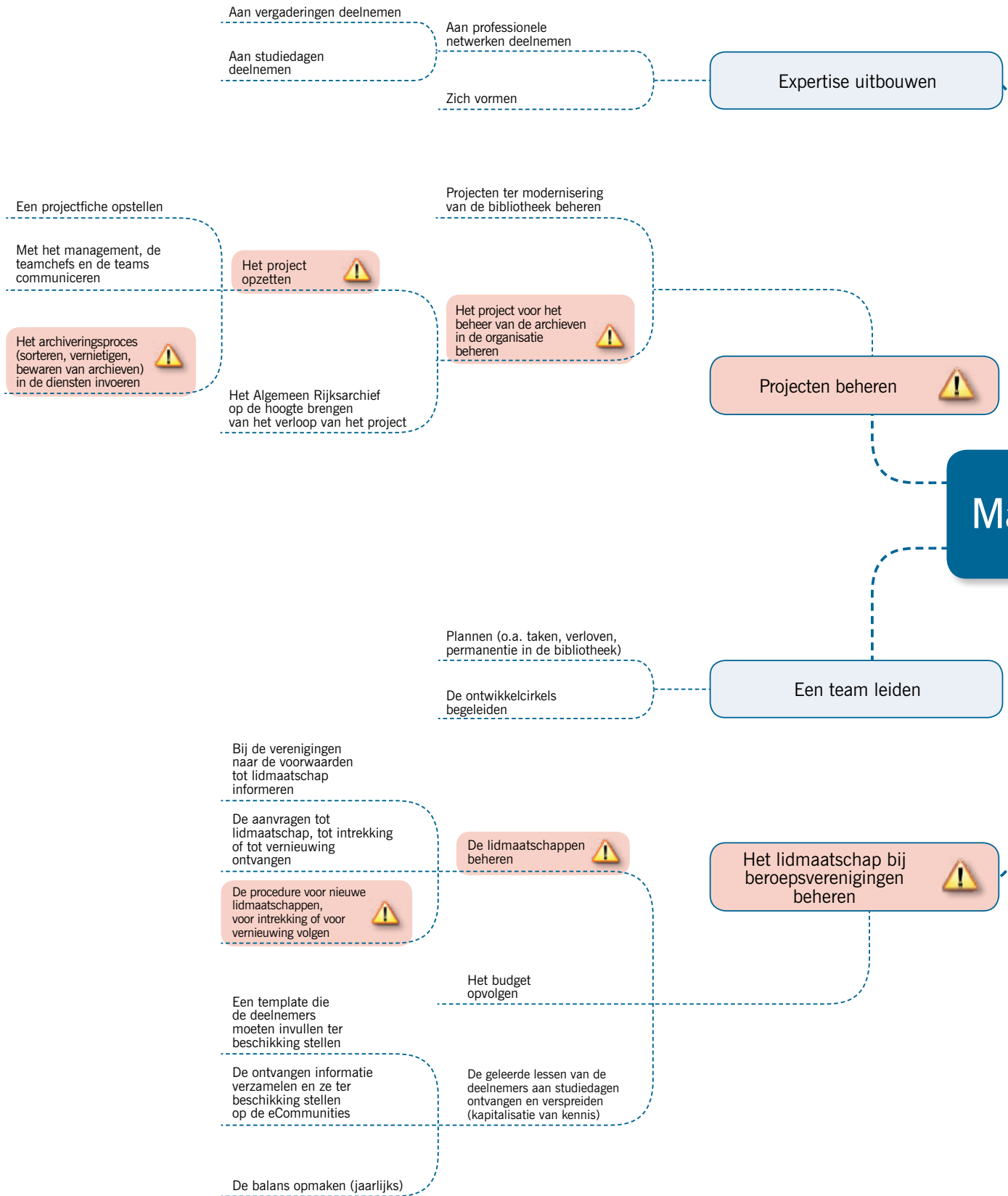
Dit voorbeeld is gebaseerd op een reële situatie, maar omwille van de vertrouwelijkheid zijn de namen fictief. Dat geldt ook voor de namen van de universiteiten, bedrijven en informaticaprogramma's.

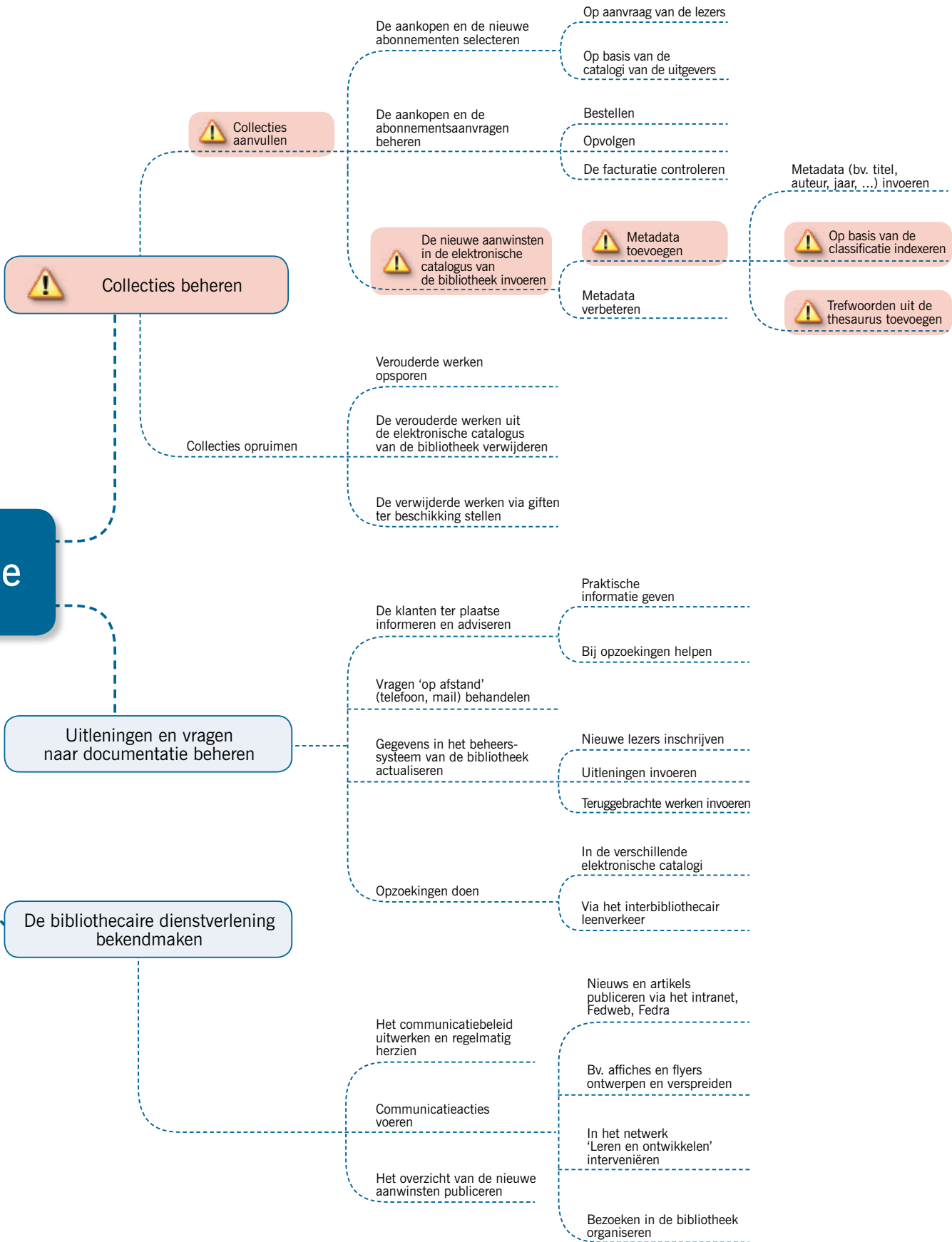
We danken de senior die de tijd heeft uitgetrokken om dit voorbeeld uit te werken van harte.

Contactpersonen

	Naam	Voornaam	Functie	Telefoon	E-mail
Leidinggevende	WILLEMS	Nathalie	Directeur Onderzoek en Ontwikkeling	xx xxx xx xx	nathalie.willems@xxx.belgium.be
KM-verantwoordelijke	CORDIER	Simon	Kennismangement correspondent bij de stafdienst P&O	xx xxx xx xx	simon.cordier@xxx.belgium.be
Senior	EVARD	Maurice	Verantwoordelijke van de bibliotheek	xx xxx xx xx	maurice.evrard@xxx.belgium.be
Junior(s)	MARCHAL	Philippe	Medewerker bij de bibliotheek	xx xxx xx xx	philippe.marchal@xxx.belgium.be
	LIEVENS	Liesbeth	Medewerker bij de bibliotheek	xx xxx xx xx	liesbeth.lievens@xxx.belgium.be
Andere(n)					

Takenkaart





Kennisoverdrachtplan

De onderstaande taken en deeltaken zijn die taken waarvoor de senior, Maurice EVRARD, 'kritieke'¹ kennis heeft.

Taak die **Philippe MARCHAL** moet leren:

- **Het project voor het beheer van de archieven in de organisatie beheren**

Taken die **Liesbeth LIEVENS** moet leren:

- **Collecties aanvullen: de nieuwe aanwinsten in de elektronische catalogus van de bibliotheek invoeren (metadata toevoegen)**
- **De lidmaatschappen beheren: de procedure voor nieuwe lidmaatschappen, voor intrekking of voor vernieuwing volgen**

Via de volgende acties wordt de kennis overgedragen zodat ze niet langer 'kritiek' is.

Taak 1: Projecten beheren		Wie?	Duur?	Wanneer?	Uitgevoerd
Deeltaak: Het project voor het beheer van de archieven in de organisatie beheren					
Wat? Overdrachtacties		Deelnemers aan de actie	Tijd die de overdracht in beslag zal nemen	Tijdstip waarop de overdracht zal plaatsvinden	
1	Maurice overloopt met Philippe de beschikbare documentatie over: <ul style="list-style-type: none"> - het project zelf (projectfiche, communicatieplan, selectielijst, inventarislijsten, PV's van vergaderingen ...), - de normen over record management, - de technieken om de documenten te klasseren en te bewaren. Hij licht het belang van elk document toe. Maurice en Philippe maken afspraken rond welke documenten Philippe grondig moet doornemen (instuderen, analyseren, kritisch lezen, van buiten leren ...).	Maurice Philippe	0,5 dag	16/11	X
2	Philippe neemt de documentatie door volgens de instructies die hij van Maurice kreeg: <ul style="list-style-type: none"> - Hij noteert zijn vragen en, voor de documenten die hij kritisch moet lezen, formuleert verbeteringsuggesties. 	Philippe	3 dagen	17-18-19/11	X

¹ Zie Toolbox SENIORS-JUNIORS p. 12.

'Kritiek': zonder kennisoverdracht is er een risico dat de taak niet meer kan worden uitgevoerd of dat ze minder goed uitgevoerd wordt, met vertraging of met fouten.

3	Maurice en Philippe vergaderen 3 keer om volgende documenten verder te bespreken:	Philippe	0,5 dag	3/12	X
3.1	Normen over record management en klasseringstechnieken:	Philippe Maurice	0,5 dag	3/12	X
3.2	Projectfiche en communicatieplan:	Maurice Philippe	0,5 dag	4/12	X
3.3	Selectielijst:	Maurice Philippe	1,5 dag	15-16/12	X
4	Philippe maakt een korte handleiding over het gebruik van de selectielijst.	Philippe	0,5 dag	17/12	X
5	Philippe gaat, met de selectielijst in de hand, op het terrein en bestudeert:	Philippe	2 dagen	18-19/12	X
6	Maurice organiseert een ontmoeting met Philippe en de archivaris:	Archivaris Maurice Philippe	0,5 dag	23/12 -> 9/01	X
7	Philippe volgt een opleiding archivarietiek.	Philippe	4 dagen	Te bepalen	
8	Maurice stelt Philippe voor aan het management en aan de personen die in de organisatie bij het project betrokken zijn.	Stuurgroep Philippe Maurice	1 dag	11/02	
9	Philippe volgt een opleiding projectbeheer bij het OFO.	Philippe	5 dagen	Februari-maart	
10	Philippe vervolledigt de handleiding over de selectielijst met de verschillende klasseringstechnieken.	Philippe	0,5 dag	12/02	
11	Philippe en Maurice ontmoeten de archivaris om bijkomende vragen te stellen en de handleiding over het gebruik van de selectielijst te valideren.	Philippe Maurice Archivaris	0,5 dag	13/02	
12	Maurice introduceert Philippe in het Federaal Archivariessamenwerkingsforum:	Maurice Philippe	1 dag	10/03	

Taak 2: Collecties beheren					
Deeltaak: Collecties aanvullen: de nieuwe aanwinsten in de elektronische catalogus van de bibliotheek invoeren (metadata toevoegen)					
Wat?	Overdrachtacties	Wie? Deelnemers aan de actie	Duur? Tijd die de overdracht in beslag zal nemen	Wanneer? Tijdstip waarop de overdracht zal plaatsvinden	Uitgevoerd
1	Maurice geeft een demonstratie van de elektronische catalogus en legt aan Liesbeth uit: - uit welke modules de catalogus is samengesteld, - waartoe hij dient, - hoe hij werkt. Liesbeth neemt nota.	Maurice Liesbeth	1 dag	10/11	X
2	Liesbeth volgt een technische opleiding bij de dienstverlener.	Liesbeth	2 dagen	16 en 17/11	X
3	Liesbeth probeert de elektronische catalogus uit: - ze doet opzoekingen, - ze maakt gebruik van de online hulp, - ze oefent op het invoeren en schrappen van titels (minstens 30 keer).	Liesbeth	3 dagen	Tussen 18/11 en 19/11 11-12/01 en 18/01	X
4	Liesbeth maakt zich vertrouwd met de fondsen van de bibliotheek en met de gebruikte classificatie.				
	4.1 Maurice verzamelt de documentatie die Liesbeth moet verwerken.	Maurice	0,5 dag	14/11	X
	4.2 Liesbeth leest de documentatie over de classificatie en de lijst met trefwoorden. Ze overloopt de collecties in de rekken.	Liesbeth	2 dagen	15 en 30/11	X
5	Liesbeth gaat over tot de praktijk.				
	5.1 Maurice coacht Liesbeth dagelijks bij nieuwe of moeilijke gevallen, tot ze zelfstandig kan werken.	Liesbeth Maurice	3 dagen	December Januari-februari	
	5.2 Liesbeth stelt een tabel op met de moeilijke gevallen die ze tegenkomt en de gevonden oplossingen (Exceltabel). Maurice superviseert de tabel.	Liesbeth Maurice	1 dag	Januari-februari	
	5.3 Liesbeth verifieert of de oplossingen die in de tabel beschreven staan, in overeenstemming zijn met de aanbevelingen in de documentatie van de dienstverlener. Als dat niet zo is, raadpleegt ze Maurice.	Liesbeth Maurice	2 dagen	17 en 26/02	

Taak 3: Het lidmaatschap bij professionele verenigingen beheren					
Deeltaak: De lidmaatschappen beheren: de procedure voor nieuwe lidmaatschappen, voor intrekking of voor vernieuwing volgen					
Wat? Overdrachtacties					
	Wie? Deelnemers aan de actie	Duur? Tijd die de overdracht in beslag zal nemen	Wanneer? Tijdstip waarop de overdracht zal plaatsvinden	Uitgevoerd	
1	Liesbeth	1 dag	20/03		
Liesbeth neemt de beschikbare documenten over de lidmaatschappen door: <ul style="list-style-type: none"> - processchema, - te volgen procedure, - lijst van professionele verenigingen, - ledenlijst. 					
2	Maurice	0,5 dag	21/03		
Maurice legt aan Liesbeth uit wie er bij het proces betrokken is, waarom, en welke rol elke actor speelt: <ul style="list-style-type: none"> - aanvragers, - diensthoofden, - stafdienst P&O, - Maurice zelf. Liesbeth en Maurice overlopen in de documenten die Liesbeth doornam de passages die ze niet duidelijk of onlogisch vindt.					
3	Maurice	1 dag	22/03		
Maurice zoekt 5 'moeilijke dossiers' die hij in het verleden behandelde en die interessant zijn om als case te bekijken met Liesbeth. Hij legt elk geval voor aan Liesbeth en vraagt wat zij zou doen in die situatie (en waarom). Hij vertelt vervolgens hoe hij in het verleden het dossier behandeld heeft (en waarom). Samen bekijken ze voor elk dossier de beste strategie.					
4	Maurice	0,5 dag	23/03		
Maurice vraagt de mening van Liesbeth over de al gevoerde communicatieacties en de problemen die zich voordeden. Samen herbekijken ze het communicatieplan.					
5	Maurice	0,5 dag	27/03		
Maurice vraagt Liesbeth om in een document de eerstvolgende taken die ze op korte en middellange termijn moet uitvoeren, te beschrijven. Vervolgens neemt hij samen met haar de inventaris van de taken door, om te verifiëren of ze niks vergeten is.					

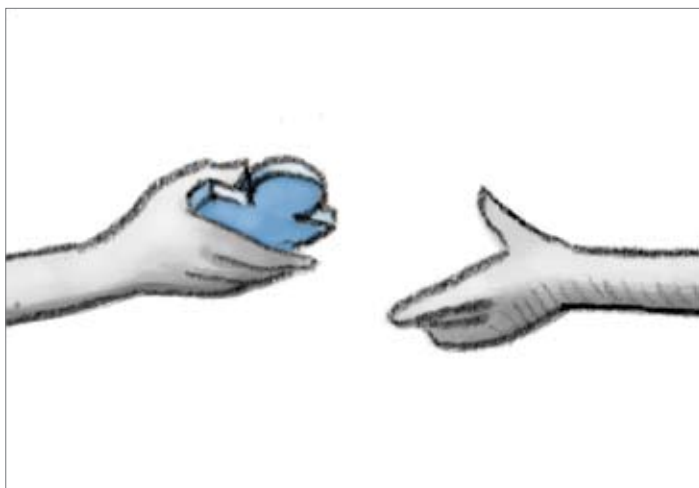
Opvolgingstabel²

Datum van rapportering	Aanwezigen	Stand van zaken	Beslissingen
9/11	Nathalie Maurice Philippe en Liesbeth	Validatie van het kennisoverdrachtplan. Maurice, Philippe en Liesbeth hebben de data vastgelegd in hun agenda.	
25/11	Nathalie Maurice Philippe en Liesbeth	De kennisoverdracht verloopt zoals gepland. De technische opleiding die Liesbeth 16 en 17 november gevolgd heeft, was erg nuttig.	
23/12	Nathalie Maurice Philippe en Liesbeth	De kennisoverdracht wordt correct voortgezet. Er zijn twee wijzigingen t.o.v. de initiële planning: - de ontmoeting met de archivaris kon niet doorgaan (archivaris ziek). - Liesbeth is momenteel wel overbelast omdat één van haar collega's afwezig is. Daarom heeft ze de elektronische catalogus nog niet kunnen uitproberen.	Maurice neemt contact op om een nieuwe afspraak te maken. Nathalie vraagt Liesbeth om een extra inspanning te doen in deze moeilijke periode, die van korte duur is. Ze vraagt haar om de catalogus uit te proberen tegen 18/01.
30/01	Nathalie Maurice Philippe en Liesbeth	De ontmoeting met de archivaris vond plaats op 9/01. Er werd met alle deelnemers een stand van zaken gemaakt. Philippe vond deze ontmoeting erg nuttig en zou de archivaris graag een tweede maal zien om bijkomende vragen te stellen. Een vraag werd geopperd: zou het niet nodig zijn een document te maken met een overzicht van de verschillende klasseringstechnieken?	Nathalie gaat akkoord met het principe van deze tweede ontmoeting. Philippe vervolledigt de handleiding over het gebruik van de selectielijst met de verschillende klasseringstechnieken. De archivaris, Maurice en Philippe komen in de maand februari samen om dit document te valideren.
		Liesbeth heeft de software ondertussen kunnen uitproberen. De coaching van Liesbeth door Maurice verloopt goed. Ze behandelde zeven gevallen samen. Liesbeth is al in staat een groot aantal gevallen zelfstandig te behandelen.	

² Ter herinnering: Nathalie is de leidinggevende, Maurice is de senior, Philippe en Liesbeth zijn de juniors.

• Bijlage II. Voorbeeld survival kit

SURVIVAL KIT



Voorbeeld

Document met essentiële kennis
voor het uitoefenen van uw functie

Opgesteld door uw voorganger:
Maurice Evrard

.be

Inhoudsopgave

Gegevens en functie van uw voorganger	4
Essentiële kennis voor het uitoefenen van uw functie	5
1. Taken	5
2. Bronnen	10
▪ Referentiedocumenten	10
▪ Werkinstrumenten	11
▪ Specifieke woordenschat	12
▪ Contacten	13
▪ Netwerken	14

Dit voorbeeld is gebaseerd op een reële situatie, maar omwille van de vertrouwelijkheid zijn de namen fictief. Dat geldt ook voor de namen van de universiteiten, bedrijven en informaticaprogramma's.

We danken de senior die de tijd heeft uitgetrokken om dit voorbeeld uit te werken van harte.

Gegevens en functie van uw voorganger

Naam - Voornaam	EVARD Maurice
Titel van de functie	Verantwoordelijke van de bibliotheek
Aantal jaar ervaring binnen deze functie	7 jaar
Directie – Dienst	Bibliotheek
Voorziena datum van vertrek	01/04/20XX
Naam van de functionele chef	WILLEMS Nathalie

Nieuwe gegevens	maurice.evard@xxx.xxx
-----------------	-----------------------

Essentiële kennis voor het uitoefenen van uw functie

1. Taken

Taak 1:	Het project voor het beheer van de archieven in de organisatie beheren
Wat?	De archieven van de organisatie beheren en een continu archiveringsproces invoeren.
Waarom?	<p>Het Algemeen Rijksarchief heeft in 20XX inspectiebezoeken gedaan. Uit die inspectie is gebleken dat de organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zich in orde moet stellen met de wetgeving betreffende het Rijksarchief (wet van 24 juni 1955 – wet van 6 mei 2009) om ongepaste vernietiging van archieven te vermijden, - een continu proces voor archiefbeheer moet invoeren (het archiveringsproces uittekenen en interne richtlijnen opstellen over wat en hoe gearhiveerd moet worden).
Wanneer?	Het project is gestart in 20XX. De projectfiche moet afgewerkt en gevalideerd zijn tegen maart 20XX om met de uitvoering in de diensten te starten vanaf april 20XX.
Hoe?	<p>De projectleider stelt een projectfiche op die de aanpak van het archiefproject in de organisatie beschrijft. Deze projectfiche wordt gevalideerd door het management en de betrokken actoren (diensthoofden, teams, logistieke dienst).</p> <p>De projectfiche en bijhorende documenten (planning, selectielijst, inventarislijsten, enz.) zijn beschikbaar op de eCommunities (ruimte FOD XXX > interne projecten > projectportfolio > project 'Archieven').</p> <p>Aan de hand van adviezen en algemene richtlijnen van het Algemeen Rijksarchief worden interne richtlijnen opgesteld en vastgelegd in een selectielijst.</p> <p>Die selectielijst bepaalt welke documenten mogen worden vernietigd en welke moeten worden bewaard. Ze bepaalt ook voor hoe lang die documenten moeten worden bewaard, hoe en waar.</p> <p>De hele organisatie is betrokken bij de uitvoering van het archiefbeleid. Het is dus belangrijk een communicatieplan uit te werken om alle medewerkers en betrokken actoren te sensibiliseren.</p> <p>Interne contacten: nuttige en noodzakelijke samenwerking met de dienst Logistiek en Communicatie.</p> <p>Externe contacten: archivaris die de inspectiebezoeken heeft geleid (Algemeen Rijksarchief).</p> <p><u>Tips voor de opvolger:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - het management en de teamchefs zoveel mogelijk op voorhand betrekken bij het opstellen van de projectfiche en bij het valideren, - advies vragen aan het Algemeen Rijksarchief.

Dringende acties?	<p>Om de voorziene planning te kunnen naleven, moeten de afwerking en de validatie van de projectfiche gebeuren tegen maart 20XX.</p> <ol style="list-style-type: none">1. De projectfiche afwerken: de projectfiche is al voor 70% afgewerkt en staat op de eCommunities,2. Een datum vastleggen voor een vergadering eind maart om de projectfiche door het management, de diensthoofden, teams en de logistieke dienst te laten valideren,3. De projectfiche laten valideren.
-------------------	--

Taak 2: Metadata (MD) toevoegen

Wat?	De metadata toevoegen in de literatuurverwijzingen van de documenten.
Waarom?	<p>De literatuurverwijzing van een document is de 'identiteitsfiche' van het document. De verwijzing is samengesteld uit elementen (MD genaamd) waarmee de klanten van de bibliotheek documenten kunnen opzoeken in de catalogus.</p> <p>Dankzij de MD kunnen de klanten opzoeken op 'auteur', 'titel', 'jaar', 'uitgever', 'trefwoord', enz.</p>
Wanneer?	De MD worden toegevoegd als de referenties van een nieuw document (boek of tijdschrift) in de catalogus van de bibliotheek moeten worden ingevoerd.
Hoe?	<p>Voor die taak wordt een strikte procedure gevolgd (zie rubriek 'Referentiedocumenten').</p> <p>De procedure is beschikbaar op de website van de dienstverlener, www.libes.be, in de rubriek 'handleidingen'. De handleidingen zijn via login en paswoord toegankelijk voor de klantenbibliotheken (zie rubriek 'Referentiedocumenten').</p> <p>De taak wordt uitgevoerd met de bibliotheekbeheerssoftware LIBES (zie rubriek 'Werkinstrumenten').</p> <p>Om de taak uit te voeren is er bibliotheconomische kennis vereist, in het bijzonder kennis van catalogografie. Die kennis kan worden verworven met een opleiding die wordt gegeven door LIBES SUPPORT & Co, de dienstverlener. Die laatste geeft ook advies bij problemen.</p> <p><u>Ervaring</u> De documenten die moeten worden ingevoerd hebben talrijke specifieke kenmerken. Men komt vaak (bijna dagelijks) problemen tegen, zelfs na vele jaren praktijkervaring.</p> <p>Voorbeelden van ondervonden problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - voor verslagen van congressen, hoe catalogiseren en titel, jaar, plaats, enz. invoeren? - hoe de kwestie van de uitgave beheren (voorbeeld: 2^e herziene en vermeerderde druk)? - hoe weten wat invoeren voor die of die functie (hoofdauteur, uitgever, medewerker)? - welke verwijzing kiezen als er voor een zelfde document meerdere verwijzingen zijn (de regel in de software is één verwijzing voor één document)? <p>Bij problemen, zich wenden tot/verwijzen naar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de schriftelijke procedures (handleidingen), - het door de medewerkers van de bibliotheek gedeelde Excelbestand waarin de ondervonden problemen en de door de experts voor die problemen aangereikte oplossingen zijn opgenomen, - de dienstverlener, - de collega's van het Federaal Archivarissenforum.
Dringende acties?	Nee

Taak 3:	Het lidmaatschap bij professionele verenigingen beheren
Wat?	<p>Het lidmaatschap van beroepsverenigingen beheren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de nieuwe lidmaatschapsaanvragen beheren, - de hernieuwing van de lidmaatschappen beheren, - de budgettaire opvolging verrichten, - nuttige info bezorgen aan de leden.
Waarom?	<p>De FOD XXX is aangesloten bij beroepsverenigingen/professionele netwerken. Het doel van die verenigingen is individuen of groepen met gemeenschappelijke professionele belangen bijeen te brengen.</p> <p>De FOD is lid hetzij als entiteit, hetzij via personeelsleden.</p> <p>De lidmaatschappen moeten worden beheerd, zodat de FOD XXX aan de verschillende netwerken kan blijven deelnemen.</p>
Wanneer?	<p>Het lidmaatschapsbeheer is een permanent proces: lidmaatschappen kunnen het hele jaar door worden aangevraagd.</p> <p>Er zijn twee bijzondere periodes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - op het einde van het jaar (hernieuwing, wijziging van de leden), - aan het begin van het jaar (budgettaire opvolging).
Hoe?	<p>Bij die taak moet een strikte procedure (zie rubriek 'Referentiedocumenten') worden nageleefd, waar verschillende personen van binnen en buiten de organisatie bij betrokken zijn.</p> <p>Betrokken personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - binnen de organisatie: elk personeelslid dat geïnteresseerd is in een vereniging, de teamchefs, de stafdienst P&O, de stafdienst Budget en Beheerscontrole, de bibliotheek, - buiten de organisatie: de contactpersonen van de verenigingen of professionele netwerken (met specifieke lidmaatschapsregels voor ieder van hen). <p>De te volgen procedure werd beschreven in verschillende documenten die op de eCommunities staan (link naar het document).</p> <p>De verschillende beschikbare documenten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de lijst van de verenigingen, - de lijst van de leden per vereniging, - de template waarin de deelnemers de essentiële aspecten invullen die ze tijdens ontmoetingen en studiedagen hebben geleerd, - de lijsten van de deelnemers aan ontmoetingen en studiedagen. <p>Werkinstrumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - intranet, - eCommunities, - mailbox: membership@xxx.belgium.be <p>De uitvoering van deze taak vereist:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kennis van de missie, de activiteiten en de structuur van de organisatie om: <ul style="list-style-type: none"> - de onderwerpen te kunnen identificeren die de leden van de organisatie interesseren, - de relevante verenigingen en netwerken te kunnen bepalen. 2. Omgaan met taken en informatie (opleidingen beschikbaar bij het OFO, in klassikale vorm of via e-Learning). 3. Computerkennis: opzoeking op het internet, beheersing van bureauticatools (Word, Excel, PowerPoint, Outlook), kennis van de

eCommunities (opleidingen beschikbaar bij het OFO, in klassikale vorm of via e-Learning).

De directe chef, de dienst Kennismanagement (KM) en de stafdienst P&O kunnen ondersteuning bieden.

Ervaring

Voorbeelden van ondervonden problemen:

- dubbel lidmaatschap,
- geen opvolging van de aangesloten leden,
- verspreide facturering.

In geval van problemen niet aarzelen om de referentiedocumenten erbij te nemen en hulp te vragen aan de hierboven vermelde personen. De schriftelijke procedure, verspreid bij alle personeelsleden, moet vergissingen en verwarring voorkomen.

Risico's

- hardnekkige niet-naleving van de procedure,
- verspreid beheer van de lidmaatschappen tussen de verschillende diensten van de organisatie.

Laatste tip

De communicatie rond de te volgen procedure opdrijven (via het intranet, de newsletter, ontmoetingen met de diensthoofden) en wijzen op de tijdswinst als de procedure wordt toegepast.

Dringende acties? Nee

2. Bronnen

Referentiedocumenten

Document 1:	Catalografiehandleidingen
Wat?	<p>In de catalografiehandleidingen staan de catalogafienormen, dat wil zeggen de instructies voor de literatuurverwijzingen en toevoeging van metadata (MD).</p> <p>In die handleidingen staat de volgende informatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe een literatuurverwijzing aanmaken? - Hoe een authority record aanmaken? - Hoe een holding record aanmaken? - Hoe een item record aanmaken? - Basismodel voor het catalogiseren van de bibliografische beschrijvingen - Werken met templates - Bibliografisch adres (tag 260) - Publicatiedatum(s) (tag 008) - Uitgave (tag 250) - ISBN (tag 020) - Publicatietalen (tag 008) - Namen (tag 700, 710) - Titels (tag 245, 246, 440) - Collatie (tag 300) - Aantekeningen (tag 5XX) - Meerdere volumes
Waarom?	De catalografiehandleidingen zijn onder andere nodig om taak 2 uit te voeren: 'Metadata toevoegen'.
Waar?	<p>De Nederlandstalige handleidingen zijn beschikbaar op www.libes.be (om toegang te krijgen tot de documenten moet bij de dienstverlener een login en paswoord worden aangevraagd).</p> <p>De Franstalige documenten zijn beschikbaar op de gemeenschappelijke server van de bibliotheek.</p>
Hoe?	<p>Hulp en advies vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aan de collega's van de bibliotheek, - aan de dienstverlener LIBES SUPPORT & Co, - aan de collega's van het Forum van federale bibliothecarissen.
Document 2:	Selectielijst van de archieven
Wat?	<p>De selectielijst geeft de nodige instructies voor het archiefbeheer. De lijst bevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de grote reeksen documenten die de organisatie heeft geproduceerd, - voor elke reeks, de duur van administratief nut en de eindbestemming (vernietiging, sortering, bewaring).
Waarom?	De selectielijst is nuttig in het kader van de behandeling van taak 1: 'Het project voor het beheer van de archieven in de organisatie beheren'.
Waar?	<ul style="list-style-type: none"> - Website van het Algemeen Rijksarchief http://arch.arch.be/content/view/680/254/lang.nl_BE/ - eCommunities ruimte FOD XXX > interne projecten > projectportfolio > project 'Archieven'
Hoe?	<p>Advies vragen i.v.m. het gebruik en de invoering van de selectielijst:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aan het Algemeen Rijksarchief, - aan de collega's van het Federaal Archivarissenforum.

Werkinstrumenten

Instrument 1: LIBES, bibliotheekbeheersoftware

Wat?	LIBES is een software om de verschillende taken van de bibliothecarissen te beheren.
Waarom?	Met de software LIBES is een geautomatiseerd beheer van de verschillende bibliotheektaken mogelijk: <ul style="list-style-type: none"> - catalografie (aanmaak, wijziging en verwijdering van literatuurverwijzingen van documenten), - documentverkeer (uitleen, aanmaningen, statistische bewerkingen, enz.), - registratie van de lezers (inschrijving, profielwijziging, verwijdering, enz.).
Waar?	Op www.libes.be staat: <ul style="list-style-type: none"> - de installatiesoftware van LIBES, - gebruiksaanwijzingen. <p>Opgelet: er moet een toegang tot LIBES worden aangevraagd bij de dienstverlener LIBES SUPPORT & Co.</p>
Hoe?	Hulp en advies kunnen worden gegeven door: <ul style="list-style-type: none"> - de collega's van de bibliotheek, - de dienstverlener, - de collega's van het Forum van federale bibliothecarissen. <p>Om met de software te kunnen werken moet er een opleiding worden gevolgd bij de dienstverlener XXX.</p>

Instrument 2: eCommunities

Wat?	De eCommunities zijn ruimtes om samen te werken en documenten te beheren op een elektronisch platform dat gemeenschappelijk is voor de hele federale overheid.
Waarom?	Groepen federale ambtenaren kunnen op afstand: <ul style="list-style-type: none"> - samenwerken, - communiceren, - hun kennis delen. <p>Het platform biedt hiervoor diverse functionaliteiten: documentbeheer, discussieforums, taakbeheer, FAQ, nieuws en een krachtige zoekmachine.</p>
Waar?	De eCommunities zijn beschikbaar op het volgende adres: https://ecomunities.belgium.be <p>Om toegang te krijgen tot een eCommunity moet u zich wenden tot de contactpersoon die verantwoordelijk is voor het toegangsbeheer van de eCommunities in de FOD XXX (gegevens op www.fedweb.belgium.be > Over de organisatie > Kennismanagement > eCommunities.</p>
Hoe?	U kan met de eCommunities leren werken via de 'Quick Start'. Dat is een geïllustreerde gebruiksaanwijzing die u vindt in het 'Help'-menu van de eCommunities. <p>De FOD P&O biedt eveneens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - een e-learningopleiding, - individuele coaching voor de eCommunities-coördinatoren. <p>Voor meer informatie, zie www.fedweb.belgium.be > Over de organisatie > Kennismanagement > eCommunities.</p>

Specifieke woordenschat

Terminologie, jargon, afkorting	Wat betekent het?	Context?	Wie kan meer uitleg geven?
LIBES	Geïntegreerde bibliotheekbeheerssoftware, samengesteld uit verschillende modules (catalografie, verkeer, aankoop, enz.)	Taak 2: Metadata (MD) toevoegen	www.libes.be Bart Van Kelen
Module catalografie (maakt deel uit van LIBES)	Met die module kunnen overeenkomstig de geldende normen literatuurverwijzingen van boeken worden ingevoerd en opgezocht	Taak 2: Metadata (MD) toevoegen	www.libes.be Bart Van Kelen
Literatuurverwijzing	'Identiteitsfiche' van het document, samengesteld uit metadata	Taak 2: Metadata (MD) toevoegen	www.libes.be Bart Van Kelen
Metadata (MD)	Elementen van de literatuurverwijzing (bv. auteur, datum, enz.) waarmee klanten van de bibliotheek in de catalogus documenten kunnen opzoeken	Taak 2: Metadata (MD) toevoegen	www.libes.be Bart Van Kelen
Selectielijst	Instructies en aanbevelingen voor het archiefbeheer, dat wil zeggen de grote reeksen van de door de organisatie geproduceerde documenten die geïnventariseerd zijn en waarvoor er een duur van administratief nut en een eindbestemming is vastgelegd (selectie, vernietiging, bewaring)	Taak 1: Het project voor het beheer van de archieven in de organisatie beheren	Algemeen Rijksarchief, Pieter De Clercq

Contacten

A. Personen/diensten waar u intern mee samenwerkt

Contact 1: Collega's van de bibliotheek

Wie? Philippe Marchal: philippe.marchal@xxx.belgium.be
Liesbeth Lievens: liesbeth.lievens@xxx.belgium.be

Waarom? Aanbevelingen, meningen en adviezen

Hoe? Dagelijkse samenwerking

Contact 2: Dienst KM van de organisatie

Wie? Simon Cordier: simon.cordier@xxx.belgium.be

Waarom? Uitwisseling van informatie en adviezen

Hoe? Regelmatige samenwerking

B. Personen/diensten waar u extern mee samenwerkt

Contact 1: Dienstverlener voor het onderhoud van LIBES

Wie? Firma LIBES SUPPORT & Co

Ronald Rigaux: ronald.rigaux@xxx.xxx, xx xxx xx xx (verkoop)
Bart Van Kelen: bart.vankelen@xxx.xxx, xx xxx xx xx (technisch expert)

Waarom? - Beheer van de contractuele en financiële aspecten
- Opleidingen, aanbevelingen, meningen en adviezen

Hoe? - Regelmatige samenwerking voor een update van de nuttige informatie
- Punctuele samenwerking voor specifieke punten (bv. vragen over het catalogiseren van dvd's)

Contact 2: Algemeen Rijksarchief

Wie? Archivaris verantwoordelijk voor de inspectie van onze organisatie
Pieter De Clercq: pieter.declercq@xxx.belgium.be, xx xxx xx xx

Waarom? Aanbevelingen, meningen en adviezen

Hoe? Regelmatige ontmoetingen

C. Nuttige persoonlijke contacten

Contact 1: Archivaris van de FOD XXX

Wie? Florence Chapuis: florence.chapuis@xxx.belgium.be, xx xxx xx xx

Waarom? Aanbevelingen, meningen en adviezen
Florence Chapuis heeft 10 jaar ervaring als archivaris bij de FOD XXX

Hoe? - Contact tijdens de ontmoetingen van het Federaal Archivarissenforum
- Regelmatig informele contacten

Netwerken

Netwerk 1: Federaal Archivarissenforum

Wat? Het Federaal Archivarissenforum (FAF) is het forum van de archiefbeheerders binnen de federale instellingen.



Waarom? Het FAF komt bijeen om kennis en goede praktijken uit te wisselen over archiefbeheer.

Het FAF focust zijn activiteiten op:

- de toepassing van de wettelijke vereisten betreffende de openbaarheid van bestuur, het hergebruik van de informatie van de overheidssector en de bewaring van historische archieven,
- de organisatie van het personeel dat verantwoordelijk is voor de archieven en het kennis- en informatiemanagement,
- het rationeel beheer van de infrastructuur voor de bewaring van de archieven.

Hoe? Het FAF komt om de drie maanden samen in de lokalen van het Rijksarchief. Om lid te worden moet er contact worden opgenomen met François Tilmant, medewerker van het Algemeen Rijksarchief: francois.tilmant@xxx.be, xx xxx xx xx

Netwerk 2: Forum van federale bibliothecarissen

Wat? Het Forum van federale bibliothecarissen is het netwerk van de bibliotheekverantwoordelijken van de FOD's en de wetenschappelijke instellingen.

Waarom? Het Forum komt regelmatig samen om:

- informatie uit te wisselen,
- samen acties te ondernemen: gemeenschappelijke catalogus van de federale bibliotheken (www.bib.belgium.be), enquêtes, beleidsnota's, studiedagen, enz.

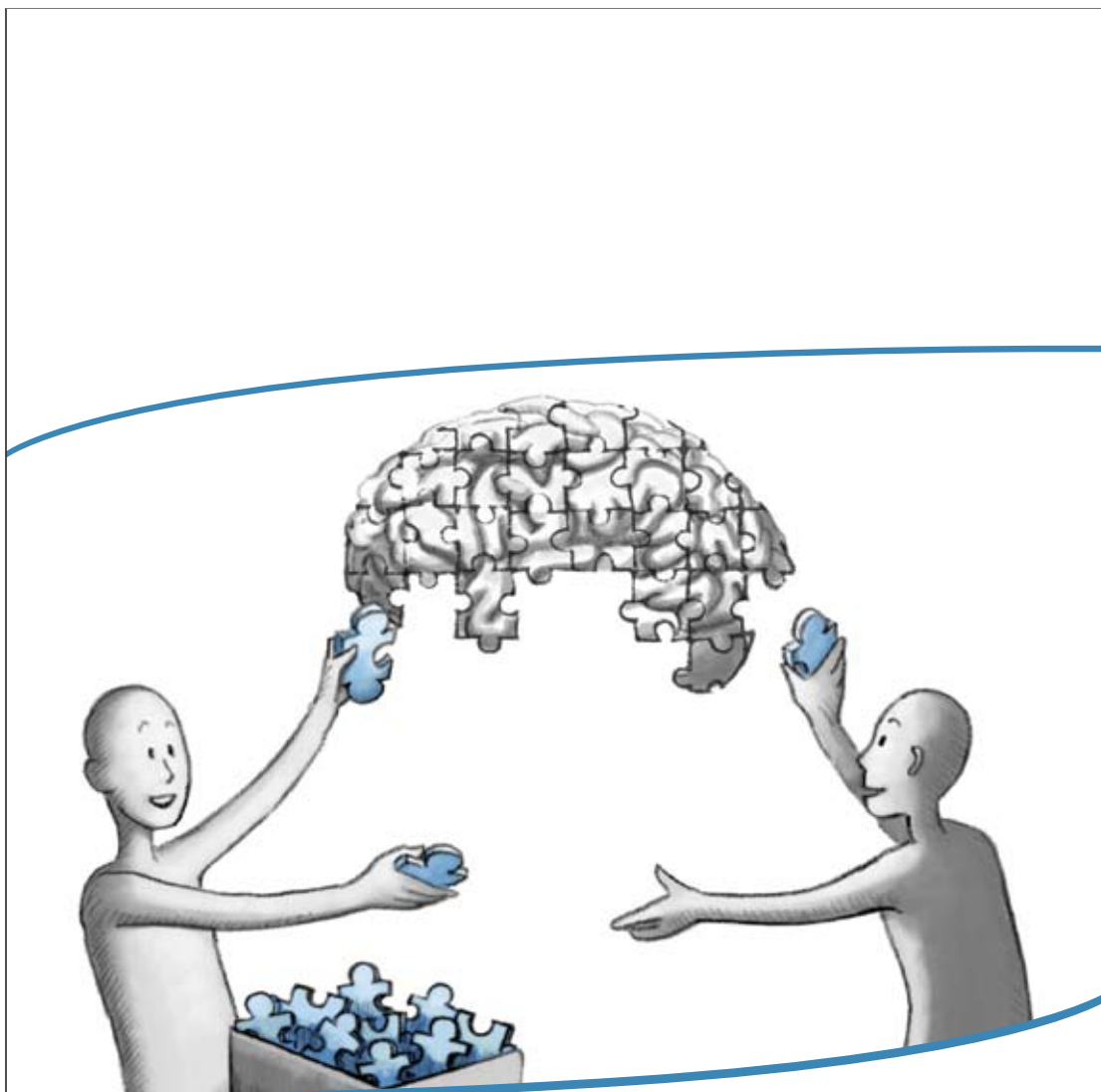
Hoe? Het Forum komt om de drie maanden samen in de lokalen van de FOD XXX. Het Forum heeft een samenwerkingsruimte op de eCommunities:

Espace [eCommunities](#) ▾

- [RH ET ORGANISATION - HR EN ORGANISATIE](#) ▾
- [KMnet](#) ▾
- [BIBnet](#) ▾
- [Federale bibliotheken – Bibliothèques fédérales](#) ▾

Om lid te worden moet er contact worden opgenomen met Stefaan Jennes, voorzitter van het Forum van federale bibliothecarissen: stefaan.jennes@xxx.belgium.be, xx xxx xx xx

- **Bijlage III. Template takenkaart, kennisoverdrachtplan en opvolgingstabel**



Dienst: [Voeg de naam van de dienst toe]

Senior: [Voeg de naam van de senior toe]

Junior(s): [Voeg de naam van de junior(s) toe]

.be

Inhoudsopgave

Contactpersonen	4
Takenkaart	5
Kennisoverdrachtplan	6
Opvolgingstabel	10

Contactpersonen

	Naam	Voornaam	Functie	Telefoon	E-mail
Leidinggevende					
KM-verantwoordelijke					
Senior					
Junior(s)					
Andere(n)					

Takenkaart

[Plaats hier een link naar uw takenkaart of voeg ze in]

Kennisoverdrachtplan

De onderstaande taken en deeltaken zijn die taken waarvoor de senior, [Voeg de naam van de senior toe], 'kritieke'¹ kennis heeft.

Taak (taken) die **[Voeg de naam van de eerste junior toe]** moet leren:

-
-
-

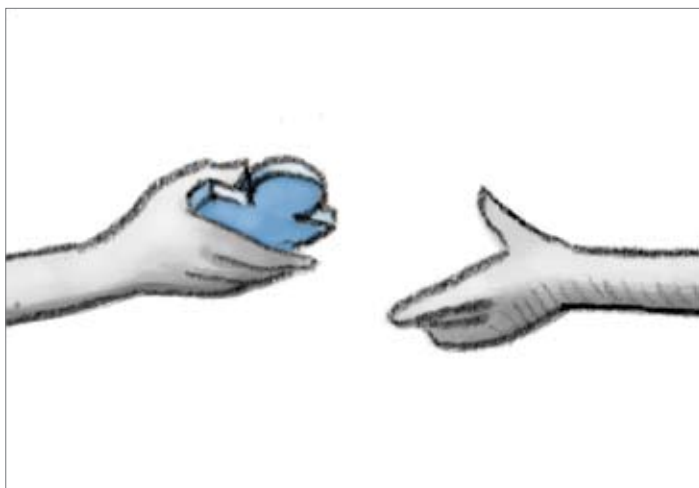
Taak (taken) die **[Voeg, indien van toepassing, de naam van de tweede junior toe]** moet leren:

-
-
-

¹ Zie Toolbox SENIORS-JUNIORS p. 12.
'Kritiek': zonder kennisoverdracht is er een risico dat de taak niet meer kan uitgevoerd worden of dat ze minder goed uitgevoerd wordt, met vertraging of met fouten.

• Bijlage IV. Template survival kit

SURVIVAL KIT



Voorbeeld

Document met essentiële kennis
voor het uitoefenen van uw functie

Opgesteld door uw voorganger:
[Voeg uw naam toe]

.be

Inhoudsopgave

Gegevens en functie van uw voorganger	4
Essentiële kennis voor het uitoefenen van uw functie	5
1. Taken	5
2. Bronnen	6
▪ Referentiedocumenten	6
▪ Werkinstrumenten	7
▪ Specifieke woordenschat	8
▪ Contacten	9
▪ Netwerken	10

Nota voor de senior die deze template invult:

Eens u deze template ingevuld hebt, zal ze gelezen worden door uw opvolger, de persoon die uw taken overneemt. Als de template spreekt over 'voorganger', dan gaat het dus over u!

Er bestaat een gebruiksaanwijzing om deze template in te vullen. We raden u aan om die te gebruiken. Ze geeft uitleg over wat u in de rubrieken kan invullen en wat er met bepaalde woorden juist bedoeld wordt.

Er bestaat ook een voorbeeld waarop u zich kan inspireren.

De gebruiksaanwijzing en het voorbeeld vindt u in de Toolbox SENIORS-JUNIORS die u kan downloaden van www.fedweb.belgium.be (rubriek 'Over de organisatie' > 'Kennismangement').

U kan ook meer informatie vragen aan de kennismangement-verantwoordelijke in uw organisatie.

Gegevens en functie van uw voorganger

Naam - Voornaam	
Titel van de functie	
Aantal jaar ervaring binnen deze functie	
Directie – Dienst	
Voorziene datum van vertrek	
Naam van de functionele chef	

Nieuwe gegevens	
-----------------	--

Essentiële kennis voor het uitoefenen van uw functie

1. Taken

Taak 1: [Voeg de naam van de taak toe]

Wat?

Waarom?

Wanneer?

Hoe?

Dringende acties?

Taak 2: [Voeg de naam van de taak toe]

Wat?

Waarom?

Wanneer?

Hoe?

Dringende acties?

Taak 3: [Voeg de naam van de taak toe]

Wat?

Waarom?

Wanneer?

Hoe?

Dringende acties?

...

2. Bronnen

Referentiedocumenten

Document 1: [Voeg de naam van het document toe]

Wat?

Waarom?

Waar?

Hoe?

Document 2: [Voeg de naam van het document toe]

Wat?

Waarom?

Waar?

Hoe?

Document 3: [Voeg de naam van het document toe]

Wat?

Waarom?

Waar?

Hoe?

...

Werkinstrumenten

Instrument 1: [Voeg de naam van het instrument toe]

Wat?

Waarom?

Waar?

Hoe?

Instrument 2: [Voeg de naam van het instrument toe]

Wat?

Waarom?

Waar?

Hoe?

Instrument 3: [Voeg de naam van het instrument toe]

Wat?

Waarom?

Waar?

Hoe?

...

Specifieke woordenschat

De lijst bevindt zich: [Vermeld waar de lijst zich precies bevindt]

Als de lijst nog niet bestaat, lexicon:

Terminologie, jargon, afkorting	Wat betekent het?	Context?	Wie kan meer uitleg geven?

Contacten

A. Personen/diensten waar u intern mee samenwerkt

Contact 1: [Voeg de naam van het contact toe]

Wie?

Waarom?

Hoe?

Contact 2: [Voeg de naam van het contact toe]

Wie?

Waarom?

Hoe?

...

B. Personen/diensten waar u extern mee samenwerkt

Contact 1: [Voeg de naam van het contact toe]

Wie?

Waarom?

Hoe?

Contact 2: [Voeg de naam van het contact toe]

Wie?

Waarom?

Hoe?

...

C. Nuttige persoonlijke contacten

Contact 1: [Voeg de naam van het contact toe]

Wie?

Waarom?

Hoe?

...

Netwerken

Netwerk 1: [Voeg de naam van het netwerk toe]

Wat?

Waarom?

Hoe?

Netwerk 2: [Voeg de naam van het netwerk toe]

Wat?

Waarom?

Hoe?

Netwerk 3: [Voeg de naam van het netwerk toe]

Wat?

Waarom?

Hoe?

...

• Bijlage V. Gebruiksaanwijzing FreeMind

FreeMind is een gratis software die u kan helpen om een takenkaart op te maken. Het volstaat de software te downloaden van het internet en u kan onmiddellijk aan de slag.

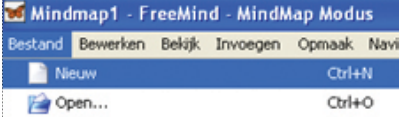

Hierbij vindt u een overzicht van de belangrijkste functionaliteiten van de software.

FreeMind downloaden

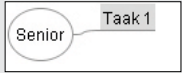




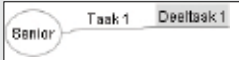
1	Geef in de internet browser de volgende URL in: http://freemind.sourceforge.net
2	Klik op 'Download' in de lijst links op het scherm.
3	Kies in de 'Table of contents' opnieuw de optie 'Download'.
4	Kies de 2 ^e optie <u>Windows Installer Max</u>
5	Klik op 'Uitvoeren' en volg de instructies.

Takenkaart aanmaken ('mindmap')


Hoe maak ik een nieuwe takenkaart?

1	Open het programma FreeMind.		
2	Vorm, indien nodig, de toetsencombinatie Ctrl+Komma voor het instellen van een andere taal.		
3	Kies in het menu 'Bestand' de optie 'Nieuw'. 	Shortcut:	Ctrl+N
		Of:	Gebruik de knop  in de werkbalk bovenaan het scherm.
4	Typ de naam van de senior in het midden van de takenkaart door te klikken in de tekst 'Nieuwe mindmap'.		

Hoe voeg ik taken ('knopen') toe in de takenkaart?


1	Beweeg de cursor met de muis naar de naam van de senior of de taak waaronder u een nieuwe taak wil creëren (de kleur van de knoop wijzigt automatisch).	Voorbeeld:	
2	Klik met de rechtermuisknop en kies de optie 	Shortcut:	Gebruik de toets 'Insert' om een nieuwe taak te creëren. 
		Of:	Gebruik de knop  in de werkbalk bovenaan het scherm.
3	Typ de naam van de nieuwe taak in en bevestig met 'Enter' 	Voorbeeld:	

Hoe bewerk ik een tekst?

1	Klik met de rechtermuisknop op de tekst die u wil bewerken en kies de optie  F2	Shortcut:	F2
2	Wijzig de tekst of opmaak van de tekst en druk op 'Enter'.		


Leesbaarheid verhogen

Hoe splits ik een lange beschrijving op in meerdere lijnen?







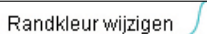

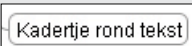
1	Klik met de rechtermuisknop op de lange beschrijving en kies de optie  Alt+Enter	Shortcut:	Alt+Enter
2	Op de plaats waar u de beschrijving wil splitsen, geeft u een 'Enter' in en u bevestigt uw actie met 'OK'.		

Hoe zet ik kritieke taken in de verf?

... door symbolen of icoontjes toe te voegen

1	Beweeg de cursor met de muis naar de taak waar u een icoontje wil invoegen (kleur wijzigt).		
2	Klik met de rechtermuisknop op de taak en kies de optie 	Shortcut:	Selecteer de gewenste icoontjes aan de linkerkant van uw scherm.
3	Selecteer het gewenste icoontje.		

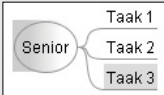
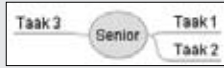
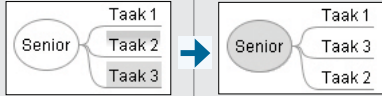
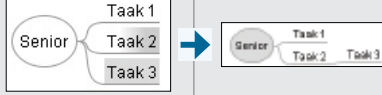
... door kleur aan te brengen in de takenkaart

1	Klik met de rechtermuisknop op de taak waarvan u de kleur wil wijzigen en kies de optie 		
2	Kies de optie  om de kleur van de tekst te wijzigen.	Voorbeeld:	
	Kies de optie  om de kleur van de achtergrond te wijzigen.	Voorbeeld:	
	Kies de optie  Alt+E om de kleur van de rand te wijzigen.	Voorbeeld:	
	Kies de optie  als u een kadertje wil zetten rond de tekst.	Voorbeeld:	

Hoe kopieer ik een opmaak?


1	Beweeg de cursor met de muis naar de knoop waarvan u de opmaak (kleuren, kader, achtergrondkleur ...) wil kopiëren (kleur van de knoop wijzigt automatisch).		
2	Vorm de toetsencombinatie Alt+C om de opmaak te kopiëren.	Shortcut:	Alt+C
3	Beweeg de cursor met de muis naar de knoop waar u de gekopieerde opmaak wil toepassen (kleur van de knoop wijzigt automatisch).		
4	Vorm de toetsencombinatie Alt+V om de opmaak te plakken.	Shortcut:	Alt+V

Hoe verplaats ik een taak?

1	Klik met de linkermuisknop op de taak die u wil verplaatsen (kleur wijzigt) en hou de muisknop ingedrukt.		
2	Versleep met de muis de taak naar de gewenste plaats tot het aangrenzende deel van de nieuwe bestemming wijzigt van kleur.	Voorbeeld:	
3	Laat de linkermuisknop los. De taak is nu verplaatst naar de nieuwe bestemming.	Voorbeeld:	
Op dezelfde manier kan u ook taken		Voorbeeld:	
<ul style="list-style-type: none"> naar boven of onder verplaatsen, 			
<ul style="list-style-type: none"> naar andere niveaus verplaatsen. 		Voorbeeld:	

Takenkaart weergeven

Hoe laat ik meer of minder niveaus van de kaart zien?



Klik met de linkermuisknop op een taak om hem uit te vouwen of dicht te plooiën.	Shortcut:	Gebruik de knoppen  in de werkbalk bovenaan het scherm.
--	-----------	--

Hoe vergroot of verklein ik de takenkaart op het scherm?

Kies het gewenste percentage in de werkbalk bovenaan het scherm.	Shortcut:	<input type="text" value="100%"/>
--	-----------	-----------------------------------




Takenkaart omzetten naar een pdf-bestand

Als u wil dat anderen die niet over de software FreeMind beschikken uw takenkaart kunnen lezen, kan u ze omzetten naar een pdf-bestand. Bij de omzetting blijft de originele takenkaart in FreeMind behouden, en wordt een nieuw pdf-bestand aangemaakt.

1	Kies in het menu 'Bestand' de optie 
2	Kies vervolgens de optie 
3	Geef de pdf-versie van uw takenkaart een naam en bewaar met 'Save'.

Takenkaart afprinten

Methode 1 :

1	Kies in het menu 'Bestand' de optie 
2	Kies, indien gewenst, een andere printer, een ander papierformaat (bijvoorbeeld A3) of andere marges.
3	Geef vervolgens de printopdracht via het menu 'Bestand'  

Methode 2 :

1	Exporteer de takenkaart naar een pdf-bestand (zie hoger).
2	Open het pdf-bestand en kies in het menu 'Bestand' de optie 'Afdrukken'.
3	In het deel 'Pagina-afhandeling' kan u desgewenst de schaal van de takenkaart kiezen, zodat die bijvoorbeeld wordt afgedrukt op de volledige grootte van het blad.
4	Kies alle gewenste opties voor afdrukken en druk op 'OK'.

• Bijlage VI. Gebruiksaanwijzing Wordtabellen



Om uw kennisoverdracht te plannen en op te volgen, hebt u een Wordtemplate ter beschikking. Die template kan u downloaden via www.fedweb.belgium.be (rubriek 'Over de organisatie' > 'Kennismangement').

De template bevat enkele tabellen. Hieronder ziet u enkele basisfunctionaliteiten (Word 2003) om met tabellen te werken.

Eén tabel per taak

Om per taak waarvoor u kennisoverdrachtacties formuleert een nieuwe lege tabel te gebruiken, kan u de lege tabel van de template kopiëren en daarna een paar keer plakken in dezelfde template.



Hoe kopieer en plak ik een tabel?

1	Selecteer de tabel die u wil kopiëren: Ga met de muis over de linkerbovenhoek van de tabel tot het icoon  verschijnt, klik erop met de linkermuisknop.	
2	Kopieer de tabel: vorm de toetsencombinatie Ctrl+C.	
3	Ga op de plaats staan waar u de tabel wil invoegen.	
4	Plak de tabel: vorm de toetsencombinatie Ctrl+V.	



Eén lijn per actie

Gebruik voor elke actie van het kennisoverdrachtplan een nieuwe lijn in de tabel.

Hoe voeg ik een rij in?

1	Ga met de muis rechts van de rij waaronder u een nieuwe rij wil invoegen. Klik met de linkermuisknop naast de rij.	
2	Druk op de 'Enter' toets 	


Hoe verwijder, kopieer of verplaats ik een rij?

1	Selecteer de rij die u wil verwijderen, kopiëren of verplaatsen: plaats de muis links van de rij (de cursor wordt een witte pijl), klik op de linkermuisknop.	
2	Om de rij te verwijderen: druk op de 'Backspace' toets  Om de rij te kopiëren: druk op Ctrl+C en daarna op Ctrl+V om ze te plakken waar u wenst. Om de rij te verplaatsen: druk op Ctrl+X en vervolgens op Ctrl+V om ze te plakken waar u wenst.	
De inhoud van een cel verwijdert u met de 'Delete' toets.		

Hoe zet ik een cel of kolom in kleur?

1	Selecteer de zone die u in kleur wil zetten. Om een cel te selecteren: <ul style="list-style-type: none">• ga met de muis binnenin links van de cel. De cursor wordt een zwarte pijl ↗• klik op de linkermuisknop. De cel is nu geselecteerd. Om een kolom te selecteren: <ul style="list-style-type: none">• plaats de muis boven de kolom. De cursor wordt een zwarte pijl ↓• klik op de linkermuisknop. De kolom is nu geselecteerd. Om niet-aangrenzende cellen te selecteren: <ul style="list-style-type: none">• hou de 'Ctrl' toets ingedrukt tijdens de selectie van de verschillende cellen.	
2	Kies in het menu 'Opmaak' de optie 'Randen en arcering'.	
3	Klik op het tabblad 'Arcering'. Klik daarna op de gewenste kleur en op 'OK'.	
U kan via hetzelfde menu ook de opmaak van de randen van de tabel veranderen. Klik daarvoor op het tabblad 'Randen'.		


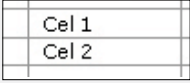
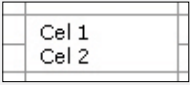
Hoe kopieer ik de opmaak van een cel?

1	Ga met de muis in de cel of op het woord staan waarvan u de tekstopmaak wil kopiëren.
2	Klik op het icoontje  bovenaan uw scherm. Uw cursor verandert nu in een verfkwast.
3	Klik met de linkermuisknop op de tekst waarvan u de opmaak wil veranderen. De opmaak van deze tekst wordt nu dezelfde als die van de tekst die u kopieerde.


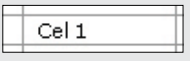

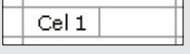
Hoe kan ik opsommingstekens in een cel van een tabel zetten?

1	Ga op de plaats staan waar u het opsommingsteken wil invoegen.	
2	Kies in het menu 'Opmaak' de optie 'Opsommingstekens en nummering'. Selecteer de gewenste vorm en klik op 'OK'.	
3	U kan de grootte van de insprong en de grootte van de afstand tussen het opsommingsteken en de tekst veranderen. Kies eerst in het menu 'Beeld' de optie 'Liniaal'.	
	Ga nu naar de liniaal en beweeg de insprong met de linkermuisknop.	
Om met de cursor in een tabel naar een andere tab te gaan, gebruikt u niet de 'tab' toets  maar Ctrl + 		



Hoe voeg ik cellen samen?

1	Selecteer de cellen die u wil samenvoegen.	Voorbeeld
2	Kies in het menu 'Tabel' de optie  Cellen samenvoegen	
3	De cellen die u selecteerde worden nu samengevoegd.	Voorbeeld
		



Hoe splits ik cellen?

1	Plaats de cursor in de cel die u wil splitsen.	Voorbeeld
2	Kies in het menu 'Tabel' de optie  Cellen splitsen...	
3	Kies het aantal kolommen en rijen die u wil in de cel, door op de pijltjes te klikken.	
4	Klik op 'OK'.	Voorbeeld
		

Hoe pas ik de breedte of de hoogte van een kolom of rij aan?

1	Plaats de cursor op de rand van de kolom of rij die u wil verschuiven. De cursor verandert in deze vorm:  of 
2	Klik op de linkermuisknop en sleep de rand van de cel naar links, rechts, boven of onder tot u de gewenste breedte of hoogte hebt. De kolombreedte verandert automatisch voor de hele tabel.
3	Als u de breedte of hoogte van een bepaalde cel wil wijzigen, selecteer dan eerst die cel.
4	Via het menu 'Tabel', optie 'Tabeleigenschappen' kan u ook een breedte of hoogte voor de cellen instellen. Zo kan u voor meerdere cellen dezelfde hoogte of breedte kiezen.

Hoe lijn ik een cel uit?

1	Selecteer de cellen waarvan u de tekst wil uitlijnen (=de tekst in een cel links, centraal of rechts, boven of onder zetten).
2	Klik op de rechtermuisknop en kies de optie 
3	Kies de gewenste uitlijning uit de 9 mogelijkheden. 

• Bijlage VII. Gebruiksaanwijzing survival kit

Tool 3 van deze Toolbox legt uit wat een survival kit is, waarom u het best een survival kit opstelt en hoe u dat kan doen. We raden u uitdrukkelijk aan om tool 3 te lezen vooraleer u begint met het opstellen van de kit.

Deze **gebruiksaanwijzing** helpt u bij het schrijven van de survival kit. Hij bevat tips en gerichte vragen om:

- uw gegevens en uw functie binnen de organisatie te vervolledigen
- de **kennis die essentieel is voor het uitoefenen van uw functie** op papier te zetten:
 - de **taken**,
 - de **bronnen** die u gebruikt om uw taken tot een goed einde te brengen (referentiedocumenten, werkinstrumenten, specifieke woordenschat, contacten, netwerken).

Uw gegevens en uw functie binnen de organisatie

U kan beginnen met de survival kit door u voor te stellen. Voeg, indien mogelijk, een actueel en gedetailleerd organogram van uw organisatie toe.

- Naam - Voornaam
 - Titel van de functie
 - Aantal jaar ervaring binnen deze functie
 - Directie – Dienst
 - Voorziene datum van vertrek
 - Naam van de functionele chef
-
- Uw nieuwe gegevens, indien u er akkoord mee gaat dat uw opvolger contact met u opneemt na uw vertrek. Zo ja, voor welke aspecten, in welke mate en wanneer mag uw opvolger u contacteren?

Essentiële kennis voor het uitoefenen van uw functie

1. Taken⁸

Wat zijn uw taken en eventuele deeltaken?

We raden u aan eerst een mindmap te maken van uw taken (zie **Tool 1**) die u zal helpen uw **kritieke taken**⁹ te identificeren. Denk ook aan de kritieke taken die u eerder sporadisch verricht. U kan uw functiebeschrijving gebruiken als checklist.

We stellen u voor vervolgens voor elke kritieke taak (en eventueel de deeltaken) de onderstaande vragen door te nemen. De vragen die u overbodig lijken of niet van toepassing, slaat u gewoon over.

Wat?

Over welke taak gaat het? Beschrijf de taak kort en bondig.

Waarom?

Wat is het resultaat van de taak? Wat is het nut ervan?

Wanneer?

Op welke tijdstippen en hoe regelmatig voert u deze taak uit?

Hoe?

Werkprocessen

- Van wie krijgt u deze taak? Voor wie voert u ze uit? Waar bevindt u zich in de ketting? Wie zijn de betrokken personen en diensten (klant, collega, leverancier ...)? Geef hier de naam van die personen/diensten. U kan ze verder beschrijven onder 2. Bronnen.
- Hoe rapporteert u over deze taak aan uw functionele chef?

Referentiedocumenten¹⁰ en werkinstrumenten¹¹

- Welke documenten en werkinstrumenten moeten worden gebruikt?
- Bestaan er schriftelijke beschrijvingen van de manier waarop de taak moet worden uitgevoerd (procedures, normen ...)?
- Hoe kan uw opvolger zien of hij zijn werk goed doet? Zijn daarvoor meetinstrumenten beschikbaar? Zijn er indicatoren? Welke?

Geef de naam van die documenten en instrumenten. U kan ze verder beschrijven onder 2. Bronnen.

Noodzakelijke competenties en kennis

- Welke specifieke kennis en knowhow moet prioritair worden verworven om deze taak te kunnen volbrengen (kennis van een bepaalde wetgeving, teksten kunnen opstellen ...)?
- Wat kan in een later stadium worden geleerd?

⁸ **Taken**: deze term is opgenomen in de Woordenlijst p. 31.

⁹ **Kritiek**: zonder kennisoverdracht is er een risico dat de taak niet meer kan uitgevoerd worden of dat ze minder goed uitgevoerd wordt, met vertraging of met fouten. Het begrip 'kritiek' wordt uitgebreid besproken op pagina 12.

¹⁰ **Referentiedocumenten**: deze term is opgenomen in de Woordenlijst p. 31.

¹¹ **Werkinstrumenten**: deze term is opgenomen in de Woordenlijst p. 31.

Hulp

- Bestaat er een opleiding die voorbereidt op deze taak? Welke?
- Wie kan uw opvolger helpen bij het uitvoeren van deze taak? Wie kan hem adviseren of coachen (chef, directe collega's ...)?

Uw ervaring

- Beschrijf een situatie waarin u deze taak bijzonder goed hebt uitgevoerd.
- Beschrijf een situatie waarin het moeilijk of onmogelijk was om de taak uit te voeren. Leg uit hoe uw opvolger dergelijke situaties kan trotseren.
- Kan u een 'straf verhaal' vertellen dat betrekking heeft op deze taak, een voorval waar u veel uit hebt geleerd en dat u nooit zal vergeten.

Vermeld voor elke ervaring de lessen die u eruit trok.

Risico's en laatste adviezen

- Wat kan er volgens u verkeerd lopen bij de uitvoering van deze taak? Hoe kan uw opvolger dat vermijden?
- Overig advies voor uw opvolger?

Dringende acties?

-
- Zijn er acties die uw opvolger dringend, van zodra hij daar is, moet doen?
 - Wat moet er juist gebeuren?
 - Voor wie precies?
 - Binnen welke termijn moet het dossier behandeld zijn?
 - Tot waar hebt u dit specifiek dossier behandeld? Welke stappen moeten er nog gezet worden?
 - Waar kan uw opvolger de stukken van dit specifiek dossier vinden (pc, kast, postbak ...)? Gelieve de exacte locatie of URL te noteren.
 - Wie is er op de hoogte en kan uw opvolger, indien nodig, helpen? Bij welke aspecten kan die persoon helpen?
 - Is er een bepaald probleem met dit dossier? Indien ja, gelet op uw ervaring, waar moet uw opvolger speciaal op letten?
 - Overig advies voor uw opvolger?
-

2. Bronnen

Referentiedocumenten¹²

Wat zijn uw referentiedocumenten?

We raden u aan eerst een lijst te maken van die documenten en vervolgens elk referentiedocument te beschrijven aan de hand van onderstaande vragen.

Wat?	Over welk document gaat het? Geef de titel van het document, de auteur, de datum waarop het is opgesteld en een beknopte beschrijving van de inhoud.
Waarom?	<ul style="list-style-type: none">• Voor welke taken maakt u gebruik van dit document?• In welke mate bent u gedwongen het document te gebruiken (verplicht, facultatief)?
Waar?	Waar kan uw opvolger het document vinden (kast, pc, intranet, netwerkschijf ...)? Gelieve de exacte locatie of URL te noteren.
Hoe?	<p>Hulp</p> <p>Wie kan uw opvolger meer uitleg geven over het nut en de gebruikswijze van het document?</p> <p>Uw ervaring</p> <ul style="list-style-type: none">• In welke omstandigheden raadt u uw opvolger aan dit document te gebruiken?• Op welke manier raadt u uw opvolger aan dit document te gebruiken (naar de letter of naar eigen inzicht, van A tot Z of slechts een deel ervan)?• In welk(e) geval(len) zou u uw opvolger aanraden dit document niet te gebruiken?

¹² Referentiedocumenten: deze term is opgenomen in de Woordenlijst p. 31.

Werkinstrumenten¹³

Welke werkinstrumenten gebruikt u?

We raden u aan eerst een lijst te maken van die instrumenten en vervolgens elk werkinstrument te beschrijven aan de hand van onderstaande vragen.

Waar?	Over welk instrument gaat het? Geef de naam van het instrument en beschrijf het kort en bondig.
Waarom?	<ul style="list-style-type: none">• Waarvoor dient het instrument? Op welke manier is het nuttig voor u?• In welke mate bent u gedwongen dat instrument te gebruiken (verplicht, facultatief)?
Waar?	Waar kan uw opvolger het instrument vinden (kast, pc, intranet, netwerkschijf ...)? Gelieve de exacte locatie of URL te noteren.
Hoe?	<p>Hulp</p> <ul style="list-style-type: none">• Wie kan uw opvolger meer uitleg geven over het nut en de gebruikswijze van het instrument?• Denkt u dat het nodig is dat uw opvolger een opleiding volgt om dit instrument onder de knie te krijgen? <p>Uw ervaring</p> <ul style="list-style-type: none">• Beschrijf een situatie waarin u dit instrument weldoordacht en met veel succes gebruikt hebt (wanneer? hoe?).• Bestaat het risico dat uw opvolger dit instrument minder oordeelkundig of op een niet erg efficiënte manier gebruikt? Zo ja, wanneer? Hoe?

¹³ Werkinstrumenten: deze term is opgenomen in de Woordenlijst p. 31.

Specifieke woordenschat¹⁴

Welke termen gebruikt u die misschien niet direct duidelijk zullen zijn voor uw opvolger?

Misschien bestaat er al een lijst van die termen. Zo ja, waar kan uw opvolger de lijst terugvinden? Als dat niet het geval is, stellen we u voor een klein lexicon op te stellen. Vermeld ook de termen en afkortingen die u als enige gebruikt en die uw opvolger zal tegenkomen in uw nota's en dossiers.

U kan elke term verduidelijken aan de hand van onderstaande vragen.

Wat?	Wat betekent het?
Wanneer?	In welke context wordt de term gebruikt (bv. intern, extern ...)?
Hoe?	Wie kan, indien nodig, verdere inlichtingen geven aan uw opvolger over de betekenis en het gebruik van de term?

¹⁴ Specifieke woordenschat: deze term is opgenomen in de Woordenlijst p. 31.

Contacten¹⁵

Wie zijn uw contacten?

We stellen u voor een lijst te maken van die **personen/diensten**. Denk ook aan diegenen met wie u eerder sporadisch samenwerkt en die voor uw opvolger toch nuttig zijn om te kennen.

Verduidelijk of het gaat om contacten binnen of buiten de organisatie.

Bepaalde persoonlijke contacten kunnen eveneens nuttig zijn voor uw opvolger. U kan ze eraan toevoegen als u dat wenst, zodat uw opvolger ze namens u kan contacteren.

U kan elk contact beschrijven aan de hand van onderstaande vragen. Vragen die u overbodig lijken slaat u over.

Wie?	<hr/> <p>Welke dienst/persoon moet uw opvolger kennen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Gaat het om een dienst, geef dan de naam van de dienst, de plaats in het organigram, de gegevens van de verantwoordelijke en van de gebruikelijke contactpersoon.• Gaat het om een persoon, geef dan zijn naam, functie en gegevens. <hr/>
Waarom?	<ul style="list-style-type: none">• Beschrijf kort de gevallen waarin u een beroep doet op die persoon/dienst.• Beschrijf kort de gevallen waarin die persoon/dienst een beroep doet op u. <hr/>
Hoe?	<ul style="list-style-type: none">• Werkt u regelmatig samen met die persoon/dienst of eerder occasioneel?• Hoe contact aanknopen? Aan welke elementen hecht die persoon/dienst veel waarde (expertise, hiërarchische positie, zin voor initiatief, motivatie, nauwkeurigheid ...)• Overig advies voor uw opvolger? <hr/>

¹⁵ Contacten: deze term is opgenomen in de Wordenlijst p. 31.

Netwerken¹⁶

Van welke netwerken maakt u deel uit?

We stellen u voor een overzicht te maken van de groepen waarin uw opvolger u zal vervangen.

U kan elke groep beschrijven aan de hand van onderstaande vragen.

Wat?

-
- Wat is de naam van de groep?
 - Is die groep intern of extern aan uw organisatie?
 - Sinds wanneer bestaat ze?
 - Wie maakt deel uit van de groep? Wie is de verantwoordelijke (naam, functie, gegevens)?

Waarom?

Waarom werd de groep opgericht? Wat is haar rol?

Comment?

-
- Hoe werkt de groep?
 - Wat is de frequentie van de vergaderingen?
 - Wat is uw rol binnen die groep?
 - Beschikt de groep over een elektronische ruimte voor het delen van documenten en het samenwerken op afstand (website, blog, samenwerkingsplatform ...)? Hoe krijgt uw opvolger toegang?
 - Waar kan uw opvolger de verslagen van de vergaderingen en de andere documenten van de groep vinden?
 - Zijn er bepaalde punten nuttig om te vermelden i.v.m. het functioneren, de cultuur en de waarden van de groep?
 - Overige informatie?
-

¹⁶ Netwerken: deze term is opgenomen in de Woordenlijst p. 31.

DANKWOORD

Het directoraat-generaal Interne Communicatie en Kennismanagement van de FOD Personeel en Organisatie dankt de leden van KMnet, het netwerk van de federale kennisbeheerders, die actief hebben meegewerkt aan de ontwikkeling van deze Toolbox SENIORS-JUNIORS:

- Lieselot De Brauer, van de FOD Economie,
- Thierry Van Bever, van de FOD Justitie,
- Belinda Gielen, Olivier Vanderkelen en Hilde De Turck, van de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA),
- Patricia Bal, An Kesenne en Greet Coeckelbergh, van het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO).

Speciale dank gaat uit naar Christelle Caruel van het OFO die bereid was om samen met ons de voorbeelden voor deze Toolbox uit te werken.

Uw kennis doorgeven. Toolbox SENIORS-JUNIORS

De Toolbox is een aanvulling op de Methodologische gids SENIORS-JUNIORS die in 2006 gepubliceerd werd door de FOD Personeel en Organisatie. Ze is bedoeld om, in de praktijk, kennisoverdracht te bevorderen tussen ervaren medewerkers (seniors) en minder ervaren medewerkers (juniors), en is in eerste plaats bestemd voor:

- **seniors** die hun kennis willen delen met een of meerdere juniors, in het bijzonder seniors die sleutelfuncties bekleden en die eventueel op middellange termijn vertrekken en dat willen voorbereiden,
- **juniors** die van hun meer ervaren collega's willen leren.

Deze publicatie bevat drie tools om de kennisoverdracht op het terrein te bevorderen:

- **Tool 1. de takenkaart**
De takenkaart helpt de senior bij het identificeren van de taken waarvoor kennisoverdracht noodzakelijk is.
- **Tool 2. het kennisoverdrachtplan**
Het kennisoverdrachtplan helpt de senior en de junior bij het opstellen van een doeltreffend actieplan.
- **Tool 3. de survival kit**
De survival kit helpt de senior van wie de opvolger nog niet in dienst is bij het neerschrijven van zijn essentiële kennis.

De elektronische versie van de Toolbox SENIORS-JUNIORS, en de verschillende bijhorende templates, zijn beschikbaar op www.fedweb.belgium.be (rubriek 'Over de organisatie' > 'Kennismanagement').

Contact

FOD Personeel en Organisatie
Directoraat-generaal Interne Communicatie en Kennismanagement (DG COMM-KM)
Wetstraat 51
BE-1040 Brussel
Tel.: +32 (0)2 790 58 00
KM@p-o.belgium.be

