

Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

**Onderzoek naar de haalbaarheid en implementatie
van een WVG-kennisdelingsplatform (deelstudie 2)**

Naar de realisatie van een WVG-kenniswijzer

Dr. Inge Neyens
Valérie Carrette
Prof. dr. Chantal Van Audenhove



Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
Minderbroedersstraat 8 – B-3000 Leuven
Tel 0032 16 37 34 32
E-mail: swvg@med.kuleuven.be
Website: <http://www.steunpuntwvg.be>

Publicatie nr. 2015/13
SWVG-Rapport 41
Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

Titel rapport: Onderzoek naar de haalbaarheid en implementatie van een WVG-kennisdelingsplatform (deelstudie 2) – Naar de realisatie van een WVG-kenniswijzer

Promotor: Prof. dr. Chantal Van Audenhove
Copromotor: Valérie Carrette
Onderzoekers: Dr. Inge Neyens

Administratieve ondersteuning: Lut Van Hoof, Manuela Schröder

Dit rapport kwam tot stand met de steun van de Vlaamse Overheid, programma 'Steunpunten voor Beleidsrelevant Onderzoek'. In deze tekst komen onderzoeksresultaten van de auteur(s) naar voor en niet die van de Vlaamse Overheid. Het Vlaams Gewest kan niet aansprakelijk gesteld worden voor het gebruik dat kan worden gemaakt van de meegedeelde gegevens.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder uitdrukkelijk te verwijzen naar de bron.

No material may be made public without an explicit reference to the source.



Promotoren en Partners van het Steunpunt

KU Leuven

Prof. dr. Chantal Van Audenhove (Promotor-Coördinator), Lucas en ACHG
Prof. dr. Johan Put, Instituut voor Sociaal recht
Prof. dr. Karel Hoppenbrouwers, Dienst Jeugdgezondheidszorg
Prof. dr. Koen Hermans, LUCAS, Centrum voor Zorgonderzoek en Consultancy
Prof. dr. Jozef Pacolet HIVA onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving

UGent

Prof. dr. Lea Maes, Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde
Prof. dr. Lieven Annemans, Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde
Prof. dr. Jan De Maeseneer, Vakgroep Huisartsgeneeskunde en Eerstelijnsgezondheidszorg
Prof. dr. Ilse De Bourdeaudhuij, Vakgroep Bewegings- en Sportwetenschappen

VUB

Prof. dr. Johan Vanderfaellie, Vakgroep Klinische en Levenslooppyschologie

Thomas More

Dr. Peter De Graef, Vakgroep Toegepaste Psychologie

Rapport 41

Onderzoek naar de haalbaarheid en implementatie van een WVG-kennisdelingsplatform (deelstudie 2) – Naar de realisatie van een WVG-kenniswijzer

Onderzoeker: Inge Neyens
Promotor: Chantal Van Audenhove
Copromotor: Valérie Carrette

Samenvatting

Het beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin wil de beschikbare wetenschappelijke en praktijkkennis inzake welzijn en zorg op een meer coherente manier verspreiden en het leren in organisaties in de welzijns- en (preventieve) gezondheidssector bevorderen. Het toegankelijk maken van wetenschappelijke en praktijkkennis en de interactie tussen beide vormen van kennis is immers een belangrijke pijler in een beleid dat het bevorderen van de kwaliteit van zorg en innovatie in welzijn en (preventieve) zorg beoogt.

In 2012 werd aan het Steunpunt WVG een korte termijnonderzoek toegekend dat de haalbaarheid van de ontwikkeling van een kennisdelingsplatform onderzoekt dat als doel heeft deze versnippering tegen te gaan en intersectorale kennisdeling aan te moedigen. Tijdens dit onderzoek werden verschillende scenario's ontwikkeld en geëvalueerd via een literatuurstudie, interviews en focusgroepen met ervaringsdeskundigen en experts in Vlaanderen en Nederland.

Het meest haalbare en direct realiseerbare scenario was de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer. Op korte termijn betekent dit de ontwikkeling van een wegwijzer naar bestaande praktijkondersteunende en wetenschappelijke kennisinitiatieven. Dit heeft vooral een meerwaarde voor mensen die weinig bekend zijn met de welzijns- en gezondheidssectoren of mensen die via de kenniswijzer kennisinitiatieven uit andere sectoren op het spoor komen. Op middellange termijn wordt deze wegwijzer geleidelijk aan vervangen of aangevuld door een vraaggedreven IT-architectuur waarbij op basis van een concrete zoekactie of –vraag kennis geput wordt uit verschillende databanken (van bv. steunpunten, expertise- en kenniscentra).

Deze vervolgstudie formuleert adviezen en randvoorwaarden voor de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer. In een eerste fase gaan we op zoek naar literatuur over de barrières en de kritische succesfactoren van (de implementatie van) kennismanagementsystemen in organisaties en naar kenmerken van een effectieve informatiearchitectuur. Vervolgens bestuderen we twee cases waarin telkens sprake is van de ontwikkeling en implementatie van een intersectoraal platform. In een derde fase organiseren we een online bevraging en een klankbordgroep bij vertegenwoordigers van kennisinstellingen om o.a. het draagvlak bij hen af te toetsen voor een WVG-kenniswijzer. In een vierde fase toetsen we dit draagvlak verder af bij praktijk- en stafmedewerkers. Tot slot bevragen we de informatiearchitectuur van de geselecteerde kennisinstellingen via een online bevraging.

Inhoud

Situering	9
Doelstelling en onderzoeksopzet	11
Hoofdstuk 1 Kennismanagement binnen het WVG-landschap	13
1 Inleiding	13
2 Doelstelling	13
3 Methode	13
4 Resultaten	13
4.1 Wat is kennismanagement?	13
4.2 Kritische succesfactoren voor kennismanagement	15
4.3 De rol van informatiearchitectuur bij kennismanagement	21
5 Aandachtspunten bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer op basis van de kennismanagement literatuur	24
Hoofdstuk 2 Leren uit cases: CIRRO en kennisplein.be	27
1 Inleiding	27
2 Doelstelling	27
3 Methode	27
4 Resultaten	28
4.1 CIRRO	28
4.2 Kennisplein.be	33
5 Aandachtspunten bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer op basis van de twee cases	40
Hoofdstuk 3 Naar de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer? Visie op kennismanagement en aftoetsen van draagvlak voor een WVG-kenniswijzer	43
1 Inleiding	43
2 Een online bevraging bij vertegenwoordigers van de kennisinstellingen uit de inventaris	43
2.1 Doelstelling	43
2.2 Methode	43
2.3 Resultaten	44
3 Een klankbordgroep met vertegenwoordigers van de kennisinstellingen uit de inventaris	52
3.1 Doelstelling	52
3.2 Methode	52
3.3 Resultaten	53

4	Een focusgroep met vertegenwoordigers van praktijkorganisaties	62
4.1	Doelstelling	62
4.2	Methode	62
4.3	Resultaten	63
5	Samenvatting	69
5.1	De meerwaarde en relevantie van een WVG-kenniswijzer	70
5.2	Onderdelen van een WVG-kenniswijzer	71
5.3	Aandachtspunten bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer	71
5.4	Randvoorwaarden voor de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer	72
Hoofdstuk 4 Naar de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer? Informatiearchitectuur		73
1	Inleiding	73
2	Doelstelling	73
3	Methode	73
4	Resultaten	73
4.1	Vragen uit de online websurvey	74
4.2	Een vergelijking tussen de kennisinstellingen	88
5	Conclusie	97
Hoofdstuk 5 Ontwikkeling van vier scenario's m.b.t. (de wens voor) een verbindende informatiearchitectuur		99
Hoofdstuk 6 Adviezen en randvoorwaarden voor de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer		105
1	Aanbevelingen betreffende het draagvlak voor een WVG-kenniswijzer	105
1.1	Gemeenschappelijke visie en doelstellingen	105
1.2	Voorwaarden voor het creëren van draagvlak bij praktijk- en stafmedewerkers	107
2	Aanbevelingen betreffende technische randvoorwaarden	108
3	Samengevat	110
Referenties		111
Bijlagen		113

Lijst Tabellen

Tabel 1	Overzicht van de kritische succesfactoren voor kennismanagement	15
Tabel 2	Aandachtspunten bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer	56
Tabel 3	Onderdelen van een WVG-kenniswijzer	60
Tabel 4	Randvoorwaarden voor de ontwikkeling en implementatie een WVG-kenniswijzer	61
Tabel 5	SWOT analyse van vier scenario's m.b.t. het verbindend karakter van de informatiearchitectuur van de kennisinstellingen	100

Lijst Figuren

Figuur 1	CIRRO: van conceptueel naar concreet	30
Figuur 2	Hoe belangrijk of onbelangrijk vindt u intersectorale kennisdeling?	47
Figuur 3	Doet u aan intersectorale kennisdeling?	47
Figuur 4	Zet u kennismanagementtools in om aan intersectorale kennisdeling te doen?	48
Figuur 5	In welke mate past een Kenniswijzer binnen uw visie op kennismanagement?	49
Figuur 6	Hoe belangrijk of onbelangrijk vindt u een Kenniswijzer voor praktijkorganisaties?	50
Figuur 7	In welke mate kan een Kenniswijzer een meerwaarde zijn voor praktijkorganisaties?	51
Figuur 8	In welke mate bent u bereid om kennis te delen via een Kenniswijzer?	51
Figuur 9	Is de informatie op uw website ruim doorzoekbaar via gepersonaliseerde of andere intelligente zoektechnieken?	77
Figuur 10	Deelt uw organisatie kennis met de praktijk via sociale media?	78
Figuur 11	Faciliteert uw organisatie online kenniscreatie?	78
Figuur 12	Het opzoeken van informatie wordt sterk vereenvoudigd door het gebruik van metadata. Maakt uw organisatie hiervan gebruik?	80
Figuur 13	Worden standaarden voor metadata gevolgd?	81
Figuur 14	Maakt uw organisatie gebruik van één of meerdere databases om kennis online ter beschikking te stellen?	82
Figuur 15	Deze database(s) bevatten...	82
Figuur 16	Indien uw organisatie gebruik maakt van een server, is dit in eigen beheer?	83
Figuur 17	Is er een verantwoordelijke voor informatiebeheer binnen de organisatie?	87
Figuur 18	In welke mate past een Kenniswijzer binnen uw visie op kennismanagement?	89
Figuur 19	Hoe belangrijk of onbelangrijk vindt u een Kenniswijzer voor praktijkorganisaties?	89
Figuur 20	In welke mate kan een Kenniswijzer een meerwaarde zijn voor praktijkorganisaties?	90
Figuur 21	In welke mate bent u bereid om kennis te delen via een Kenniswijzer?	90
Figuur 22	Mate van externe gerichtheid in kenniscreatie	91

Figuur 23	Intelligente zoekfunctie op de website	92
Figuur 24	Sociale media op de website	93
Figuur 25	Het gebruik van metadata	94
Figuur 26	Aanwezigheid van database(s) en hun inhoud	95
Figuur 27	Frequentie van back-up	96

Situering

In het beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin is intersectorale wetenschappelijke en praktijkgerichte kennis beperkt toegankelijk. Deze kennis is bovendien verspreid over een brede waaier aan actoren, waaronder praktijkgerichte steunpunten, expertise- en kenniscentra en wetenschappelijke kennisinstellingen. Met veel van deze kennis- en expertisecentra sloot de Vlaamse overheid samenwerkingsakkoorden (o.a. in de vorm van convenanten) met het oog op deskundigheidsbevordering (professionalisering) en het ondersteunen van praktijkorganisaties in hun maatschappelijke opdracht. De steunpunten en expertisecentra verspreiden o.a. kennis en praktijkervaringen, ontwikkelen methodieken, verzamelen beleidsgegevens... Het aantal kennis- en expertisecentra dat door de Vlaamse overheid gefinancierd wordt, is de voorbije tien jaar sterk gegroeid. Ook aan hogescholen en universiteiten ontstaan steeds meer expertisecentra en spin-offs die theoretische en wetenschappelijke kennis toegankelijk willen maken voor de praktijk en een breed publiek. Zo heeft het beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin sinds 2001 een wetenschappelijk Steunpunt 'Gezondheid en Milieu' en Steunpunt 'Welzijn, Volksgezondheid en Gezin'. Beiden situeren zich in het programma voor beleidsrelevant wetenschappelijk onderzoek dat aangestuurd wordt door het Agentschap Economie, Wetenschap en Innovatie (functioneel bevoegde agentschap) en gefinancierd wordt door het beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (inhoudelijk bevoegd).

Door de expansie aan praktijkgerichte en wetenschappelijke kennis- en expertisecentra en steunpunten én door een grote toename aan beschikbare kennis inzake het beleidsdomein WVG in het algemeen, leeft in het beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin de behoefte om de (sectoraal) versnipperde kennis te bundelen en deze via een WVG-kennisdelingsplatform op een meer coherente manier te verspreiden. Dit kan ook bijdragen tot intersectorale kennisdeling en –uitwisseling, en bijdragen tot de kwaliteit van zorg en ondersteuning. In de beleidsnota 2014-2019 van minister Vandeurzen wordt het streven naar intersectorale kennisdeling bevestigd door het belang te beklemtonen van samenwerking en afstemming tussen de steunpunten en expertisecentra (die worden gefinancierd door het beleidsdomein WVG).

In 2012 werd aan het Steunpunt WVG gevraagd om via een korte termijn onderzoek de haalbaarheid van de ontwikkeling van een WVG-kennisdelingsplatform te exploreren. Via een literatuurstudie, focusgroepen met ervaringsdeskundigen en interviews met experts uit Vlaanderen, Nederland en het Verenigd Koninkrijk, werden vijf scenario's ontwikkeld en geëvalueerd op hun sterktes en zwaktes.

- Een eerste scenario, het wegwijzerscenario, beantwoordt de nood aan een overzicht van de steunpunten, expertisecentra en kennis/onderzoekscentra die het beleidsdomein WVG rijk is. Het stimuleert de (indirecte) toegang tot intersectorale kennis. De wegwijzer kan beschouwd worden als een webportaal dat een gestructureerd en aantrekkelijk overzicht bevat van steunpunten, expertisecentra, kennis- en onderzoekscentra werkzaam binnen het beleidsdomein WVG en ernaar doorverwijst via linken.
- Een tweede scenario, het spinnenwebscenario, speelt in op de behoefte aan en evolutie naar samenwerking en intersectoraal werken tussen welzijns- en gezondheidsactoren in het beleidsdomein WVG. Dit kennisdelingsplatform bestaat niet uit een nieuwe website of online platform, maar bouwt verder op wat bestaat. Er worden verbindingen gemaakt tussen steunpunten, ex-

pertise- en kenniscentra waardoor suggesties op maat van de gebruiker worden gedaan op elkaars websites of op online platforms. In dit scenario is een kennisdelingsplatform eerder te beschouwen als een ICT netwerk waarbij de gebruiker tijdens zijn zoektocht naar kennis proactief nieuwe en relevante kennis vanuit andere sectoren aangereikt krijgt.

- Een derde scenario, het wetenschappelijk en cocreatienetwerk scenario vertrekt van de behoefte aan een orgaan dat wetenschappelijke kennis ontwikkelt, vertaalt en toegankelijk maakt voor praktijkwerkers en stafmedewerkers in welzijns- en gezondheidsvoorzieningen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van zowel nationale als internationale wetenschappelijke kennis. Het kennisdelingsplatform biedt wetenschappelijk onderbouwde praktijkgerichte richtlijnen, kwaliteitsstandaarden, overzichten van academische werkplaatsen, wetenschappelijk gevalideerde good practices, methodieken, ... aan die gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen of die een vertaling van anderstalige gevalideerde instrumenten naar de Vlaamse context inhouden.
- Een vierde scenario, uitgewerkt tijdens een focusgroep met medewerkers van praktijkgerichte steunpunten en expertisecentra in Vlaanderen, betreft het 'faciliteren van praktijkgerichte kennisdeling in communities'.
- Een vijfde scenario, ontwikkeld door IT experts, vertrekt vanuit een vraaggestuurde benadering in plaats van een aanbodgestuurde aanpak. De concrete zoekvraag van de gebruiker van het kennisdelingsplatform moet het uitgangspunt vormen, en vraagt een informatie-architectuur die daarop voortbouwt.

In 2014 besloot de Vlaamse overheid te kiezen voor de ontwikkeling van een "WVG-kenniswijzer", i.e. een combinatie van het wegwijzer scenario (scenario 1) en een vraaggedreven benadering (scenario 5). Het onderzoek naar de realisatie van een WVG-kenniswijzer en de ontwikkeling van een relevante informatie-architectuur gebeurt in een complexe en evoluerende context. Er zal tijdens de studie rekening gehouden worden met de verschillende evoluties zoals het kerntakendebat, het steunpuntenbeleid, en de ontwikkeling van andere (intersectorale) kennisinitiatieven in het beleidsdomein WVG. Zo weten we bij het begin van de studie dat de ontwikkeling van kennisplein.be (kennisplatform voor de sociale sector) en de ontwikkeling van CIRRO (uitwisselingsplatform in het kader van de preventieve gezondheidszorg) een invloed zullen hebben op het onderzoeksproces. We zullen beide platformen als cases meenemen in de studie.

Doelstelling en onderzoeksopzet

Een vervolgstudie dient adviezen en randvoorwaarden te formuleren voor de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer. Dit omvat o.a. adviezen die betrekking hebben op de kritische succesfactoren en barrières van het kennismanagement zowel van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra als van voorzieningen (praktijkorganisaties). Dit impliceert eveneens dat de kritische succesfactor 'informatiearchitectuur' verder wordt bestudeerd omdat deze een coherente weergave van praktijkgerichte en wetenschappelijke kennis over kennisinstellingen heen, mogelijk moet maken. Deze studie is echter geen technische uitwerking van een WVG-kenniswijzer.

Gezien deze invalshoek, zal in een eerste fase en ter voorbereiding van het veldwerk een literatuurstudie uitgevoerd worden naar de barrières en de kritische succesfactoren van (de implementatie van) kennismanagementsystemen in organisaties en naar kenmerken van een effectieve informatiearchitectuur.

In een tweede onderzoeksfase zullen we aan de hand van (diepte)interviews, de processen bestuderen die 'kennisplein.be' en CIRRO aflegden bij de ontwikkeling en de implementatie van hun kennisplatform. Op basis hiervan zijn we in staat meer inzicht te krijgen op het proces en de randvoorwaarden om te komen tot een intersectoraal kennisplatform.

In een derde fase bestuderen we het draagvlak voor een WVG-kenniswijzer en gaan we op zoek naar suggesties die een WVG-kenniswijzer concreet vorm kunnen geven. Hiertoe maakten we in eerste instantie een selectie van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra op basis van enkele inclusie- en exclusiecriteria (zie Bijlage 1 voor een overzicht van de criteria). Bijlage 2 bevat de inventaris met de geselecteerde kennisinstellingen waarop we ons focussen in dit onderzoek¹. Om zicht te krijgen op (1) het (huidig en toekomstig) kennismanagement van deze kennisinstellingen en (2) de relevantie van een WVG-kenniswijzer voor deze kennisinstellingen, organiseren we een online bevraging en een klankbordgroep bij vertegenwoordigers ervan. Daarna exploreren we bij professionals (praktijkwerkers en stafmedewerkers) welke hun kennisnaden en vindplaatsen van kennis zijn met behulp van een focusgroep. Tijdens deze focusgroep polsen we eveneens naar hun perceptie over de relevantie van een intersectoraal kennisdelingsplatform. Vervolgens stellen we een online bevraging voor de geselecteerde kennisinstellingen op waarin we vragen stellen over de informatiearchitectuur van hun kennisplatform (bv. informatie (soort, format...), metadata en systemen voor opslag en beheer).

Op basis van deze onderzoeksfasen, zullen adviezen en randvoorwaarden geformuleerd worden voor de uitbouw van een WVG-kenniswijzer.

¹ De inventaris van kennisinstellingen voor het onderzoek is beperkt en verschilt van de inventaris voor een uiteindelijke WVG-kenniswijzer.

Hoofdstuk 1

Kennismanagement binnen het WVG-landschap

1 Inleiding

De ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer kunnen we enkel kaderen binnen een ruimer kennismanagement beleid dat het delen van kennis dient te bevorderen. Hierbij zijn zowel het kennismanagement van de diverse, individuele WVG-kennisinstellingen (i.e. de steunpunten, expertisecentra en kenniscentra binnen WVG) als het kennismanagement van de WVG-voorzieningen, cruciale factoren die het slagen van de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer zullen beïnvloeden.

2 Doelstelling

Met deze literatuurstudie beogen we daarom meer inzicht te verkrijgen in de barrières en de kritische succesfactoren van (de ontwikkeling en implementatie van) kennismanagementsystemen in organisaties. Aangezien een WVG-kenniswijzer verder veronderstelt dat er een afstemming plaatsvindt van de informatiearchitectuur van de diverse kennisinstellingen, besteden we extra aandacht aan studies over deze belangrijke kritische succesfactor voor kennismanagement.

3 Methode

We gingen op zoek naar literatuur over de kritische factoren voor een succesvol kennismanagement (waaronder informatiearchitectuur). We deden daarbij zowel inspiratie op uit de literatuur over kritische succesfactoren als uit de literatuur over barrières voor een succesvol kennismanagement. Tabel 1 (Hoofdstuk 1, §4.2) biedt een overzicht van de voornaamste bronnen waarop we ons baseerden.

4 Resultaten

We recapituleren in eerste instantie wat kennismanagement is op basis van de bevindingen uit de eerste deelstudie van dit project (zie Neyens et al., 2013). Daarna gaan we dieper in op literatuur over de kritische succesfactoren voor kennismanagement.

4.1 Wat is kennismanagement?

4.1.1 Wat is kennis?

We baseren ons in dit rapport op de definitie van kennis zoals geformuleerd door Weggeman (2000)(zie Neyens et al., 2013). Deze definieert een gegeven (data) als *“een weergave van datgene wat iemand waarneemt over de toestand van een in beschouwing genomen variabele”* (p.34) terwijl informatie verwijst naar de *“aan verkregen gegevens toegekende betekenis”* (p.36). Kennis verwijst volgens hem naar een competentie of een vermogen: *“Kennis kan gedefinieerd worden als het -deels onbewuste- vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Een vermogen dat een metaforische*

functie is van de Informatie (I), de Ervaring (E), de Vaardigheden (V) en de Attitude (A) waarover iemand op een bepaald moment beschikt” (Weggeman, 2000; p.38), of:

$$\text{kennis} = f(I, EVA)$$

4.1.2 Soorten kennis

De aard van kennis bestaat volgens vele auteurs uit twee dimensies, nl. de impliciete (tacit) en expliciete dimensie (Nonaka, 1994; Polanyi, 1962, 1967)². Impliciete of stilzwijgende kennis omvat zowel cognitieve als technische elementen en is geworteld in contextgebonden actie, ervaring en betrokkenheid. De cognitieve elementen verwijzen naar individuele mentale modellen; de technische component bestaat uit know-how en vaardigheden. Het gaat om die kennis die niet is verwoord en die moeilijk vast te leggen en over te dragen is. Impliciete kennis is eerder subjectieve kennis die gestoeld is op persoonlijke ervaringen en vaardigheden. In organisaties nemen medewerkers vaak op basis van deze impliciete, subjectieve kennis beslissingen. Het bepaalt in grote mate hun handelen.

Expliciete kennis is geëxpliciteerd, gecodificeerd en wordt gecommuniceerd in symbolen of taal. Expliciete kennis is gemakkelijk in bijvoorbeeld documenten of filmpjes vast te leggen: je kunt het vertellen of tonen (Warmoes, 2012). Expliciete kennis kan daardoor gemakkelijk beschikbaar gesteld worden via kennis- en informatiemanagementsystemen aan andere medewerkers binnen een team, een organisatie of een netwerk. Het is voor heel wat organisaties een uitdaging om de impliciete kennis expliciet te maken, zodat de (subjectieve) kennis die medewerkers ter beschikking hebben ook door andere medewerkers kan gebruikt worden (bv. in het succesvol toepassen van een methodiek) en zodat wederzijds leren én kwaliteitsvolle ondersteuning en zorg ontstaan. Dat is één van de grote uitdagingen van het kennismanagement. Ook in het kader van veranderingsprocessen (waar het belangrijk is om aan te sluiten bij de reeds aanwezige kennis van mensen) of in het kader van HRM-beleid (bv. het vatten van de kennis van een werknemer die op pensioen gaat), is kennismanagement van belang.

4.1.3 Definitie en processen van kennismanagement

Baert et al. (2011, p.47) definiëren kennismanagement als “het beleidsmatig en planmatig benutten, opnemen, verspreiden en ontwikkelen van de kennis die voor een organisatie noodzakelijk is opdat ze haar doelstellingen zou kunnen bereiken”.

Traditioneel worden vier processen van kennismanagement onderscheiden, nl. kenniscreatie, kennis opslaan/ophalen, kennisoverdracht en kennistoepassing. Deze processen volgen elkaar niet lineair op maar lopen eerder door elkaar. Vanuit ICT perspectief maken kennismanagers voor het ondersteunen van deze processen vaak gebruik van tools. Zowel het soort kennis (expliciete en impliciete kennis) als de vier processen van kennismanagement vereisen echter andere ICT tools. Vanuit een (ped)agogisch perspectief werden deze processen eerder gezien als intermenselijk, bv. via vormingen en intervisie worden mensen uitgenodigd impliciete en expliciete kennis uit te wisselen.

De opkomst en de sterke groei van sociale software (bijvoorbeeld web 2.0 of Enterprise 2.0) voegt een nieuwe dimensie toe aan kennismanagement en verandert deze in fundamentele zin. Sociale software ondersteunt bv. het vormen van online communities waardoor co-creatie en het uitwisselen van inhoud

² Andere auteurs maken nog het onderscheid tussen individuele, sociale, beschrijvende (kennis over), procedurele (hoe, know-how), causale (waarom, know-why), voorwaardelijke (know-when), relationele (know-with) en pragmatische kennis (bv. Alavi & Leidner, 2001; Nolan Norton Institute, 1998; Zack, 1998).

plaatsvindt (Von Krogh, 2012). De nieuwe sociale media en sociale netwerken beschikken soms ook over de mogelijkheid tot personalisering (via apps), waarbij mensen kunnen aangeven wat gelezen is en wat men zeker later wenst te lezen en waarbij men interessante zaken kan bewaren. De meerwaarde van (interne) sociale media is dat mensen op eigen initiatief kennis delen en kunnen netwerken omtrent ad hoc kennisbehoeften. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat kennisprocessen steeds meer de ICT component en de menselijke component verbinden. Zo ontstaan er ook ‘blended’ leerprocessen (Picciano, 2009; Sharma, 2010; Swan, 2012).

4.2 Kritische succesfactoren voor kennismanagement

Onderstaande tabel biedt een overzicht van 12 kritische succesfactoren voor kennismanagement die we identificeerden in de literatuur. Hierna lichten we elke factor meer gedetailleerd toe. Voor een overzicht van drempels voor kennistransfer tussen vier specifieke niveaus (het individu, het team, de organisatie en het netwerk), verwijzen we naar bijlage 3.

Tabel 1 Overzicht van de kritische succesfactoren voor kennismanagement

Kritische succesfactor	Referenties
1. De steun van het topmanagement	Alazmi & Zairi (2010) Desouza (2003) Frost (2014) Singh & Kant (2008)
2. Een goede planning van het kennismanagement proces	Alazmi & Zairi (2010) Singh & Kant (2008)
3. Een strategie om kennis te behouden bij pensionering/verloop	Singh & Kant (2008)
4. Een goede technische infrastructuur	Alazmi & Zairi (2010) Frost (2014) Singh & Kant (2008)
5. Een vlakke organisatiestructuur	Singh & Kant (2008)
6. Een organisatiecultuur met vertrouwen, samenwerking en kennisdeling als gewoonte	Alazmi & Zairi (2010) Singh & Kant (2008)
7. De nadruk op het blijven leren	Desouza (2003)
8. Een systeem met incentives	Alazmi & Zairi (2010) Singh & Kant (2008)
9. Het toewijzen van eigenaarschap over bepaalde kennis	Frost (2014) Singh & Kant (2008)
10. Erkennen dat niet alle kennis geëxpliciteerd kan/moet worden	Desouza (2003) Frost (2014)
11. De keuze van de werknemer respecteren om een kennismanagement systeem al dan niet te gebruiken	Desouza (2003)
12. Een evaluatie van het kennismanagement	Alazmi & Zairi (2010)

4.2.1 De steun van het topmanagement

Een eerste, één van de meest cruciale kritische succesfactoren bij het managen van kennis is de steun van het topmanagement (Alazmi & Zairi, 2010). Een gebrek aan betrokkenheid³ van het topmanagement belemmert immers de kenniscreatie en de kennisdeling (Singh & Kant, 2008). Het topmanagement dient (1) een duidelijke, gedragen visie, organisatie- en kennisstrategie te formuleren, (2) te communiceren (talk the walk) én (3) uit te dragen (walk the talk). Een *eerste kerntaak* van het topmanagement is dus om een visie te formuleren o.a. over welk type kennis gecreëerd en gebruikt dient te worden (Singh & Kant, 2008). Karakteristieken van de kennis (bv. haar relevantie, kwaliteit en gebruiksvriendelijkheid) op zich dienen dan ook in lijn te liggen met de organisatie strategie waarover het topmanagement waakt. Een medewerker zal immers moeite hebben om bv. kennis toe te passen die irrelevant en niet gebruiksvriendelijk, moeilijk toegankelijk, moeilijk verstaanbaar en/of onbetrouwbaar is (Frost, 2014). Een goede organisatiestrategie en een gedragen visie zijn hier dus onontbeerlijk. Verder is het belangrijk om de kennisstrategie af te stemmen op deze organisatie strategie. Kasten (2007; p. 44) definieert de kennisstrategie als *“the set of guidelines and beliefs that shape an organization’s manipulation of knowledge (Kasten, 2006) ... A knowledge strategy, ..., provides a link between the organization’s strategic decisions and its knowledge structures and activities.”* De kennisstrategie dient m.a.w. bij te dragen tot het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Een *tweede kerntaak* is de communicatie (talk the walk)(Alazmi & Zairi, 2010). Zo leidt een gebrek aan eenduidige en consistente communicatie tot verwarring over het systeem (Desouza, 2003). Een *derde taak* betreft de acties van het topmanagement die in lijn liggen van hun visie rond kennismanagement (walk the talk). Zo prediken managers vaak het gebruik van nieuwe kennismanagementsystemen, maar gebruiken ze deze soms zelf niet. Dat bevordert de organisatieverandering niet (Desouza, 2003). Andere belangrijke taken van managers zijn (1) het stimuleren van de ‘vrijheid van leren’ (zie Hoofdstuk 1, §4.2.11) en (2) nagaan hoe kennismanagement bijdraagt tot de competitiviteit van de organisatie (i.e. het willen op de hoogte zijn van de nieuwste kennis).

Hasanali (2002) identificeert drie gemeenschappelijke elementen (i.e. stuurgroep, centrale kennismanagement groep, eigenaars/stewards) bij partnerorganisaties met een succesvol kennismanagement. Ten eerste is er een ‘stuurgroep’ die bestaat uit verantwoordelijken uit het topmanagement. Zij promoten het concept en voorzien leiding, sturing en steun. Ten tweede bestaat er een ‘centrale kennismanagement groep’ uit drie of vier mensen die initiële steun bieden voor projecten of initiatieven, die overhandigd worden aan de ‘eigenaars’ eens ze zijn geïmplementeerd. De centrale kennismanagement groep bestaat uit mensen met project management en faciliterende en communicatie vaardigheden. Ten derde zijn er de eigenaars die verantwoordelijk zijn voor kennisdeling en verwerving in de business units. Zij leren de medewerkers de principes aan van kennisdeling vanuit eenzelfde taal. Daarbij blijft het nodig dat alle leiders een voorbeeldfunctie stellen om kennisdeling te ondersteunen (Alazmi & Zairi, 2010).

³ Een voorbeeld of uiting van betrokkenheid van het topmanagement kan de budgettering zijn die deze voorziet voor de uitbouw van een goed kennismanagement. Frost (2014) merkt hierbij echter op dat een goed kennismanagement niet enkel voldoende financiering vergt maar eveneens een goed management van deze financiering.

4.2.2 Een planning van het kennismanagement proces

Kennismanagement kan worden gefaciliteerd door een methodologie uit te werken waarbij duidelijk afgebakende processen/methodes bestaan om kennis te kunnen vinden (Singh & Kant, 2008). Een dergelijke methodologie definieert elke activiteit die zal plaatsvinden tijdens de implementatie van het kennismanagement systeem. Toch dienen vooropgestelde richtlijnen met de activiteiten niet te star te worden gevolgd maar moeten ze worden aangepast aan de organisatiecontext om de kans op een goede implementatie van het kennismanagement systeem te vergroten. Recente literatuur geeft dan ook aan dat een onjuiste planning, design, coördinatie en evaluatie de kans op een falend kennismanagement vergroten (Frost, 2014).

4.2.3 Een strategie om kennis te behouden bij pensionering/verloop

Een belangrijk onderdeel van deze goede planning en methodologie vormt de strategie om kennis en expertise te behouden die dreigt verloren te gaan door pensionering of verloop van kenniswerkers (Singh & Kant, 2008). Vaak is het immers moeilijk om een substituut te vinden van iemand die op pensioen gaat. Eén op vier organisaties maakt echter geen werk van het behouden van kennis van gepensioneerden en slechts 16% van de werkgevers verwacht van hun gepensioneerden een gesprek met de collega's over hun kennis voor vertrek (Parkin, 2005). Daarnaast kunnen ook inspanningen worden geleverd door de organisaties om het verloop zo laag mogelijk te maken/te houden (Singh & Kant, 2008).

4.2.4 Een effectieve technische infrastructuur

Uiteraard kan de rol van technologie niet over het hoofd gezien worden. De technische infrastructuur dient als een plaats waar kennis betrouwbaar kan worden opgeslagen en efficiënt kan worden opgehaald (Chua, 2004). Er zijn verschillende technische systemen mogelijk zoals:

- Business intelligence;
- Knowledge base;
- Collaboration;
- Portals;
- Customer management systems;
- Data mining;
- Workflow;
- Etc.

Een selectie van de juiste technologie verbetert de prestaties van de organisatie (Singh, Narain & Kant, 2007). Medewerkers die kennismanagement implementeren moeten daarbij in eerste instantie de *noden van de gebruikers* kennen. Het is dan ook van groot belang om het kennismanagement systeem af te stemmen op de kennismanagement doelen. In de lijn daarvan impliceert het opbouwen van inhoud dat er processen zijn om relevantie informatie te verwerven, managen, valideren en beschikbaar te stellen wanneer en waar het nodig is. Daarnaast verzekert *een gestandaardiseerde architectuur* duurzaamheid en 'scalability' van KM inspanningen. Een goed begrip van de infrastructuur van de organisatie, draagt bij tot de keuze van de meest geschikte technologie. Verder beklemtonen we graag het belang van een *eenvoudige en adequate technologie* ("*if it takes more than three clicks to find knowledge on your system, users will get frustrated*") waarbij er geen overdreven grote nadruk ligt op enkel expliciete kennis (Hasanali, 2002). Er bestaat immers het gevaar om impliciete kennis te negeren (zie Hoofdstuk 1,

§4.2.10) wanneer er een overbetrokkenheid bestaat op de technologie. Bovendien leidt een slechte prestatie van technologie tot heel wat problemen. Tot slot is ook de aanvaardbaarheid van de technologie in de specifieke organisatiestructuur van belang. Technologie die niet strookt met de organisatieprocessen en organisatiestructuur, vormt een drempel voor het kennismanagement (Frost, 2014).

4.2.5 Een vlakke organisatiestructuur

Het delen van kennis verloopt vlotter in organisaties met een vlakke structuur. Zo zijn task force structuren flexibel en aanpasbaar en brengen ze een groep samen om problemen te behandelen (Ang & Massingham, 2007). Bureaucratie en een gebrek aan organisatiestructuur belemmeren beiden kennisoverdracht (Singh & Kant, 2008).

4.2.6 Een organisatiestructuur met vertrouwen, samenwerking en kennisdeling als gewoonte

Organisatiestructuur is de combinatie van gedeelde geschiedenis, verwachtingen, ongeschreven regels en sociale gewoontes die gedragingen in de organisatie beïnvloeden. Het is de verzameling van basisveronderstellingen, die zelden geëxpliciteerd zijn maar telkens de perceptie van acties en communicatie van alle werknemers beïnvloeden (Schein, 1990). Organisatiestructuur wordt vaak beschreven als de belangrijkste kritische succesfactor voor een effectief kennismanagement. Een organisatiestructuur kan het delen van kennis op verschillende manieren faciliteren (Alazmi & Zairi, 2010):

- **Er bestaat een gemeenschappelijke visie rond het delen van kennis.** Kennismanagement heeft een grotere kans op slagen wanneer de medewerkers die betrokken zijn bij het nieuwe proces of de nieuwe technologie allemaal overtuigd zijn van de visie over kennisdeling en geloven dat het nieuwe kennismanagement initiatief werkt. Indien dit niet het geval is, zal het kennismanagement belemmerd worden;
- **Communiceer.** Het is van belang te garanderen dat werknemers (en klanten) afweten van de veranderingen in de organisatie wanneer kennismanagement initiatieven worden ontworpen en geïmplementeerd. Iedereen dient te weten wat de organisatie beoogt met het kennismanagement initiatief;
- **Bespaar tijd van de werknemers.** Het doel van het nieuwe kennismanagementsysteem is niet de werknemers aan te moedigen om meer te werken, maar wel effectiever. De processen, technologieën en rollen van een kennismanagement initiatief moeten daarbij werknemers ontlasten en niet belasten. Dit kan enkel worden gerealiseerd als de werkpatronen van werknemers in rekening worden genomen tijdens de initiële ontwerp- en planningsfase van het kennismanagement initiatief;
- **Beloningssystemen.** Tot slot is het van belang om incentives te voorzien voor medewerkers om het delen van kennis te belonen. Dit zal de motivatie van medewerkers om kennis te delen, vergroten (zie Hoofdstuk 1, §4.2.8).

Om tot kennisoverdracht te komen is het belangrijk dat er een cultuur bestaat waarin samenwerking wordt gestimuleerd en waarbij vertrouwen tijdens de samenwerking centraal staat (Singh & Kant, 2008). Als de organisatie een natuurlijke tendens heeft om kennis te delen, zal kennisdelen in de toekomst ook gemakkelijker verlopen. Indien dat niet het geval is, is het van belang de negatieve gevolgen van het delen van kennis te verwijderen. Mensen willen van nature uit kennis delen. Ze willen dat anderen weten dat ze over kennis beschikken (Alazmi & Zairi, 2010).

4.2.7 De nadruk op het blijven leren

Het is belangrijk om blijvend in te zetten op leren, ook bij zogenaamde 'experten'. Het gevaar om IT of andere medewerkers te bestempelen als 'kennisexpert' bestaat erin dat deze mensen het gevoel krijgen dat men vast komt te zitten aan bepaalde kennis die men heeft vertoond in het verleden (omdat iedereen daarnaar vraagt). Dit belemmert hun eigen groei en het vergaren van nieuwe kennis (Desouza, 2003).

4.2.8 Een systeem met incentives

Een belangrijk aspect van de organisatiecultuur zijn de incentives die men voorziet om kennisdeling te belonen. Er dient een intrinsieke en/of extrinsieke motivatie te bestaan om kennis te delen. Een gebrek aan een beloningssysteem ontmoedigt echter kenniscreatie, -deling en -toepassing. Mensen worden o.a. (zij het veelal extrinsiek) gemotiveerd door hun beloningen te verschaffen zoals erkenning en zichtbaarheid. Daarnaast kan het helpen om incentives voor kennisdeling in te bouwen in de prestatie- en beoordelingssystemen (Singh & Kant, 2008).

We citeren hierbij enkele tips om het leren aan te moedigen volgens Warmoes (2011):

- **Stimuleer leren via een gedeelde visie.** Als mensen de visie kennen waar hun organisatie naar toe gaat, dan zijn ze zich ook meer bewust over welke kennis ontbreekt en waar ze hun leerprioriteiten best leggen. De manager heeft dus een belangrijke taak om die visie over te dragen. Maar een visie is nooit af. Meer nog, elke medewerker kan vanuit zijn eigen ervaringen en inzichten ideeën hebben over de nodige of interessante transformaties. Een gedeelde visie is dus iets wat continu gecreëerd wordt in de groep;
- **Stel vragen.** Het is gevaarlijk als mensen voor hun antwoorden vooral bij de manager komen, ook al heeft de manager zelf veel kennis. Enerzijds is het door de verschillende taken die een leidinggevende heeft, moeilijk om de tijd te vinden om alles te weten en zeker om het beter te weten. Anderzijds zorgt de beslissingsautoriteit van een leidinggevende er vaak voor dat medewerkers zich ingedeekt voelen als ze doen wat de manager gezegd heeft. De kennis van de leidinggevende in vraag stellen ligt vaak gevoelig. Antwoorden aan de leidinggevende vragen, vermindert dan ook de leerverantwoordelijkheid van de medewerkers. Om het leren te bevorderen is het meer aangewezen dat de leidinggevende zijn kennis gebruikt om (1) via het stellen van vragen de medewerker zelf te doen nadenken en het antwoord te leren ontdekken of om (2) de medewerker in contact te brengen met experts aan wie ze de vragen kunnen stellen. Wie de leidinggevende kent is dus belangrijker dan wat hij kent;
- **Betrek meerdere mensen bij vraagstukken.** Bij moeilijke problemen is het essentieel om voorafgaand mensen te zoeken die analoge problemen hebben gehad en om hen te vragen waar kritische punten zitten. In een lerende organisatie heeft geen enkele expert de definitieve waarheid, hoeveel kennis en ervaring die ook heeft. Iedereen kan dus aan iedereen vragen stellen. Iets in vraag stellen is er een uiting van interesse, niet van persoonlijke kritiek;
- **Zorg voor stimulerende feedback.** Als mensen geen duidelijke en snelle feedback krijgen over de kwaliteit van hun resultaten, dan is het voor hen moeilijker om uit eigen beweging bij te leren. In een lerende organisatie is het resultaat altijd dubbel: de directe output, maar ook wat er geleerd is, in het bijzonder uit fouten. Ook hier is het interessant om meerdere mensen te betrekken voor het

bepalen van de 'lessons learned'. Een cultuur waar schuldigen gezocht worden, zet mensen aan om zich in te dekken en te verantwoorden, eerder dan openlijk te zoeken naar betere antwoorden;

- **Stimuleer externe netwerken.** Niet alleen binnen de eigen organisatie zijn er interessante mensen. Contacten zoeken buiten de eigen groep en organisatie om ervaringen uit te wisselen, vragen te stellen en elkaar te betrekken bij revisie, draagt bij tot het leren;
- **Verdeel de kennistaken over de medewerkers** zoals het creëren en klasseren van documentatie, het netwerken, het opleiden, het coachen van nieuwe medewerkers, het reviseren... De affiniteit voor elk van deze taken verschilt nogal sterk van mens tot mens. In een goed team, is er een mix;
- **Training van personeel.** Kennismanagers hun focus ligt best op de educatie, het gidsen en het coachen van gebruikers om het kennismanagementsysteem te gebruiken voor interactie, communicatie en het delen van informatie en kennis;
- **Zorg voor goede systemen.** Dat zijn niet alleen goede ICT-systemen om samen te werken, te communiceren, op te zoeken... maar ook managementsystemen waarbij medewerkers tijd krijgen voor het bovenstaande; waarin bijdragen aan het collectief leren, positief geëvalueerd wordt; waar teamprestaties beloond worden; waar gepromoveerd wordt op basis van verdienste...

4.2.9 Het toewijzen van eigenaarschap over bepaalde kennis

Belangrijk bij het managen van kennis is dat stakeholders expliciet worden betrokken en worden gevraagd om bij te dragen (Frost, 2014). Het eigenaarschap over de kennis dient met andere woorden duidelijk aan één of meerdere personen te worden toegewezen. Een probleem dat zich namelijk stelt bij het managen van kennis is dat niemand de exclusieve verantwoordelijkheid heeft over het delen, toepassen en creëren van kennis waardoor er een gebrek aan eigenaarschap is. Niemand neemt de job van kennistransfer op totdat hij effectief toegewezen is (Singh & Kant, 2008).

4.2.10 Erkennen dat niet alle kennis geëxpliciteerd kan/moet worden

Het is eveneens van belang dat wordt erkend dat kennis contextafhankelijk en vaak impliciet is en dat niet alle kennis geëxpliciteerd of gecapteerd kan/moet worden in een systeem. Een valkuil van kennismanagement is dan ook te zeer te focussen op het formeel leren en de expliciete kennis. Een dergelijke explicitering vergt trouwens een aanzienlijke inspanning en veel geld (Desouza, 2003). Frost (2014) haalt in dit verband aan dat vanuit de HR en IT wereld vaak een te grote nadruk op formeel leren en systematisering van kennis gebeurt, wat een drempel vormt voor het stimuleren van informeel leren en impliciete kennis.

4.2.11 De keuze van de werknemer respecteren om het kennismanagement systeem al dan niet te gebruiken

Daarnaast is het belangrijk om de keuze van de werknemers te respecteren in het al dan niet gebruiken van een nieuw kennismanagement systeem. Maar er bestaat soms een tendens tot overmanagen en micro managen. Dat kan leiden tot resp. het ervaren van druk of tot minder motivatie om in dialoog te gaan. Het is daarom belangrijk om geen strikte richtlijnen op te leggen over welke kennis al dan niet gedeeld kan worden. Het is belangrijker om mensen met elkaar te laten communiceren. Daarnaast is het aan te raden om werknemers te laten experimenteren met de tool en nieuwe technologie te laten gebruiken op hun eigen tempo. Als het systeem leidt tot betere prestaties, zullen ze het immers gebrui-

ken. Werknemers hebben bovendien liever dat hun collega's hun aanraden om de technieken te gebruiken dan dat hun baas dat doet. Leidinggevendenden moeten echter wel duidelijke communicatie verschaffen en het voorbeeld stellen, maar ze kunnen mensen dus niet dwingen om met elkaar te praten of hen een kennismanagementsysteem te laten gebruiken volgens hun wensen (Desouza, 2003).

4.2.12 Een evaluatie van het kennismanagement

Een laatste kritische succesfactor is de evaluatie van het kennismanagement. Het is echter moeilijk om de 'return on investment' van kennismanagement na te gaan omdat de uitkomsten van het kennismanagement vaak beïnvloed worden door externe factoren die interfereren. Hasanali (2002) beveelt daarom aan om meermaals de relatie na te gaan tussen de inspanningen op het vlak van kennismanagement en de beoogde resultaten ervan (Alazmi & Zairi, 2010). Daarbij is het van belang om prestatie indicatoren en meetbare uitkomsten of voordelen van het kennismanagement vooraf te bepalen (Frost, 2014).

4.3 De rol van informatiearchitectuur bij kennismanagement

Informatiearchitectuur is een opkomende discipline met als doel de digitale wereld bekend te maken met de principes van ontwerp en architectuur (The Information Architecture Institute, 2007). We bespreken hieronder wat een informatiearchitectuur inhoudt, welke paradigma's erover bestaan en welke de voornaamste aandachtspunten en vragen zijn bij de implementatie en ontwikkeling ervan.

4.3.1 Wat is informatiearchitectuur?

Informatiearchitectuur omvat het structurele ontwerp van gedeelde informatieomgevingen en de kunst en de techniek van het ordenen, structureren en labelen van informatie op websites, intranetten, online gemeenschappen en software, ter bevordering van de gebruiksvriendelijkheid en de vindbaarheid. Dankzij informatiearchitectuur voor het web kunnen gebruikers informatie eenvoudig online vinden. Dit wordt bereikt door de content van bv. een website in logische categorieën te organiseren en een user interface (gebruikersomgeving) en navigatiestructuur te ontwikkelen.

Een informatiearchitectuur heeft een impact op diverse aspecten zoals (1) de tijd van het vinden en het niet vinden van informatie, (2) de mate waarin leren wordt ondersteund ('educatie') door de manier waarop informatie wordt aangereikt, (3) de kostprijs van de constructie en het onderhoud (goed doordacht & vooruitziend versus meermaals aan te passen), (4) de kostprijs van training in het gebruik van het informatiesysteem (eenvoud versus complexiteit) en (5) de waarde van het 'merk' (bv. de kwaliteit van een WVG-kenniswijzer).

Enkele basisconcepten van informatiearchitectuur zijn:

1. **Informatie en metadata.** Het woord 'informatie' wordt gebruikt om informatiearchitectuur te onderscheiden van data- en kennismanagement. Data verwijst naar feiten en cijfers, kennis naar de informatie die zich in de hoofden van mensen bevindt. Informatie situeert zich tussen data en kennis en gaat over de betekenis die aan data gegeven wordt. Informatie kent alle vormen en groottes (websites, documenten, software toepassingen, beelden, ...). Daarnaast zijn ook metadata cruciaal in informatiearchitectuur. Dit zijn termen ('tags', trefwoorden, labels, categorieën) die inhoudsobjecten beschrijven en representeren (zoals documenten, mensen, processen en organisaties).

2. **Structureren, organiseren en labelen.** Structureren gaat over (1) het bepalen van de juiste niveaus van het klasseren van informatie elementen en over (2) de beslissing over hoe deze informatie-elementen te relateren aan elkaar. Organiseren betreft het groeperen van deze componenten in betekenisvolle en distinctieve categorieën. Labelen is uitzoeken hoe deze categorieën benoemd kunnen worden.
3. **Vinden en beheren.** Findability (vindbaarheid) is een kritische succesfactor voor usability (i.e. een kwaliteitsattribuut dat meet hoe gemakkelijk gebruikersinterfaces te gebruiken zijn; Nielsen, 2012). Een website faalt als de gebruikers niet kunnen vinden wat ze nodig hebben via een combinatie van browsing, zoeken en vragen. Naast het centraal stellen van de gebruiker, veronderstelt succesvol kennismanagement eveneens dat de doelen van de organisatie en diegene die de informatie beheren, worden overwogen.
4. **Kunst en wetenschap.** Enerzijds is informatiearchitectuur een wetenschap in de zin dat ze de noden van gebruikers en informatie zoekgedrag analyseert. Deze wetenschappelijke discipline heeft een specifiek en relevant studie object (i.e. het ontwerp van informatieruimtes met hun sociale, culturele en technologische aspecten), is transdisciplinair (bv. architectuur, informatie wetenschap, design, ergonomie, computer wetenschappen, business administratie, filosofie, cognitieve wetenschap, linguïstiek...), heeft een gemeenschap van onderzoekers en praktijkwerkers en speelt een betekenisvolle en noodzakelijke rol in de maatschappij (Lacerda & Lima-Marques, 2014). Anderzijds bouwt informatiearchitectuur voort op ervaring, intuïtie en creativiteit en is het dus evenzeer een kunst.

4.3.2 De paradigma shift van informatiearchitectuur

Er is de laatste jaren sprake van een toenemende convergentie tussen fysieke en digitale ruimtes. Een concreet voorbeeld hiervan is het 'Internet van Dingen'. Informatie is ingebed in objecten (bv. smartphones) die algemeen en overal gebruikt worden en hun bestaan in netwerken creëert alomtegenwoordige informatieruimtes die mensen, objecten en informatie op verschillende plaatsen met elkaar verbinden. Dit verandert fundamenteel de manier waarop we informatiearchitectuur verstaan. Er is dus momenteel een paradigma shift in de informatiearchitectuur waarbij nieuwe modellen en theorieën nodig zijn om tegemoet te komen aan deze opkomende issues (Lacerda & Lima-Marques, 2014).

4.3.3 Aandachtspunten bij de ontwikkeling en implementatie van een informatiearchitectuur

Bij de ontwikkeling en implementatie van een informatiearchitectuur dienen we aandacht te besteden aan minstens zes domeinen van deze architectuur, i.e. het gebruik van informatie, het genereren van informatie, het organiseren van informatie, toegang tot informatie, beleid en beheer van informatie en de informatie kwaliteit van dienstverlening (Downey & Banerjee, 2011).

4.3.3.1 Informatiegebruik

Dit domein verwijst naar het gebruik van gestructureerde, semi-gestructureerde of ongestructureerde informatie van interne of externe databronnen. Het zoeken naar informatie, statistieken, beschikbaarheid van informatie en monitoring, komen bij dit domein aan bod. Ook het extraheren van *gerelateerde* informatie uit diverse bronnen (om het zoeken, het ontdekken en het analyseren van informatie te ondersteunen) vormt een onderdeel van dit domein. Relevante vragen en aandachtspunten hierbij zijn:

‘Waar haalt de informatiearchitectuur vooral informatie uit?’, ‘Zijn dit interne en/of externe databronnen?’, ‘Hoe wordt informatie gezocht en gevonden?’ en ‘Hoe meet men de frequentie en de aard van het gebruik van informatie?’.

4.3.3.2 *Informatie generatie*

Het domein ‘informatie generatie’ verwijst naar de manier waarop de informatiearchitectuur nieuwe informatie creëert voor de gebruikers. In dit domein dient aandacht te worden besteed aan de inhoud (‘wat genereert het systeem?’), de gebruikerservaring, de systeeminterface, de schaalbaarheid en standaarden. Voorbeelden van vragen die we daarbij kunnen stellen, zijn: ‘Welke karakteristieken (spatiale of temporele context, personalisatie...) heeft de gegenereerde informatie?’, ‘Dient de informatie beschikbaar gemaakt te worden voor de organisatie?’, ‘Hoe kan overlap vermeden worden?’ en ‘Op welke manier wordt het genereren van informatie geëvalueerd?’.

4.3.3.3 *Informatie organisatie*

Organisatie van informatie omvat (1) structuur, (2) metadata en (3) classificatie. Structuur of compositie gaat over de aard van de data die gebruikt of gecreëerd worden (gestructureerde, semi gestructureerde of ongestructureerde data) en hoe ze zijn samengesteld. Metadata betreft informatie over informatie. Classificatie heeft betrekking op gecontroleerde vocabularia, thesauri en taxonomieën. Het is voor een goede informatiearchitectuur van belang een benadering op te stellen voor het ontwikkelen van een classificatie met gecontroleerde vocabularia, een thesaurus, taxonomieën en classificatie modellen met beschrijvingen van de doelgroep.

Bij dit domein dient met andere woorden aandacht te worden besteed aan o.a. taxonomieën, het modelleren, de structuur en semantiek. Een relevante vraag over de structuur is welke de verschillende soorten van informatie zijn die worden aangeboden (bv. tekst, audio, video, sociale media, ...). Voorbeelden van vragen m.b.t. metadata zijn: ‘Is er een metadatastrategie (met metadata modellen/schema’s)?’, ‘Zijn er metadatastandaarden (bv. Dublin Core Metadata Initiative, <http://dublin-core.org/>)?’ en ‘Wordt autocategorisatie of het autosuggesteren van metadata (waarbij automatisch voorstellen voor metadata verschijnen) gebruikt?’. Vragen m.b.t. classificatie zijn: ‘Hoe wordt deze informatie geclassificeerd?’, ‘Welke taxonomie/taxonomieën worden daarvoor gehanteerd?’, ‘Hoe worden deze taxonomieën ontworpen, gecreëerd, gebruikt en onderhouden?’, ‘Worden semantische gegevens gebruikt om automatisch categorieën te genereren? Hoe?’, ‘Hoe worden de semantische relaties tussen informatie (elementen) geïdentificeerd?’, ‘Kan de gebruiker gerelateerde informatie terugvinden op basis van deze semantische relaties? (bv. a.h.v. een thesaurus)’, ‘Wie zal de classificatie doen? (informatie architecten, gebruikers, beiden...)?’ en ‘Wordt het gebruik van taxonomieën of semantische relaties geëvalueerd door gebruikers? Hoe?’.

4.3.3.4 *Informatie toegang*

Informatie toegang handelt over het zoeken en navigeren en omvat daarbij ook de keuze van zoektechnologie. Aandachtspunten zijn of er een zoektechnologie (bv. in de vorm van een zoekfunctie) beschikbaar en/of gewenst is, welke de scope van het zoeken is (website, toepassing, bedrijf), welke de aard van het zoeken is (concept, gefacetteerd, keyword, semantisch, vaag, parametrisch), indexen, navigatie ontwerp, of er een benadering tot een zoek analyse is...

Relevante vragen zijn: ‘Heeft de informatiearchitectuur een zoekfunctie?’, ‘Hoe werkt deze? (bv. keywords, booleans, ik doe een gok...)?’, ‘Hoe wordt het zoekgedrag van gebruikers geanalyseerd (bv.

query analyse, google analytics...)', 'Wordt bij het zoeken en indexeren (i.e. het toekennen van inhoudelijke metadata) rekening gehouden met updates?', 'Kan de gebruiker ook zoekopdrachten over meerdere databronnen uitvoeren?', 'Analyseert men daarbij de aard van de databronnen en hun toegangsmechanismen?' en 'Hoe verenigt men daarbij zoekresultaten van meerdere bronnen?'. Andere vragen zijn: 'Hoe ondersteunt de informatiearchitectuur het ontdekken en analyseren van gerelateerde informatie?', 'Hoe wordt gedocumenteerd wie de gebruikers zijn en hoe zij de informatie zullen gebruiken?' en 'Bestaat er een formaat met een voorgeschreven presentatie van de informatie?'. Vragen m.b.t. de navigatie zijn 'Hoe wordt de vindbaarheid van de informatie geanalyseerd?', 'Is er een voorgeschreven navigatieschema?' en 'Wordt dat schema gevolgd?'. Tot slot is het eveneens belangrijk om de navigatie, het zoekgedrag en het gebruik van de website, te meten en te evalueren.

4.3.3.5 *Informatie beleid/beheer*

Informatie beleid handelt over het behouden en veranderen van controle over de informatiearchitectuur. Een aandachtspunt is dat er best een beheersstructuur bestaat dat gedocumenteerd is. Voorbeelden van vragen hierbij zijn: 'Is het duidelijk wie verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de informatie (bv. accuraatheid, consistentie, tijdigheid van info)?', 'Is het duidelijk wie verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de metadata (bv. accuraatheid, consistentie, tijdigheid van metadata)?', 'Hoe wordt het vocabularium gemanaged?', 'Zijn er informatie richtlijnen die gevolgd moeten worden?' en 'Aan welke regulering (privacy, eigendomsrechten ...) moet de informatiearchitectuur voldoen?'

4.3.3.6 *Informatie kwaliteit van dienstverlening*

Het laatste domein van informatiearchitectuur betreft de kwaliteit van de dienstverlening. Hierbij dient aandacht te worden besteed aan de veiligheid, de beschikbaarheid, de betrouwbaarheid, de schaalbaarheid en het nut van de informatie. Centrale vragen zijn: 'Is alle informatie voor alle gebruikers vrij toegankelijk of worden bepaalde delen voor bepaalde gebruikers afgeschermd omwille van veiligheidsredenen, privacy- of eigendomsrechten?', 'Welke tools worden hiervoor voorzien?', 'Hoe wordt de betrouwbaarheid van de informatie bewaakt?', 'Hoe wordt omgegaan met de continue groei van het systeem (groei van kennis, groei van samenwerkingsverbanden, groei van tools, ...) en de gevolgen daarvan voor het beheer en de 'usability' voor de gebruiker?' en 'Hoe wordt de informatie up to date gehouden?'

5 Aandachtspunten bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer op basis van de kennismanagement literatuur

Een geslaagde implementatie van een WVG-kenniswijzer veronderstelt zowel een adequaat kennismanagement in de praktijkorganisaties (bv. voorzieningen) als in de kennisinstellingen binnen WVG. De volgende kritische succesfactoren zijn allen van toepassing op deze twee soorten settings:

- De steun van het topmanagement;
- Een planning van het kennismanagement proces;
- Een strategie om kennis te behouden bij pensionering/verloop;
- Een effectieve technische infrastructuur;
- Een vlakke organisatiestructuur;
- Een organisatiecultuur met vertrouwen, samenwerking en kennisdeling als gewoonte;
- De nadruk op het blijven leren;

- Een systeem met incentives;
- Het toewijzen van eigenaarschap over bepaalde kennis;
- Erkennen dat niet alle kennis geëxpliciteerd kan/moet worden;
- De keuze van de werknemer respecteren om het kennismanagement systeem al dan niet te gebruiken;
- Een evaluatie van het kennismanagement.

Een adequaat kennismanagement binnen de praktijkorganisaties zorgt ervoor dat praktijkwerkers en stafmedewerkers worden ondersteund door kennis in hun dagelijkse werking. Een adequaat kennismanagement binnen de kennisinstellingen zorgt ervoor dat de medewerkers van deze kennisinstellingen op hun beurt in hun taken van o.a. het faciliteren van kenniscreatie en kennisdelen en het ter beschikking stellen van kennis voor praktijkorganisaties..., worden ondersteund.

Een WVG-kenniswijzer dient rekening te houden met de *diversiteit* in kennismanagement tussen enerzijds de verschillende steunpunten, expertisecentra en kenniscentra en anderzijds de praktijkorganisaties binnen WVG. Zo kan een WVG-kenniswijzer mogelijks vlotter worden geïmplementeerd in organisatieculturen waarin kennisdelen centraal staat en het topmanagement gebruik van een WVG-kenniswijzer stimuleert dan in culturen waarin samenwerking en vertrouwen ontbreekt en het topmanagement niet achter dit initiatief staat. Om met deze diversiteit om te gaan, dient ten gronde te worden nagedacht over de manier waarop een WVG-kenniswijzer geïmplementeerd dient te worden. Zo kan de Vlaamse overheid kennisdelen meer stimuleren in organisaties door bv. (1) managers (verder) op te leiden tot echte kennismanagers die op een effectieve en efficiënte manier de kennis binnen hun organisatie beheren, (2) een beleid te voeren waarin waarden zoals vertrouwen, samenwerken en kennis delen steeds centraal staan, (3) mee na te denken over strategieën om kennis binnen de organisaties te behouden en (4) tools te voorzien voor een evaluatie van het kennismanagement. De kans op slagen van de implementatie en het gebruik van een WVG-kenniswijzer wordt op die manier vergroot.

Bovendien dient een WVG-kenniswijzer rekening te houden met bestaande intersectorale initiatieven zoals kennisplein.be, sociaal.net en CIRRO. Een WVG-kenniswijzer dient daarbij een extra meerwaarde te kunnen aanreiken. Hier zullen we verder in het rapport dieper op ingaan (zie Hoofdstuk 2 en 3).

Tot slot speelt ook de informatiearchitectuur een belangrijke rol bij het succes van een WVG-kenniswijzer. Deze architectuur dient in staat te zijn informatie op een effectieve manier te laten gebruiken, te genereren, te organiseren en te beheren. Daarnaast is het van belang dat een informatiearchitectuur op een effectieve manier toegang verschaft tot de informatie en de kwaliteit van dienstverlening waarborgt. Een moeilijkheid bij de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer is dat we niet langer werken met de informatiearchitectuur van één systeem (zoals bv. bij één steunpunt), maar dat de informatie van alle systemen van de diverse steunpunten, expertisecentra en kenniscentra uit WVG aan elkaar gekoppeld dient te worden of in één database gestoken dient te worden. Opnieuw zullen we hier verder in het rapport op ingaan.

Hoofdstuk 2

Leren uit cases: CIRRO en kennisplein.be

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wensen we te leren uit de ontwikkelings- en implementatieprocessen die andere platformen doorliepen. Daartoe nemen we twee cases onder de loep waarbij eveneens sprake is van een platform met intersectorale kennisdeling, nl. CIRRO en kennisplein.be.

2 Doelstelling

Het doel van deze studie is om enkele voorwaarden te formuleren om te kunnen komen tot een geslaagde WVG-kenniswijzer op basis van ervaringen die men tijdens de ontwikkeling en implementatie van de twee intersectorale platformen (CIRRO en kennisplein.be) opdeed.

3 Methode

We namen vijf semi-gestructureerde interviews af bij zes personen. Het interviewschema vindt u in bijlage 4. Twee van deze interviews hadden betrekking op CIRRO, drie interviews vonden plaats bij de drie steunpunten die aan de basis liggen van kennisplein.be, i.e. Steunpunt Algemeen Welzijnswerk, Steunpunt Expertisenetwerken en Steunpunt Jeugdhulp. Voor de case van CIRRO namen we interviews af bij de coördinator en projectleider van CIRRO. Voor de case van kennisplein.be namen we interviews af bij twee directeurs en twee stafmedewerkers. Merk op dat kennisplein.be zich in de lanceringsfase bevond op het moment van de afname van de interviews.

We maakten van elk interview een transcript en analyseerden de data per case aan de hand van Nvivo 9 volgens een data-gedreven inductieve analyse. Nadat de interviews werden uitgetypt, werd per betekenseenheid een code opgesteld. Deze codes waren discreet genoeg om overlap te voorkomen en specifiek genoeg om betekenisvol te zijn. Op basis van het bundelen van deze codes komen we tot de indeling die in de volgende paragraaf wordt weergegeven.

4 Resultaten

4.1 CIRRO

4.1.1 Doelstelling en doelgroep

CIRRO beoogt een werkinstrument te zijn waarbij in eerste instantie de Logo's, i.e. loco-regionaal gezondheidsoverleg en -organisatie⁴, elke week hun acties ingeven. Een citaat:

Alles komt in CIRRO, alle acties die ze doen komen erin. Ze hebben geen jaarverslag. Ze kunnen constant werken in CIRRO. Voor de Logo's is het vooral een registratietool en ze kunnen van elkaar alles zien en leren.

Zo vergroot enerzijds de visibiliteit van de acties door de Logo's en is anderzijds een aansturing en opvolging vanuit het agentschap Zorg en Gezondheid mogelijk, wat de transparantie verhoogt (vergelijken is mogelijk). Bovendien is het opstellen van een jaarverslag niet langer noodzakelijk. Daarnaast stelt CIRRO een inventaris van thema's en preventiemethodieken ter beschikking wat kennisdeling kan bevorderen.

Het agentschap Zorg en Gezondheid gebruikt CIRRO om de organisaties aan te sturen. Zodat ze ook meerdere keren per jaar dingen kunnen veranderen. We vertrekken daarbij vanuit de gezondheidsdoelstellingen die geformuleerd en bepaald zijn door het beleid. Dan gaan we eigenlijk naar actiefocussen (i.e. operationele doelstellingen) die gezondheidsdoelstellingen vernauwen. We gaan zeggen van jullie Logo's moeten zich daarop richten. bv. roken voor jongeren tussen 16 en 18 jaar. Dan weten de Logo's waarop ze moeten inzetten en dan gaan zij daar acties rond doen. Ze gaan in CIRRO steken wat ze ermee doen. Voor hen is het eigenlijk een platform waar ze tonen van daar zijn we allemaal mee bezig, we doen die concrete acties. bv. tutti frutti. Zo gaan we dat zichtbaar maken en dan kunnen de Logo's ook van elkaar zien van ah, die doen iets heel speciaals, hoe gebeurt dat daar, is die evaluatie positief? Dan kunnen we dat volgend jaar misschien ook zo doen. Dus om ook van elkaar te leren. Doordat die organisatie erin steekt wat ze aan het doen zijn, kan het agentschap dat ook gebruiken om die organisaties te gaan opvolgen. Te gaan kijken van komen wel de juiste antwoorden op wat wij hebben gevraagd. Dat wordt ook gebruikt om de subsidiëring te verantwoorden. Ok, ze krijgen zoveel aan subsidiëring: doen ze daar wel mee wat er hen gevraagd wordt?

Oorspronkelijk was ook één van de doelen om CIRRO ook publiek te maken. Later is men daar van afgestapt omdat andere zaken de voorrang kregen. In plaats daarvan heeft men ervoor gekozen om te werken met rapporten die alle relevante informatie bevatten (bv. een overzicht van welke ondersteuningsmiddelen vaker gebruikt worden in welke projecten).

Er zijn rapporten beschikbaar, die worden via Cognos aangemaakt. In CIRRO wordt alles wekelijks geëxporteerd en er wordt dan een rapport gemaakt dat wordt gepubliceerd. Je kan zelf geen rapporten trekken uit CIRRO. Die worden gepubliceerd ofwel worden die op vraag aangemaakt.

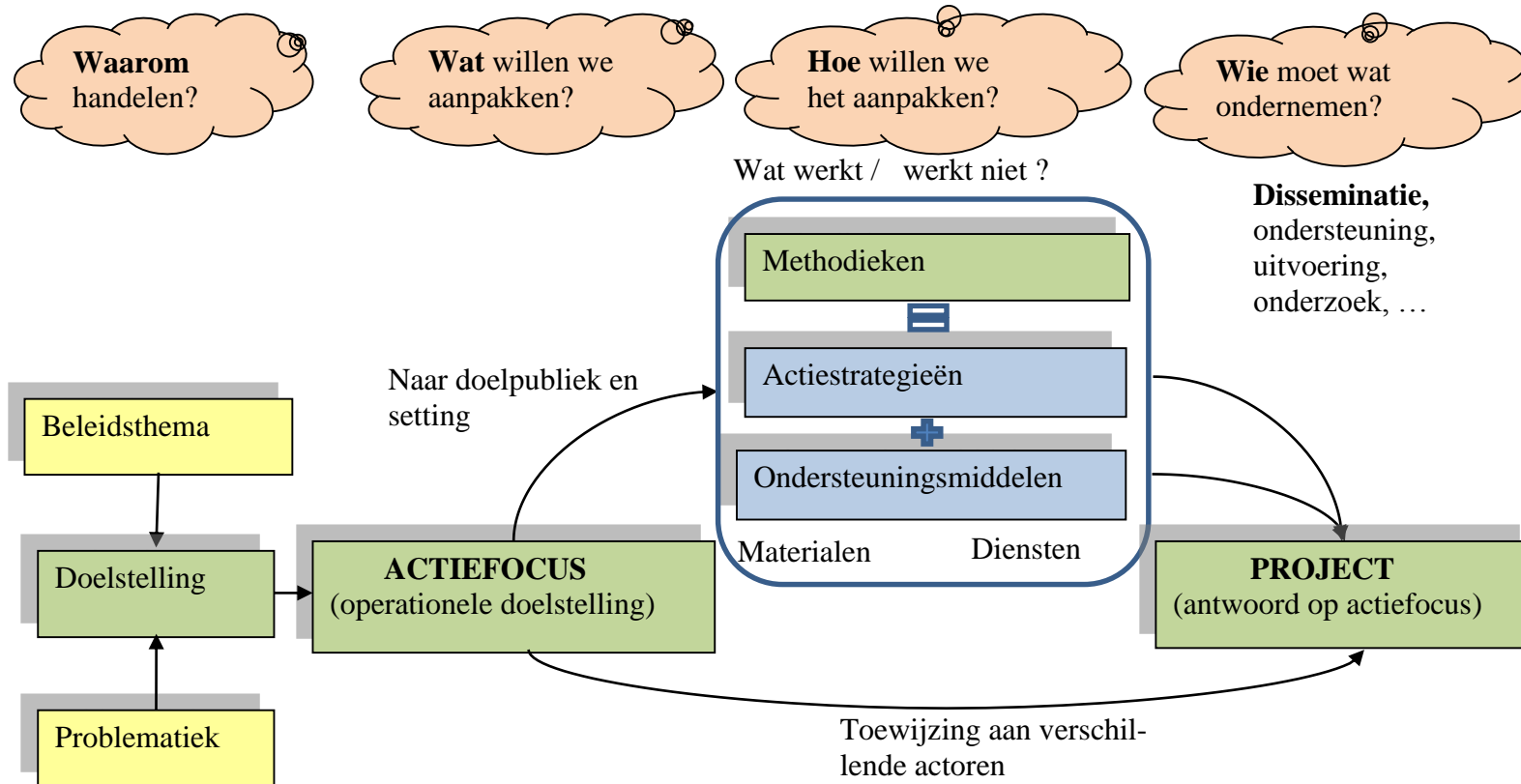
⁴ De belangrijkste opdracht van de Logo's is het bundelen en coördineren van de lokale krachten om de Vlaamse gezondheidsdoelstellingen waar te maken.

In de toekomst is het de bedoeling om CIRRO aan te passen op maat van partnerorganisaties (bv. VIGeZ, VAD, SENSOA, valpreventie, centrum voor kankeropsporing, stichting tegen kanker, centrum voor zelfdoding), organisaties met terreinwerking en CGG. Hiermee wenst men kennisdeling te bevorderen.

4.1.2 Evolutie en werking

CIRRO is in 2010 ontstaan en in 2011-2012 in gebruik genomen. In het begin was het een samenwerkingsplatform maar daar stapte men vanaf omdat dit te moeilijk bleek.

Onderstaande figuur (Figuur 1) illustreert hoe het concept van CIRRO concreet werd. Bij het proces om vanuit het conceptuele te komen tot iets concreets start men vanuit een maatschappelijke opdracht die wordt gegeven aan het agentschap Zorg en Gezondheid. De vraag die hierbij gesteld wordt, is 'Waarom handelen?' Het antwoord daarop vormt de strategische doelstelling. Vervolgens wordt die doelstelling geconcretiseerd naar een specifiek doelpubliek en een specifieke setting die rekening houdt met de tijdsgeest. De vraag wordt daarbij 'Wat willen we aanpakken?' en het antwoord dat daarop volgt is een operationele doelstelling (actiefocus). Vervolgens wordt nagedacht over hoe men de doelstelling wil bereiken en wordt onderzocht welke methodieken wel en welke niet werken. Dit leidt tot een formulering van actiestrategieën, waarvan de aanpak ondersteund wordt door ondersteuningsmiddelen. Het agentschap formuleerde acht actiestrategieën (bv. informeren, sensibiliseren, deskundigheidsbevordering...) die geclusterd zijn volgens de gezondheidsmatrix. Tot slot vindt een project plaats dat een antwoord biedt op de actiefocus. Daarbij wordt de concrete vraag: 'Wie moet wat ondernemen?'.



Opdracht van maatschappij aan agentschap

Opdracht van agentschap naar een organisatie

Concrete invulling van opdracht

Figuur 1 CIRRO: van conceptueel naar concreet

Een belangrijk onderdeel van de werking van CIRRO is de gegevensverzameling die wordt opgevolgd door het agentschap Zorg en Gezondheid. De sturing door het agentschap Zorg en Gezondheid gebeurt echter naast het systeem.

Het systeem geeft feiten maar de sturing valt buiten het systeem zelf. Zo dienen we aan te geven waar dat het belangrijk is al dan niet op in te zetten. Het is nog altijd een systeem waar je dingen verzamelt die je later met de organisaties zelf kan bespreken.

Daarbij wenst het agentschap geen normen op te leggen omdat dit ervoor kan zorgen dat alle Logo's hetzelfde zullen doen en steeds zullen aangeven alles bereikt te hebben.

Als je zegt 'dat is de norm', dan gaat iedereen zeggen 'ah ja, wij hebben overal gemaild of gebeld'. Dan heb je niks zinvols meer. Want hoe meer je controleert, hoe meer je gaat zien dat ze dat allemaal bereikt hebben. Maar hebben ze dat nu effectief allemaal gedaan? Dan moet je beginnen met uw achterban, dan moet je uw preventie organisaties zelf meer bevragen. Dan moet de controle op het eindtraject zitten.

De informatie is toegankelijk voor iedereen die op CIRRO werkt. Het netwerk van de Logo's kan men echter niet zien omwille van privacy redenen.

In de toekomst zal CIRRO worden uitgebreid naar andere contexten en doelgroepen (CGG, partnerorganisaties, organisaties met terreinwerking). Daarnaast beoogt men een koppeling te voorzien met User Access Management of met E-health.

Wat de collega's en Zorg en Gezondheid interesseert is heel de keten van wat doen de partnerorganisaties, wat wordt ontwikkeld, wat wordt dan gedissemineerd en wat wordt dan geïmplementeerd in het veld. Het is veel moeilijker om heel die keten in beeld te brengen.

4.1.3 Informatiearchitectuur

CIRRO werd ontwikkeld door een team van 5 profielen, bestaande uit een projectleider, (business) analist, solution architect⁵, grafisch designer en (lead)developer. De grafisch designer was enkel betrokken bij de opstart. De business analist en de lead developer⁶ zijn externe medewerkers, de overige profielen zijn interne medewerkers. De projectleider, eveneens intern, heeft als taak om de scoping te doen en te beslissen wat essentieel is, de stuurgroep te rapporteren, het project op te volgen en kostenbeheersing te voorzien. Bovendien dient deze een goed evenwicht te vinden tussen hetgeen het business model vooropstelt en hetgeen ICT-gewijs mogelijk is.

De business wil altijd meer dan ze eigenlijk nodig hebben. In het begin zei ik 'laat ons al voor 80% van de vereisten uitwerken, niet voor 100%'. Die 20% zijn 'nice to have's', daar gaan we nu onze aandacht niet aan besteden, we gaan zorgen dat het essentiële erin zit.

Momenteel is één coördinator⁷, één ontwikkelaar (zeven dagen) en één business analist (25 dagen) op CIRRO werkzaam. Voor de nieuwe versie van CIRRO zullen er meer dagen vrijgemaakt worden.

CIRRO draait op de server in eigendom van het Departement WVG. Voor het maken van de rapporten op basis van de geregistreerde data, doet het intern datawarehousesteam van het agentschap beroep

⁵ Een solution architect denkt de oplossing van CIRRO uit (met vb. waar er welke knoppen verschijnen).

⁶ De externe lead developer die de opstart mee verzorgde, werd vervangen door twee interne developers.

⁷ Met de coördinator verwijzen we naar deze persoon die het systeem opvolgt.

op een ICT tool met de naam Cognos. Men is afgestapt van het idee om Sharepoint te gebruiken omwille van de beperking dat er slechts 2000 items op kunnen waardoor je niet kan 'customizen' en het systeem dus niet zo gemakkelijk kan aanpassen aan de veranderingen die nodig zijn gedurende de ontwikkeling van de tool.

CIRRO is niet gekoppeld aan databanken, waardoor partnerorganisaties hun informatie dienen in te brengen. Er wordt wel gewerkt met metadata (bv. wie is de eigenaar van de informatie, welke status heeft de informatie, is het een ondersteuningsmiddel of niet...).

CIRRO maakt gebruik van een waarderingssysteem waarbij (voorkeurs)sterretjes worden weergegeven bij antwoorden die gegeven worden op een bepaalde vraag. Dit wordt echter niet zo vaak gebruikt.

Verder is er een zoekfunctie met zoekfilters op woorden. Semantisch zoeken⁸ is momenteel echter niet mogelijk.

4.1.4 Barrières en kritische succesfactoren

Een belangrijke kritische succesfactor is de promotie en opvolging van CIRRO door de coördinator.

Het belangrijkste was die promotie en een beetje begeleiding, er tijd voor vrij maken, zien dat de Logo's hun informatie er goed insteken. Zomaar uw systeem maken en zeggen 'kijk, hier is het, werk er maar mee', dat werkt natuurlijk niet.

Een degelijke opvolging is eveneens een kritische succesfactor voor het actueel houden van CIRRO.

Het enige wat we wel gemerkt hebben is dat het actueel houden wel wat moeilijk was. Wat wel een kritische succesfactor was daarbij, was dat het wel wat opgevolgd werd door het agentschap. Men heeft dan wel iemand aangeworven specifiek om CIRRO te promoten. Dat heeft een boost gegeven, die zat er dan achter en die had wel de tijd om te zien brengt iedereen alles in zoals deze het moet insteken want dat wat in het begin ook wel een probleem. bv. het inbrengen van acties en projecten.

Een moeilijkheid bij het systeem is dat sommige Logo's pas achteraf hun acties invoeren, wat niet de bedoeling is. Daarom is nog meer opvolging aangewezen.

Ook het intern draagvlak binnen het agentschap Zorg en Gezondheid en het draagvlak bij de Logo's is van belang voor het slagen van een systeem zoals CIRRO. Binnen het eigen team van het agentschap Zorg en Gezondheid bleek de implementatie van CIRRO een uitdaging te zijn omdat niet altijd duidelijk was wat exact uit CIRRO gehaald kon worden. CIRRO is immers niet exclusief bedoeld als een werkinstrument voor de medewerkers van het agentschap Zorg en Gezondheid. Er werden minder problemen vastgesteld omtrent het draagvlak bij de Logo's, mede omwille van het sectoroverleg.

Er is altijd een sectoroverleg, één keer per jaar minimum. Er wordt doorgegeven aan de Logo's van dat zijn de dingen die we willen veranderen [aan CIRRO] en dan doen we dat. Er is dus wel een grote achterban die daar steun geeft.

Een ander belangrijk punt bij de opstart is een peiling bij toekomstige gebruikers.

Het is ook belangrijk om technisch een evaluatie te houden naar gebruiksvriendelijkheid, of het performant is (bv. of je lang moet zoeken, of het snel gaat).

⁸ Semantisch zoeken verwijst naar het zoeken van termen die inhoudelijk gerelateerd zijn aan de zoekterm.

Ik denk zelf: het moet gebruiksvriendelijk zijn, het moet snel werken. Ik heb nu niet het gevoel dat dat zo is. CIRRO is ook heel jong. Meestal hebben systemen die het licht zien, een aantal jaren nodig om maturiteit te bereiken. CIRRO is echt nog kort dag.

Eveneens vormt het gebruik van een gemeenschappelijke taal een kritische succesfactor voor het slagen van het project.

Voorwaarde voor uitwisseling is eenzelfde taal gebruiken. Als je iets opzoekt is het belangrijk dat iemand anders dat ook gaat begrijpen of terugvinden. Bij CIRRO wordt er bv. over actiefocussen gesproken om zo generiek te spreken over wat is de focus van jullie acties maar dat is in de regelgeving niet zo gebruikelijk. Eigenlijk zijn die actiefocussen 'operationele doelstellingen'. We gaan meer en meer gaan naar de term operationele doelstellingen (in plaats van actiefocussen). Als CIRRO meer en meer belangrijk gaat zijn voor andere organisaties, dan is het belangrijk dat iedereen weet waarover het gaat.

Tot slot staat of valt veel met een goede business analyse waarbij er naar een win-win situatie wordt gestreefd.

Voor ons was het een win-win situatie: goed voor het agentschap en de Logo's. We zijn ook effectief interviews gaan doen met de Logo's over wat men er eigenlijk uit wou halen (bv. een overzicht van alle methodieken, beheer van methodieken, uitwisseling van goede praktijken en bv. een project dat we in de kijker willen zetten).

4.2 Kennisplein.be

4.2.1 Doelstelling en doelgroep

Kennisplein.be werd ontwikkeld als een werkinstrument om intersectorale kennisdeling aan te moedigen tussen de drie steunpunten (SAW, SEN en Steunpunt Jeugdhulp) en hun doelpubliek. Bijkomende motieven die ertoe leidden om kennisplein.be te ontwikkelen hebben te maken met de moeilijkheden die sommige steunpunten ervaarden met hun eigen website (bv. te trage werking en een gebrek aan toegankelijkheid).

Een geïnterviewde haalt daarbij aan dat het een belangrijk doel is van kennisplein.be om kennis en geen standpunten aan te reiken.

Uw kennisplein moet over kennis gaan, niet over standpunten. Op zich dient een kennisplein niet voor standpunten op te plaatsen, dat kan op sociaal.net. Dat dient daar voor, dat is een tijdschrift en daar kan je een opiniestuk schrijven.

Een ander doel van kennisplein.be is om expertise-opbouw te ontwikkelen. Daarbij kan het relevant zijn om vanuit de eigen organisatie te starten en thema's op te lijsten waarrond men expertise wil opbouwen. Momenteel is er echter nog niet sprake van een expliciete visie of plan met een duidelijke missie over welke thema's op kennisplein.be dienen te verschijnen. Er wordt eerder inductief gewerkt op dat vlak.

De komende jaren gaat duidelijk worden wat je daar moet zetten en wat apart maar het is niet dat daar heel veel over is nagedacht op voorhand. Plannen of visies zijn er waarschijnlijk wel maar ze zijn nooit in kaart gebracht.

Eén mogelijke verklaring voor deze inductieve manier van werken is de angst om kennis te plaatsen op kennisplein.be of kennis daarbuiten aan te reiken zonder dat men zich daar expert over voelt.

Bij mij leeft vooral als ik daar een thema opzet van Steunpunt Jeugdhulp dan moeten ze ons ook kunnen vragen daar iets mee te doen (bv. vorming, projecten...). Daarom ben ik terughoudend voor een thema zoals participatie, ik zie mij daar geen project rond leiden. Dat zit niet in mijn vingers. Dan ben ik terughoudend. Maar eigenlijk moeten we het er terug meer opzetten en niet erg vinden dat er geen stafmedewerker achter zit die daar mee bezig is.

Er wordt bij de ontwikkeling van kennisplein.be gestart vanuit verschillende visies op kennisdeling tussen de drie steunpunten. SEN is voornamelijk gericht op kennisdelen via kenniskringen (zie §4.2.2 Evolutie en werking), Steunpunt Jeugdhulp en SAW zijn eerder zelf de 'experten' die de kennis vertalen en bruikbaar maken voor hun doelpubliek.

Voor SEN is dat [kenniskringen] een heel belangrijk onderdeel. Je merkt dat ook in hoe er naar kennis wordt gekeken. Bij de steunpunten is het veel meer zoiets van wij lezen, schrijven, vertalen, [...] SEN doet dat niet, het komt van de mensen van de kenniskring, die zetten dat erop. Zij [SEN] gaan niet zitten schrijven.

Naast deze verschillende manieren van werken, zijn er ook verschillen in de doelgroepen die de drie steunpunten wensen te bereiken met kennisplein.be. SEN is bv. naast hulpverleners ook gericht op mantelzorgers. Dat is bv. niet het geval voor het Steunpunt Jeugdhulp. Dit leidt ertoe dat het soms op kennisplein.be valt af te leiden vanuit welk steunpunt een tekst geschreven is (wat tegen de doelstelling van kennisplein.be ingaat).

Iedereen schrijft nog vanuit zijn eigen steunpunt en zit met zijn eigen doelpubliek voor ogen. Dat vind ik de eerste oefening. Die introteksten zijn geschreven door iemand van een steunpunt en als je dat leest, lees je dat letterlijk soms tussen de lijnen van dat komt van dat steunpunt. En dat moet eruit. Desnoods doe je dat met de verschillende mensen van de verschillende steunpunten die met dat thema bezig zijn. Rond krachtgericht werken is dat bv. een beetje het geval. Er zijn bv. met drie mensen bezig vanuit de drie steunpunten en die moeten dan komen tot een resultaat. Ik wil niet dat men ziet van SAW is daar mee bezig enzovoort, dat wil ik niet, dat moet ergens in een aparte pagina zitten. Maar als het gaat over de inhoud, dan wil ik dat eruit.

4.2.2 Evolutie en werking

Voor de ontwikkeling van het concept werd een regiegroep/klankbordgroep opgericht. Deze groep is verantwoordelijk voor het bewaken en verbeteren van het concept en beslist wie de beheerder wordt van een bepaald thema. Indien meerdere personen expertise hebben rond een thema en in aanmerking kunnen komen als beheerder, zal worden gezocht naar een samenwerking. In de toekomst wenst deze groep een missie- en visietekst te ontwikkelen. Daarnaast werd een werkgroep opgericht die met dit concept aan de slag gaat. Belangrijk daarbij is de rol van de projectleider die de schakel vormt tussen de twee groepen en de werkgroep informeert over de ideeën van de regie- of klankbordgroep.

Een belangrijk doel van kennisplein.be is intersectorale kennisdeling. Dit is echter een proces waarbij men nu nog in de startblokken staat.

Ik vind dat wel tof dat je merkt dat iemand van een ander steunpunt er iets opzet. bv. Het werkt zeker. Over jeugdhulp heeft SAW iets erop gezet rond jongvolwassenen. Dat is wat we wilden. Alleen er zijn niet zoveel voorbeelden.

Een ander doel is expertise ontwikkeling. Dit wordt gestimuleerd door kenniskringen te ondersteunen, een traditie die gegroeid is vanuit het Steunpunt Expertise Netwerken. Zij maakten in het verleden gebruik van groepen die nu vervangen worden door kenniskringen.

Het hele concept wat wij (SEN) vroeger ontwikkelden, is wat het kennisplein nu is. Alleen heb je nu de databases van de verschillende steunpunten. Het is dus nog beter dan wij ooit gedacht hadden. Dat heeft te maken met het feit dat wij geen steunpunt voor de gehandicaptensector zijn, wij hebben vanaf het begin intersectoraal gewerkt. Eigenlijk hebben we altijd de ambitie gehad om mensen rond een thema samen te brengen en zorg gewoon dat door alles waar ze mee bezig zijn, dat die inhoud zoveel mogelijk op communities staat. [...] Maar zoals wij het in de tijd altijd hebben uitgedacht was van 'we zitten in groepen met mensen, die mensen weten allemaal vanalles'. Wij zijn geen expertorganisatie dus die mensen weten in ieder geval al veel meer dan wij. Onze rol is het bundelen van de informatie dus laat ons al werkend ervoor zorgen dat we een website niet zien als iets waar je heel veel werk hebt om iets erop te zetten maar dat eigenlijk het kennisplein as such automatisch ontstaat doordat mensen werken en door werkplekken in de kenniskringen te plaatsen.

Het voordeel van kennisplein.be is dat deze kenniskringen maximaal gebruik kunnen maken van de documenten die op het publieke plein beschikbaar zijn. Dergelijke kenniskringen blijken het best te werken wanneer er ook fysieke contacten zijn. Het kennisplein is dus meer dan een website. Daarnaast geeft een geïnterviewde ook aan te geloven in de relevantie van louter digitale platformen, maar dit enkel bij zeer gespecialiseerde thema's.

Eén van de randvoorwaarden is dat digitale platforms actiever werken als er ook fysieke contacten zijn. Dat lijkt evident maar het zegt iets over de moeilijkheid om digitale platforms te creëren zonder fysiek contact. Ik persoonlijk denk dat digitale platforms wel zonder fysieke contacten kunnen werken als de kennis een hoge specialisatiegraad heeft. Als het een gespecialiseerd thema is, is de honger naar een deel van de expertise groter.

Daarnaast verwacht een geïnterviewde dat de inductieve opbouw van thema's op de website geleidelijk aan vervangen zou kunnen worden door een theoretisch kader of een thesaurus.

Het kan zijn dat op een bepaald moment het interessant kan zijn om te kijken vanuit een theoretisch kader of een thesaurus naar het systeem, maar dat is nu nog niet aan de orde.

De komst van kennisplein.be gaat het kennismanagement van de steunpunten niet veranderen volgens een geïnterviewde. Wellicht doen de steunpunktersdagen (i.e. een fysieke bijeenkomst tussen de drie steunpunten) dat wel. Samenwerken heeft dan ook voordelen:

Wij (SAW) zijn meer bezig met kennisdeling evalueren, SEN is vooral expert in het mobiliseren van expertisenetwerken. Door dat te doen, bouwen we zelf ook wat expertise op en die zouden we ook nuttig kunnen inzetten.

Een nadeel van de samenwerking zou kunnen zijn dat de zichtbaarheid van de drie organisaties verdwijnt. Hiermee hadden de steunpunten echter geen probleem, de inhoud primeert voor hen.

Nu is er alleen het idee 'we stappen af van de profilering van de steunpunten en we richten ons op de inhoud van de thema's. De mensen moeten niet weten van wie dat komt; ze moeten zelf kunnen bijdragen.' Dat is de start geweest.

Als je op het kennisplein bij ondersteuning van mensen met beperking, gaat kijken bij ouderen, dan zou daar vooral iets moeten staan over de problematiek van mensen met een beperking die ouder worden. En dan zou daar enkel op het einde bij staan waar je die expertise kan vinden.

Toch werd er naar een manier gezocht om zich als organisatie ook te kunnen profileren. Dat gebeurde aan de hand van aparte themapagina's.

De organisaties moeten zich ook kunnen profileren. De eerste keuze was dat de organisaties een aparte homepage hadden. Dat had als nadeel dat je dan documenten en pagina's in een andere databank maakt. Dan hebben we er uiteindelijk voor gekozen om het binnen het kennisplein te integreren. Dat werd dan een thema pagina.

Kennisplein.be werd getest bij de medewerkers van de steunpunten, maar niet bij de professionals. De bedoeling is wel om in de toekomst een korte enquête te organiseren bij de gebruikers. Een waarderingssysteem zoals dat van Amazon zou hier op zijn plaats kunnen zijn, maar vraagt een actieve betrokkenheid van de gebruikers (waarvan men niet zeker is dat die er in de beginfase meteen zal zijn). Een dergelijk waarderingssysteem kan een manier zijn om de kwaliteit van kennis te bewaken. In de toekomst wenst een geïnterviewde werk te maken van een kwaliteitssysteem voor het beoordelen van methodieken.

Een belangrijke uitdaging in de toekomst zal ook zijn om kennisplein.be up to date te kunnen houden. Een andere uitdaging heeft te maken met de aansluiting van andere steunpunten, expertisecentra en kenniscentra op kennisplein.be. Er is een proces gestart waarbij zes steunpunten betrokken zijn en nadenken over hun bijdrage aan kennisplein.be. Deze zes hebben betrekking op welzijn omdat de steunpunten en expertisecentra die werken rond gezondheid, vaak ook een publieke functie hebben die wellicht moeilijker te integreren is in kennisplein.be. Ook de integratie van steunpunten die gericht zijn op andere actoren dan praktijkwerkers (bv. Rondpunt die zich o.a. ook richt op verkeersslachtoffers), zal een aanpassing vragen.

Mijn aanvoelen is dat je een constructie moet maken waarbij je een link kunt leggen tussen uw eigen website en dat kennisplein. Wat ik nu heb horen zeggen is dat uw site onderdeel moet zijn van het kennisplein om in dezelfde database te kunnen zitten. We hebben nu een keuze gemaakt om alles te integreren in één databank en voor ons is dit ok. Maar ik denk nu aan Rondpunt. Rondpunt is niet zomaar een steunpunt. Die hebben een steunpunt functie maar die hebben lotgenoten, bondgenoten en die doen belangenbehartiging. Die hebben een heel duidelijke werking naar alle ouderen, families van verkeersslachtoffers. En heel veel dingen zijn van Rondpunt, maar Rondpunt zal evengoed op zijn website een brochure zetten die ook op dat kennisplein kan. Ik denk dat de toekomst zit in ofwel inderdaad zeggen van wij zorgen ervoor dat je in dit systeem een website sjabloon kunt kopen of huren met uw eigen look and feel waar je in grote mate zelf kan bepalen maar waar je opnieuw als je een boek, een brochure, een externe link, een vacature, een activiteit, dat die gewoon mee in de database komen.

Ook is er nog werk aan de winkel om kennisplein.be aantrekkelijk te maken voor andere steunpunten. Momenteel is men bv. zelf nog niet tevreden over de eigen organisatiepagina en vermoedt men dat dit andere steunpunten niet zal aantrekken.

4.2.3 Informatiearchitectuur

Wat betreft de samenstelling van ICT team werd beroep gedaan op een extern bureau dat gespecialiseerd is in Sharepoint -i.e. het platform waarop kennisplein.be beroep doet- en een externe vormgever (van een ander bureau).

De criteria voor het externe IT bedrijf waren de prijs, het contract, de mate waarin men gespecialiseerd was in Sharepoint en daarmee een publieke website mee kan maken, en vertrouwen. We zijn er heel tevreden van. Het achterliggend systeem was voor ons belangrijker dan de vorm. Dus de keuze viel niet zozeer op design firma's.

In de informatiearchitectuur van kennisplein.be wordt één databank gebruikt (in plaats van bv. een koppeling van de drie databanken van de steunpunten). Dit veronderstelt dat alle gegevens uit de bestaande databanken worden overgezet in de nieuwe databank.

Nu moeten we dat allemaal overzetten, dat gaat heel vlot. We gaan binnenkort een opleiding geven aan alle medewerkers. Dat is eigenlijk gewoon stukken tekst knippen en plakken. Puur tekst kan uitgehaald en erin geplakt worden. Alleen moet je opletten met trema's enzo. Publicaties moeten ge-upload worden. We hebben beslist om geen aparte databank meer te hebben, alles zit in die ene databank.

Bij Sharepoint worden tags (metadata) gebruikt in plaats van een (traditionele) mappenstructuur om info op te zoeken. Dit leidt tot weerstand bij de medewerkers. Zij zijn bang om documenten niet langer te kunnen terugvinden.

Dat is een grote weerstand bij de medewerkers 'ga ik mijn documenten terugvinden?'. Dat gaan we moeten aantonen dat dat lukt. We hebben dat getest met interne documenten en tags. Documenten worden niet meer in mappen gestoken maar worden wel getagd. Het is gemakkelijker dan het mappensysteem omdat dat zodanig geëxplodeerd is en er een groot probleem is de export te maken (aangezien het in niveau twintig zit ofzo). Het oude systeem was eigenlijk een heel ontoegankelijke manier om uw documenten te vinden.

De belangrijkste valkuil van dit soort platform is dat de structuur van de thema's niet in orde is en dat bv. bepaalde inhoud op een andere plaats moet komen of een andere tag moet krijgen.

Ik weet niet goed hoe het gaat werken, we zullen wel zien. De inhoud zit in een database, het ergste wat ons kan overkomen is dat de structuur niet ok is, dat we diezelfde inhoud op een andere plek moeten steken of een andere tag geven.

Als aan de structuur van de thema's iets zou veranderen, als er een thema bijkomt en dat document hoort daar ook, dan moet je dat document een bijkomend kenmerk geven, zodat dat ook gepost wordt in dat nieuwe thema. Als het helemaal verandert en het oude thema wordt eruit gehaald, dan heb je wel wat werk.

Een geïnterviewde is tevreden over de keuze van de metadata.

De tags zijn niet sectorspecifiek, ze zijn goed gekozen. We hebben kinderen, jongeren en jongvolwassenen als één thema, krachtgericht werken als een ander. Dat zijn redelijk ruime begrippen waar iedereen mee weg kan. Er zou ook moeten worden gekeken of onze tags overeenkomen met hoe de gebruikers eigenlijk taggen.

Een keuze waarmee men steeds geconfronteerd wordt bij de afbakening van thema's is de mate waarin je thema's gaat clusteren of er een zoekfunctie op plaatst versus het aantal keren dat je verder dient te klikken vooraleer de informatie verschijnt die je zoekt. Eén van de problemen die men hierbij aanhaalt is dan ook de afstemming met de drie steunpunten over de omvang van de velden.

Het grootste probleem is het afstemmen terug met de drie steunpunten van hoe uitgebreid of beperkt maak je alle velden. Dat is het lastigste en dat is nog niet rond.

Een ander aandachtspunt is het vermijden van dubbele informatie. Dit kunnen enkele mechanismen opvangen zoals het consequent ingeven van gegevens en het beheer door de themabeheerder.

Hoe meer ruimte je hebt, hoe meer kans op dubbels. Maar als iemand een boek ingeeft op de juiste manier, dan kan het systeem dat eruit halen. Als je de mogelijkheid biedt om vanuit de kenniskring iets toe te voegen aan het kennisplein, moet de themabeheerder kunnen zeggen van 'dit staat er al op'. Als dat in die kenniskring twee keer staat, is dat minder erg want dat is voor 30 mensen en die kunnen zelf zeggen van we gooien er eentje uit. En dan kan het zijn dat het in een andere kenniskring ook nog staat.

Kennisplein.be wil vooral zoeken aanmoedigen via de zoekfunctie. Bij het zoeken wordt de gevonden informatie die het meest recent gepost is, bovenaan geplaatst. In het geval van publicaties denkt men eraan om in de toekomst de mogelijkheid te voorzien om te selecteren op het jaartal van een publicatie.

Wat betreft de beveiliging en privacy is er steeds een beheerder die overal aan alle gegevens kan. Deze beheerder kan wel moderatoren aanstellen die inhoudelijke input kunnen geven. Deze moderatoren kunnen echter mensen uit groepen of groepen in hun geheel niet verhinderen om kennis te delen of te creëren via de website.

De beveiliging zit erin dat je een beheerder kiest en dat een beheerder moderatoren kan aanstellen. Die moderatoren kunnen bij ons nu mee inhoud goedkeuren maar kunnen de groep niet beheren. Die kunnen de groep niet schrappen, het gaat alleen over de inhoud. En alle anderen mogen de functionaliteit gebruiken maar het is de beheerder van de groep die finaal beslist wat ermee gebeurt.

Verder is er registratie noodzakelijk voor de kenniskringen. Er werd vóór de lancering van de website een communicatie voorzien naar de gebruikers van SEN waarbij meer informatie werd gegeven over kennisplein.be en de registratie.

4.2.4 Barrières en kritische succesfactoren

Een eerste kritische succesfactor is het overkoepelend samenwerkingsakkoord tussen de drie steunpunten. Dit heeft er mee voor gezorgd dat men tot het besluit is gekomen om af te stappen van de eigen website wat in het begin een gevoelig punt was maar uiteindelijk een kritische succesfactor bleek te zijn.

En dan vond ik een belangrijke stap, we stappen af van onze eigen website. Eerst gingen we het kennisplein hebben en dan gingen we een soort clones hebben van het kennisplein waar onze eigen url's naar toe zouden gaan en waar dat we de thema's van het kennisplein die wij dan beheerden nog een keer konden laten zien van daar zijn wij mee bezig. Als je daar dan op klikte, dan kom je eigenlijk op het kennisplein uit. En dan is er op een gegeven moment gezegd van dat is een beetje stom als mensen op de website van Steunpunt Jeugdhulp zitten en ze klikken op een thema, dat ze dan ineens zitten op het kennisplein. Dus weg daar mee. Als je nu naar Steunpunt Jeugdhulp gaat, zie je een pagina op het kennisplein met uitleg wat ze doen. En alle thema's staan gewoon

op de home pagina van het kennisplein. Dat vind ik een belangrijke. Ik merk nu dat SEN en SAW ook zoiets hebben van 'dat is toch beter'.

Verder beklemtoont een geïnterviewde het belang van een neutrale projectleider.

Het is wat het is maar ik zou denk ik als ik het terug zou overdoen, een neutrale projectleider gevraagd hebben. [...] Dat is zo het enige waarvan ik denk van je hebt iemand nodig die dat [de drie steunpunten] overstijgt en die veel meer oog heeft voor de verschillende uitgangspunten.

Ook dienen ICT experts goed te kunnen meedenken in het concept dat de drie steunpunten willen aanbieden.

Ik vind het ICT-team van X, dat is waar ik vanuit het conceptuele wat last mee heb, dat is dat het te technisch is, ik kan het niet altijd volgen. Ik zie dan achteraf van nee... Ik neem aan dat dat met alles wat met ICT te maken heeft dat er veel misverstanden zijn. Dus je moet ICT'ers hebben die in het concept kunnen meedenken.

Andere geïnterviewden geven aan dat de cultuur van kennisdeling binnen het eigen team het succes van kennisplein.be bevordert.

Ik ben ervan overtuigd dat het uiteindelijk tot een grotere tevredenheid zal leiden en tot meer kennisdelen onder elkaar. Een cultuur van kennisdeling begint in uw eigen team, vandaar weg met al die persoonlijke mappen (met Sharepoint in de plaats daarvan). Het begint in het eigen huis, de cultuur van kennisdeling. Je beseft maar hoe belangrijk dat is als mensen uitvallen of vertrekken. Iemand die vertrekt, die kennis wordt niet doorgegeven en dat moet je vermijden. Het instrument zelf voorkomt dat niet maar maakt het wel mogelijk. Als je op een andere manier kennis deelt en opslaat, kan dat wel gefaciliteerd worden. Je moet wel daaraan werken, het is niet louter het systeem dat dat mogelijk maakt.

Toch nuanceert één van deze geïnterviewden deze stelling door aan te halen dat de relevantie van kennisplein.be niet persé van deze cultuur afhangt.

Ik ben niet akkoord dat de waarde of bruikbaarheid van het kennisplein daarvan [van de kennisdeling in het eigen steunpunt] afhangt. Ik denk zelfs dat als wij op deze manier zouden verderwerken op eilandjes en ieder zijn ding doet, dat dat nog altijd een waardevol kennisplein is. Maar ik hoop wel dat er inderdaad veel meer samenwerking komt en het beter wordt.

Tot slot werden enkele beperkingen van Sharepoint vermeld zoals de weinig gebruiksvriendelijke website ervan en de (voorlopige) onmogelijkheid bij het zoeken om de zoekresultaten bv. volgens het publicatiejaar te laten verschijnen.

5 Aandachtspunten bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer op basis van de twee cases

Op basis van deze twee cases, formuleren we aandachtspunten die van toepassing zijn voor de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer.

Het doel bij zowel CIRRO als kennisplein.be was om niet louter een website maar eerder een werkinstrument te zijn dat leidt tot een win-win situatie voor de betrokken partijen en dat face-to-face kennisdeling ondersteunt.

Je moet een goede middenweg vinden. Dat zal ook zo zijn bij een WVG-kenniswijzer. Je moet een evenwicht zoeken zodat je de tevredenheid behoudt.

Daarbij is het van cruciaal belang om een gemeenschappelijke visie en missie te ontwikkelen en te expliciteren en om deze om te zetten in een business model dat sterk conceptueel is uitgewerkt. Vooral de geïnterviewden die werkten met CIRRO benadrukten het belang van deze conceptuele bijdrage. Wat betreft kennisplein.be, werd er vertrokken vanuit een overkoepelend samenwerkingsakkoord dat een basis legde voor de toekomst en samenwerking. Echter, de drie steunpunten hebben elk aparte tradities rond kennisdeling en hebben bovendien een ander doelpubliek wat het proces bemoeilijkte maar tegelijk ook tot synergiën leidde (bv. de introductie van kenniskringen bij SAW en Steunpunt Jeugdhulp). Naast deze gemeenschappelijke visie en missie is het van belang een gemeenschappelijke taal te gebruiken door alle partijen. Zo staan de business analisten soms ver af van de ICT experts. Het is dus van belang dat ICT experts ook leren meedenken op conceptueel vlak om het gewenste concept uit te werken volgens de regels van de kunst. Een belangrijke rol is daarbij ook weggelegd voor de projectleider. Deze dient niet enkel neutraal te zijn (en bv. een overzicht te hebben over de bekommernissen van de drie steunpunten) maar deze dient ook het evenwicht te bewaren tussen het business model en wat op ICT-matig vlak mogelijk is. Kortom, een gemeenschappelijke taal (ook voor de metadata) is van cruciaal belang. Dit kan in het geval van de WVG-kenniswijzer worden ondersteund door een WVG-thesaurus.

Ik weet dat ze bezig zijn aan een thesaurus, als de kenniswijzer daaraan gelinkt is heb je geen probleem meer.

Andere aandachtspunten op het vlak van de informatiearchitectuur houden verband met het omgaan met een grote hoeveelheid informatie (clusteren versus doorklikken), het vermijden van dubbele informatie, het voorzien van systemen om de kwaliteit van kennis te bewaken en het up to date blijven houden van het platform. Opvallend aan de twee cases is dat de gegevens opnieuw dienden te worden ingegeven in een nieuwe databank.

Verder zijn er nog enkele factoren die het slagen van een WVG-kenniswijzer zullen beïnvloeden. Zo is een goede opvolging (ook om het platform actueel te houden) en promotie van het platform cruciaal, net zoals het creëren van draagvlak bij de verschillende partijen. Daarbij raadt men sterk aan een peiling te doen bij toekomstige gebruikers en aan een cultuur van kennisdeling te werken binnen de eigen organisatie en tussen de steunpunten, expertisecentra en kenniscentra.

Belangrijk is dat je de toekomstige gebruikers peilt, dat je een peiling doet daarbij. En dat je zoveel mogelijk positief naar een win situatie gaat. Je gaat zoveel mogelijk rekening moeten gaan houden met de gebruiksvriendelijkheid, wat ze wel willen invullen, wat ze niet wensen te zien om het te laten gebruiken.

Een belangrijke succesfactor bij kennisplein.be was daarbij om af te stappen van de eigen website van de kennisinstelling en -inhoudelijk- te durven opgaan in één groter geheel. Een valkuil die men eveneens aanhaalde betreft het aantal partners waarmee men samenwerkt. Hoe groter dit aantal, hoe moeilijker het volgens een geïnterviewde van kennisplein.be wordt om te slagen. De geïnterviewden van CIRRO deden hier echter geen uitspraak over, ook al staan zij voor een gelijkaardige uitdaging.

Met zoveel te meer dat je samenwerkt, hoe moeilijker het wordt. Ik hoop dat we een systeem op de groei hebben, dat je bij wijze van spreken kunt zeggen 'stel, je hebt een kennisplein met alles rond welzijn'. Wat zijn dan thema's? Dat zal altijd een stuk samenhangen met het beleid dat dan gevoerd wordt. Dat is politiek, niet wetenschappelijk. Dat is iets waar wij met drie niet uit geraken, dat voel ik nu al.

CIRRO ziet een voordeel in een WVG-kenniswijzer als een plaats waar zij hun methodieken publiek beschikbaar zouden kunnen maken (in de vorm van rapporten met bv. een url naar de organisatie die de methodiek ontwikkelt).

We zouden graag een publieke inventaris hebben. Als er een WVG-kenniswijzer is en ze zoeken naar bv. preventie en komen op CIRRO, dan krijgen ze een extract van methodieken. Dat zou een heel grote oplossing zijn. Nu waren we aan het denken kunnen we die op onze eigen website zetten maar het is geen oplossing om onze website zo te belasten.

Tot slot is de bundeling van kennis op een WVG-kenniswijzer een beleidsmatig en/of politiek item.

Uiteindelijk zouden er in een ander land van de dertig steunpunten die je hebt opgelijst slechts 3 of 4 zijn. Dan is ook alles in één database. Dan kan je perfect een vzw zijn en zeggen, we gieten alles in één database. Waarom zouden we het niet doen. Het zou ons tijd en geld besparen. En je sponsort, je kunt zeggen van je kan subsidies krijgen, maar geen aparte website. Alles op het kennisplein of iets anders en tegen een heel betaalbare prijs krijg je een sjabloon voor uw website. Simpeler dan dat kan het niet zijn. 5 minuten politieke moed.

Hoofdstuk 3

Naar de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer? Visie op kennismanagement en aftoetsen van draagvlak voor een WVG-kenniswijzer

1 Inleiding

Een eerste belangrijke partner die cruciaal is bij het ontwikkelen en implementeren van een WVG-kenniswijzer, zijn de WVG-kennisinstellingen. Hieronder verstaan we zowel de WVG-steunpunten, WVG-expertisecentra als WVG-kenniscentra. Een tweede belangrijke partner die cruciaal hierbij cruciaal is, zijn de praktijk- en stafmedewerkers zelf.

Om het draagvlak voor een WVG-kenniswijzer af te toetsen, organiseerden we daarom (1) een online bevraging bij de vertegenwoordigers van de kennisinstellingen uit de inventaris, (2) een klankbordgroep met deze vertegenwoordigers en (3) een focusgroep met praktijk- en stafmedewerkers uit diverse voorzieningen.

2 Een online bevraging bij vertegenwoordigers van de kennisinstellingen uit de inventaris

2.1 Doelstelling

Om een eerste zicht te krijgen op (1) de visies van de kennisinstellingen op kennis en kennismanagement, (2) de manier waarop het beheren van kennis in hun organisatie vorm krijgt, (3) de manier waarop zij kennismanagement tools inzetten bij het ondersteunen van praktijkorganisaties en (4) hoe een WVG-kenniswijzer volgens hen praktijkorganisaties kan ondersteunen, organiseerden we een online bevraging bij de directieleden van de kennisinstellingen uit onze inventaris (zie bijlage 2). Deze inventaris werd opgesteld om de scope van het onderzoek te beperken. Organisaties die niet werden opgenomen in deze inventaris kunnen dus evenzeer wel betrokken worden bij de uitwerking van een WVG-kenniswijzer.

2.2 Methode

De online bevraging bevat voornamelijk open vragen om kwalitatieve data te kunnen verzamelen die meer inzicht bieden in de hierboven vermelde doelstellingen. U vindt de vragenlijst terug in bijlage 5. We nodigden 23 kennisinstellingen uit die voldeden aan de inclusiecriteria die we vooropstelden voor dit onderzoek. Daarvan namen er 18 deel. De functies van de personen die de bevraging invulden betroffen voornamelijk directieleden (n=11) maar ook (VTO) stafmedewerkers (n=3) of coördinatoren (n=2). Twee functies bleven onbekend.

We verwerkten de data via een kwalitatief dataverwerkingsprogramma, i.e. Nvivo 10. We stelden hierbij een code op per betekenseenheid en structureerden deze codes per vraag.

2.3 Resultaten

De resultaten zijn onder te verdelen in drie rubrieken: (1) hun visie over kennis en kennismanagement, (2) intersectorale kennisdeling en (3) een WVG-kenniswijzer.

2.3.1 De visie van vertegenwoordigers van (een selectie van) kennisinstellingen over kennis en kennismanagement

We onderscheiden hierbij (het) kennis(management) in de kennisinstellingen (§2.3.1.1) van (het) kennis(management) in praktijkorganisaties (§2.3.1.2).

2.3.1.1 *Kennis en kennismanagement in de kennisinstellingen*

We belichten hier (a) de visie op kennis en kennismanagement van de kennisinstellingen, (b) hun kennismanagementtools en (c) de kritische succesfactoren en barrières voor kennismanagement.

a. De visie op kennis en kennismanagement van kennisinstellingen

De respondenten beschrijven kennis als een 'kostbaar goed' en kennismanagement als een 'hoeksteen' voor hun maatschappelijke opdracht. Hun visie en beleid zijn geënt op de verschillende kennismanagementprocessen (opslaan/ophalen, creëren, delen en toepassen van kennis) die iedere respondent in zijn/haar eigen woorden omschrijft zoals 'het verzamelen, delen, ontwikkelen (constructivisme), ...', 'het verzamelen, verrijken, verspreiden, verbinden, ter beschikking stellen, ...', 'kenniscreatie, kennis verrijken, ... wat leidt tot innovatie en cocreatie' of 'generatie, absorptie, diffusie, ...'

Daarbij beschrijft men dat het bij kennisdeling zowel gaat over het delen van expliciete als impliciete kennis en dat het dus niet enkel over het 'weten' maar ook over het 'doen' gaat. Het zijn voornamelijk methodieken, draaiboeken, inspirerende praktijken en dergelijke die men deelt en waarbij men als kennisinstelling een belangrijke rol heeft als knowledge broker. Hierbij vervult men m.a.w. een brugfunctie en maakt men de vertaalslag tussen enerzijds de wetenschap en het beleid en anderzijds de praktijk.

De respondenten beschouwen de 'lerende organisatie' als een contextuele voorwaarde voor kennisdelen. Verder geeft iemand aan liever over een beleid rond de 'lerende organisatie' te spreken dan over 'kennismanagement', wellicht omdat het begrip 'management' eerder verwijst naar controle en beheersing⁹, terwijl het concept 'lerende organisatie' eerder verwijst naar het potentieel van medewerkers en hun deskundigheidsbevordering. Zo zijn de medewerkers het menselijk kapitaal van een lerende organisatie. Gelijkaardig aan literatuur over de lerende organisatie (Baert et al., 2011) geeft een respondent aan dat in een lerende organisatie zowel individueel als collectief leren plaatsvindt. Daarnaast kan kennis intern aanwezig zijn in de lerende organisatie, maar kan het ook extern geput worden uit netwerking met andere organisaties. Iemand waarschuwt daarbij dat al deze interne en externe kennis wel steeds verwerkt moet kunnen worden.

b. Eigen kennismanagementtools

De kennisinstellingen gebruiken ook heel wat tools ter ondersteuning van het kennismanagement in de eigen organisatie. Daarbij maken we een onderscheid tussen (1) tools die de overdracht van kennis stimuleren en (2) tools die het uitwisselen van kennis aanmoedigen. Tools voor **kennisoverdracht** zijn of-

⁹ Een voorbeeld van kennismanagement is bv. het bewaken van de kwaliteit van de datacollectie. Deze bepaalt bv. mee in welke mate middelen gericht en efficiënt kunnen worden ingezet in de organisatie.

wel schriftelijk (bv. documentatiecentrum/bibliotheek, boeken, publicaties, rapporten, verslagen, jaarplannen, werkschriften, literatuur, kennisdocumenten, draaiboek, conceptnota's, brochures), ofwel digitaal (bv. database met tools, dropbox, e-learning, nieuwsbrieven/-overzichten/-flash, mail, server, documentbeheersysteem, website) of hebben een ander format (bv. vorming, VTO beleid, congres, info sessies, telefoon, zelfstudie¹⁰, onderzoek¹¹, denk- en handelingskaders). Voorbeelden van tools voor **kennisuitwisseling** zijn communities, discussiefora, intranet, gedeelde dropbox, samenwerking en info-uitwisseling collega's (intervisie/overleggroepen), teamdag, netwerken (bv. externe leernetwerken), sociale media en Podio¹².

c. Kritische succesfactoren of barrières voor kennismangement

De **organisatorische** kritische succesfactoren die de respondenten aanhalen, liggen sterk in de lijn van de succesfactoren die we in de literatuurstudie (zie hoofdstuk 1) identificeerden. Zo is het belangrijk te starten vanuit een gemeenschappelijke visie waarbij de noodzakelijkheid van kennisdeling gedragen wordt door iedereen. Daaruit vloeit een beleid rond kennisdeling voort dat bijvoorbeeld gekenmerkt wordt door de pdca cyclus (plan, do, check, act). Ook zal kennismangement volgens enkele respondenten gemakkelijker zijn in grote organisaties (omdat daar systemen kunnen worden uitgebouwd), vlakke organisaties (met weinig hiërarchie) en organisaties met een cultuur waarin dialoog, discussie, reflectie, dynamiek en het niet louter gericht zijn op outcomes, centraal staan. Ook beloningen om kennisdeling aan te moedigen en blijvend in te zetten op interpersoonlijk leren, vergemakkelijken het kennismangement. Verder hangt de slaagkans van kennismangement ook af van de tijd en het budget/middelen dat er naar toe gaat, de attitudes (bv. samenwerking, kennisdeling, nieuwsgierigheid, gedrevenheid en betrokkenheid) en competenties (bv. het kunnen maken van vertaalslagen, expertise) van de medewerkers en het opvangen van verloop en vergrijzing waardoor kennis dreigt weg te vloeien uit de organisatie. Andere organisatorische succesfactoren zijn autonomie/eigenaarschap, teamgevoel/verbonden/vertrouwen en samenwerking met alle partners (zowel kennisinstellingen als veldwerkers) en een performante IT structuur en IT ondersteuning.

Daarnaast haalden de respondenten nog een aantal andere, **niet organisatorische** kritische succesfactoren aan voor kennismangement zoals de relevantie van een thema op een bepaald moment, het gebruiksgemak en de snelle toegankelijkheid tot kennis, de feedback die praktijkorganisaties aan kennisinstellingen bezorgen en het zich richten op en beperken tot één doelgroep. Barrières die de respondenten vermeldde zijn de overload aan kennis, het moeilijk kunnen achterhalen wat de effectiviteit is van het kennismangement, de vaststelling dat het internet vaak als enige kennisbron wordt gehanteerd door praktijkwerkers en het gebrek aan toegang voor praktijkwerkers tot wetenschappelijke databanken en zoekrobots. Tot slot werd vermeld dat er onvoldoende aandacht is voor de implementatie van onderzoekskennis, wat eveneens het kennismangement bemoeilijkt.

¹⁰ Met zelfstudie wenst men vooral kennis te managen door zelf kennis op te slaan.

¹¹ Met onderzoek wenst men vooral kennis te managen via kenniscreatie.

¹² Podio is project management software.

2.3.1.2 Kennismanagement in praktijkorganisaties

We bespreken achtereenvolgens (a) de kennismanagementtools en (b) kritische succesfactoren/barrières voor het kennismanagement in de praktijkorganisaties.

a. Kennismanagementtools van praktijkorganisaties

De tools die praktijkorganisaties volgens de respondenten uit de kennisinstellingen **momenteel** gebruiken om hun kennis te managen zijn zowel gericht op kennisoverdracht als op kennisuitwisseling. Voorbeelden van tools voor *kennisoverdracht* zijn studiedagen/vormingen/lunchlezingen, documentatiecentra, handboeken, publicaties, tijdschriften, nieuwsbrieven, website, google, e-learning, online beeldbank, server, endnote, registratiesysteem, raad van bestuur, adviesraden, ... Voorbeelden van tools voor *kennisuitwisseling* zijn actie onderzoek, individuele contacten met 'klanten'/ontmoetingsmomenten/vragenuurtje, begeleiding op maat, blog, sociale media, communities/kenniskringen, lerende netwerken, digitale werkplekken, online platform (bv. Podio), werk- en supervisiegroep en uitwisselingstafels.

De tools voor de **toekomst** zijn daarentegen voornamelijk gericht op *kennisuitwisseling*. Voorbeelden daarvan zijn apps, Basecamp-Onedrive, community, digitale communicatie, intranet, laagdrempelige tools (bv. prezi, infographics), leerplatform met videobeelden, lerende netwerken, online kennistools, Podio (uitbreiding van toepassingen), sociale media (Linked In, Twitter), videodagboek en blogs. Daarnaast werden ook enkele meer 'statische' tools voor kennisoverdracht in de toekomst vermeld zoals een website die gebruiksvriendelijker is dan de huidige website, tijdschriften en boeken.

b. Kritische succesfactoren en barrières voor kennismanagement in praktijkorganisaties

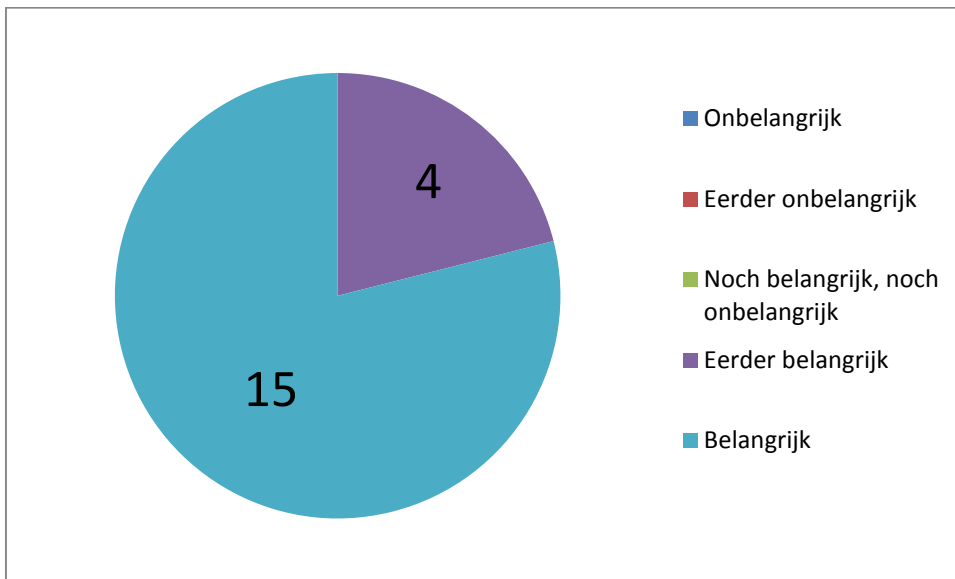
Ook het kennismanagement van praktijkorganisaties kan worden belemmerd door de overload aan informatie die vaak ontstaat door de snelle veranderingen in onze samenleving. Daarentegen kunnen kenmerken van kennis zoals haar bruikbaarheid, een geslaagde vertaalslag, maatwerk, gebruiksvriendelijkheid, toegankelijkheid en overzichtelijkheid, het kennismanagement bevorderen.

Kenmerken van de **kennisinstellingen** zelf kunnen eveneens het succes van kennismanagement van praktijkorganisaties beïnvloeden. Zo kunnen een coherente visie (vanwege de overheid en de directie van de kennisinstellingen), een vlakke/decentrale organisatiestructuur, een cultuur die extern gericht is en waarbij niet enkel kennis binnen de organisatie wordt opgedaan, de organisatiegrootte, de interactie met professionals én gebruikers, de samenwerking en input internationale ervaringen, een sterke communicatiestrategie (o.a. website), IT-steun, middelen (bv. toegang tot internet) en tijd, het beschikbaar zijn van ondersteunende medewerkers, expertise en systemen om die expertise te houden en een vaste vergadervoorzitter en verslaggever, de slaagkansen van het kennismanagement in praktijkorganisaties vergroten.

Kenmerken van **praktijkorganisaties** zelf die bijdragen tot hun kennismanagement zijn de attitude (leergierigheid) en competenties van praktijkwerkers, het engagement van de staf, de ruimte en tijd vanwege directies en het VTO-beleid van de praktijkorganisaties.

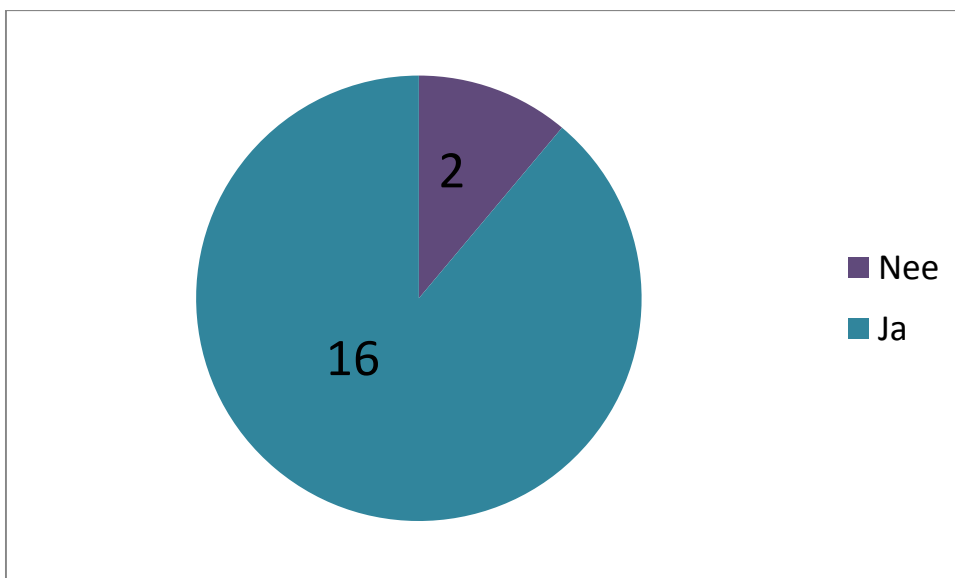
Tot slot werd vermeld dat erkenning van de meerwaarde van kennisdeling door de **overheid** ook van belang is bij het slagen van kennismanagement van praktijkorganisaties. Het is daarbij van belang om expertise delen niet als een commercieel product te beschouwen maar dus wel als een belangrijke meerwaarde.

2.3.2 Intersectorale kennisdeling



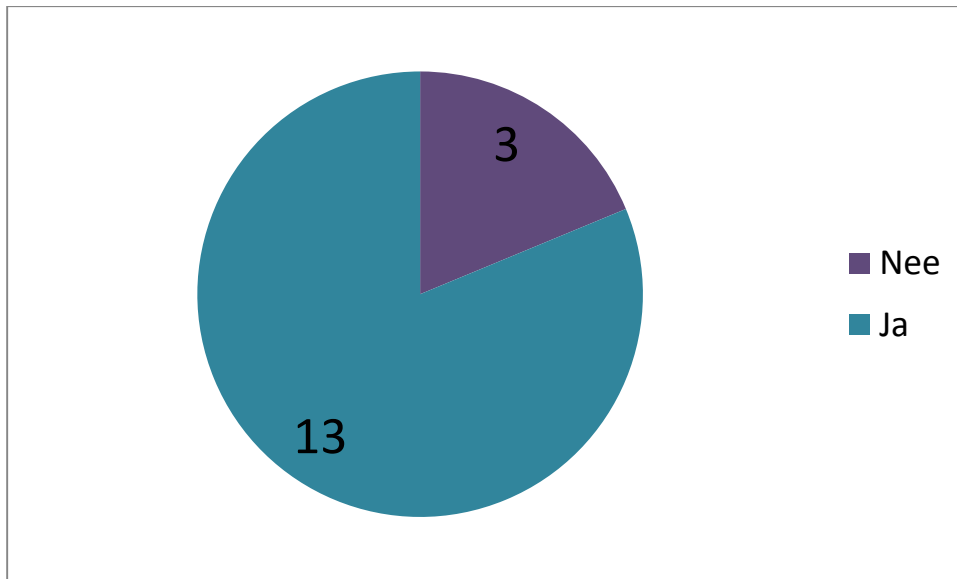
Figuur 2 Hoe belangrijk of onbelangrijk vindt u intersectorale kennisdeling?

Figuur 2 toont aan dat iedere respondent intersectorale kennisdeling (eerder) belangrijk vindt: 4 personen vinden dit eerder belangrijk, 15 vinden dit belangrijk.



Figuur 3 Doet u aan intersectorale kennisdeling?

In dezelfde lijn zien we in Figuur 3 dat intersectorale kennisdeling reeds wordt toegepast: 16 WVG-kennisinstellingen passen dit toe, 2 niet.



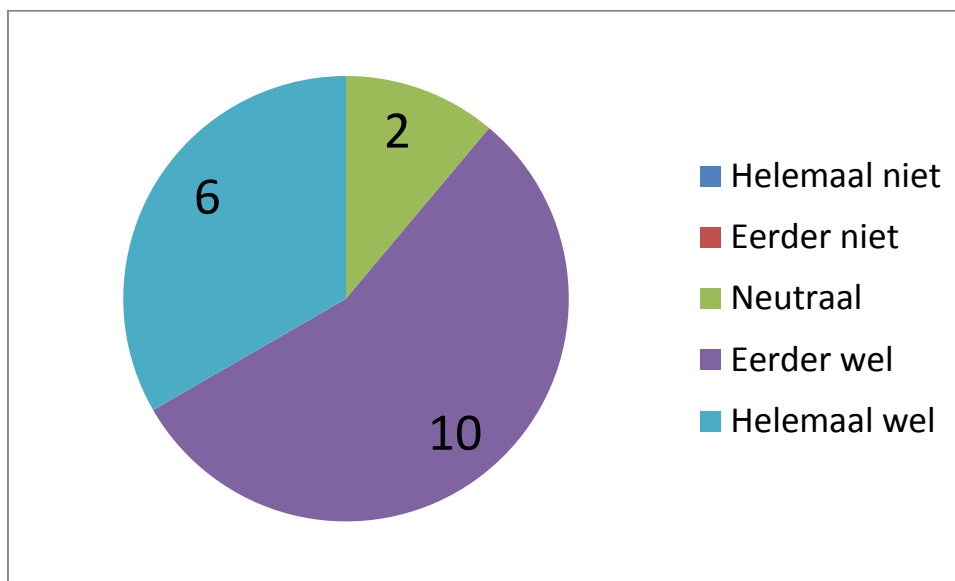
Figuur 4 Zet u kennismanagementtools in om aan intersectorale kennisdeling te doen?

Bovendien geeft Figuur 4 aan dat kennisinstellingen ook **kennismanagementtools** inzetten voor **intersectorale kennisdeling**. Zo verwijzen ze naar andere platformen (kennisplein.be, CIRRO), artikels en tijdschriften (zoals Agora, Tijdschrift Jeugd- en Kinderrechten), digitale werkplekken (elektronisch leerplatform, sociale media), intervisie, lerende netwerken en overleg, nieuwsbrieven, opleiding, projecten en de website.

Op dit moment delen de respondenten kennis met (1) **alle sectoren**, waaronder andere subsectoren van het beleidsdomein WVG en sectoren buiten het beleidsdomein WVG, (2) internationale organisaties en (3) onderzoekers.

In de toekomst wil men eveneens kennis delen met andere subsectoren van het beleidsdomein WVG. Daartoe verricht men momenteel een denkoefening waarbij zes steunpunten (Vlaams Centrum Schuldenlast, Steunpunt Expertise Netwerken, Steunpunt Algemeen Welzijnswerk, Steunpunt Jeugdhulp, Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk, Samenlevingsopbouw) samenwerken rond kennisdelen via een gemeenschappelijk platform (i.e. kennisplein.be). Daarnaast willen de kennisinstellingen kennis delen met alle sectoren, ook deze buiten het beleidsdomein WVG en met de federale overheid. Daarbij denkt men o.a. het delen van kennis via lerende netwerken (over kwaliteitsmanagement).

2.3.3 Een WVG-kenniswijzer



Figuur 5 In welke mate past een Kenniswijzer binnen uw visie op kennismangement?

Figuur 5 wijst uit dat een WVG-kenniswijzer eerder tot helemaal **past in de visie** van de respondenten over kennismangement.

Sommigen geven daarbij wel aan dat dit **moelijk in te schatten** valt gezien de beperkte informatie die momenteel beschikbaar is over een WVG-kenniswijzer. Anderen zien een WVG-kenniswijzer als een mogelijke aanvulling op kennisplein.be en CIRRO. Bovendien geeft men aan dat een WVG-kenniswijzer past binnen hun visie op kennismangement met als voorwaarden dat (1) de kennisinstellingen ook voldoende ondersteund worden in het creëren, ontwikkelen en verspreiden van kennis via een WVG-kenniswijzer en dat (2) overleg hierbij mogelijk is. Daarenboven kan een WVG-kenniswijzer leiden tot systematische interorganisatorische en intersectorale kennisdeling. Een WVG-kenniswijzer kan efficiënt zijn (1) omdat het snel en gericht kennisdelen toelaat, (2) omdat niet iedere (kleine) kennisinstelling noodzakelijk een eigen platform heeft en (3) omdat het risico op het opnieuw uitvinden van warm water (in verschillende sectoren), kleiner wordt. Een WVG-kenniswijzer is dan eerder te beschouwen als 'boetseerlei' tussen diverse kennissystemen die instaat voor betrouwbaarheid en kwaliteit. Het kan een wegwijzer zijn voor mensen die bestaande platforms niet kennen en biedt een overzicht ('de bomen door het bos zien'). Tot slot strookt een WVG-kenniswijzer met hun visie om praktijk en onderzoek meer te verbinden.

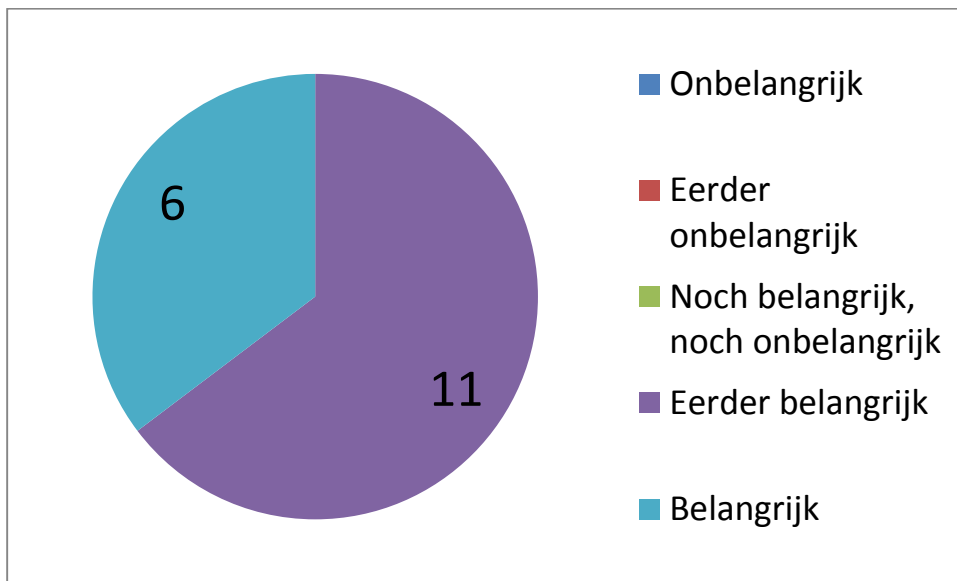
Enkele **aandachtspunten** bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer waarop de respondenten wijzen, zijn:

- De doelstelling en doelgroep moeten helder zijn;
- Een goede zoekfunctie -met bv. selecteren op thema en/of sector- is noodzakelijk;
- Een WVG-kenniswijzer biedt ondersteuning bij het ontwikkelen van het kennismangement;
- Een WVG-kenniswijzer doet suggesties naar kennis uit belendende sectoren;
- Een WVG-kenniswijzer is dynamisch, inspirerend, kwaliteitsvol en betrouwbaar;
- Gedisciplineerde opvolging (up to date houden) is vereist;
- Heb aandacht voor bevindingen van praktijkwerkers;

- Heb aandacht voor onderzoekskennis;
- Hou het overzichtelijk, toegankelijk en bruikbaar;
- Richt niet teveel platforms op: Het moet functioneel en eenduidig zijn;
- Start met een beperkt aantal thema's (i.p.v. één grootse structuur);
- Wees transparant over wetenschappelijke onderbouwing van kennis.

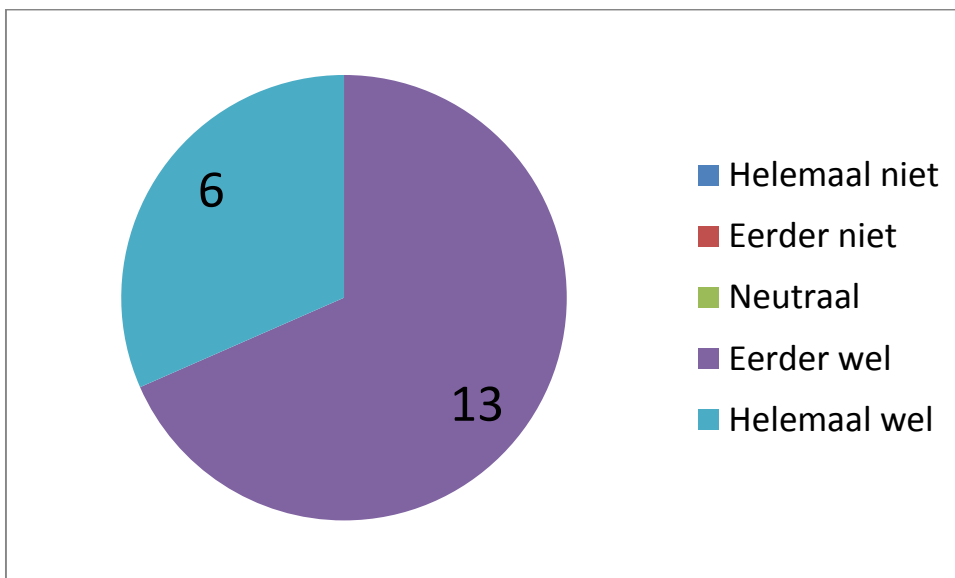
De belangrijkste **onderdelen** van een WVG-kenniswijzer volgens de respondenten:

- Basisinformatie over sector;
- Contactpersonen/doorverwijsmogelijkheden;
- Dossiers (thema's);
- Internationale kennistools;
- Onderzoeksluik (sectoraal en intersectoraal);
- Opleidingen;
- Overzichtelijke trefwoordenlijst;
- Publicaties;
- Werk- en vormingsinstrumenten.



Figuur 6 Hoe belangrijk of onbelangrijk vindt u een Kenniswijzer voor praktijkorganisaties?

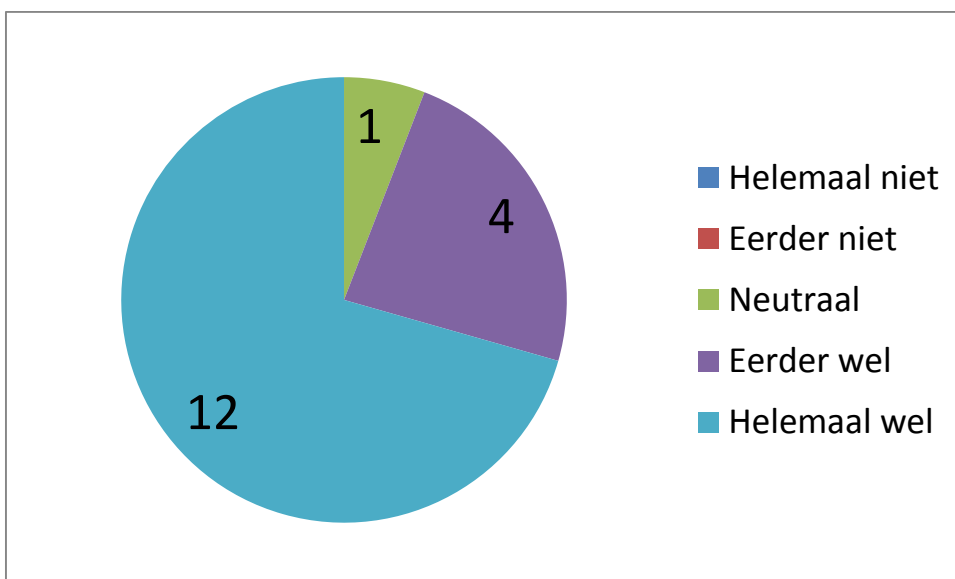
Figuur 6 toont aan dat iedere respondent ervan overtuigd is dat een WVG-kenniswijzer van **belang** is **voor praktijkorganisaties**: 11 respondenten vinden dit eerder belangrijk, 6 respondenten vinden dit belangrijk. Ze geven aan dat dit belangrijk is omdat een WVG-kenniswijzer kan leiden tot kwaliteitsverbetering, innovatie, ondersteuning en tot een onderbouwde manier van werken. Criteria voor het slagen van een WVG-kenniswijzer zijn volgens hen diens toegankelijkheid, bruikbaarheid, gebruiksvriendelijkheid en overzichtelijkheid.



Figuur 7 In welke mate kan een Kenniswijzer een meerwaarde zijn voor praktijkorganisaties?

In lijn hiervan zien we dat 13 respondenten vindt dat een WVG-kenniswijzer eerder wel en 6 respondenten helemaal wel een **meerwaarde** kan hebben voor praktijkorganisaties. Die meerwaarde kan eruit bestaan dat een WVG-kenniswijzer:

- Informatie aanreikt om een praktijk te toetsen en te evalueren;
- Wetenschappelijk onderbouwde kennis en praktisch bruikbare tools aanreikt;
- Het lezen (naast face-to-face contacten) faciliteert;
- De ontsluiting van kennis en expertise faciliteert;
- Mee een visie ontwikkelt op de toekomstige werking (noden, trends, beleidsmatige en maatschappelijke relevantie).



Figuur 8 In welke mate bent u bereid om kennis te delen via een Kenniswijzer?

Figuur 8 geeft aan dat de ruime meerderheid (71%) helemaal bereid is kennis te delen via een WVG-kenniswijzer, 4 respondenten zijn eerder bereid om kennis te delen via een WVG-kenniswijzer en 1 respondent is neutraal. Wellicht is er eerst meer duidelijkheid nodig voor deze laatste persoon over wat een WVG-kenniswijzer kan inhouden vooraleer men weet of men bereid is kennis te delen via deze weg.

We vroegen tot slot naar de **randvoorwaarden** voor een WVG-kenniswijzer (“Wat is er nodig voor u om kennis te delen via een Kenniswijzer?”). De respondenten halen de volgende elementen aan:

- Aandacht voor het cliëntperspectief in kennisdeling;
- De zichtbaarheid/profilering van de organisatie blijft;
- Duidelijke en specifieke thema’s;
- Een engagement van alle partners;
- Een gedeelde visie;
- Een gemakkelijk systeem om nieuwe informatie toe te voegen;
- Een win-win: een WVG-kenniswijzer draagt ook bij aan de opdracht van de kennisinstellingen;
- Het bundelen en overdragen van relevante kennis;
- Het erkennen van eigenaarschap (bronverwijzing);
- Link met nieuwsbrief en ‘wat is nieuw’;
- Overleg met de steunpunten, expertisecentra en kenniscentra;
- Tijd, voldoende mankracht en ondersteuning;
- Weinig extra werk;
- Zicht op de effectiviteit van een WVG-kenniswijzer.

3 Een klankbordgroep met vertegenwoordigers van de kennisinstellingen uit de inventaris

3.1 Doelstelling

Om tot een verdere verdieping te komen van de resultaten uit de online bevraging en om het draagvlak voor de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer af te toetsen, organiseerden we een klankbordgroep met een vertegenwoordiging van de kennisinstellingen uit onze inventaris.

3.2 Methode

Tijdens deze klankbordgroep namen 13 kennisinstellingen van de 23 organisaties uit onze inventaris deel. De deelnemende organisaties zijn:

- Departement WVG, team Kennis;
- Eetexpert;
- Expertisecentrum De Bakermat;
- Expertisecentrum Opvoedingsondersteuning (EXPOO);
- Rondpunt;
- Sensoa;
- Steunpunt Adoptie;
- Steunpunt Expertise Netwerken + Steunpunt Algemeen Welzijnswerk;
- Steunpunt Jeugdhulp;
- Trefpunt Zelfhulp;

- Vernieuwing in de basisvoorziening voor jonge kinderen (VBJK);
- Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie (VIGeZ);
- Vlaamse Vereniging voor Geestelijke Gezondheidszorg (VVGZ).

We leidden de klankbordgroep in door het kader van het onderzoek te schetsen en enkele resultaten van de online bevraging mee te geven met betrekking tot het kennismanagement binnen de kennisinstellingen. Daarna werd het verloop van de voormiddag gepresenteerd en werd een kort voorstellingsronde voorzien. Vervolgens presenteerde de onderzoeker enkele bevindingen uit de online bevraging met betrekking tot 'intersectorale kennisdeling' en 'de relevantie van een WVG-kenniswijzer'. Hierna volgde een plenaire uitwisseling die handelde over intersectorale kennisdeling en het doel/werking van een WVG-kenniswijzer. Tot slot volgde een oefening waarin de grote groep werd verdeeld in 3 groepen die samen nadachten over aandachtspunten bij, onderdelen van en randvoorwaarden voor de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer. De resultaten uit de online bevraging werden hierbij gebruikt als bron van inspiratie. Na het overleg in deze kleinere groepen, werd opnieuw een plenair moment voorzien waarin de resultaten per groep voorgesteld en besproken werden.

We verwerkten de data via Nvivo 10. We stelden hierbij een code op per betekenseenheid en structureerden de codes naargelang de structuur die in de volgende paragrafen wordt weergegeven.

3.3 Resultaten

3.3.1 Context

De context waarin de klankbordgroep plaatsvond kan een impact hebben op de resultaten ervan. Er wordt meer en meer gekeken in de richting van samenwerking en eventueel van het fusioneren van een selectie van kennisinstellingen. Het is op het moment van de klankbordgroep onduidelijk welk steunpuntenbeleid er gevoerd zal worden en hoe dit zich verhoudt tot de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer. In de weken van de online bevraging en de klankbordgroep gebeurt een oefening in die zin op aansturen van het departement met de kennisinstellingen die genoemd worden in de beleidsnota¹³. De financiering van SEN bleek tijdens de week waarin de klankbordgroep plaatsvond, met 75% gereduceerd te worden. Bovendien werd ondertussen kennisplein.be gelanceerd, een intersectoraal platform dat o.a. bezig is met het ontwikkelen van kenniskaarten en kenniskringen¹⁴. De implementatie van kennisplein.be kan eveneens de resultaten van deze studie beïnvloeden, te meer omdat het

¹³ De beleidsnota WVG (2014-2019; p.63) vermeldt: "We maken werk van het optimaliseren van de afstemming en samenwerking tussen steunpunten en expertisecentra die actief zijn binnen ons beleidsdomein. In dialoog met de betrokkenen gaan we na hoe we dit, met inbegrip van een (deels) eengemaakte werking, kunnen realiseren. Volgende instanties worden daarbij in elk geval betrokken: het Steunpunt Algemeen Welzijnswerk, het Vlaams Centrum Schuldenlast, Samenlevingsopbouw Vlaanderen, het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk, het Steunpunt Expertisenetwerken en het Steunpunt Jeugdhulp."

¹⁴ Kenniskaarten zijn online profielen (met een omschrijving van het veld waarin je werkzaam bent, de functie, beroepsachtergrond, opleiding, type doelgroep en problematiek/thema). Je kan daarbij aangeven dat ze je mogen contacteren met een vraag. De bedoeling is dat hulpverleners via een directe lijn gemakkelijk met elkaar in contact kunnen komen. Kenniskringen zijn online communities die afgesloten, half open of open zijn en waarin men kennis kan delen. Ze corresponderen vaak met bestaande lerende netwerken. Dit vraagt een moderator en tijd.

op dat moment niet duidelijk was hoe kennisplein.be en een WVG-kenniswijzer zich zullen verhouden tot elkaar in de toekomst.

3.3.2 Voorstelling van de onderzoeksresultaten en plenaire bespreking

De resultaten van de online bevraging lijken uit te wijzen dat er veel draagvlak is voor de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer. Tijdens de klankbordgroep bestond echter eerder eerder **terughoudendheid** ten aanzien van een WVG-kenniswijzer. Dit zien we terugkomen in de verschillende bevindingen van deze klankbordgroep.

Naar aanleiding van de presentatie over intersectorale kennisdeling wordt opgemerkt dat er doorheen de jaren duidelijk een evolutie is naar meer intersectorale kennisdeling. Men gaat dan ook meer kijken naar andere (nieuwe) partners om mee samen te werken, ook in het kader van de krappe financiering en de besparingen die gebeuren op de budgetten van de kennisinstellingen. Dit leidt soms tot **'gedwongen' samenwerking** en fusies. Daarnaast is het zo dat sommige kennisinstellingen per definitie intersectoraal georganiseerd zijn (bv. Rondpunt) en zich richten tot meerdere doelgroepen (praktijkwerkers en gebruikers).

Een ander belangrijk punt dat meermaals aan bod kwam tijdens de klankbordgroep is de sterke vraag naar een inhoudelijke focus van een WVG-kenniswijzer. Een WVG-kenniswijzer mag niet zomaar een technisch vehikel zijn waarvan de relevantie/bruikbaarheid in vraag gesteld wordt. Daarentegen dient een WVG-kenniswijzer een duidelijke meerwaarde te hebben t.o.v. hetgeen bestaat, dient het rekening te houden met **risico's op het onzichtbaar worden als kennisinstelling** en dienen er 'zichtbare' kennis-experten/verbindingsfiguren te zijn voor de praktijk. De vraag naar de meerwaarde van een WVG-kenniswijzer handelt concreet over **wat de praktijk hieraan heeft** en/of de tijd, het geld en de energie die in deze oefening wordt gestoken wel het resultaat waard is.

We stelden ook de vraag welke kennisnoden praktijkwerkers hebben. Een aantal kennisinstellingen onderzochten de kennisnoden en –behoeften van praktijkwerkers. Sommigen bevragen zelfs altijd de doelgroep bij het ontwikkelen van nieuwe methodieken. Kennis wordt gedeeld op verschillende manieren. Sommigen werken o.a. met Google Sites en Google Docs om kennis te delen maar dat blijft wel vaak een drempel voor praktijkwerkers (men verkiest toch nog liever de website of telefoon). Bovendien stelt men veel **verschillen vast in de manier waarop hulpverleners kennis delen**. Er zijn daarbij thematische verschillen en verschillen tussen beroepsgroepen (bv. huisartsen raadplegen liefst één website met richtlijnen, bv. CEBAM), maar tegelijk zijn sommige tools ook multidisciplinair (en dus niet zozeer beroepsspecifiek). Daarenboven werken sommige (delen van websites van) kennisinstellingen met een login waarbij de groepen (bv. online communities) zeer interactief werken, anderen komen hier minder toe.

We vroegen eveneens of praktijkwerkers toegang tot internet hebben. Dit bleek het geval te zijn, maar ze maken niet meteen gebruik van bv. tablets.

Daarnaast wees men op het belang van een gemeenschappelijk taalgebruik: **verschillende sectoren gebruiken** immers **een verschillende taal om hetzelfde te communiceren**. Er zijn voor- en tegenstanders van het gebruik van een WVG-thesaurus voor een WVG-kenniswijzer. De voorstanders geven aan dat het omwille van de vele afkortingen in bepaalde sectoren, aangewezen zou zijn om een lijst te hebben van alle namen. Een thesaurus garandeert daarbij niet hetzelfde taalgebruik, maar vergemakkelijkt wel het verstaan van de taal van anderen en is in die zin een belangrijk startpunt. Tegenstanders geven dan weer aan dat een thesaurus veel tijd en energie vraagt en voortdurend in evolutie is en dus nooit af zal

zijn. Anderen merkten op dat het vooral belangrijk is/blijft om *samen* betekenissen te geven aan termen en te achterhalen wat er achter bepaalde termen schuilt. Het is dan ook een kwestie van tools aan te reiken voor praktijkwerkers om op een goede manier samen te werken en daarbij de dialoog te blijven aangaan. Nog anderen gaven aan dat niet elk woord in een thesaurus dient vermeld te worden (bv. niet het concept 'krachtgericht werken' maar wel bv. 'persoonsvolgende financiering'). Daarnaast haalt men hierbij aan dat naast het taalgebruik ook methodes van digitaal kennismanagement erg verschillen van sector tot sector (zelfs al heeft men het over hetzelfde onderwerp).

Verder stellen de deelnemers dat sommige kennisinstellingen intern op zoek zijn naar hoe kennis het meest optimaal gedeeld kan worden. Hierbij zou een WVG-kenniswijzer inspiratie kunnen bieden. Een WVG-kenniswijzer is dan ook best **toekomstgericht**, ook wat betreft de **informatiearchitectuur**. Het lijkt beter om meteen stappen vooruit te nemen naar vernieuwing bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer. Het kan een win-win betekenen voor de kennisinstellingen die -gezien hun schaalgrootte- niet over de middelen beschikken om in geavanceerde informatiearchitectuur te investeren. Hierbij zouden zij kunnen leren van vooruitstrevende organisaties die toekomstgericht denken over informatiearchitectuur. Daarnaast is men momenteel niet altijd tevreden over de eigen kennisontsluiting (bv. verouderde website) waardoor de angst bestaat dat een WVG-kenniswijzer voortbouwt op een basis die verouderd is.

Een andere fundamentele vraag die men stelde, is of er een visie is over hoe een WVG-kenniswijzer zich gaat verhouden tot de bestaande systemen in kennisinstellingen. Wanneer gaat een praktijkwerker best naar een WVG-kenniswijzer of naar de website van een specifieke kennisinstelling? En wat is de **relevantie nog van kennisinstellingen naast een WVG-kenniswijzer**?

Daarnaast werd het uitgangspunt voor de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer in vraag gesteld. Daar waar de overheid de opdracht formuleerde vanuit de vaststelling dat kennis te versnipperd is voor praktijkwerkers, zijn de deelnemers uit de klankbordgroep hiervan niet helemaal overtuigd. Wel heeft de overheid geen zicht op wat kennisinstellingen doen, dus om daar zicht op te krijgen kan een WVG-kenniswijzer wel bruikbaar zijn voor de overheid. Maar dit is in se niet gericht op de behoeften van de praktijk. Belangrijk is dus om deze **behoeften eerst te bevragen** en dan iets op te bouwen. Bovendien worden kennisinstellingen verondersteld kennis te capteren/verzamelen voor het thema waarvoor ze gefinancierd worden. Daardoor lijkt kennis net niet versnipperd te zijn. Daarnaast is kennis wellicht wel te versnipperd voor het algemene publiek; voor hen kan een WVG-kenniswijzer wel weer relevant zijn.

Het onderzoek wordt gekenmerkt door twee verschillende **uitgangspunten: enerzijds is kennis te versnipperd, anderzijds is er de vraag naar intersectorale kennisdeling**. Dit zijn twee andere vertrekpunten. De deelnemers uit de klankbordgroep geloven meer in dat tweede vertrekpunt waarbij het platform start als gevolg van intersectorale kennisdeling rond thema's. Daarbij zijn fysieke contacten nodig tussen mensen uit kennisinstellingen uit verschillende sectoren over een afgebakend thema. Het zou dan ook interessant zijn om kennisinstellingen meer te laten samenwerken om kennis en expertise uit te wisselen. Men zou daarbij een platform kunnen aanreiken over manieren van werken (Hoe bereik je bepaalde maatschappelijk kwetsbare personen? Hoe werk je met scholen?) om kennis te delen over hoe bepaalde doelgroepen beter bereikt kunnen worden.

Een bijkomende vraag van een deelnemer was of de inventaris van onze studie een weerspiegeling is van alle subsectoren binnen WVG. Dit is echter niet het geval.

Een laatste suggestie was dat een WVG-kenniswijzer zich best vooral richt op eindproducten en niet op de interne kennis/expertise die een kennisinstelling opbouwt. Het delen van deze interne kennis blijft daarbij best de volledige verantwoordelijkheid van de kennisinstelling zelf.

3.3.3 Bespreking in groep

3.3.3.1 Aandachtspunten

De drie groepen selecteerden de volgende aandachtspunten in volgorde van belang:

Tabel 2 Aandachtspunten bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer

Groep 1	Groep 2	Groep 3
1. Doelstelling en doelgroep moeten helder zijn	1. Heb aandacht voor bevindingen van praktijkwerkers	1. Een win-win: een WVG-kenniswijzer draagt ook bij aan de opdracht van de kennisinstellingen
2. Heb aandacht voor bevindingen van praktijkwerkers (bij de inhoudelijke invulling van een WVG-kenniswijzer)	2. Zicht op de effectiviteit van een WVG-kenniswijzer	2. Doelstelling, inhoud en doelgroep moeten helder zijn; de techniek is ondergeschikt.
3. Een goede zoekfunctie - met bv. selecteren op thema en/of sector- is noodzakelijk (zijn/haar weg kunnen vinden)	3. Een WVG-kenniswijzer biedt ondersteuning bij het ontwikkelen van het kennismanagement	3. Hou het overzichtelijk, toegankelijk en bruikbaar
4. Een WVG-kenniswijzer is dynamisch, inspirerend, kwaliteitsvol en betrouwbaar	4. Een WVG-kenniswijzer doet suggesties naar kennis uit belendende sectoren	
5. Biedt ondersteuning bij het ontwikkelen van het kennismanagement	5. Hou het overzichtelijk, toegankelijk en bruikbaar	

Een eerste groep beklemtoonde naast het bovenstaande het belang van de **focus op innovatie** (van het platform zelf). Dit kan voor hen echt een meerwaarde zijn aangezien zij daar zelf niet toe komen. Met andere woorden bevelen zij de overheid aan dat de middelen die zij voor een WVG-kenniswijzer voorziet, vooruitstrevend en innovatief zijn (en dat kennis daaromtrent gedeeld kan worden).

Een ander aandachtspunt dat deze groep formuleerde, is dat een WVG-kenniswijzer niet alleen **overzichtelijk** moet zijn, maar ook moet **blijven**. Er mogen niet teveel niveaus zijn of bijkomen.

Daarnaast gaf men aan dat een WVG-kenniswijzer een opportuniteit kan zijn om een link te leggen met **online hulpverlening**. Online hulpverlening gaat automatisch kennis genereren; deze kennis kan mogelijks in een platform zoals een WVG-kenniswijzer worden verwerkt.

Tot slot beklemtoonde deze groep dat er aandacht dient te zijn voor **auteursrechten** in de juridische betekenis van het woord (niet zozeer als profilering van de eigen organisatie). Dit wordt volgens hen te snel als evident beschouwd.

Een tweede groep beklemtoonde bij het eerste aandachtspunt 'heb aandacht voor bevindingen van praktijkwerkers' dat **praktijkwerkers** moeten **bevroegd** worden over de relevantie en bruikbaarheid van

een WVG-kenniswijzer. Het is daarbij belangrijk om aandacht te besteden aan de taal van de praktijkwerker. Het mag niet één groot platform worden waarin alles op dezelfde manier gezegd wordt. Het was voor de leden van de klankbordgroep niet altijd duidelijk wie het doelpubliek was (zijzelf of de praktijkwerkers) maar men dacht toch eerder de praktijkwerkers.

In tweede instantie waarschuwde deze groep voor het **risico op het verlies aan impact, expertise, informatie en betrokkenheid**¹⁵. Wanneer een WVG-kenniswijzer één gigant wordt die alles moet overnemen, gaat dit alles immers mogelijks verloren. Daarom is het van belang genoeg tijd en aandacht te besteden voor de overgang waarbij thema's herbekeken kunnen worden indien meerdere organisaties zich bij een WVG-kenniswijzer (of kennisplein.be) aansluiten. Bij de keuze voor één gigant bestaat ook het risico dat een aantal thema's verloren gaan en dat de zichtbaarheid van een individu met specifieke expertise (verbindingsfiguur/contactpersoon) wegvalt. Als elke organisatie voor zijn eigen thema in staat, weet je dat de thema's ook de aandacht krijgen die ze verdienen en dat deze organisaties ook specialist zijn in dat thema (in plaats van één gigant die gespecialiseerd moet zijn in alles).

Ik zou het heel efficiënt vinden maar tegelijk vanuit creatief management op dit ogenblik zou ik het heel jammer vinden als die dynamische eigenheid van die teampjes [kennisinstellingen] wegvalt. Dat zou verlies zijn van inhoud, creativiteit en dynamiek. Ik zou dat echt heel spijtig vinden. Maar ik vind het wel een hele goede vraag van 'moeten we als overheid budgetten blijven geven die allemaal aan ICT'ers opgaan en die allemaal niet bereiken wat we zouden willen bereiken.' Dat zou ik wel een hele interessante vinden. Dus enerzijds de kwaliteit en eigenheid bewaren en anderzijds de efficiëntie verhogen.

Een informatiearchitectuur die zorgt voor goede kennisdeling (bv. kennismanagement 4.0¹⁶) is van belang. De overheid kan hierbij een informatiearchitectuur ontwikkelen die kennismanagement tools aanreikt (zodat het wiel niet telkens opnieuw moet worden uitgevonden) en expertise uitwisseling hierover faciliteert/ondersteunt. Zo is het van belang een overzicht van mogelijke IT structuren en leerplatformen/leerdidactiek (omdat we met vorming werken) en consultancy van kennisdeling aan te reiken, die gedeeld en ontsloten wordt. Zo haalt een deelnemer aan dat er momenteel veel kennisuitwisseling met het buitenland (expertengroepen) plaatsvindt (wat inhoudelijke meerwaarde biedt) maar dat er te weinig budget is om ICT-gewijs de hulpverleners te ondersteunen/informereren. Daarom hebben kennisinstellingen structuur en **ondersteuning nodig in informatiedeling**, wat dus budget en IT ondersteuning vraagt.

Wat betreft het aandachtspunt 'zicht op de effectiviteit van een WVG-kenniswijzer' haalt ook deze groep aan dat een WVG-kenniswijzer de noden van de gebruikers moet blijven volgen en er **nood is aan onderzoek over of de gebruikers er effectief iets aan hebben**.

Daarnaast is de **profilering van de organisatie** eveneens van belang. Waar dit momenteel niet zo speelt bij de organisaties die participeren aan kennisplein.be, is dat wel voor andere kennisinstellingen van groot belang. Dat is ook gerelateerd aan eigenaarschap. Op kennisplein.be staat er bv. nog steeds een

¹⁵ Een citaat: "Er worden nu 2 FTE ingezet om dagelijks 4000 hulpverleners te ondersteunen: Dat kost de overheid niks, het is vrijwilligerswerk maar pak dat weg die structuur en dat gaat verloren."

¹⁶ Kennismanagement 4.0 verwijst naar het kennismanagement waarbij o.a. de zoekfunctie verder denkt dan enkel de zoekopdracht maar de diverse databronnen ook integraal en op intelligente wijze doorzoekt en ontsluit. Een voorbeeld daarvan is een gepersonaliseerde zoekfunctie.

profiel van een contactpersoon op de subthemapagina's maar niet op de themapagina's. Het verfijnen en combineren van elkaars kennis (bv. over krachtgericht werken levert elk van de drie kennisinstellingen kennis op kennisplein.be) primeert dan op het profileren van de eigen instelling.

Verder staat kennisplein.be volgens deze groep het dichtste bij wat een WVG-kenniswijzer kan zijn. Kennisplein.be is niet zozeer als een opdracht ontstaan maar eerder organisch gegroeid omdat de drie kennisinstellingen al samenwerkten. Het is echter de bedoeling dat kennisplein.be uitbreidt naar andere organisaties. De vraag hierbij is hoe **kennisplein.be** en een **WVG-kenniswijzer** zich dan **verhouden**. Een WVG-kenniswijzer zou kunnen worden gebruikt om thema's van kennisplein.be te herbekijken en te herdenken.

Verder werd opgemerkt dat het absurd is dat toegang tot wetenschappelijke publicaties apart wordt aangekocht. Echter, de betalingsregeling hieromtrent veronderstelt dat iedere organisatie ze apart aankoopt.

De derde groep formuleerde eveneens bemerkingspunten bij de diverse aandachtspunten uit de tabel en voegde een aantal andere aandachtspunten toe. Wat betreft het eerste aandachtspunt 'de win-win: een WVG-kenniswijzer draagt bij aan de opdracht van de kennisinstellingen', werd aangehaald dat een WVG-kenniswijzer **winst voor de eigen organisatie** met zich mee moet brengen. Het heeft volgens hen weinig nut om 23 centra te betrekken bij een WVG-kenniswijzer als ze er zelf niets aan hebben. Naast het vervullen van de opdracht van kennisinstellingen dient er ook een **winsituatie voor de gebruiker en het beleid** te zijn. Verder kan een WVG-kenniswijzer inspiratie bieden om het eigen kennismanagement uit te bouwen. In de toekomst kan er hierbij worden gedacht aan samenaankoop (wat kostenbesparend kan werken).

Wat betreft het tweede aandachtspunt 'doelstelling, inhoud en doelgroep zijn helder; de techniek is ondergeschikt' merkt men op dat IT'ers vaak (en soms ook onderling) een andere denkwijze hebben en vanuit technologische kant redeneringen maken die niet altijd stroken met het concept dat de kennisinstellingen zelf voor ogen hebben. Het ondergeschikte belang van technologie lijkt in te druisen tegen de hierboven vermelde stelling dat een WVG-kenniswijzer vooruitstrevend dient te zijn wat betreft haar informatiearchitectuur. De hoofdbekommernis is echter dat het **eigen werk niet ondergeschikt mag worden aan allerlei technische voorwaarden**.

Met betrekking tot de doelgroep haalt men aan dat deze zich niet beperkt tot praktijkwerkers maar zich soms ook richt op anderen (bv. ouders). Bovendien zijn praktijkwerkers een diverse groep en is het dus belangrijk dat mensen zich voldoende kunnen herkennen in een WVG-kenniswijzer. Het principe van kennis te bundelen vindt men goed, maar het moet daarbij wel duidelijk zijn voor wie. Er dient daarbij rekening te worden gehouden dat in een **andere taal** gecommuniceerd moet worden **naargelang de verschillende doelgroepen** die een WVG-kenniswijzer wenst te bereiken.

Het derde aandachtspunt 'overzichtelijk, toegankelijk en bruikbaar' selecteerde deze groep uit de lijst voornamelijk omdat het woord '**bruikbaar**' hier werd vermeld, wat volgens hen een zeer cruciaal aandachtspunt is.

Verder is het van belang dat de identiteit en profilering van de afzonderlijke organisaties worden behouden. De doelstelling van het beleid was echter op dat moment niet 100% duidelijk.

Een deelnemer haalt aan:

Een alternatief is de bestaande websites te versterken in plaats van iets nieuws te creëren door bv. de zoeksystemen op websites aan te passen zodat de gebruiker ook materialen te zien krijgt van andere centra.

Dit betekent dat de overheid een informatiearchitectuur dient te voorzien waarbij een WVG-kenniswijzer de kennis die kennisinstellingen op hun website hebben, ontsluit en waarbij geselecteerd kan worden op thema/sector. Zo bestaat bv. op de website van de UGent een databank met ook linken naar de databank van de KU Leuven of de VUB. Analoog daaraan kan men naar een **gedeeld zoekstelsel** streven waarbij bv. enkel de resultaten van een specifieke kennisinstelling worden geselecteerd of waarbij men ook kan kiezen om de **zoekresultaten van andere kennisinstellingen te tonen**. Op die manier behoudt men de ingang via de individuele organisaties maar krijgt men wel een zeer actieve link naar wat in de andere kennisinstellingen aanwezig is. Een WVG-kenniswijzer is dan een ontsluitingssysteem dat draait op de website van elke organisatie maar waarbij de gebruiker wel de mogelijkheid heeft om te zien wat er in andere kennisinstellingen aanwezig is. Er werd aangehaald dat in plaats van het oprichten van een nieuw platform, er minimale criteria dienen te worden opgesteld om een kwaliteitslabel te krijgen als organisatie. Vervolgens kan men de mogelijkheid voorzien om de websites van deze organisaties naar elkaar door te linken.

Daarnaast stelt men de aannahme in vraag dat intersectorale samenwerking beter zal worden door een WVG-kenniswijzer. Men vreest dat dit eerder omgekeerd zal zijn en dat vooral **face to face contacten** hiertoe belangrijk zijn.

Voor mij zou een wegwijzer goed zijn met een systeem waarbij je mensen kunt samenbrengen in een forum of chat waarbij intersectoraal mensen kunnen zien welke discussies er rond welke thema's gaande zijn. Het is interessant om mensen ergens naar toe te kunnen verwijzen waar ze kunnen discussiëren. Dat is iets wat wij niet zelf in eigen beheer hebben. We hebben de tijd en middelen niet voor om ermee te werken. Als dat zeer open discussiefora zijn, zit daar zeer weinig dynamiek in. Dat werkt als je ook een groep hebt die elkaar daarnaast ook in real life ontmoet, dat er toch ook een zekere vertrouwdheid bestaat en dat er een moderator op zit die dat opvolgt.

Ook in deze groep werd de vraag gesteld wat exact het verschil is tussen een WVG-kenniswijzer en kennisplein.be.

Bovendien werd ook het belang aangehaald van een **kleinschalige opstart**. Uit ervaring weet men dat het delen van kennis rond drie of vier thema's al moeilijk is. Daarom zou men vertrekken vanuit bv. één thema om op basis daarvan te zien wat zinvol is. De (moeilijke) vraag die zich dan stelt is welk dit gedeelde thema dient te zijn.

Opnieuw werd het belang van een eenvormig taalgebruik (zoals google) en eenvormige definiëring vermeld. Daarbij beveelt men aan om zoekcriteria en tags zo ruim mogelijk te maken (bv. wanneer er vier metaforen bestaan voor één woord is het van belang ze allemaal erin te zetten).

3.3.3.2 *Onderdelen*

De volgende tabel geeft in volgorde van belang weer welke onderdelen een WVG-kenniswijzer volgens de deelnemers aan de klankbordgroep (groep 1) zou moeten bevatten. De tweede en derde groep deden geen aparte uitspraken over welke onderdelen in een WVG-kenniswijzer aanwezig dienen te zijn.

Tabel 3 Onderdelen van een WVG-kenniswijzer

Groep 1	Groep 2	Groep 3
1. Contactpersonen/doorverwijsmogelijkheden	/	/
2. Basisinformatie over de sector		
3. Werk- en vormingsinstrumenten		
4. Onderzoeksluik (sectoraal en intersectoraal)		
5. Internationale kennistools		

De eerste groep wijst bij het eerste onderdeel ‘contactpersonen/doorverwijsmogelijkheden’ erop dat per definitie niet alles op een WVG-kenniswijzer geplaatst kan worden waardoor het van belang is om contactpersonen te kunnen vinden via een plek, telefoonnummer of website waar een gebruiker beroep op kan doen. Dit verschilt van de kenniskaarten (zie kennisplein.be), die mensen zelf invullen waardoor ze hun eigen expertise kunnen aandikken. Bovendien is het van cruciaal belang dat deze **doorverwijsmogelijkheid** vooral **op het niveau van de organisatie** en niet zozeer op het niveau van de individuen (o.a. omwille van personeelsverloop) plaatsvindt.

Daarnaast vindt men een wegwijzer in de diverse sectoren wel belangrijk omdat men sommige sectoren bijna niet kent.

Wat betreft het **onderzoeksluik** (sectoraal en intersectoraal) twijfelt men wat over de **relevantie** ervan voor de primaire doelgroep. Niet alle onderzoek is immers relevant voor de praktijk. Vragen die men hierbij heeft is ‘hoe onderhoud je het?’, ‘hoe uitgebreid mag dit zijn?’, ‘wie zet het erop?’ ...

Hetzelfde geldt voor internationale kennistools. Vaak veronderstelt dit kennis van het Engels, Frans of Duits, wat een drempel kan zijn.

Daarnaast bespreekt deze groep nog de relevantie van een **trefwoordenlijst** en komt ze tot het besluit dat alles eigenlijk op **google** terug te vinden is. Zo een trefwoordenlijst verandert continu en mensen blijven liever bellen dan het antwoord op hun vraag op te zoeken op papier. Nochtans is het volgens de deelnemers van de klankbordgroep goed voor de medewerkers van de kennisinstellingen zelf om deze zaken op papier te hebben; voor de professionals lijkt het minder relevant, tenzij als geheugensteuntje. Daarbij stelt men zich de vraag of een WVG-kenniswijzer niet puur over dingen dient te gaan die niet beschikbaar zijn op google. Anderzijds haalt men aan dat men in de eigen organisatie soms te weinig overzicht heeft, dus daar zou een trefwoordenlijst wel weer gemakkelijk voor zijn.

Tot slot haalt ook deze groep aan dat bepaalde expertise (bv. in brochures en dergelijke) bij de kennisinstellingen dient te blijven.

3.3.3.3 Randvoorwaarden

Tot slot geeft deze tabel aan welke de randvoorwaarden zijn volgens groep 1 en 2 bij de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer. De derde groep besprak de randvoorwaarden al bij het onderdeel van de aandachtspunten.

Tabel 4 Randvoorwaarden voor de ontwikkeling en implementatie een WVG-kenniswijzer

Groep 1	Groep 2	Groep 3
1. Aandacht voor het cliëntperspectief in kennisdeling	1. Win-win: een WVG-kenniswijzer draagt bij aan de opdracht van de kennisinstellingen	/
2. Duidelijke en specifieke thema's	2. Erkennen van eigenaarschap (bronverwijzing)	
3. Erkennen van eigenaarschap (bronverwijzing)	3. Zichtbaarheid/profilering van organisatie blijft	
4. Engagement van alle partners	4. Tijd, voldoende mankracht en ondersteuning	
5. Mag weinig extra werk vragen	5. Mag weinig extra werk vragen	

De eerste groep haalt wat betreft de eerste randvoorwaarde aan dat soms snel de kern van de zaak wordt vergeten (i.e. het perspectief van de cliënt).

Daarnaast bestaat het gevaar dat een WVG-kenniswijzer een allegaartje wordt waarbij de ene iets erop zet, de andere weer iets anders enzovoort. Als een WVG-kenniswijzer groot wordt, dient er voldoende **structuur** in te zitten (eventueel op thematische basis). De vraag die ze hierbij stelden, was of een WVG-kenniswijzer enkel intersectorale thema's aanreikt of ook andere.

In verband met het engagement van alle partners geeft men aan dat zonder **draagvlak** een WVG-kenniswijzer geen kans van slagen heeft.

Tot slot vindt men het ook belangrijk dat een WVG-kenniswijzer niet teveel extra werk vraagt, dat het een systeem is waarbij informatie gemakkelijk kan worden ingegeven en waarbij er **geen dubbel werk** is.

De tweede groep geeft bij de eerste randvoorwaarde 'een win-win' aan dat de eigenheid van de kennisinstellingen zeker dient bewaard te blijven en dat een WVG-kenniswijzer eerder ondersteunend dient te zijn.

In verband met de zichtbaarheid en profilering van de organisatie haalt men aan dat er voor de verschillende deelthema's trekkers nodig zijn die ook zichtbaar zijn.

4 Een focusgroep met vertegenwoordigers van praktijkorganisaties

4.1 Doelstelling

We organiseerden een focusgroep met praktijk- en stafmedewerkers uit WVG-voorzieningen om enerzijds meer inzicht te krijgen in hun kennisbehoeften en hun vindplaatsen van kennis en anderzijds hun ideeën te beluisteren over de relevantie van een WVG-kenniswijzer en over hoe deze er eventueel zou moeten uitzien.

4.2 Methode

4.2.1 Deelnemers

Aan deze focusgroep namen 8 praktijk- en stafmedewerkers deel uit diverse voorzieningen. We beperkten deze focusgroep tot organisaties uit de Leuvense regio omwille van praktische overwegingen. De voorzieningen die werden vertegenwoordigd in de focusgroep richtten zich op:

- mensen met een verstandelijke beperking;
- bijzondere jeugdzorg;
- ouderenzorg;
- thuiszorg;
- algemeen welzijnswerk (2 deelnemers);
- preventieve gezondheidszorg;
- kindermishandeling.

4.2.2 Werkwijze

We startten de focusgroep met een kort voorstellingsrondje. Vervolgens presenteerden we het kader van het gehele onderzoek en het opzet van de focusgroep. De focusgroep bestond uit twee delen. Tijdens een eerste deel werd ingegaan op de kennisbehoeften, de vindplaatsen van kennis en het zoekgedrag van de praktijk- en stafmedewerkers; tijdens het tweede deel focuste de groep zich op de relevantie van een WVG-kenniswijzer voor hun dagdagelijkse praktijk en hoe een WVG-kenniswijzer er volgens hen het best uit zou zien.

Om de deelnemers voldoende tijd te geven om na te denken over deze thema's, startten we elk deel met een korte bevraging (zie bijlage 6) die men individueel invulde gedurende 15 minuten. Daarna overliefen we de antwoorden van elke deelnemer en gingen we hier dieper op in via onderling overleg en uitwisseling van ideeën.

We verwerkten de data via Nvivo 10. We stelden hierbij een code op per betekenseenheid en groepeerden en structureerden de codes naargelang de structuur die in de volgende paragrafen wordt weergegeven.

4.3 Resultaten

We bespreken hier de resultaten voor de twee delen.

4.3.1 De kenniszoektocht van praktijk- en stafmedewerkers uit WVG-voorzieningen

4.3.1.1 Kennisbehoeften en soorten kennis

De deelnemers uit de focusgroep vernoemen hun nood aan een brede waaier van **inhoudelijke kennis**, zoals kennis over scheidingen, opvoedingsondersteuning, verslaving, (intrafamiliaal) geweld en agressie, vluchtelingen, huisvesting, suïcide, gezondheid, ouderenzorg, (jong)dementie, euthanasie, juridische aspecten, financiële aspecten, kindermishandeling, trauma/traumatische ervaringen, (lange termijn) gevolgen van geweld voor kinderen/jongeren/ouders/gezinnen, persoonlijkheidsstoornissen, depressie, eetstoornissen, chronische ziekten, contextgericht werken, herstelgericht werken, relatie, seksualiteit, zwangerschap, prostitutie, omgaan met emoties (bv. rond agressie), dagbesteding en vrije tijd, ... Sommige praktijkwerkers delen dezelfde inhoudelijke kennisnaden (bv. omgaan met agressie).

Deze thema's kunnen vanuit **verschillende perspectieven** (bv. het ethisch, pedagogisch, juridisch) worden bekeken. Dit bepaalt mee de richting waarin een hulpverlener op zoek gaat naar kennis.

Een directielid van een grote organisatie geeft aan dat zij inzetten op het gericht specialiseren van medewerkers om niet alle personeelsleden te belasten met een enorme hoeveelheid kennis. Bovendien geeft deze persoon aan dat het soms moeilijk is om in te schatten welke nood aan opleiding of kennis er bestaat bij het personeel. Soms wordt deze nood ook bepaald door de context (bv. in een agressievrije hulpverleningscontext is de nood aan opleiding over agressie kleiner).

Het is soms zeer moeilijk om te weten wat is de nood van opleiding of kennis. Neem bijvoorbeeld agressie. Je hebt daarbij verschillende ingangspoorten. Je kan dat symptomatisch gaan bekijken, zo van 'we willen de agressie op de afdeling weg'. Je kan op het niveau van de medewerker gaan kijken van 'hoe gaan we zorgen dat onze medewerkers op een meer onderbouwde manier daarmee omgaan'. Dat is een totaal andere insteek. Het is zeer moeilijk te bepalen waar je prioriteit aan zal geven.

Deze persoon geeft eveneens aan dat er wel een **behoefte is aan intersectorale kennisdeling en –uitwisseling**, maar dat dit er te weinig is. Niet enkel uitwisseling binnen de WVG sectoren maar ook met andere sectoren (bv. onderwijs) is dus van groot belang. Dit wordt bevestigd door andere deelnemers van de focusgroep. Zij halen aan dat zij werken met netwerken of 'ronde tafels' rond concrete casussen. Hierbij worden mensen uit verschillende (of dezelfde) sectoren en betrokken bij de communicatie, uitgenodigd. Verder vermoeden ze dat deze intersectorale kennisdeling meer gebeurt wanneer het hulpverlening t.a.v. jongeren betreft, aangezien het beleid de laatste 10 jaar sterk inzet op initiatieven als netwerkoverleg, cliëntoverleg...

De deelnemers vinden dat het samenwerken rond **casussen** een zeer vruchtbare, zo niet de meest vruchtbare manier is om kennis uit te wisselen. Om deze manier van kennisuitwisseling te faciliteren is er tijd en ruimte nodig.

Wat dat er zeer zinvol is bij ons, is het aanbrenge van kennis en kennisoverdracht aan de hand van werkelijke casestudies. Vanuit een casestudie vertrekken en daar iets dat er mee te maken

heeft, onder het licht brengen. [...] Bv. een persoon met diabetes en met een verslaving, dat is een case die bij ons besproken wordt.

Ook dacht een deelnemer aan het gebruik van videomateriaal (bv. didactische filmpjes) om kennis te verspreiden.

Wat betreft de **soort kennis** (bv. visie, methodiek...) die praktijkwerkers raadplegen, wordt eerst vaak nagedacht over de visie die men heeft op de mens en de perspectieven (bv. juridisch, ethisch, pedagogisch) van waaruit men een thema bekijkt. Pas daarna gaat men een methodiek zoeken die aansluit bij die visie en perspectieven. Websites met effectieve interventies zoals het NJI of Movisie zijn volgens de deelnemers van de focusgroep zinvol, maar moeten op het juiste moment van het proces (i.e. op het einde, wanneer de visie duidelijk is uitgewerkt) worden ingeschakeld.

4.3.1.2 *Vindplaatsen van kennis en kennisbronnen*

Online vindplaatsen van kennis die waardevol worden geacht door de deelnemers van de focusgroep zijn het intranet (waarop informatie wordt gebundeld) en bepaalde goede voorbeelden van websites (bv. deze van bepaalde expertisecentra, een website over vreemdelingenrecht, Trimbos, Koning Boudewijnstichting...). De websites van het Trimbos en van de Koning Boudewijnstichting zijn goede voorbeelden omwille van hun inhoudelijke relevantie. Deze organisaties voorzien hun maandelijkse integrale nieuwsbrief van linken naar hun website. Een deelnemer was van mening dat een Vlaamse website analoog aan deze van het Trimbos instituut, zinvol zou zijn aangezien nu de Vlaamse gebruikers zelf de Nederlandse website dienen te vertalen naar hun eigen context (wat niet altijd evident is). Een andere deelnemer gaf aan dat een website van één kennisinstelling niet visueel aantrekkelijk (niet duidelijk/overzichtelijk genoeg) is. Daarnaast haalde een deelnemer aan dat de website van een andere kennisinstelling soms ver van het thema van deze praktijkmedewerker af staat omdat dit thema heel specifiek is (bv. kindermishandeling). De deelnemers concluderen dat ze niet zozeer zoeken binnen de websites van de kennisinstellingen maar vooral thematisch zoeken op websites waarvan men verwacht dat men informatie over dat thema zal vinden.

Wat betreft andere platforms zoals *kennisplein.be* geeft men aan dat dit -op het eerste zicht- helderder opgebouwd is (dan de website van aparte kennisinstellingen) en dat je er zelf inhoud op kan plaatsen. Dit laatste veronderstelt wel een sterke mate van controle, coördinatie en sturing. Voor *CIRRO* merkt men op dat dit momenteel vooral als een registratietool gebruikt wordt maar dat men in de toekomst meer uitwisseling verwacht wanneer andere partners (Vigez, VAD, VLESP, CGG...) er nauwer bij betrokken zullen worden. Een deelnemer haalt hierbij ook aan dat het gebruik van *CIRRO* afhangt van individu tot individu. Zo leveren sommige gebruikers zelf veel gegevens aan voor *CIRRO* en/of halen er veel feedback uit; anderen doen dat minder. Tot slot blijkt dat *sociaal.net* een krachtige website te zijn doordat zij inzet op getuigenissen van ervaringsdeskundigen en interviews die de teksten levendiger maken.

Behalve de online vindplaatsen van kennis, bestaan ook **interne bibliotheken** waar praktijk- en stafmedewerkers de gedrukte versies van boeken, artikels, reviews en vakbladen (zowel uit het binnen- als het buitenland) kunnen raadplegen. Daarnaast nemen sommige organisaties ook abonnementen op bv. vakbladen. Een deelnemer van de focusgroep heeft de indruk dat er recent steeds minder en minder boeken in de bibliotheek van haar organisatie zijn. Bovendien is de beschikbaarheid van literatuur geen garantie voor het raadplegen of het gebruik ervan. Daarom worden in de voorzieningen systemen bedacht waarbij lezers het boek kort voorstellen zodanig dat anderen gemakkelijk kunnen selecteren welke literatuur zij verder willen lezen.

Dan zetten we dat [nadat een praktijkwerker een boek las] ook op het internet van 'kijk, dat is een handig boek als je wil informatie vinden over dat of dat...' Want anders ga je dat niet direct gebruiken. Het is bedoeld om het dynamischer te maken.

Een andere vindplaats van kennis zijn de **bijscholingen, congressen en opleidingen/vormingen**. Bij de deelnemers heerst het gevoel dat deze opleidingen vaak onvoldoende afgestemd zijn op de noden van de hulpverleners en dat 'het geleerde' moeilijk blijvend vast te houden is en toe te passen is in andere contexten (buiten deze van de vorming). Wel geeft iemand aan dat een opleiding wel zinvol is omdat het deze persoon prikkelt om zelf meer op te zoeken rond het thema.

Een laatste groep van vindplaatsen betreft de **mensen** waarbij men kennis zoekt. Dit kunnen collega's, leidinggevenden, een netwerk en interne experts (bv. juristen voor juridische informatie en een intern expertisecentrum¹⁷) zijn. Vaak gaat men op zoek naar kennis via direct fysiek contact maar men gebruikt eveneens telefoon en email hiervoor.

Collega's kunnen elkaar kennis aanreiken (bv. uit vakbladen). Kennis uit opleidingen, congressen en boeken wordt doorgaans verspreid onder collega's. Daarnaast halen ze veel kennis door onderlinge uitwisseling rond casuïstiek. Een deelnemer gaf aan dat deze kennisuitwisseling tussen collega's vroeger vaker gebeurde maar verwaterde na verloop van tijd.

Een andere vindplaats van kennis zijn de leesgroepen. Een deelnemer geeft aan dat zij drie keer per jaar samenkomen en een tekst bespreken met collega's. Daarbij varieert de opkomst. Om de kennis gemakkelijk uit te kunnen wisselen werd een persoon aangeduid die fungeert als verzamelpunt van interessante teksten. Een andere deelnemer beschreef een gelijkaardige leesgroep, genaamd het 'evidence-based seminar'. Dit seminarie vond vroeger één keer om de twee-drie weken plaats gedurende 1u tot 1,5u. Daarbij werden evidence-based boeken/artikels vooraf verspreid. Dit seminarie verdween echter door de hoge caseload en drukte. Een andere deelnemer merkt hierbij op dat dergelijke leesgroepen vaak niet op de klassieke werkuren doorgaan en vermits vele praktijkmedewerkers op niet-klassieke uren werken, is het niet verwonderlijk dat dergelijke initiatieven geleidelijk aan uitdoven. Een andere deelnemer gaf aan dat dergelijke groepen in hun organisatie wel werken. Daarbij mag een leesgroep echter niet de werkbelasting verhogen maar heeft het juist als doel om meer energie te geven. Bovendien is aanwezigheid daarbij niet verplicht en wordt op andere momenten vaak teruggekoppeld wat er in deze groep aan bod komt.

Eén deelnemer heeft een professor als diensthoofd. Dit maakt dat deze toegang heeft tot wetenschappelijke publicaties via bv. Pubmed/Cochrane en deze gemakkelijk kan verspreiden onder zijn personeel. Bovendien is het vaak de inhoudelijke rol van *leidinggevende* om mensen te verwijzen naar de juiste kennisbron.

Ik denk dat dat ook heel persoonsafhankelijk is. Het zijn die mensen die iets eraan toevoegen of tegen de mensen zeggen 'neem dat een keer vast'. Dat zijn dan inhoudelijk leidinggevenden die dat in hun takenpakket hebben. [...] De mensen gaan niet automatisch naar de bibliotheek. Iemand die zegt van 'ik kom in mijn supervisie dat tegen', dat die leidinggevende zegt van 'dat heb

¹⁷ Het voordeel van een intern expertisecentrum is dat er altijd iemand beschikbaar is en men er vragen kan stellen en tijdschriften kan raadplegen.

ik liggen'. Maar het is niet dat die persoon zeg 'ik kom iets tegen, ik ga daar naar kijken'. Er is altijd een tussenstap, je hebt toch een mens nodig.

Ook het gebruik van een *netwerk* zorgt ervoor dat kennis gemakkelijker kan worden teruggevonden.

Het waardevolle aan de logica van het netwerk is dat je heel vaak de kennis niet zelf gaat vergaren, maar dat je iemand zoekt om mee aan tafel te zitten die daar wel iets kan brengen. Daar blijft altijd de verbondenheid met één specifiek ding, dat blijft dan de motor. Daar komt wel eens gemakkelijk iemand aan tafel om de expertise mee te delen en als dat blijkt een weg te zijn die voor een aantal mensen zinvol lijkt, gaan we verder in de diepte of nemen zij meer engagement. Dat werkt wel.

Online netwerken of communities worden echter niet vaak gebruikt door de deelnemers van de focusgroep.

De vindplaatsen van kennis zijn ook afhankelijk van de **beschikbare technologie**. Technologie kan zowel een succesfactor als een barrière voor kennisdeling zijn. Zo werkt men in een bepaalde voorziening met tablets waarbij berichten verschijnen met nieuwe informatie. Een ander voordeel van deze tablets is dat ze kunnen worden gebruikt om specifieke informatie op te zoeken. Maar wanneer er geen bereik is, zorgt deze technologie echter voor onverwachte problemen.

4.3.2 Hoe kan een WVG-kenniswijzer relevant zijn?

Een deelnemer zei over een WVG-kenniswijzer het volgende:

Het kan relevant zijn, maar het wordt dan één extra website t.o.v. [de websites van de] steunpunten. Gaat het gebruikt worden? Ga je daar de bomen door het bos nog zien?

Dit citaat geeft weer dat een WVG-kenniswijzer relevant kan zijn, maar dat heel wat voorwaarden gekoppeld zijn aan de effectieve bruikbaarheid ervan. De volgende twee paragrafen gaan zowel dieper in op de mogelijke meerwaarde die een WVG-kenniswijzer kan hebben als op de voorwaarden die vervuld dienen te zijn om tot deze meerwaarde te kunnen komen. Tot slot belichten we kort een belangrijk aandachtspunt dat de praktijkwerkers meegeven bij de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer.

4.3.2.1 Potentiële meerwaarde van een WVG-kenniswijzer

Een eerste belangrijke meerwaarde die een WVG-kenniswijzer zou kunnen leveren is dat deze de praktijk- en stafmedewerkers **snel leidt naar de informatie waarnaar deze op zoek zijn**. Vaak is het niet duidelijk waar zij de informatie kunnen vinden. Een WVG-kenniswijzer zou dit zoekproces kunnen versnellen.

Er is wel nood aan informatie en het delen van informatie die je vrij snel kan vinden. Zodat je niet de linken en redeneringen moet maken van 'misschien vind je het daar, of daar'. Die misschien moet eraf. Het moet snel gaan.

Gisteren dacht ik nog: Is er literatuur bv. rond MS en depressie? Dat is iets heel concreet. Is daar wetenschappelijk iets over? Na lang zoeken vind ik daar wel iets over maar moest dat wat sneller kunnen, zou dat geweldig zijn.

Een andere meerwaarde die hiermee gepaard gaat, zou de **overzichtelijkheid** van een WVG-kenniswijzer kunnen zijn. Zo zou informatie (literatuur, contactpersonen, ...) m.b.t. een thema bv. aan de hand van een mindmap of boomstructuur snel gevonden moeten kunnen worden.

Wat zou voor mij relevant zijn? Bv. het thema: wat zijn de lange termijn gevolgen van seksueel misbruik? Twee keer klikken en je bent er. En dat is misschien te simpel, maar een boomstructuur, een mindmap. Zoiets. Met verwijzingen naar de literatuur, verwijzingen naar de personen, ...

Uiteraard is het niet vanzelfsprekend om een overzichtelijke WVG-kenniswijzer op te stellen gezien de grote hoeveelheid beschikbare informatie en kennis binnen WVG.

Ik vraag me ook wel af of als er zo een grote kenniswijzer gaat komen, of dat wel allemaal overzichtelijk gaat zijn.

Een oplossing die zij daarvoor aanreiken is het '**gepersonaliseerd zoeken**'. Wikipedia geeft bv. aan: 'mensen die dit zochten, zochten ook naar...'. Zo zou een WVG-kenniswijzer kunnen aangeven naar welke thema's iemand heeft gekeken die met dezelfde doelgroep in dezelfde sector werkt. Een ander bekend voorbeeld is Google met zijn gepersonaliseerde zoekfunctie en autosuggestie.

Heel veel van die systemen die jij opnoemt zijn zo goed... weet je, we zien allemaal een andere google. We beseffen dat niet meer maar dat kan het nooit worden. We zijn wel zo verwend geraakt na een tijd. We krijgen thuis een gepersonaliseerd reclameblad binnen bv.

Ik fantaseer nu even: Stel dat je inlogt in een bepaalde regio, dat je bericht krijgt van 'in die regio zijn er deze maand 10 workshops over...' Dat zou goed zijn. Je hoort altijd wel ergens van ah, daar is een nieuw project gestart of die zijn met iets bezig maar je hebt geen overzicht.

Een nadeel van een gepersonaliseerde zoekfunctie is dat je als gebruiker in een bepaalde richting wordt gestuurd en je weet niet altijd welke de richting is. De informatie die aangereikt wordt, is niet altijd degene die je nodig hebt. Als oplossing hiervoor kunnen praktijk- en stafmedewerkers bij experts (bv. juristen in het geval van juridische informatie) checken welke websites hen in een bepaalde richting sturen.

Ook RSS-feeds kunnen bruikbaar zijn om relevante informatie toegestuurd te krijgen. Het nadeel is echter wel dat emails met bv. nieuwsbrieven evenzeer blijven aankomen in de mailbox ook al heeft men deze op dat moment niet nodig. Dit kan tot overlast leiden waardoor je de relevante mails uit het oog dreigt te verliezen. Enkele deelnemers geven echter aan dat het aankrijgen van maandelijkse relevante nieuwsbrieven (bv. van het Trimbos of de KBS) niet tot een overbelasting van mails zorgt voor hen.

Een deelnemer haalt eveneens aan dat een WVG-kenniswijzer een soort van **kwaliteitslabel** van kennis kan zijn. Op dit moment kan je op diverse websites informatie zoeken maar je bent als praktijkwerker niet zeker of deze correct is. Het zou goed zijn mocht de kwaliteit van de kennis die op de WVG-kenniswijzer staat, gewaarborgd worden. Het perspectief op de kwaliteit van kennis is echter afhankelijk van wie deze beoordeelt. Daarom is het van belang dit perspectief te kennen om te weten wat men juist kan verwachten van het kennisaanbod op een WVG-kenniswijzer. Zo kan de beoordeling van de kwaliteit van kennis bv. gebeuren door expertisecentra en/of via een ratingsysteem met sterren die gebruikers toekennen aan de informatie (zoals bv. bij sociale media). Het is daarbij met andere woorden ook belangrijk om te weten wie juist de kwaliteit beoordeelt.

Het organiseren van **netwerken** (bv. ronde tafels) rond een specifiek thema (aan de hand van een WVG-kenniswijzer), is een goede manier om in te kunnen spelen op **actuele thema's**. Zo kan relevante expertise meteen worden samengebracht. Bovendien is de praktijk vaak voor op de wetenschap waardoor

kennis over nieuwe thema's ook door dergelijke netwerken gemakkelijker gedeeld en gecreëerd kan worden.

Verder is het aanreiken van **nieuwe kennis en nieuwe contacten** een belangrijke meerwaarde van een WVG-kenniswijzer. Zo zou een WVG-kenniswijzer kunnen helpen om 'over het muurtje te kijken'.

Mijn beeld is, als ik drie dingen weet over een thema, dan is dat is mijn weg om een verbinding te maken met beschikbare kennis maar ik hoop iets nieuw te vinden. Want als ik blijf bij de ideeën en concepten die ik heb, dan moet ik niets nieuw gaan zoeken. [...] Ik zie dat als een grote ronde en je hebt verschillende poorten waarlangs je naar binnen en naar buiten kan gaan. Dat zijn mijn drie poorten waar ik mee naar binnen kom, maar dan zie ik zeven poorten om mee naar buiten te gaan. Dat kan een methodiek zijn als ik naar buiten ga, een weg die ik niet ken maar ik moet wel zeker zijn van 'hier ga ik binnenstappen, dat is wel boeiend om hier binnen te stappen'.

Nieuwe **intersectorale** contacten zijn eveneens een meerwaarde.

Het is zoals een kamer binnenkomen en zien van oh, er is nog een deur richting daar, ik ga daar eens in kijken en ik zie ook organisaties die daar mee bezig zijn. Zo wordt het veel gemakkelijker om eens te bellen. Zo van 'we zitten alle twee in Leuven, het is wel vreemd dat wij -we werken vijf straten verder van elkaar en zijn fundamenteel met dezelfde dingen bezig- elkaar niet kennen'.

Tot slot plaatst een deelnemer de meerwaarde van een WVG-kenniswijzer in perspectief door het belang van de fysieke ontmoeting en contact te beklemtonen bij de zoektocht naar kennis.

Ik blijf toch zeer conservatief als het gaat over het fysieke, mensen ontmoeten, dat dat zeer belangrijk is en dat dat zeker er moet in zitten. Ik ben bv. lid van een fietsclub geworden en heb heel wat mensen leren kennen (bv. iemand voor badkamer te maken, loodgieter, jurist...). Het zijn allemaal mensen die ik ken. Moest je dat gegoogeld hebben, neen. Van sociale media -ik zie ook de trend, dat is een middel op zich maar- mag je ook niet alle heil van verwachten. Het is mijn persoonlijk pleidooi om bij het fysieke/ontmoetingen te blijven. De rest zijn hulpmiddelen, het mag geen doel op zich worden.

4.3.2.2 Voorwaarden voor een relevante WVG-kenniswijzer

Belangrijke voorwaarden voor een relevante WVG-kenniswijzer zijn diens eenvoud en de snelheid waarmee praktijkwerkers informatie vinden. Tijd op zich vormt geen obstakel, wel de verloren tijd die steekt in het zoeken naar relevante kennis.

Tijd is geen issue. Waar het voor mij om draait is niet zozeer de tijd dat erin steekt, maar het gevoel dat je ergens zit waar je moet zitten. Het frustrerende is de tijd die je steekt in de zoektocht naar hetgeen waar je wil zitten, daar blijkt tijd belangrijk te zijn. Maar als je juist zit, is tijd niet meer van tel want het is zinvolle tijd.

Een deelnemer geeft aan dat het belangrijk is dat een WVG-kenniswijzer steeds up to date is.

Wat ik ook al juist zei, ik ben heel erg nieuwsgierig naar die kenniswijzer en ik denk ook: 'dat is nooit af'. Dat moet ook iets participatiefs blijven en dat moet ook blijven evolueren, blijven leven...

Een andere deelnemer waarschuwt voor een mogelijke overlap met bestaande, goede websites. Dubbels zouden dus zeker vermeden moeten worden.

4.3.2.3 *Aandachtspunt bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer*

Tot slot halen de deelnemers massaal aan dat het van cruciaal belang is om de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer te toetsen bij de praktijk- en stafmedewerkers van WVG-voorzieningen. Gedragenheid is noodzakelijk.

Ik denk ook dat het iets is dat door de praktijk heel goed gedragen moet blijven. Dat dat regelmatig opgevolgd moet worden samen met mensen die er ervaringen uit hebben opgedaan. Anders wordt dat zo iets als een vorming dat je hebt gevolgd en niet meer... dan verwatert dat ook denk ik. Dat is met veel dingen zo.

5 **Samenvatting**

In dit onderdeel gingen we op zoek naar nieuwe ideeën zowel over kennismanagement als over hoe een WVG-kenniswijzer relevant kan zijn voor praktijk- en stafmedewerkers. Daarom onderzochten we enerzijds de visies op kennis en kennismanagement van zowel vertegenwoordigers van (een selectie van) kennisinstellingen als praktijk- en stafmedewerkers uit voorzieningen binnen de WVG-sectoren. Anderzijds onderzochten we het draagvlak voor een WVG-kenniswijzer voor beide partijen en de mogelijke relevantie ervan voor praktijk- en stafmedewerkers.

We baseerden ons op drie methoden om relevante informatie hierover te verzamelen. Eerst organiseerden we een online bevraging die eerder diende als een pilootstudie en een opstap naar meer verdieping in een klankbordgroep met vertegenwoordigers van (een selectie van) kennisinstellingen. Daarnaast gingen we aan de hand van een focusgroep na wat er leeft met betrekking tot deze topics bij praktijk- en stafmedewerkers. Merk op dat de contextschets die we gaven bij de klankbordgroep met de vertegenwoordigers van kennisinstellingen, verschilde van deze van de focusgroep met praktijk- en stafmedewerkers door een stuurgroep die tussen beide gespreksgroepen plaatsvond. We legden de resultaten van de klankbordgroep voor aan de stuurgroep van dit project. Op basis daarvan werd besloten dat een WVG-kenniswijzer enkel een 'laagje bovenop' de websites van de kennisinstellingen zal zijn (en dus niet plaatsvervangend zal zijn). We namen deze communicatie mee naar de focusgroep met praktijk- en stafmedewerkers van voorzieningen. Bijgevolg leiden de verschillende methoden soms tot gelijkaardige maar soms ook tot andere resultaten. We vatten hier de belangrijkste gemeenschappelijke resultaten samen en belichten eveneens de meest opvallende verschillen.

Aangezien de resultaten over het kennismanagement (kritische succesfactoren en barrières) een sterke overlap vertonen met hetgeen we eerder bespraken in het hoofdstuk over de literatuur hieromtrent, focussen we ons in dit besluit voornamelijk op de thema's die verband houden met (de ontwikkeling en implementatie van) een WVG-kenniswijzer. Deze thema's zijn: de meerwaarde en relevantie van een WVG-kenniswijzer met mogelijke valkuilen daarbij, de onderdelen van een WVG-kenniswijzer en aandachtspunten bij en randvoorwaarden voor de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer.

5.1 De meerwaarde en relevantie van een WVG-kenniswijzer

De online bevraging wijst uit dat vertegenwoordigers van de kennisinstellingen een WVG-kenniswijzer eerder belangrijk (65%) tot belangrijk (35%) vinden en dat ze het eerder wel (68,4%) als een meerwaarde beschouwen. Eveneens zou onder hen een groot deel eerder wel (24%) tot wel (71%) kennis delen via een WVG-kenniswijzer als deze beschikbaar zou zijn. Deze resultaten lijken in eerste instantie beloftevol. Tijdens de klankbordgroep bleek echter dat we deze resultaten moeten relativeren. In de online bevraging konden we namelijk niet de gehele context schetsen (bv. evolutie van het steunpuntenbeleid, de lancering van kennisplein.be), waardoor de resultaten uit deze bevraging wellicht vertekend zijn. Tijdens de klankbordgroep werd hier wel dieper op ingegaan waardoor de deelnemers van de klankbordgroep stootten op een aantal mogelijke valkuilen. Zo dachten zij dat door een WVG-kenniswijzer de zichtbaarheid van de kennisinstellingen in het gedrang zou kunnen komen. Zij vroegen zich daarbij af wat de relevantie van hun website zou zijn naast een WVG-kenniswijzer. Ze vreesden dat hun expertise zou verloren gaan wanneer alle informatie bij één gigant, de WVG-kenniswijzer, terecht zou komen. Een oplossing die zij daarvoor aanreiken, was om -in plaats van een aparte WVG-kenniswijzer uit te werken- een gedeeld zoekstelsel te ontwikkelen waarbij men vanuit de kennisinstellingen zelf een link krijgt naar andere kennisinstellingen die rond het thema actief zijn. Bovendien uiten zij hun bezorgdheid over het gebrek aan een gemeenschappelijke taal binnen WVG. Zij geven aan dat een andere taal gebruikt wordt naargelang de doelgroep. Een thesaurus zou hier gedeeltelijk een antwoord op kunnen bieden maar is tegelijk ook erg arbeidsintensief. Tot slot geeft iemand aan dat hun eigen website momenteel vrij verouderd is, wat geen goede opstap zou zijn voor een WVG-kenniswijzer. Anderzijds zou een meerwaarde juist kunnen zijn dat de kennisinstellingen leren van een vooruitstrevende informatiearchitectuur die gebruikt wordt bij de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer. Op die manier kunnen zij hun eigen informatiearchitectuur bijschaven waar nodig.

Naast deze mogelijke valkuilen beklemtonen zij het belang van intersectorale kennisdeling¹⁸, zowel in de online bevraging als in de klankbordgroep. Ze geven aan dat er de laatste jaren een evolutie plaatsvindt naar meer intersectorale kennisdeling. De praktijk- en stafmedewerkers vullen aan dat intersectorale kennisdeling op dit moment nog te weinig plaatsvindt. Ze wijzen erop dat een WVG-kenniswijzer de mogelijkheid kan bieden tot intersectorale kennisdeling door ontmoetingen te stimuleren (bv. in ronde tafels) met mensen die expertise hebben in hetzelfde actuele thema.

Daarnaast bespreekt deze laatste groep heel wat andere mogelijke voordelen van een WVG-kenniswijzer. Zo zou deze hen kunnen ondersteunen in het snel vinden van informatie door haar overzichtelijkheid en eenvoud en via een gepersonaliseerde zoekfunctie. Een belangrijk doel van een WVG-kenniswijzer zou kunnen zijn om kennis te verbreden (door bv. 'over het muurtje te kijken' bij andere sectoren). Bovendien kan een WVG-kenniswijzer een kwaliteitslabel uitdragen waarbij praktijk- en stafmedewerkers goed weten vanuit welk perspectief de kwaliteit beoordeeld werd.

¹⁸ Zij beklemtonen daarbij dat 'intersectorale kennisdeling' en 'het bundelen van versnipperde kennis', twee aparte uitgangspunten zijn die aan de basis kunnen liggen van de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer.

5.2 Onderdelen van een WVG-kenniswijzer

Hoe moet een WVG-kenniswijzer er dan uit zien? Deze vraag stelden we zowel in de online bevraging, de klankbordgroep als in de focusgroep.

De praktijk- en stafmedewerkers beklemtonen hierbij de relevantie van verwijzingen naar contactgegevens zodat men weet waar men met bepaalde vragen terecht kan en men eventueel een netwerk kan opbouwen. De vertegenwoordigers van de kennisinstellingen bevestigen en verfijnen dit door aan te geven dat het best de contactgegevens van organisaties in plaats van deze van individuen zijn. Op die manier kan bij personeelsverloop toch continuïteit worden gegarandeerd bij het uitwisselen van expertise.

Daarnaast gaven de vertegenwoordigers van de kennisinstellingen aan dat een WVG-kenniswijzer basisinformatie over de sectoren dient te verschaffen zodat men hierin wegwijs wordt gemaakt. Daarnaast zouden ook werk- en vormingsinstrumenten, bruikbare onderzoeks- en internationale kennistools en eventueel een trefwoordenlijst kunnen geïntegreerd worden. De praktijk- en stafmedewerkers suggereren dat getuigenissen van ervaringsdeskundigen zoals op sociaal.net teksten levendiger kunnen maken en dat ze graag bij het zoeken op een thema een overzicht zouden krijgen met verwijzingen naar de literatuur, contactgegevens, opleidingen... rond dat thema.

5.3 Aandachtspunten bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer

De vertegenwoordigers van de kennisinstellingen en de praktijk- en stafmedewerkers van voorzieningen halen ook een hele reeks aandachtspunten aan die we in rekening dienen te nemen bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer. De doelstelling en de doelgroep waren minder helder afgebakend tijdens de klankbordgroep dan tijdens de focusgroep (o.w.v. een stuurgroep die tussen beide momenten plaatsvond). Daarom was de verheldering van de doelstelling en doelgroep een aandachtspunt volgens de vertegenwoordigers van de kennisinstellingen, terwijl dit minder een issue was voor de praktijk- en stafmedewerkers uit de voorzieningen.

Daarnaast gaven de vertegenwoordigers van de kennisinstellingen aan dat ze zouden vertrekken vanuit een beperkt aantal thema's en dit geleidelijk aan zouden uitbreiden. Bovendien vinden zowel vertegenwoordigers van de kennisinstellingen als praktijk- en stafmedewerkers van voorzieningen het van cruciaal belang om (1) praktijkwerkers te betrekken bij de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer en dit platform regelmatig bij hen af te toetsen, (2) dubbele websites te vermijden, (3) een overzichtelijk, toegankelijk en bruikbaar platform aan te bieden, (4) een WVG-kenniswijzer actueel en up to date te houden, (5) een WVG-kenniswijzer zodanig te ontwikkelen dat het deuren opent naar andere relevante kennis en (6) het fysiek contact en ontmoetingen te stimuleren aan de hand van een WVG-kenniswijzer. De vertegenwoordigers van de kennisinstellingen wijzen verder op het in rekening nemen van auteursrechten en het belang van regelmatig onderzoek naar de effectiviteit van een WVG-kenniswijzer.

5.4 Randvoorwaarden voor de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer

De vertegenwoordigers van de kennisinstellingen beschrijven enkele belangrijke voorwaarden die vervuld dienen te zijn opdat een WVG-kenniswijzer bruikbaar kan zijn. Ze benadrukken het belang van een win-win situatie waarbij een WVG-kenniswijzer niet alleen relevant is voor de praktijk- en stafmedewerkers van voorzieningen maar ook bijdraagt aan de opdracht van de kennisinstellingen zelf. Daarnaast is een voorwaarde voor hen dat een WVG-kenniswijzer specifieke en duidelijke thema's naar voren schuift. De praktijk- en stafmedewerkers uit de focusgroep geven aan dat het hierbij van belang is om goed te weten vanuit welk perspectief (bv. juridisch, ethisch of pedagogisch) een thema wordt belicht. Verder halen de vertegenwoordigers van de kennisinstellingen aan dat een belangrijke voorwaarde is dat het eigenaarschap erkend wordt (bronverwijzing). Verder mag een WVG-kenniswijzer ook niet teveel extra werk vragen. En last but not least is iedereen ervan overtuigd dat er draagvlak dient te zijn bij alle betrokkenen (bv. praktijk- en stafmedewerkers, medewerkers/directie van kennisinstellingen...) om een dergelijk platform te ontwikkelen.

Hoofdstuk 4

Naar de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer? Informatiearchitectuur

1 Inleiding

Om tot een WVG-kenniswijzer te kunnen komen, is het in eerste instantie relevant te weten hoe vooruitstrevend en gedegen de informatiearchitectuur van de diverse WVG-kennisinstellingen is. Daarnaast is het ook van belang te weten hoe en in welke mate de informatiearchitectuur van WVG-kennisinstellingen verschilt van elkaar en in welke mate men bereid is veranderingen op dat vlak door te voeren.

2 Doelstelling

Om adviezen te kunnen formuleren over de informatiearchitectuur van een WVG-kenniswijzer, dienen we daartoe de bestaande werking van de informatiearchitectuur van kennisinstellingen in kaart te brengen. Dit zal ons in staat stellen om zicht te krijgen op informatie die van belang zal zijn voor de verdere uitbouw van de informatiearchitectuur van een WVG-kenniswijzer.

3 Methode

Hiertoe ontwikkelden we een online bevraging die we verspreidden onder de vertegenwoordigers (directieleden) van geselecteerde kennisinstellingen uit onze inventaris. We vroegen hen om de link van de online bevraging door te sturen naar de persoon binnen hun organisatie die het meest bevoegd is voor het beheer van hun website. De vragen die we stelden in de vragenlijst vindt u in bijlage 7.

In totaal vulden 16 van de 23 kennisinstellingen de meeste vragen in. Daarnaast vulden twee kennisinstellingen enkel vraag 1 in. Enkele kennisinstellingen (n=3) waren onbereikbaar. Een andere kennisinstelling bevond zich net op de overgang tot het lanceren van een nieuwe website waardoor de vragen moeilijk te beantwoorden waren. Bij nog een andere kennisinstelling bleek dat de bevoegde persoon net de organisatie had verlaten en er nog geen plaatsvervanger was die de vragenlijst kon invullen. Tot slot nam één kennisinstelling niet deel aangezien zij een onderdeel is van de overheid en niet over een eigen website beschikt.

We verwerkten de resultaten door per vraag alle informatie thematisch te clusteren. Daarnaast geven we de frequenties weer van de kwantitatieve data.

4 Resultaten

In een eerste deel rangschikken we de resultaten in de volgorde waarin we de vragen stelden. Een eerste subrubriek handelt over de toegang tot de websites, de informatie die wordt ter beschikking gesteld op de websites en de hoedanigheid en formaten waarin deze wordt ter beschikking gesteld en de technieken om informatie op deze websites te zoeken. Een tweede subrubriek handelt over sociale media en kenniscreatie. Een derde onderdeel belicht het gebruik van metadata en standaarden voor metadata. In een vierde deel vragen we naar de gebruikte databases, de infrastructuur (intern of extern) en de

back-up strategie van de organisaties. De vijfde en zesde paragraaf belichten de toekomst (op korte en lange termijn) van de informatiearchitectuur van de kennisinstellingen. Tot slot staan we stil bij de verantwoordelijken voor het informatiebeheer en diens rol(len).

In een tweede deel maken we een vergelijking tussen de kennisinstellingen m.b.t. enkele aspecten van de informatiearchitectuur (incl. het draagvlak voor een WVG-kenniswijzer).

Vooraleer we de resultaten van de online bevraging presenteren, wensen we de concepten 'database', 'website' en 'Content Management Systeem' te verhelderen en te onderscheiden van elkaar. We maken hiertoe een analogie met een kast. Deze kast met mappen waarin alle informatie wordt opgeslagen, noemen we de database. Vervolgens kan deze informatie op één of andere manier worden voorgesteld aan klanten; dit noemen we de website. De manier waarop je de informatie uit de kast haalt en naast elkaar plaatst op de website, verwijst naar het Content Management Systeem. Het CMS laat toe om alle informatie in de database selectief te verzamelen en weer te geven. Het maakt daarbij uiteindelijk in principe geen verschil uit hoe wanordelijk de mappen zijn, zolang de informatie maar goed wordt voorgesteld aan de klant. Maar, hoe beter de mappen georganiseerd zijn, des te gemakkelijker het ook gaat om de informatie ter beschikking te stellen.

4.1 Vragen uit de online websurvey

4.1.1 De websites van de kennisinstellingen

We bespreken en structureren hier per vraag de antwoorden van de deelnemers.

➤ **Op welke manier wordt de toegang tot uw website (en/of onderdelen ervan) verkregen? (toegankelijk voor iedereen, login en paswoord, VPN...)**

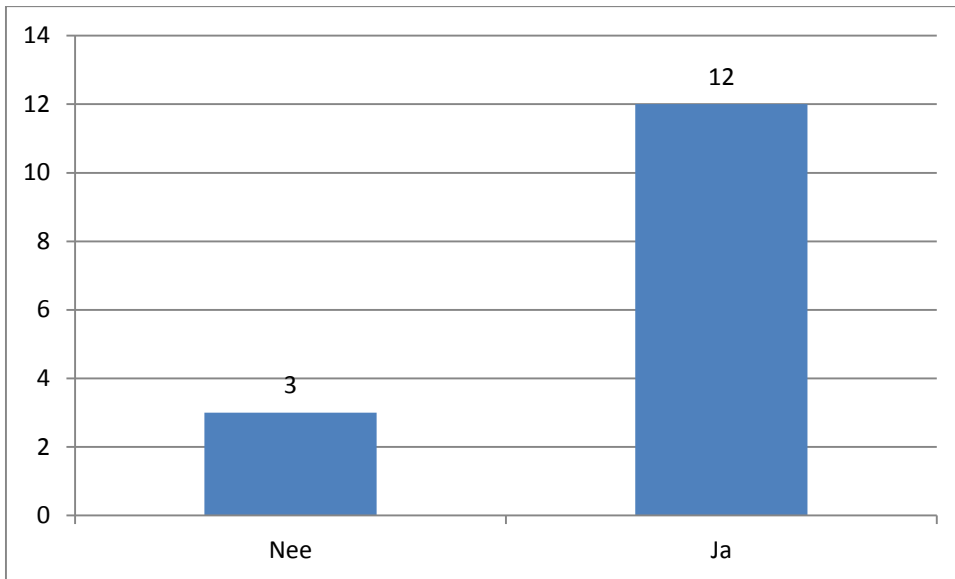
Alle websites zijn toegankelijk voor iedereen (n= 18). De toegang tot enkele onderdelen van bepaalde websites of tot het beheer ervan vereisen echter een login en paswoord. Zo dienen gebruikers van online communities (n=1) of kenniskringen (bv. kennisplein) (n=1) zich aan te melden. Ook organisaties die vacatures wensen te plaatsen voor bv. vrijwilligerswerk dienen zich te registreren (n=1). Daarnaast zijn er enkele interne websites (n=1) of onderdelen van websites (n=3) om kennis te delen met collega's van de specifieke kennisinstelling (bv. blogs, online beeldbank, videomateriaal, online documentatiewebsites, ontlenen van materialen). Deze login kan o.a. via Sharepoint worden aangemaakt.

➤ **Welk soort informatie stelt de website van uw organisatie ter beschikking aan de praktijk? (bv. cases, testimonials, methodieken, onderzoeksresultaten, onderzoeksdata, beeldmateriaal, fotomateriaal ...)**

- Algemene informatie en informatie over specifieke thema's (bv. regelgeving, opvoeden en vrijwilligerswerk);
- Documenten
 - Publicaties (n=2);
 - Onderzoeksrapporten, onderzoeksliteratuur, studies (pdf), onderzoeksresultaten en –data (n=10);
 - Verslagen (n= 1);
 - Artikels uit vaktijdschriften, tijdschriften (pdf)(n= 2);

- Documentatiecentrum (downloadbare documenten en te ontlene boeken), online bibliotheek (n=2);
 - Nieuwsberichten, nieuwsitems, nieuws (bv. kleine blogmodule over het belangrijkste nieuws van de organisatie)(n=6);
 - Activiteiten- en opleidingsaanbod (n=6):
 - Aanbod van bijscholingsmogelijkheden (n=1);
 - Data studiedagen, vormingen, congressen (n=1);
 - Vorming/training (n=1);
 - Sprekersdatabank (n=1);
 - Beeldmateriaal (n=5), fotomateriaal (n=3) en filmpjes (+ instructiefilms; promofilms)(n=4);
 - Getuigenissen (n=1), testimonials (n=2), cases (n=2);
 - Tools:
 - Praktische infofiches (n=1);
 - Leermiddelenbank (n=1);
 - Tools om zelf aan de slag te gaan (n=2);
 - Draaiboeken en handleidingen (n=1);
 - Methodieken, effectieve preventie methodieken (n=3);
 - Vacatures (in de sector) (n=3);
 - Wie zijn we (organisatie en werking)(n=2);
 - Onderzoeksactiviteiten (n=1);
 - Promomateriaal (n=2);
 - Brochures (n=1);
 - Posters (n=1);
 - Praktijkbeschrijvingen (n=1).
- **Hoe stelt uw organisatie deze informatie ter beschikking op haar website? (bv. via e-learning, online boeken, online communities, rapporten, verslagen, films, blogs, wiki's...)**
- Rapporten (n=9);
 - Rapporten in downloadbare vorm (n=1);
 - Verslagen (n=8);
 - Webteksten (pdf of word, downloadbaar) (n=1);
 - Vooral tekstgebaseerd, ook Word/PDF/Excel (n=1);
 - Teksten en downloads (n=4);
 - (Beperkt aantal) pdf's (n=3);
 - Online communities (bib, forum, newsfeed, wiki,...)(n=4);
 - Beeldmateriaal (n=2) en filmpjes (n=3);
 - Ook infographics, informatieve filmpjes etc.;

- (Online) boeken (n=3);
 - Externe links (n=3);
 - Publicaties (ruim) (n=2);
 - E-learning (n=2);
 - E-learning voor zelfhulpgroepen en patiëntenverenigingen;
 - Nog op zoek naar geschikte apps voor e-learning en presentatie van methodische instrumenten (nu in een online mindmap);
 - Online bib (n=2);
 - Cijfergegevens (n=1);
 - Online shop met een overzicht van materialen die kunnen worden aangekocht (n=1);
 - Blogsite (n=1);
 - JPEG (n=1);
 - Online artikels (n=1);
 - Posts op homepage (n=1);
 - Nieuwsflash (n=1);
 - Enkele interactievere tools, met zelftests etc. (n=1);
 - FAQ, helpdesk (n=1).
- **In welke formaten stelt uw organisatie deze informatie beschikbaar op haar website? (bv. pdf, doc, excel, MP4, WMV, JPEG, PNG, MOV, WAV...)**
- PDF (n=15);
 - DOC/WORD (n=7);
 - JPEG (n=7);
 - EXCEL (n=6);
 - EMBEDDED MOVIES (Vimeo.com (n=3), YouTube (n=4)...);
 - MOV (n=3);
 - PNG (n=2);
 - PPT (n=1);
 - PHP, HTML en GIF (n=1);
 - FLIPBOOK (n=1);
 - WAV (n=1);
 - WMV (n=1);
 - MP4 (n=1).



Figuur 9 Is de informatie op uw website ruim doorzoekbaar via gepersonaliseerde of andere intelligente zoektechnieken (zoals google of Amazon bijvoorbeeld gebruiken)?

Zo ja, via welke zoektechnieken?

- Google (n=7) (waaronder “website is doorzoekbaar op google” (n=1))

⇒ Ter verduidelijking: Merk op dat het gebruik van google op zich niet samenvalt met het gebruik van een gepersonaliseerde zoekmachine. Zo kan een website van een kennisinstelling bv. via google terug te vinden zijn. Dit betekent echter niet dat de website gebruik maakt van een intelligente zoektechniek zoals bijvoorbeeld Amazon. Net zomin volstaat het om op de website van de kennisinstelling een google zoekfunctie te hebben die algemeen naar alle informatie zoekt en niet bv. naar specifieke, kwaliteitsvolle informatie die de kennisinstelling aanbiedt of waarnaar deze doorverwijst.

- Bing (waaronder “website is doorzoekbaar op Bing” (n=1))

⇒ Zie verduidelijking bij google (is analoog)

- SEO (n=1).

⇒ Ter verduidelijking: Via Search Engine Optimisation kan men betere, i.e. meer accurate zoekresultaten vinden. Zoekmachine optimalisatie is het actief optimaliseren van een website. Door SEO kan het bezoek naar websites via relevante zoekwoorden vanuit zoekmachines worden geoptimaliseerd.

- Zoekfunctie van Squarespace (n=1):

⇒ Zie verduidelijking bij google (is analoog)

- “We hebben een zoekfunctie op onze website” (n=1):

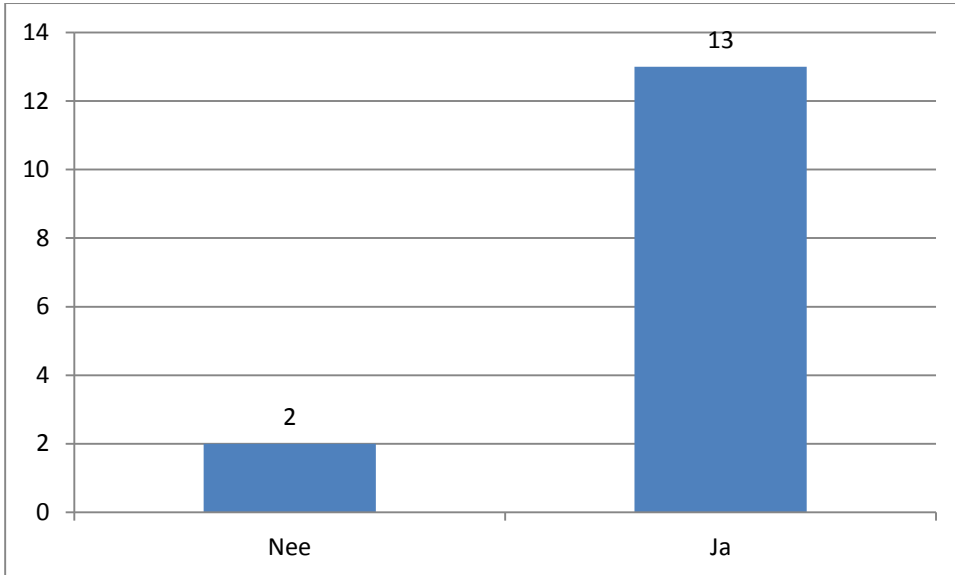
⇒ Ter verduidelijking: Deze zoekfunctie is daarom echter niet intelligent

- Zoekfunctie van het website CMS systeem (n=1)

⇒ Ter verduidelijking: een Content Management Systeem gaat typisch wel op intelligente wijze zoeken naar de inhoud van de documenten.

De conclusie hier is dus dat slechts twee organisatie effectief gebruik maken van een intelligente zoekfunctie, waaronder één organisatie effectief het zoeken op inhoud vergemakkelijkt.

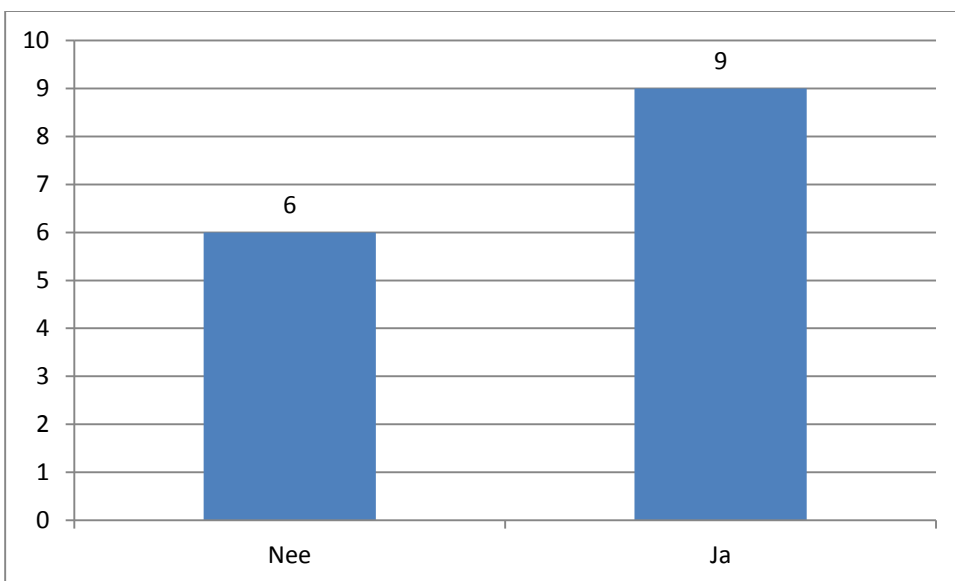
4.1.2 Sociale media en kenniscreatie



Figuur 10 Deelt uw organisatie kennis met de praktijk via sociale media?

Zo ja, via welke media?

- Facebook (n=12)
 - Twitter (n=10)
 - LinkedIn (n=6)
 - Pinterest (n=1)
- + combinaties van voorgaande



Figuur 11 Faciliteert uw organisatie online kenniscreatie? (bv. online communities, Google Docs, wiki's...)

Zo ja, via:

- Online communities (n=5)
 - Online communities die samen werken aan instrumenten, documenten (quasi uitsluitend online communities met achterliggend een bestaande werkgroep)

LinkedIn

- In leergroepen worden communities opgericht
 - Combinatie online communities en fysieke bijeenkomsten
 - Beheer en opvolging van een online community voor vertegenwoordigers van zelfhulpgroepen en patiëntenverenigingen
 - Kenniskringen (in opstartfase)
- Voor intern gebruik (n=2):
 - Afgesloten community: SharePoint enkel voor intern gebruik en partners.

⇒ Ter verduidelijking: SharePoint is een Cloud gebaseerde toepassing maar biedt veel mogelijkheden naar beveiliging toe (beheer van toegelaten gebruikers en hun specifieke rechten).

- Voor eigen medewerkers: online werken (ook gedeeld) in OneDrive

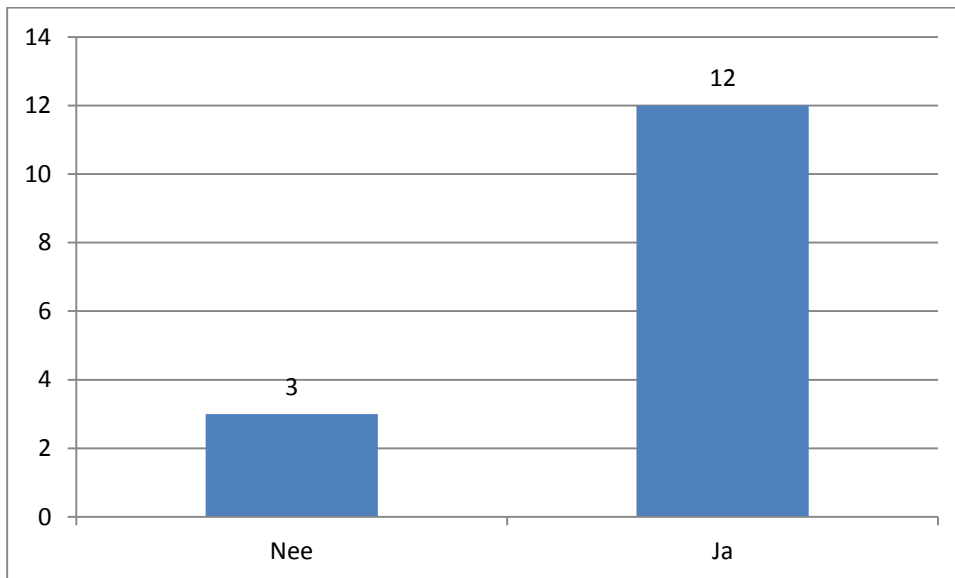
⇒ Ter verduidelijking: OneDrive lijkt op Dropbox, i.e. een online storage applicatie waar je documenten kan plaatsen en eenvoudig kan delen met selecte gebruikers, of publiek beschikbaar kan stellen.

- Bevestigingen (n=1):
 - Gebruik van Survey Monkey
- Basecamp (n=1)

⇒ Ter verduidelijking: Basecamp is een Cloud gebaseerde technologie en biedt een afgesloten omgeving waarin je een project definieert (i.e. een soort virtuele werkomgeving van het project). Je kan er gezamenlijk aan een document werken, maar niet tegelijkertijd. Dit is vooral interessant voor organisaties die op verschillende plaatsen werken. Google Drive bijvoorbeeld biedt wel de mogelijkheid om terzelfdertijd aan een document te werken, maar biedt een organisatie minder mogelijkheden tot beheer van toegang en van rechten.

4.1.3 Metadata

⇒ Ter verduidelijking: De waarde van een document wordt bepaald door hoe gemakkelijk het kan teruggevonden worden. Dit wordt vergemakkelijkt door het gebruik van metadata. Het gestructureerd gebruik van metadata is echter beperkt bij de kennisinstellingen (zie hieronder) waardoor informatie zeer moeilijk wordt teruggevonden. Bij de drie organisaties die geen gebruik maken van metadata worden de resultaten snel onderbenut. Ook is het gebruik van enkel een titel + datum als metadata beperkt omdat deze informatie niet zoveel zeggend is. Een voorbeeld: neem als titel 'meten van bloedsuikerspiegel' maar de gebruiker zoekt op 'glucoseniveau' dan gaat de zoekmachine geen resultaat vinden want hij gaat de link tussen bloedsuikerspiegel en glucoseniveau niet leggen. Wanneer trefwoorden toegekend worden ('tags') dan kan een intelligente zoekmachine deze meenemen in de zoekopdracht. Voorbeelden hiervan zijn zoekmachines op Amazon die bij een zoekopdracht 'blood sugar' ook als resultaat een 'diabetes testing kit' oplevert. Bij doorklikken naar een bepaald item volgen ook suggesties als 'mensen hadden hierbij ook interesse in'.



Figuur 12 Het opzoeken van informatie wordt sterk vereenvoudigd door het gebruik van metadata (toevoegen van informatie over informatie, zoals trefwoorden/tags/labels). Maakt uw organisatie hiervan gebruik?

Zo ja, welk type metadata (bv. titel, auteur, taal, organisatie, versie, datum (created, modified, last saved...))?

- Enkel trefwoorden (n=3)
- Titel, datum (n=1)
- Titel, datum, auteur, trefwoorden (n=1)
- Titel, datum, auteur, inhoudelijke tags, versie, ... (n=1)
 - Op open Kennisplein (met een interne SharePoint-bib): toekennen van tags, waardoor item op meerdere plaatsen kan verschijnen

Naast de automatische metadata geven we kenmerken, waarvan sommige verplicht: jaar en maand, auteur, organisatie of uitgever, intern trefwoord (thema's van teams en planning), vrij in

te vullen trefwoord, 'forum' = de context waarin het document gesitueerd wordt (bv. een werkgroep, bestuur, project,...)

Deze aanpak van kennisplein.be (i.e. een interne SharePoint bibliotheek waarbij items op meerdere plaatsen kunnen verschijnen) is vrij volledig.

- Alle gegeven voorbeelden in de vraag + thema's (met onderverdelingen)(n=1)
- Uitgebreide lijst van metadata (n=1):

De lijst is zeer uitgebreid - een selectie: sitename, meta description, title, subtitle, quote, body, teaser, node id, Url, author, date created, username, language, revisions, moderation state, content type, alt tekst, material id, material type, publisher...

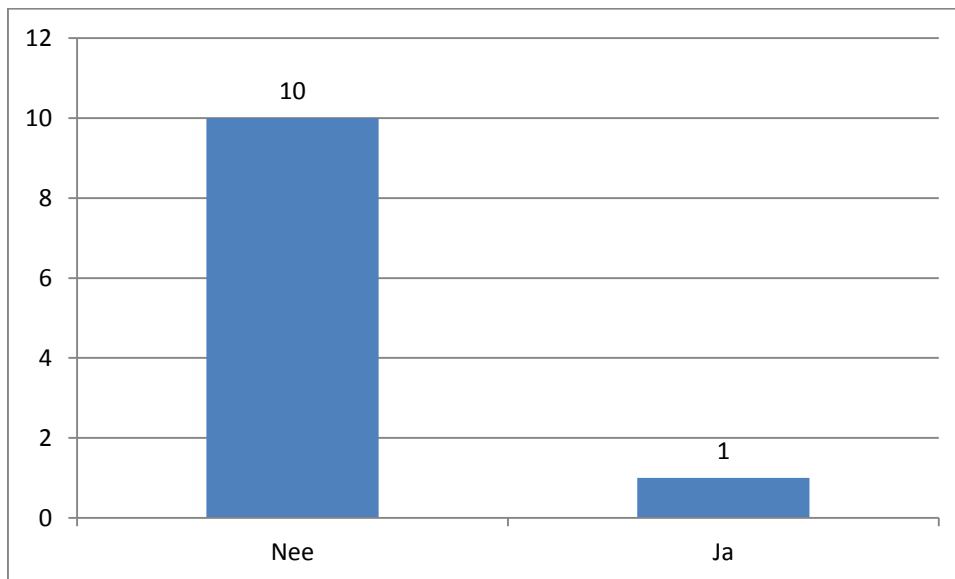
- Courante/automatische metadata (n=2):

Courante metadata van het CMS Wordpress (toevoeging title en image tags, categorieën, tags, ...)

⇒ Ter verduidelijking: Image tags zijn tags om afbeeldingen te herkennen.

Alleen bij de blogmodule kunnen we zelf sleutelwoorden opgeven. Zoals bv. onderwerp. De rest van onze content wordt automatisch door Squarespace geoptimaliseerd (SEO).

Iemand merkt op dat metadata enkel binnen de interne SharePoint maar niet op de publieke website worden gebruikt.



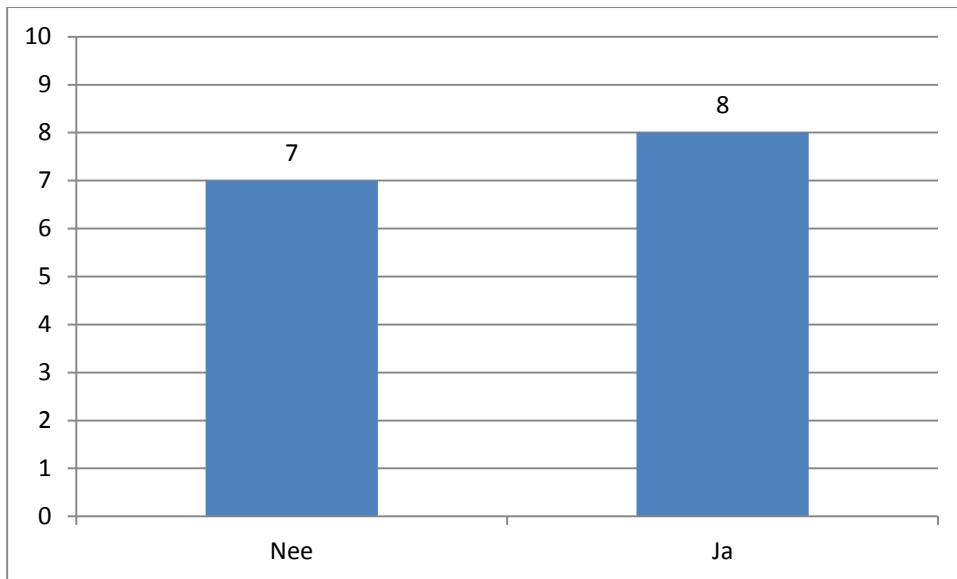
Figuur 13 Worden standaarden voor metadata gevolgd? (bv. ivm classificatie, zoektermen...)

Zo ja, welke?:

- Data van verschillende publicaties

Slechts één kennisinstelling maakt gebruik van standaarden, maar zonder aan te geven op welke publicaties deze beroep doet.

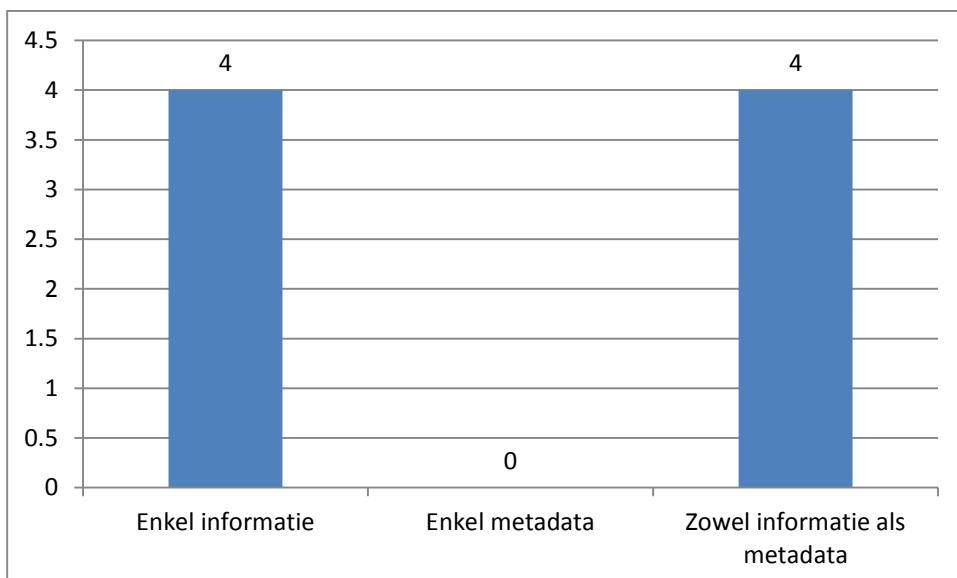
4.1.4 Databases, infrastructuur en back-up strategie van de organisaties



Figuur 14 Maakt uw organisatie gebruik van één of meerdere databases om kennis online ter beschikking te stellen? (bv. Access, Excel, MySQL, Oracle...)

Indien uw organisatie gebruik maakt van één of meerdere databases: Welk is het aantal databases?

- Één database (n=6)
- Meerdere databases (n=2)

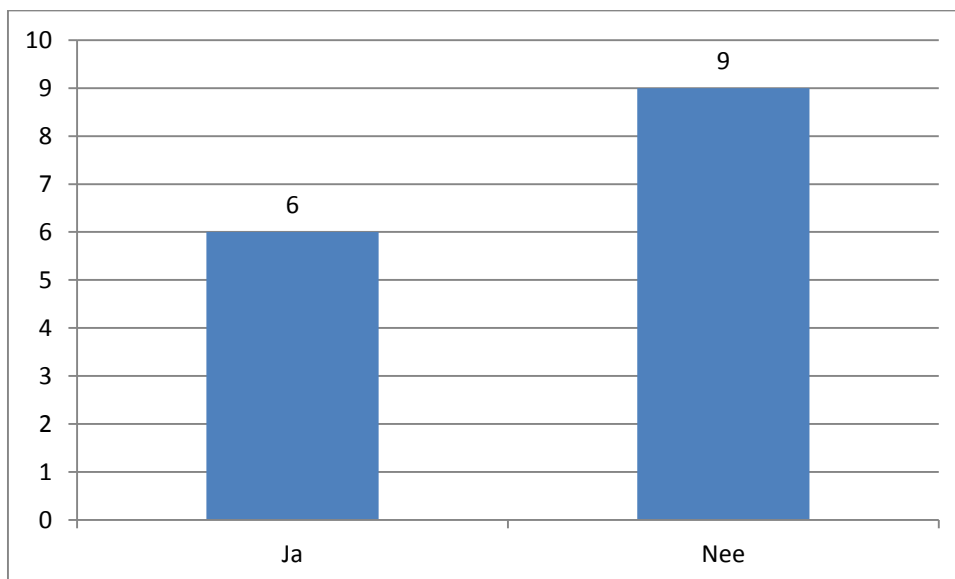


Figuur 15 Deze database(s) bevatten... Indien u één database heeft, gelieve één antwoord aan te duiden. Indien u meerdere databases heeft, kan u meerdere antwoorden aanduiden.

➤ Welke is/zijn deze databases (bv. Access, Excel, MySQL, Oracle...)?

- MySQL (n=3)
- SharePoint (n=1)
- Bibliotheekdatabase (database onbekend))(n=1)
- Access (n=1)

- Zelf opgebouwde databanken in het CMS systeem van website (dit zijn niet echt databanken van documenten, maar eerder een verzameling van 'actiefiches' binnen de website) (n=1)
- Op welke infrastructuur wordt de informatie bijgehouden? (bv. centrale fysieke server, virtuele server, meerdere pc's, Cd's, USB, Dropbox, ...)
- Centrale fysieke server (n=10)
 - Interne info op interne fysieke server en websites bij externe hostingpartner;
 - Fysieke server in eigen huis: eens overgezet naar SharePoint, alleen nog archief, boekhouding, personeelsadministratie;
 - + centrale PC (n=1);
 - + fysieke servers bij softwarebedrijf (website, kringen, SharePoint...) (n=2) + laptop of tablet voor elke medewerker (n=1);
 - + virtuele server (n=1).
- Hosting (n=6):
 - Documenten – email: via server KU Leuven;
 - Hosted virtuele server (n=1);
 - Websites bij externe hostingpartners;
 - SharePoint draait op een externe fysieke server in een datacenter;
 - Hosting van onze websites gebeurt bij hostingbedrijf;
 - Website: via server communicatiebureau waarmee de kennisinstelling samenwerkt.
- Dropbox (n=3)
 - Info delen soms via Dropbox (maar niet specifiek om te bewaren)
- Cloud (n=2):
 - Eén collega werkt met Cloud opslag van Apple
 - SharePoint draait in de Cloud
- Ongekend (n=1)



Figuur 16 Indien uw organisatie gebruik maakt van een server, is dit in eigen beheer?

Nee, bij welke organisatie is de server in beheer?:

- Ongekend (n=1)
- Volledig extern:
 - Dropbox (n=1)
 - Server voor intern gebruik wordt beheerd door CHEOPS (n=1)
 - Het communicatiebureau waarmee men samenwerkt (n=1)
 - IZYZ + SharePoint (n=1)
 - BIT Computers (Zomergem) (n=1)
 - Telenet (andere databases) (n=1)
 - Aura (bibliotheek) (n=1)
 - Bedrijf CognIT, met eigen rechten (soort co-eigenaarschap) (n=1)
 - KU Leuven (n=2)

➤ Met back-up bedoelen we het systematisch nemen van kopieën op een gestructureerde manier. Welke is de back-up strategie binnen uw organisatie?

- Ongekend (n=1)
- Hoe?
- SharePoint (n=2)

SharePoint is door ons gekozen omdat het continue back-ups maakt van onze bestanden. Zo garanderen we de toegang tot bv. onze onderzoeksdata.

SharePoint heeft Cloud back-up, daar hebben we geen duidelijk zicht op (deel van office365 wordt beheerd door Microsoft)

- Dropbox (n=1)
- Time machine (permanent back-up systeem van Apple)(n=1)
- On site en online back-upstrategie - volledige back-up lokaal/on site + databack-up online (n=1)
- Interne back-up op extra harde schijf en online back-up (n=1)
- Wanneer?
 - Kopie van het geleverde werk op dagelijkse basis - back-up gebeurt 's nachts (n=1)
 - Alle informatie op de server wordt regelmatig (maandelijks) gekopieerd (n=1)
 - Nu wekelijks back-up eigen server (n=1)
 - Back-up elke week automatisch (n=1)
- Wat?
 - Back-up als gestructureerde en geautomatiseerde beveiliging van data (n=1)
 - Back-up van database (n=1)
 - Back-up van webserver (n=1)
 - Dagelijkse back-up van interne server (n=1)
- Door wie?
 - Website back-ups gegarandeerd door hostingbedrijf (n=1)
 - Back-up Kennisplein is verzekerd door CognIT (n=1)
 - KU Leuven verzorgt back-ups automatisch (n=2)

ICTS, de centrale informaticadienst van de KU Leuven, zorgt voor het back-uppen van belangrijke gegevens op de server en PC's.

➤ **Wat is de frequentie hiervan? (bv. dagelijks, wekelijks, sporadisch...)**

- Ongekend (n=3)
- Dagelijks (n=6)
- Wekelijks (n=3)
- Permanent/meerdere malen per dag (n=2)
- Maandelijks (n=2)
 - Back-up van webserver: maandelijks
- Volgens systeem Dropbox (n=1)

4.1.5 Toekomst informatiearchitectuur op korte termijn

➤ **Hoe wenst uw organisatie haar informatiearchitectuur (IA) op korte termijn te verbeteren?**

- Vernieuwing websites (externe communicatie) en nieuwsbrieven: zit volop in de pijplijn (n=1)
Onze website wordt zeer binnenkort officieel gelanceerd.

- Liefst geen grote verandering meer (n=2):

Momenteel zijn we tevreden over de informatiearchitectuur (geen plannen tot verandering in het komende jaar)

Momenteel geen grote veranderingen in het vooruitzicht. Onze website is in 2015 vernieuwd.

- Geen uitspraak over verandering wegens onzekerheid over voortbestaan (n=1):

De beheersovereenkomst met de Vlaamse overheid loopt tot eind 2016. Na deze periode hebben we momenteel geen zekerheid over de werking van [kennisinstelling] X.

- Het zoeken verbeteren (n=4):

Wellicht kunnen we beter nadenken over de indeling en mappenstructuur binnen SharePoint zodat onze bestanden ook in de toekomst en na uitbreiding zullen worden gevonden.

We willen een betere website met een herziening van de mappenstructuur op de server.

SharePoint groeit steeds naarmate het aantal projecten en partners stijgt.

Meer informatie op meer manieren ter beschikking stellen van het doelpubliek.

- Samen met andere organisaties investeren in kennisplein (n=2)

Op de plank: kenniskaarten, ingebouwde organisatiesite, kenniskringen, nieuwsbrieven en notificaties...

- Toegang medewerkers via platform (n=1)

Wij willen op korte termijn werken met een platform waarbij onze medewerkers op bepaalde onderdelen van de informatie kunnen inloggen via externe weg.

- Gebruik van sociale media (n=1)
- Update van server en software (n=1)
- Online platform (n=1)

➤ **Welke ondersteuning heeft uw organisatie hierbij nodig? (bv. een onafhankelijk aanspreekpunt IA; een externe IA consultant; een interne IA expert; leermomenten met andere kennisinstellingen; tools die de overheid aanreikt)**

- Leermomenten met andere kennisinstellingen (n=6) (deze vinden soms al plaats, bv. rond e-learning)
- Externe consultant (bv. Uptime, software-ondersteuning bedrijf, ...) (n=5)

Een externe consultant om bv. een centraal systeem te ontwikkelen die de documentatiecentra van verschillende partners met elkaar linkt.

Het probleem met het samenwerken met externe bedrijven is dat het voortschrijdend inzicht steeds bijkomende kosten meebrengt. Het alternatief is om het zelf te doen met opleiding...

- Een onafhankelijke expert/aanspreekpunt (+ KU Leuven experten)(n=3)

We hebben daarvoor geen aanvullende ondersteuning nodig. Als er een onafhankelijk aanspreekpunt zou zijn, zouden we daar wellicht wel gebruik van maken. We weten niet goed wat we missen.

- Een interne IA expert (n=1)
- Webbouwers of vorming over mailchimp (n=1)

Voor een efficiënte indeling [binnen websites] is een gangbare structuur wellicht handig. Maar deze informatie zal wellicht vrij toegankelijk zijn via internet.

- Tools die de overheid aanreikt (n=1)

4.1.6 Toekomst informatiearchitectuur op lange termijn

➤ **Hoe wenst uw organisatie haar informatiearchitectuur op lange termijn te verbeteren?**

- Ongekend (n=2)
- Verdere uitbouw van kennisplein.be (n=2)

Meer gebruiksvriendelijke applicaties inbouwen (interactief, zelfhulp...) op het kennisplein.

- Geen uitspraak wegens onzekerheid over voortbestaan (n=1) + is altijd af te stemmen op lange termijn actieplannen (n=1)
- Behouden van huidige werking (n=1)

Verdere 'organische' groei van huidige systemen. Momenteel voldoet het office365 systeem en onze website-CMS'en aan al onze eisen.

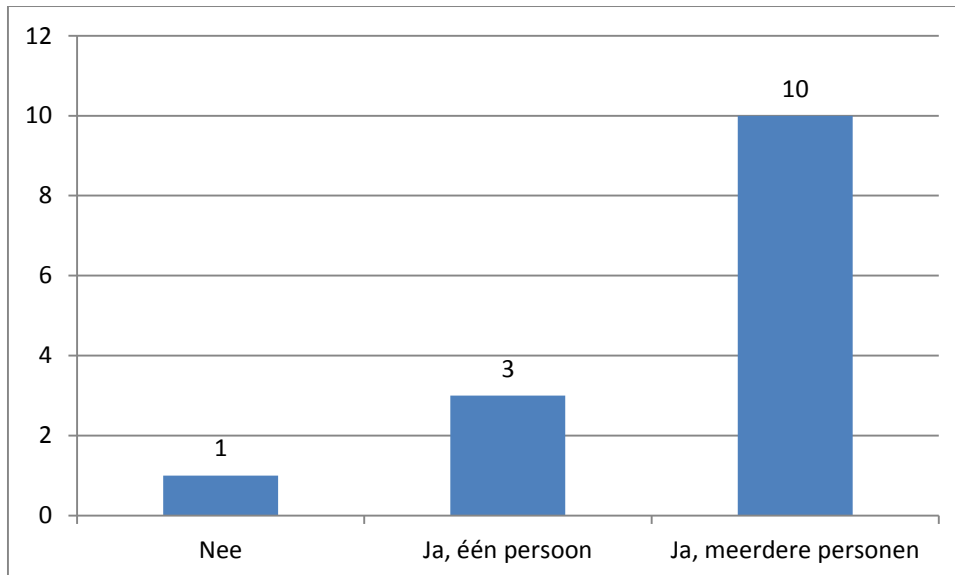
- Nieuwe website (of ten minste het gedeelte kennis & expertise) uitbouwen, liefst in eigen beheer (n=1)

Ontwikkeling van een nieuwe gepersonaliseerde website (n=1)

- Overstap naar de Cloud (Cloud-platform Microsoft - Azure)(n=1)
- Inzetten op SEO en meer social media aanbod (ISSUU, delen en aanbieden van publicaties bv) (n=1)

- Regelmatige updates van soft- en hardware (n=1)
- **Welke ondersteuning heeft uw organisatie hierbij nodig? (bv. een onafhankelijk aanspreekpunt IA; een externe IA consultant; een interne IA expert; leermomenten met andere kennisinstellingen; tools die de overheid aanreikt)**
 - Leermomenten met andere kennisinstellingen (n=3).
 - Externe consultancy (bv. Elastix) (n=3)
 - Onafhankelijk expert/aanspreekpunt (+ KU Leuven experten) (n=2)
 - Interne expert (n=2)
 - Combinatie: interne expert en externe consultancy (n=1)
 - Tools (n=1)
 - Alle ondersteuning is welkom (n=1)
 - Ongekend (n=1)

4.1.7 Informatiebeheer



Figuur 17 Is er een verantwoordelijke voor informatiebeheer binnen de organisatie (bv. bibliothecaris, webbeheerder, IT verantwoordelijke, kwaliteitsbeheerder, archiefbeheerder)?

- **Welke taken en bevoegdheden heeft deze persoon/hebben deze personen in het kader van de voorgaande vragen?**
 - Alle rollen: informatie & communicatiebeleid en -uitvoering (manusje van alles; inhoud, techniek, layout, ...) (n=2)
Het aanpassen van de website, het opstellen en uitsturen van de nieuwsbrief, updaten van de shared drive,....
 - Visie: algemeen coördinator bewaakt conceptuele uitbouw (projectleiding kennisplein)(n=2).
 - Beheer: ICT beheerder/IT verantwoordelijke (n=2)

Toeziën op het uitvoeren van het ICT-beleid van de organisatie, met aandacht voor het standpunt van de gebruikers

- Informatiebeheer (n=4):
 - Informatiebeheer van de betreffende kennis
 - Bibliothecaris
 - Alle inhoudelijke collega's voegen inhoud toe
- Beheer website (bv. webbeheerder, webmaster)(n=2)
 - Beheer back-office documentatiecentrum
 - Webmaster: Volgt technisch alles op van websites en communicatieplatformen zoals SharePoint
- Updaten website (n=2)
- Opvolgen problemen met interne server (n=1)

Bij problemen: geen vaste IT-er, een aantal medewerkers proberen vanuit eigen ervaring wat te helpen. Bij echte problemen wordt beroep gedaan op externe dienst.

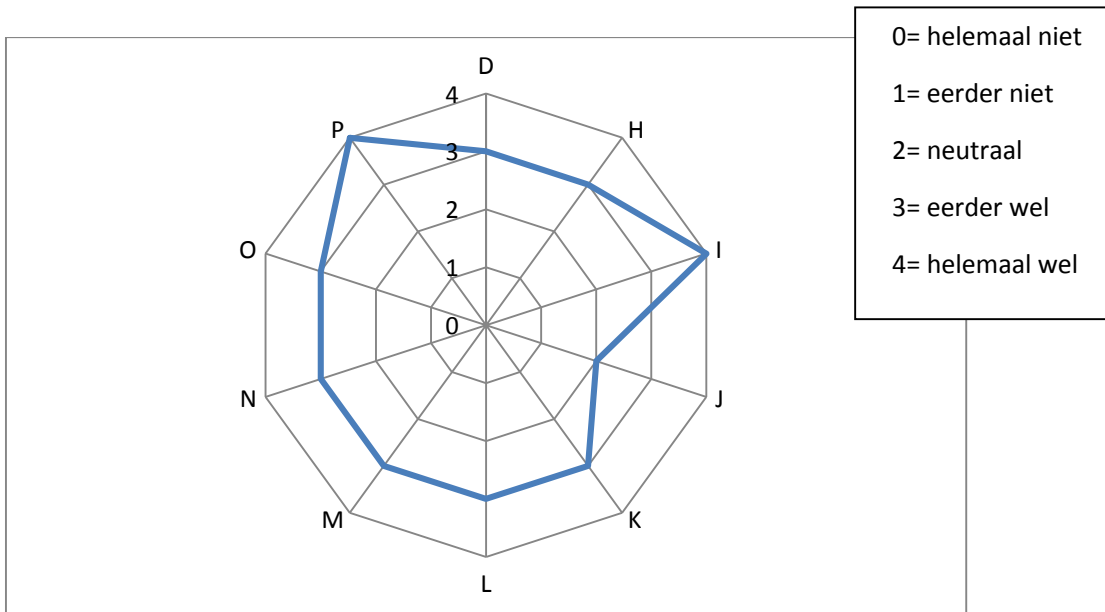
- Andere ondersteuning (n=6):
 - Communicatiemanager volgt ook ontwikkeling van website op
 - Administratieve/ICT medewerker geeft technische ondersteuning (bv. kennisplein)
 - Aanspreekpunt

4.2 Een vergelijking tussen de kennisinstellingen

In deze paragraaf brengen we per kennisinstelling een stand van zaken in kaart, gerelateerd aan de uitbouw van een globale WVG-kenniswijzer. We brengen per kennisinstelling zowel het draagvlak in kaart (zie ook naar de online bevraging met vertegenwoordigers van de kennisinstellingen uit de inventaris) als scores op enkele aspecten van de informatiearchitectuur.

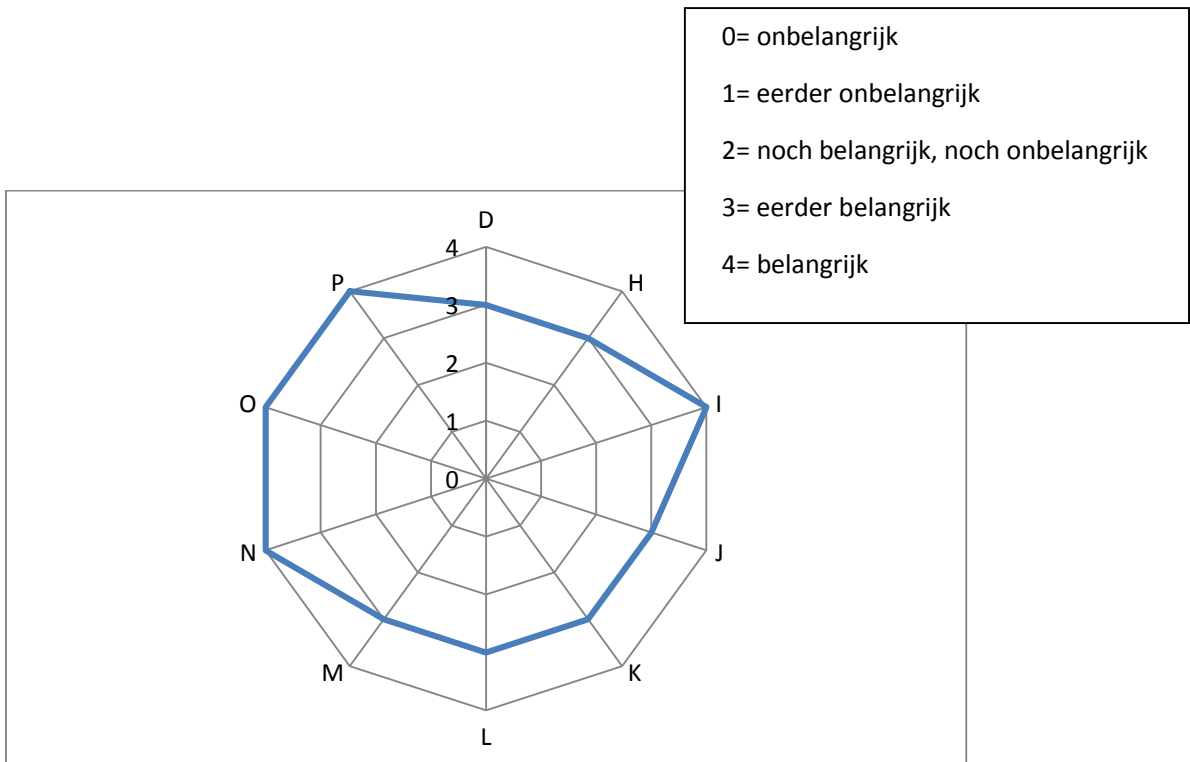
- Draagvlak voor een WVG-kenniswijzer (online bevraging)

In de volgende figuren vindt u een weergave van de scores van de kennisinstellingen die deelnamen aan de twee online bevestigingen (i.e. de online bevraging over (de visie op) kennismanagement/het draagvlak voor een WVG kenniswijzer en de online bevraging over de informatiearchitectuur van diezelfde kennisinstellingen). Iedere kennisinstelling gaven we een letter. Wat betreft de interpretaties van de scores ziet u bv. dat kennisinstellingen I en P op onderstaande figuur een 4 scoren. Dat wil zeggen dat zij vinden dat een WVG-kenniswijzer helemaal past binnen hun visie op kennismanagement. Kennisinstelling nummer J scoort een 2 (op 4) en staat dus neutraal tegenover deze vraag.



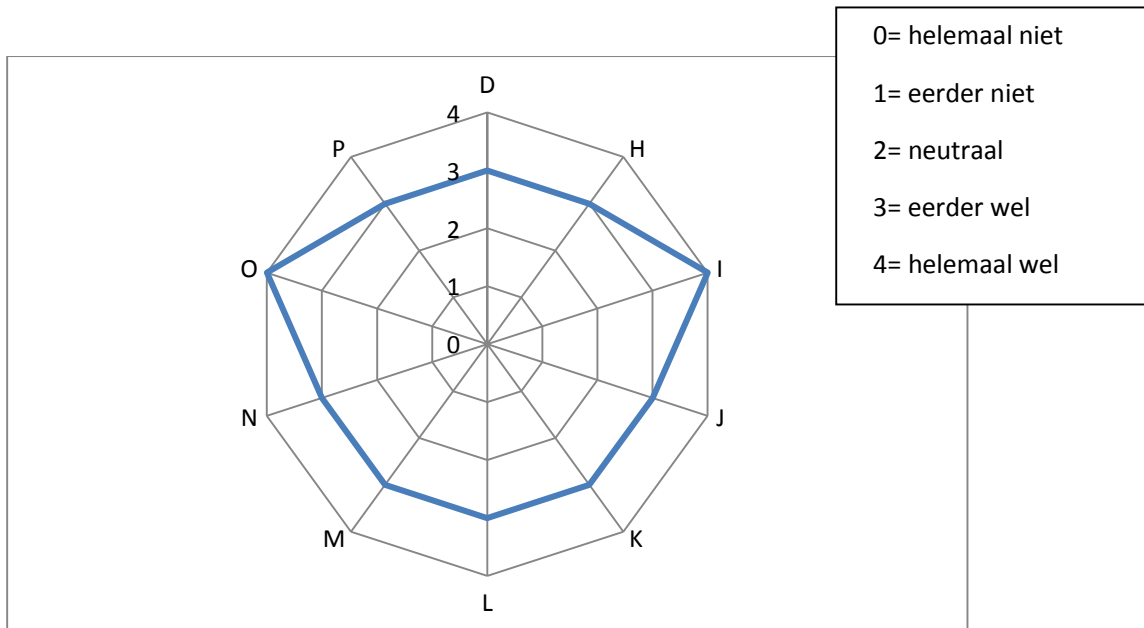
Figuur 18 In welke mate past een Kenniswijzer binnen uw visie op kennismanagement? (helemaal niet – helemaal wel)

De onderstaande figuur geeft weer hoe belangrijk men een WVG-kenniswijzer vindt voor praktijkorganisaties. Opnieuw vinden de kennisinstellingen met de nummers I en P dit belangrijk. Maar ook kennisinstellingen N en O scoren hier het maximum.



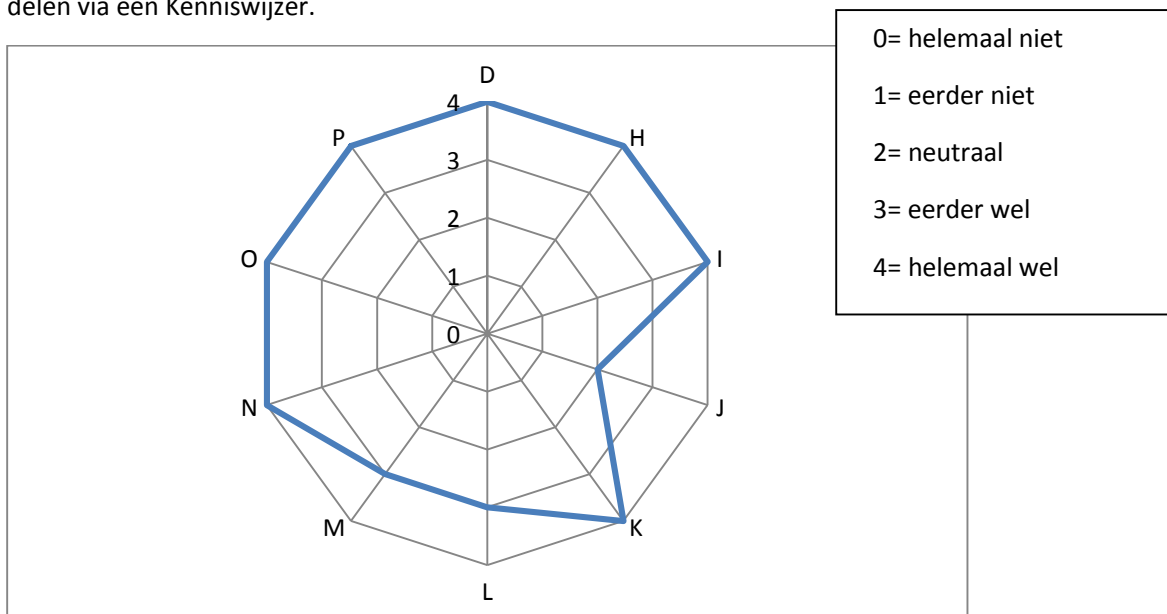
Figuur 19 Hoe belangrijk of onbelangrijk vindt u een Kenniswijzer voor praktijkorganisaties? (onbelangrijk – belangrijk)

Verder is een WVG-kenniswijzer voor ongeveer dezelfde organisaties eerder tot helemaal wel een meerwaarde voor praktijkorganisaties.



Figuur 20 In welke mate kan een Kenniswijzer een meerwaarde zijn voor praktijkorganisaties?

Onderstaande figuur geeft weer dat de meeste kennisinstellingen helemaal bereid zijn om kennis te delen via een Kenniswijzer.

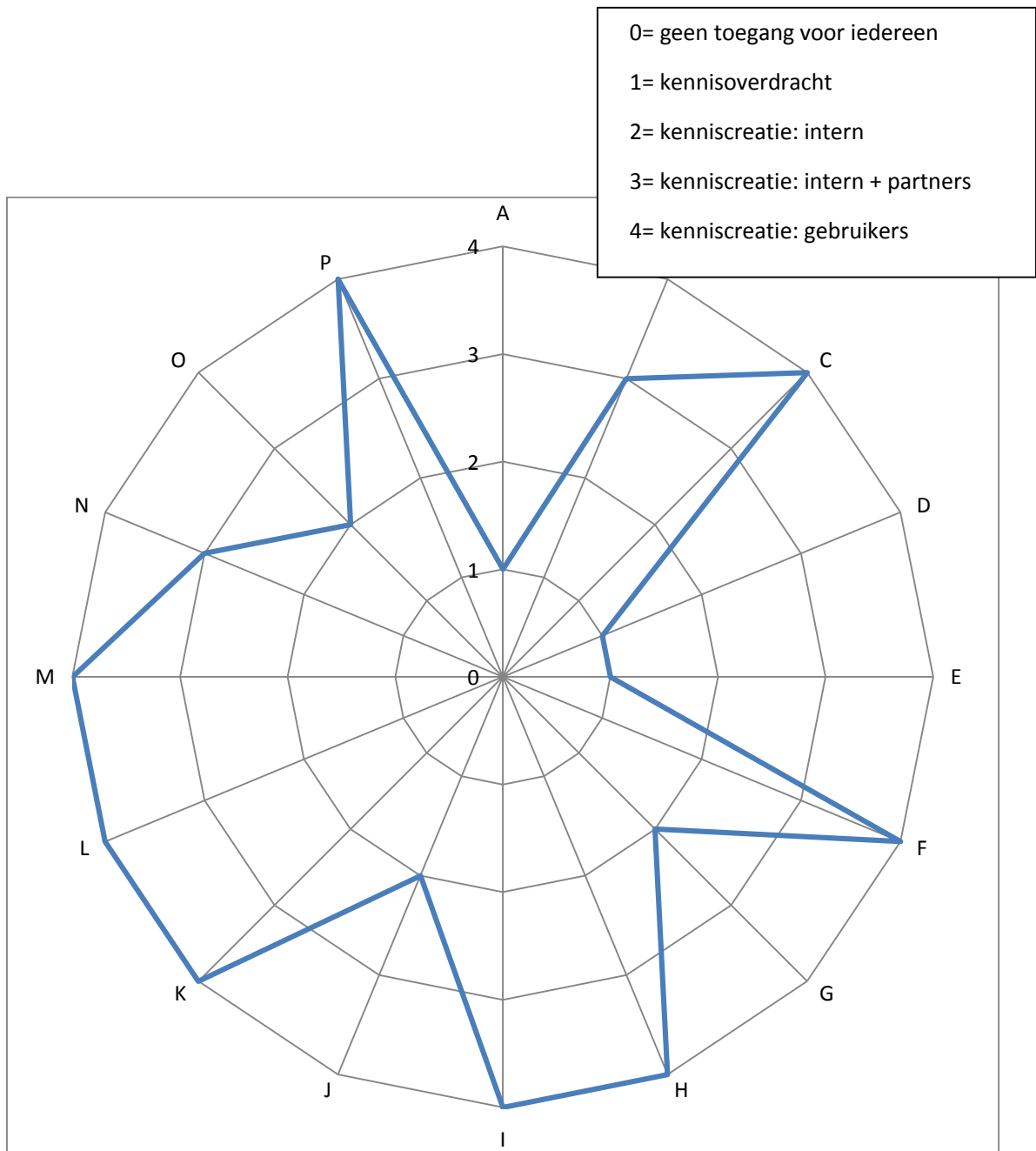


Figuur 21 In welke mate bent u bereid om kennis te delen via een Kenniswijzer? (helemaal niet - helemaal wel)

- Aspecten uit de informatiearchitectuur

1. Toegankelijkheid van de website en kenniscreatie

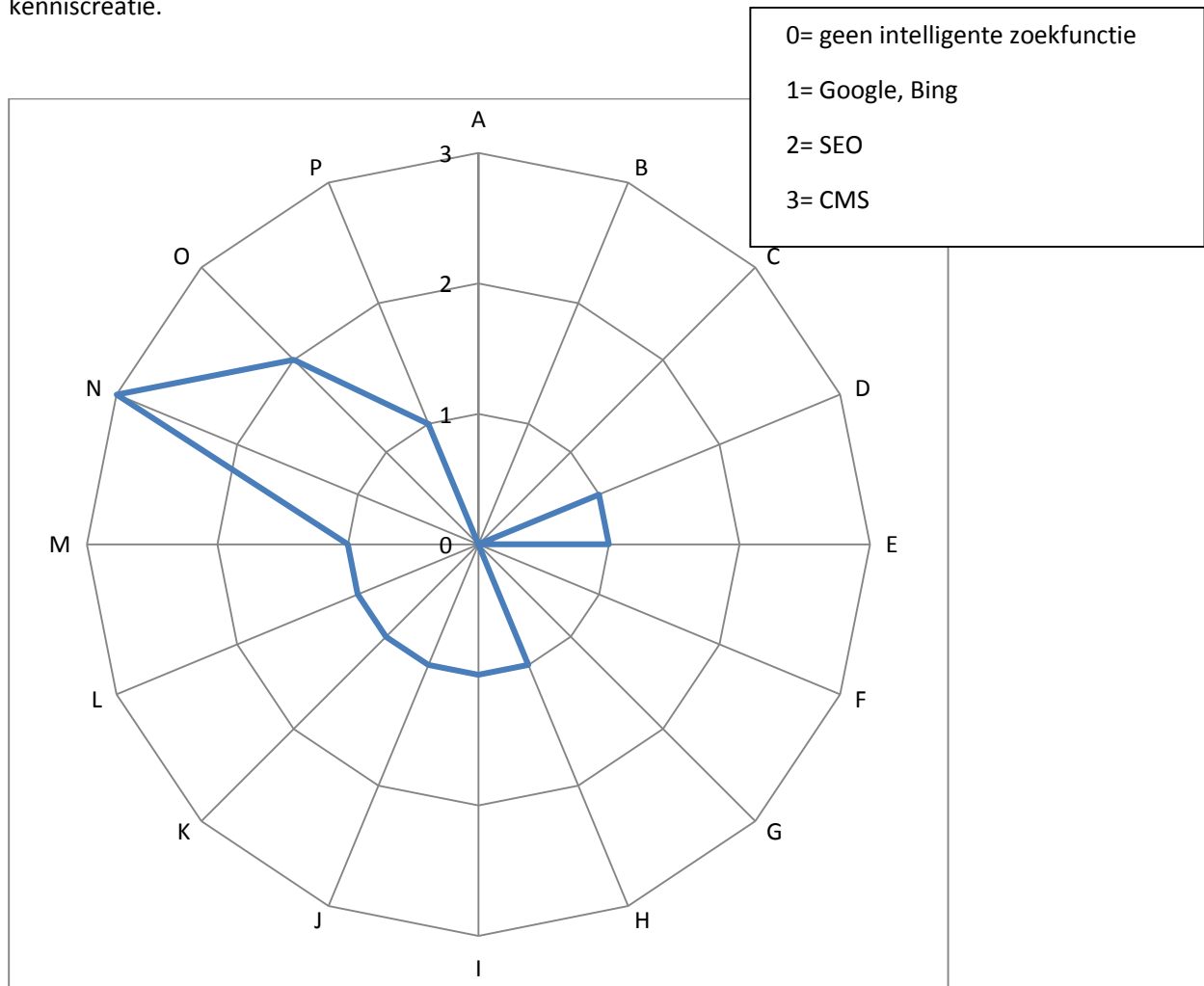
Aangezien iedere kennisinstelling toegang verleent op de website voor iedereen is er overal sprake van kennisoverdracht via de website waardoor geen enkele kennisinstelling 0 scoort (geen toegang voor iedereen). Sommigen gebruiken daarnaast ICT om ook aan kenniscreatie te doen tussen de medewerkers binnen de organisatie (G, J, O), met partners (B en N) en/of met gebruikers (C, F, H, I, K, L, M, P) (via bv. online communities, al dan niet met daarnaast fysieke bijeenkomsten).



Figuur 22 Mate van externe gerichtheid in kenniscreatie

2. Intelligent zoeken

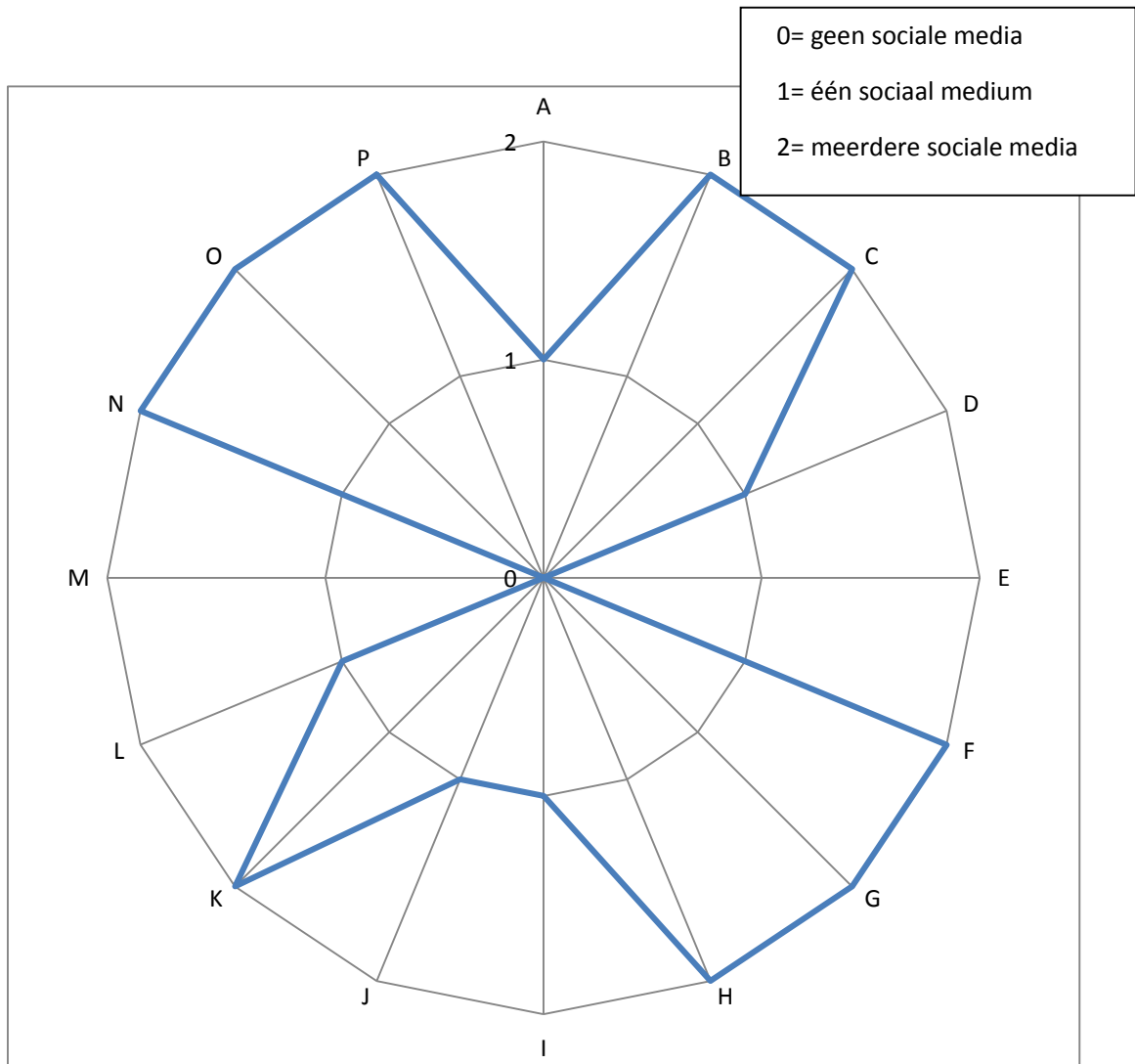
Kennisinstelling N maakt gebruik van een intelligente zoekfunctie. Deze kennisinstelling scoort ook goed op draagvlak, toegankelijkheid en sociale media. De kennisinstelling scoort minder op het faciliteren van kenniscreatie.



Figuur 23 Intelligent zoekfunctie op de website

3. Sociale media

Enkel kennisinstellingen E en M gebruiken geen sociale media. De overige scoren hier ongeveer of helemaal ideaal op.

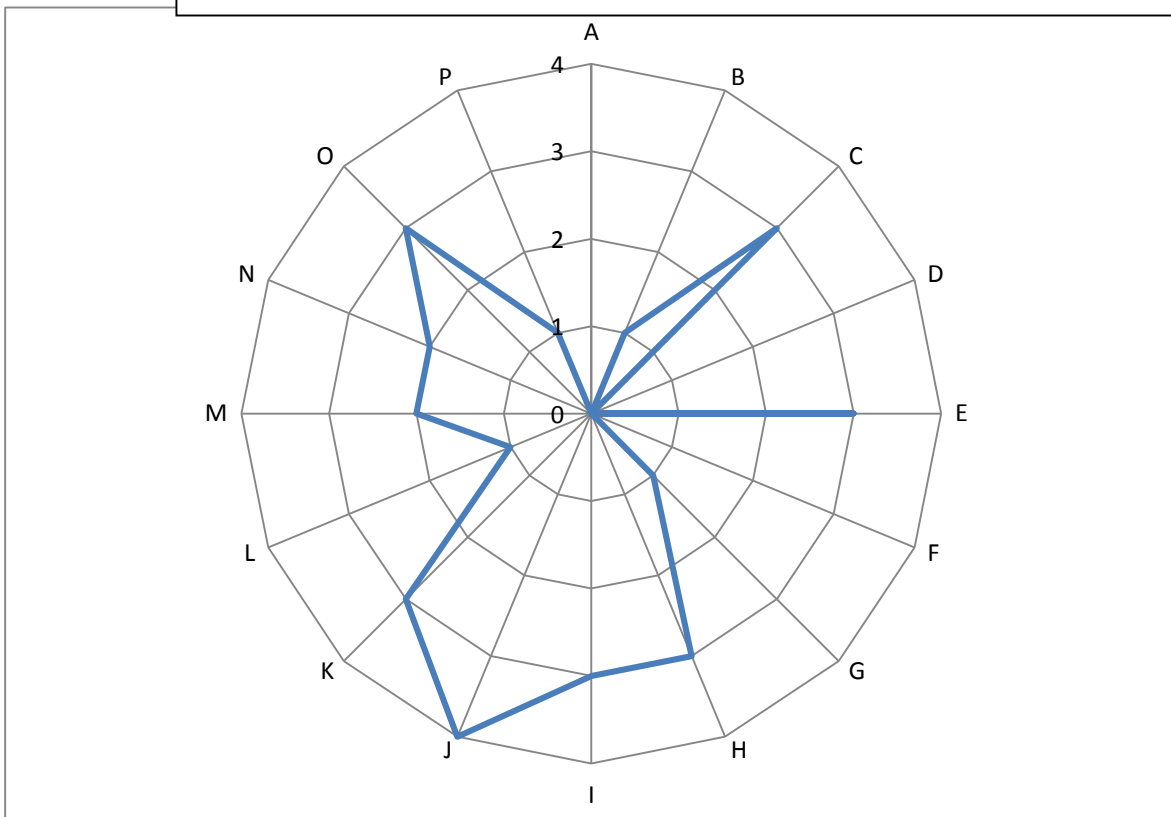


Figuur 24 Sociale media op de website

4. Metadata

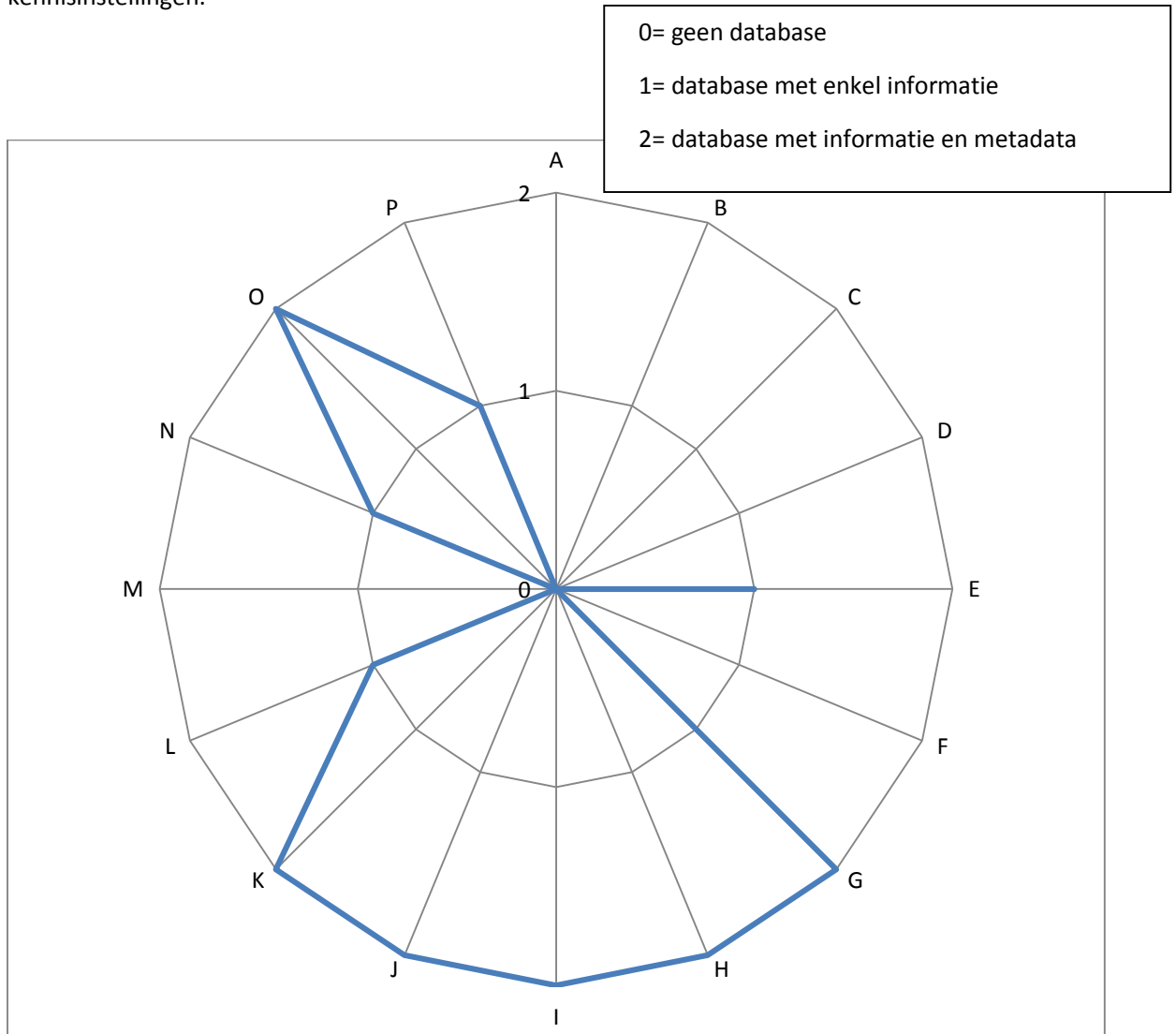
Kennisinstelling N heeft metadata voor de interne SharePoint maar niet voor de publieke website. Onder zeer rijke metadata (J) verstaan we bv. de sitename, meta description, title, subtitle, quote, body, teaser, node id, Url, author, date created, username, language, revisions, moderation state, content type, alt tekst, material id, material type, publisher...

0= geen metadata
1= onomschreven, te beperkte metadata (vb. enkel trefwoorden of titel of datum)
2= minimum aan metadata (bv. titel, auteur, datum, trefwoorden, ...)
3= rijke, courante metadata (bv. titel, auteur, datum, inhoudelijke tags, versie...)
4= zeer rijke metadata



Figuur 25 Het gebruik van metadata

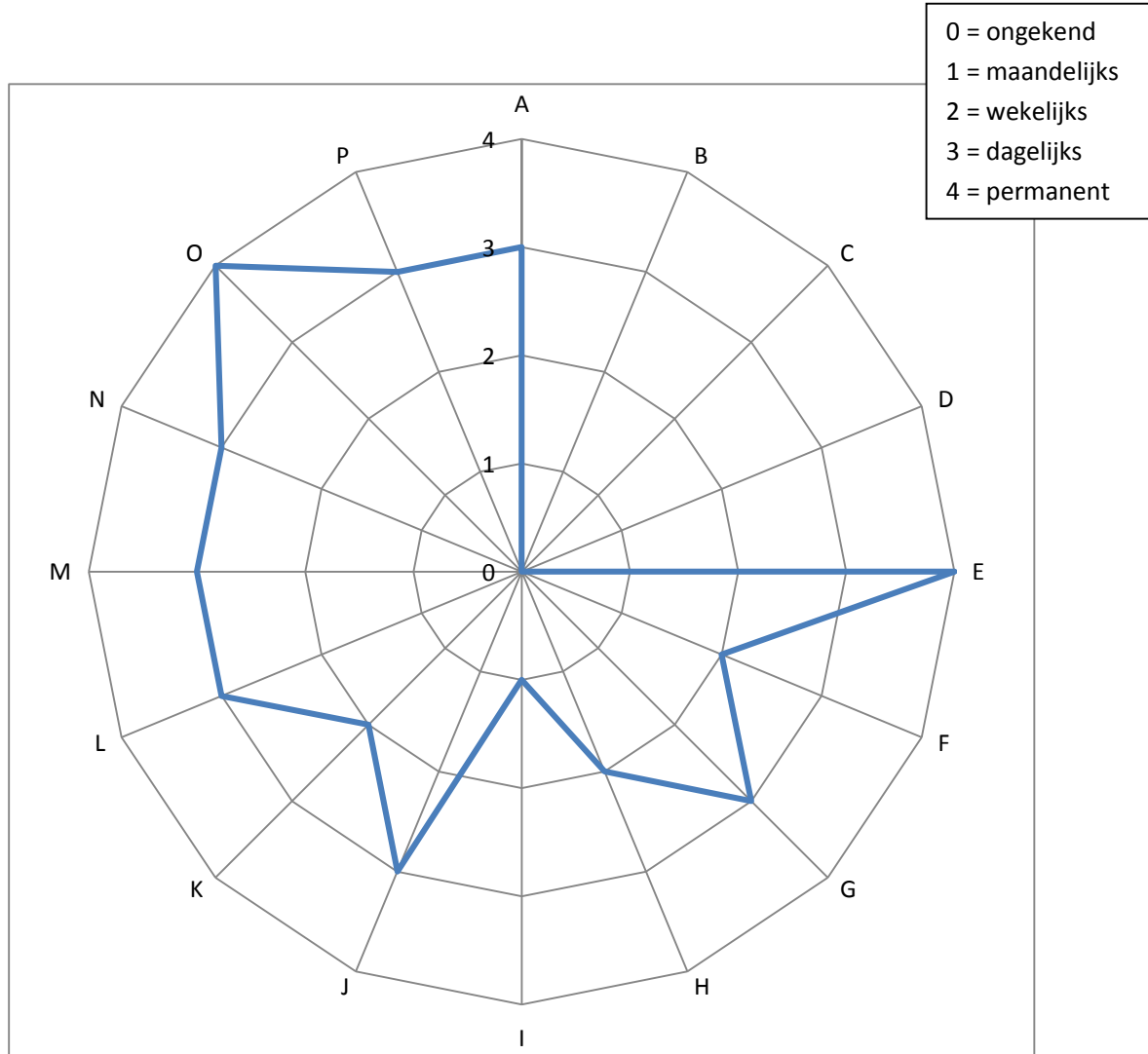
Daarnaast zijn er ook heel wat kennisinstellingen die geen database hebben of een database met enkel informatie. Het gestandaardiseerde gebruik van metadata kent een grote potentiële groeimarge bij de kennisinstellingen.



Figuur 26 Aanwezigheid van database(s) en hun inhoud

5. Frequentie van back-up

Onderstaande figuur geeft aan dat dezelfde kennisinstellingen die weinig gebruik maken van metadata (bv. A, B en D), de frequentie waarmee back-ups worden gemaakt, niet kennen. Dit in tegenstelling tot bv. kennisinstelling O die wel hoog scoort op beide variabelen maar dan bv. weer iets minder hoog scoort op kenniscreatie met externen.



Figuur 27 Frequentie van back-up

5 Conclusie

We besluiten dat de deelnemende kennisinstellingen onderling sterk verschillen qua informatiearchitectuur (bv. verschillen in back-up strategie en -frequentie). Ze hebben gemeen dat ze voornamelijk *documenten* ter beschikking stellen voor hun gebruikers (bv. onderzoeksrapporten of verslagen in pdf of Word). Daarnaast maken de meesten ook gebruik van sociale media. Het gebruik van online communities is niet zo courant (behalve dan door de kennisinstellingen van kennisplein.be).

Slechts één kennisinstelling maakt gebruik van een standaard voor de input van metadata zonder hierbij een concrete omschrijving van deze standaard te geven. We concluderen uit deze studie dat er voor een groot deel van de kennisinstellingen nog groeimarge zit in het gestructureerd en voldoende uitgebreid ingeven van metadata. Daarnaast gebruiken sommige kennisinstellingen intelligente systemen om het zoeken te vergemakkelijken of om “de vindbaarheid van zoekresultaten” te vergroten.

Verder dienen we de figuren uit de vorige paragraaf in perspectief te plaatsen. In deze studie bevroegen we niet welk het beschikbare budget was voor de informatiearchitectuur van de kennisinstellingen. Uiteraard kan dit ook een impact uitoefenen op de kwaliteit van de informatiearchitectuur.

De aandacht voor privacy en veiligheid is steeds belangrijk, los van het systeem dat wordt gebruikt. Kennisinstellingen dienen alert te blijven voor het gebruik van populaire systemen aangezien deze meestal minder mogelijkheden bieden om gepersonaliseerde en veilige toegangsrechten en schrijf- en editeerrechten centraal te beheren. Verder kan er gemakkelijker misbruik ontstaan bij een veiligheidslek in deze systemen als er niet tijdig een security update plaatsvindt.

De online bevraging toont verder aan dat sommige kennisinstellingen niet proactief streven naar veranderingen op het vlak van informatiearchitectuur omdat ze bv. pas een nieuwe website ontwikkelden; anderen wensten op korte termijn wel veranderingen in te voeren zoals het vergemakkelijken van het zoeken op hun website of het uitbreiden van kennisplein.be. Hierbij geven ze aan ook te willen voortbouwen op leermomenten waarbij men van elkaar leert hoe de informatiearchitectuur (verder) te verbeteren.

Hoofdstuk 5

Ontwikkeling van vier scenario's m.b.t. (de wens voor) een verbindende informatiearchitectuur

Na de online bevraging over de informatiearchitectuur van de kennisinstellingen, wensten we een denk- en dialooggroep te organiseren met als doel het draagvlak bij kennisinstellingen voor een verbindende informatiearchitectuur af te toetsen. We ontwikkelden hiertoe vier scenario's met betrekking tot de wens om al dan niet te streven naar een verbindende informatiearchitectuur:

1. 'Ieder voor zich en verbeteren van wat is'. In dit scenario is er geen wens naar een verbindende informatiearchitectuur en is er geen wens om te leren van elkaar;
2. 'Ieder voor zich en samen verbeteren van wat is'. Dit scenario wordt eveneens gekenmerkt doordat er geen wens is naar een verbindende informatiearchitectuur. Er is echter wel een wens om te leren van elkaar;
3. 'Organisch laten groeien van een verbindende informatiearchitectuur'. Hierbij bestaat er een wens naar een verbindende informatiearchitectuur door bestaande informatiearchitectuur van bepaalde kennisinstellingen verder uit te breiden;
4. 'Een nieuwe verbindende informatiearchitectuur wordt geïmplementeerd': Hierbij is er een wens naar een totaal nieuwe informatiearchitectuur die kennisinstellingen verbindt.

Een omschrijving en een eerste aanzet tot een SWOT analyse van deze vier scenario's vindt u op de volgende pagina's. Door een lage respons op onze uitnodiging op deze denk- en dialooggroep, besloten we dat de tijd hiervoor nog niet rijp was en lieten we deze niet plaatsvinden. Deze lage respons lijkt te wijzen op een beperkte prioriteit en/of beschikbaarheid van de kennisinstellingen op dat moment (einde van het jaar 2015) voor een reflectie over een verbindende informatiearchitectuur.

Tabel 5 SWOT analyse van vier scenario's m.b.t. het verbindend karakter van de informatiearchitectuur van de kennisinstellingen

	'Ieder voor zich en verbeteren van wat is'	'Ieder voor zich en samen verbeteren van wat is'	Organisch laten groeien van een verbindende informatie-architectuur	Een nieuwe verbindende informatie-architectuur wordt geïmplementeerd
	Elke kennisinstelling heeft zijn eigen kennismanagement en informatiearchitectuur. Er is geen verbindende informatiearchitectuur.	Elke kennisinstelling heeft zijn eigen kennismanagement en informatiearchitectuur. Er is geen verbindende informatiearchitectuur, maar er zijn wel initiatieven tot afstemmen en samenwerking in het kader van het beleid rond kennismanagement en informatiearchitectuur.	Kennisinstellingen gaan samen op zoek naar een (nieuwe) verbindende informatiearchitectuur, en vertrekken hierbij van een analyse van de bestaande systemen die in gebruik zijn in de betrokken kennisinstellingen.	Er wordt een nieuwe verbindende informatiearchitectuur geïmplementeerd.
Voorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> - Het platform dient overzichtelijk, toegankelijk en bruikbaar te zijn. <p>De informatiearchitectuur dient het snel vinden van informatie te faciliteren. Daarvoor is metadata nodig: Idealiter worden metadata toegekend en gestructureerd opgeslagen in database.</p> <p>Idealiter worden er standaarden gebruikt voor het labelen en categoriseren van metadata.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Idealiter is er procesbegeleiding op het vlak van kennismanagement en informatiearchitectuur. Dit vraagt personeel. 		<ul style="list-style-type: none"> - Win-win-win: een kenniswijzer is relevant voor praktijk/stafmedewerkers, kennisinstellingen, overheid. - Een kenniswijzer dient overzichtelijk, toegankelijk en bruikbaar te zijn. - De informatiearchitectuur dient het snel vinden van informatie te faciliteren. Daarvoor is metadata nodig: Metadata worden toegekend en gestructureerd opgeslagen in database. <p>Er worden standaarden gebruikt voor het labelen en categoriseren van metadata.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is nood aan een thesaurus om te kunnen werken vanuit een gemeenschappelijke taal. - Er is een proces waarin een gemeenschappelijke visie wordt geconstrueerd. Dit vraagt tijd. - Er is een proces waarin gezamenlijk wordt gezocht naar de meest geschikte informatiearchitectuur. Dit vraagt tijd. - Er is daarbij nood aan procesbegeleiding op inhoudelijk vlak en op het vlak van kennismanagement en informatiearchitectuur (kan gedeeld worden). Dit vraagt personeel. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Idealiter worden praktijkwerkers betrokken in de ontwikkeling van een platform. - Het vergt budget voor personeel (bv. opvolging van het systeem) en middelen op korte en op lange termijn. - Het vergt een cultuur van vertrouwen en kennisdeling als gewoonte. - Het vergt een evaluatie van het kennismanagement systeem. 		<ul style="list-style-type: none"> - Praktijkwerkers dienen worden te betrokken in de ontwikkeling van een kenniswijzer. - Het vergt budget voor personeel (bv. opvolging van het systeem) en middelen (kan gedeeld worden), vooral op korte termijn maar ook op lange termijn. - Het vergt een cultuur van vertrouwen en kennisdeling als gewoonte. - Het vergt een evaluatie van het kennismanagement systeem. - Dubbele websites dienen vermeden te worden. 	
Mogelijke surplus	<ul style="list-style-type: none"> - Idealiter maakt de informatiearchitectuur gebruik van een intelligente zoekfunctie en SEO (search engine optimization). - De informatiearchitectuur gebruikt sociale media. - Het platform kan een kwaliteitslabel zijn. Er dient daarbij duidelijk te zijn vanuit welk perspectief kennis wordt belicht en beoordeeld. - Het platform kan kennis creëren samen met de gebruikers ervan. - Er is een permanente back-up. 		<ul style="list-style-type: none"> - De informatiearchitectuur maakt gebruik van een intelligente zoekfunctie en SEO (search engine optimization). - De informatiearchitectuur gebruikt sociale media. - Het platform kan een kwaliteitslabel zijn. Er dient daarbij duidelijk te zijn vanuit welk perspectief kennis wordt belicht en beoordeeld. - Het platform kan kennis creëren samen met de gebruikers ervan. - Er is een permanente back-up. 	
Sterktes	<p>Is op korte termijn goedkoper.</p>	<p>Er is een referentiekader (nl. de bestaande informatiearchitectuur) waardoor makkelijker inzicht kan verworven worden in de kansen en beperkingen van de bestaande informatiearchitectuur en waardoor concretere acties voor groei en verfijning van de eigen informatiearchitectuur kunnen gedefinieerd worden.</p>	<p>Speelt in op de interesse van kenniswerkers met betrekking tot intersectorale kennisdeling.</p> <p>Sluit aan bij evoluties naar integrale zorg en ondersteuning.</p> <p>Er is een referentiekader (nl. de bestaande informatiearchitectuur) waardoor gemakkelijker inzicht kan verworven worden in de kansen en beperkingen van de bestaande informatiearchitectuur.</p>	<p>Speelt in op de interesse van kenniswerkers met betrekking tot intersectorale kennisdeling.</p> <p>Sluit aan bij evoluties naar integrale zorg en ondersteuning.</p> <p>Bundelen van middelen en expertise.</p>

			tuur en waardoor concretere acties voor een (nieuwe) verbindende informatiearchitectuur tot stand komen en waardoor concretere acties voor groei en verfijning van de eigen informatiearchitectuur kunnen gedefinieerd worden.	
Zwaktes	<p>Kennis is vooral sectoraal vindbaar en sluit niet aan bij evoluties naar integrale zorg en ondersteuning.</p> <p>Enkel good will, interesse of attitude van een individu in een kennisinstelling zorgt voor -vooral ad hoc- intersectorale kennisdeling.</p>	De kennisinstellingen gaan voor groei en verfijning van de eigen informatiearchitectuur, maar zonder te willen verbinden waardoor een fundamentele omslag naar intersectorale kennisdeling niet noodzakelijk tot stand komt.	Vraagt regelmatig een analyse en investering in informatiearchitectuur.	Beginnen 'from scratch' zorgt ervoor dat er geen referentiekader is waartegenover men zich kan verhouden, waardoor de conceptuele fase meer tijd in beslag neemt (en er in die tijd alweer nieuwe innovaties zijn). Alles is nieuw.
Opportunities	Kan inspelen op de interesse van kenniswerkers met betrekking tot intersectorale kennisdeling en vertrekt hierbij vanuit een sectoraal denkkader.	Samenwerken en poolen van expertise over kennismanagement en informatiearchitectuur. Het poolen van IT - expertise overheen meerdere kennisinstellingen biedt mogelijkheden tot de integratie van nieuwe ontwikkelingen op het vlak van kennismanagement en informatiearchitectuur die niet hadden gekund als iedere kennisinstelling dit voor zichzelf wil doen met beperkte middelen en kennis.	<p>Snel vinden van intersectorale informatie.</p> <p>Een grotere kans op het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op (intersectoraal) kennisdelen en een groter potentieel om middelen en expertise (geleidelijk aan) te bundelen.</p>	<p>Snel vinden van intersectorale informatie.</p> <p>Een grotere kans op het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op (intersectoraal) kennisdelen.</p>

		<p>Efficiëntie verhogen van de informatie-architectuur door expertise over tools uit te wisselen.</p> <p>Kan inspelen op de interesse van kenniswerkers met betrekking tot intersectorale kennisdeling</p> <p>Het poolen van expertise, en potentieel het bundelen van middelen, kan een vertrekpunt zijn om ook een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen.</p>		
Bedreigingen	<p>Integratie van nieuwe ontwikkelingen op het vlak van kennismanagement en informatiearchitectuur is sterk afhankelijk van de aanwezigheid van toevallige IT expertise. De kans op niet-professionele bricolage en niet duurzame oplossingen is groot.</p>	<p>Integratie van nieuwe ontwikkelingen op het vlak van kennismanagement en informatiearchitectuur is sterk afhankelijk van de aanwezigheid van toevallige IT expertise, maar door afstemming vergroot de kans op synergie.</p>	<p>Verhoogt de kans op het toevoegen van functionaliteiten omwille van het organisch karakter. Het risico op 'bricolage' is groot omdat men wil voldoen aan de voorkeuren van kennisinstellingen die zich ook aansluiten in de loop van het organische groei-proces. Het bricoleren kan een tijdelijke goede oplossing zijn, maar bij updates van de informatiearchitectuur (bv. van SharePoint 2010 naar SharePoint 2016) is de kans groot dat de functionaliteiten niet kunnen overgenomen worden.</p>	<p>Geen draagvlak en ellenlange conceptuele discussie, waardoor op het moment van implementatie het systeem achterhaald is.</p>

Hoofdstuk 6

Adviezen en randvoorwaarden voor de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer

In dit hoofdstuk formuleren we enkele adviezen en randvoorwaarden voor de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer. Het hoofdstuk bestaat uit twee onderdelen. Een eerste rubriek handelt over de aanbevelingen m.b.t. het draagvlak voor een WVG-kenniswijzer; een tweede deel betreft een aantal technische randvoorwaarden voor een WVG-kenniswijzer.

1 Aanbevelingen betreffende het draagvlak voor een WVG-kenniswijzer

De eerste aanbevelingen handelen over het belang van een gemeenschappelijke visie en doelstellingen bij het ontwikkelen van een WVG-kenniswijzer. De daarop volgende aanbevelingen betreffen voorwaarden om het draagvlak bij praktijk- en stafmedewerkers voor een WVG-kenniswijzer te vergroten.

1.1 Gemeenschappelijke visie en doelstellingen

Aanbeveling 1. Een WVG-kenniswijzer kan enkel slagen als WVG-kennisinstellingen deze kenniswijzer beschouwen als een antwoord op een reële gedeelde kennisnood van praktijk- en stafmedewerkers en er dus draagvlak is bij meerdere WVG-kennisinstellingen en praktijk- en stafmedewerkers.

Het is cruciaal in het nastreven van intersectorale kennisdeling dat WVG-kennisinstellingen kunnen samenwerken aan het realiseren van één of meerdere gemeenschappelijke doelstelling(en) vanuit een gemeenschappelijke visie. Een WVG-kenniswijzer kan daarbij (naast andere hulpmiddelen, vb. face to face overlegmomenten) één mogelijk instrument of hulpmiddel zijn om deze doelstelling(en) samen (gemakkelijker) te realiseren. Belangrijk voor het creëren van draagvlak is dat deze doelstellingen bottom-up groeien vanuit reële, gedeelde kennisnoden van praktijk- en stafmedewerkers en dat zij dus niet van buitenaf worden opgelegd. Deze gemeenschappelijke doelstellingen waarbij men een antwoord biedt op een reële, gedeelde kennisnood, kunnen ook aanleiding geven tot het creëren van organisatieculturen waarin intersectorale kennisdeling centraal komt te staan.

Toch zijn er enkele nuanceringen op het vlak van gedragenheid voor een WVG-kenniswijzer in deze studie te detecteren. Enerzijds geven de directeurs van de kennisinstellingen aan in een eerste online bevraging dat zij bereid zijn intersectorale kennis te delen en dat zij de meerwaarde inzien van een intersectorale WVG-kenniswijzer; anderzijds wijst de klankbordgroep uit dat er een bezorgdheid bestaat voor het verlies van (zichtbaarheid van) eigenheid en expertise. Nochtans sluit -technisch gezien- een schaalvergroting het behoud van specificiteit niet uit. Het is dan ook belangrijk om WVG-kennisinstellingen hieromtrent genuanceerde informatie te verschaffen om op die manier het draagvlak voor intersectorale kennisdeling via een WVG-kenniswijzer te vergroten. Tijdens de focusgroep met praktijk- en stafmedewerkers stellen we minder bezorgdheden hieromtrent vast. Zij lijken eensgezind te zijn over een mogelijke meerwaarde van een WVG-kenniswijzer. Dit kan o.a. toe te schrijven zijn aan methodologische verschillen tussen de klankbordgroep en de focusgroep. Tussen de klankbordgroep en de focusgroep vond een stuurgroep plaats waarin het concept van de WVG-kenniswijzer meer verduidelijkt en

geconcretiseerd werd. Tijdens de klankbordgroep bestond er dus nog heel wat onduidelijkheid over hoe een WVG-kenniswijzer geconcretiseerd kan worden, terwijl dit in de focusgroep minder een probleem was.

Aanbeveling 2. De ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer vereist een gedragen procesbegeleider met zowel vaardigheden op het vlak van (het genereren van een) visie en conceptontwikkeling als vaardigheden op het vlak van het (begeleiden van het) uitwerken van het concept in de realiteit.

Gedragenheid veronderstelt ook dat de betrokken kennisinstellingen best een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben over het (eventueel) tot stand brengen van een WVG-kenniswijzer. Niettemin kan het relevant zijn om een procesbegeleider te kiezen in overleg met de betrokken WVG-kennisinstellingen die ook effectief het mandaat krijgt om de samenwerking tussen deze kennisinstellingen te bevorderen. Deze persoon kan ieders mening en perspectief plaatsen in een ruimer kader en streeft een pragmatisch evenwicht na tussen dromen en realiteit.

Aanbeveling 3. Bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer zal men een inschatting moeten maken van de wenselijkheid van een verbindende informatiearchitectuur. Een verbindende informatiearchitectuur kan het mogelijk maken dat kennis snel vindbaar is.

Ook voor wat betreft de informatiearchitectuur, is een door meerdere kennisinstellingen gedragen toekomstvisie voor de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer wenselijk. In deze studie wensten we een denk- en dialooggroep te organiseren voor de directeurs en medewerkers met expertise in informatiearchitectuur van de geselecteerde WVG-kennisinstellingen om na te gaan (1) in welke mate de informatiearchitectuur van hun kennisinstelling 'verbindend' is naar de informatiearchitectuur van andere kennisinstellingen en (2) in welke mate zij in de toekomst wensen te streven naar een dergelijke informatiearchitectuur. Het doel hierbij was om via deze denk- en dialooggroep een (tijdelijk) forum te creëren waarbij kennisinstellingen elkaar konden ondersteunen in het streven naar de door hen gewenste informatiearchitectuur. Een weergave van de leidraad van deze denk- en dialooggroep vindt u in Bijlage 8. Een nieuwe poging om deze denk- en dialooggroep in de toekomst te organiseren kan zinvol zijn om het draagvlak bij kennisinstellingen voor een verbindende informatiearchitectuur alsnog af te toetsen.

Indien wordt gekozen voor intersectorale kennisuitwisseling via een verbindende informatiearchitectuur (bv. als een element van intersectoraal beleid met betrekking tot kennisdeling), is het eveneens belangrijk om kennisinstellingen te ondersteunen en te stimuleren om stappen te zetten in die richting, bijvoorbeeld door hen te faciliteren in het opstellen van een conceptueel sterk uitgewerkt business model. Het snel kunnen vinden van accurate en kwaliteitsvolle informatie door praktijk- en stafmedewerkers in de welzijns- en gezondheidssector is daarbij de ultieme toetssteen.

1.2 Voorwaarden voor het creëren van draagvlak bij praktijk- en stafmedewerkers

Voorwaarden voor het creëren van draagvlak bij praktijk- en stafmedewerkers, zijn (1) het snel en gemakkelijk vinden van gewenste kwaliteitsvolle informatie en (2) de aantrekkelijkheid van de kenniswijzer.

1.2.1 Het snel vinden van de gewenste informatie

Aanbeveling 4. Het snel en gemakkelijk vinden van de gewenste, kwaliteitsvolle informatie, is een eerste belangrijke incentive voor het gebruik van een WVG-kenniswijzer door praktijk- en stafmedewerkers.

Hoe kan het draagvlak voor een WVG-kenniswijzer gestimuleerd worden bij de groep van praktijk- en stafmedewerkers? De focusgroep met praktijk- en stafmedewerkers wijst uit dat de belangrijkste meerwaarde van een WVG-kenniswijzer er voor hen uit bestaat dat deze hen helpt om op een eenvoudige en snelle manier intersectorale kennis te kunnen vinden. In het besluit stellen we (p. 71):

Daarnaast bespreekt deze laatste groep [de focusgroep] heel wat andere mogelijke voordelen van een WVG-kenniswijzer. Zo zou deze hen kunnen ondersteunen in het snel vinden van informatie door haar overzichtelijkheid en eenvoud en via een gepersonaliseerde zoekfunctie. Een belangrijk doel van een WVG-kenniswijzer zou kunnen zijn om kennis te verbreden (door bv. ‘over het muurtje te kijken’ bij andere sectoren). Bovendien kan een WVG-kenniswijzer een kwaliteitslabel uitdragen waarbij praktijk- en stafmedewerkers goed weten vanuit welk perspectief de kwaliteit beoordeeld werd.

De relevantie van een WVG-kenniswijzer stijgt wanneer de voorwaarden uit het bovenstaande citaat vervuld zijn. M.a.w. zou een WVG-kenniswijzer in vergelijking met bijvoorbeeld google, kwaliteitsvollere en betrouwbaardere resultaten dienen weer te geven.

Aanbeveling 5. De ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer vereist een gestructureerde input van metadata vanuit de diverse WVG-kennisinstellingen.

Om het snel vinden van informatie te bevorderen, is een gestructureerde input van metadata vanuit de WVG-kennisinstellingen vereist. Wanneer men echter onvoldoende overtuigd is van de zin en de meerwaarde van (het stimuleren van) intersectorale kennisdeling via een gezamenlijk, overkoepelend platform, zal een gestructureerde input van metadata door WVG-kennisinstellingen achterwege blijven. Nochtans kan het gebruik van metadata voor het eigen platform ook bijzonder relevant zijn, in het kader van het optimaliseren van de bruikbaarheid van de informatie. Immers door het toekennen van metadata wordt het gemakkelijker om een informatiebron te vinden, te herkennen, te (her)gebruiken en te linken aan andere informatiebronnen.

M.a.w. indien een WVG-kenniswijzer wordt ontwikkeld en geïmplementeerd, is het cruciaal om bij alle partijen voldoende draagvlak en engagement te vinden/creëren door bv. win-win situaties te creëren en incentives te voorzien om metadata daadwerkelijk gestructureerd en eenvormig in te geven. Om eenvormigheid na te streven, kan men gebruik maken van metadatastandaarden. Zo bestaat er de internationaal erkende Dublin standaard (Dublin Core Metadata Initiative, <http://dublincore.org/>) voor het toekennen van auteur, titel, publicatiedatum, ...). Met het oog op het inhoudelijke toekennen van

metadata kan het relevant zijn om te onderzoeken of ICF ('International Classification of Functioning, Disability and Health') bruikbaar is in een Vlaamse context¹⁹.

1.2.2 De aantrekkelijkheid van het platform

Aanbeveling 6. De aantrekkelijkheid van het platform is een tweede incentive voor het gebruik van een WVG-kenniswijzer door praktijk- en stafmedewerkers. Blended learning is hierbij een belangrijk streefdoel.

Praktijk- en stafmedewerkers geven aan dat ze levendige (bv. getuigenissen) en kernachtige, doch genuanceerde informatie verkiezen, boven uitvoerige teksten en documenten. Nochtans zien we in de online bevraging dat de meerderheid van de informatie op de websites van kennisinstellingen documenten (bv. onderzoeksrapporten en verslagen) betreft. We adviseren kennisinstellingen dan ook te streven naar een 'blended learning approach' waarbij zowel ruimte bestaat voor meer uitgebreide teksten als voor bv. e-learning tools, online communities, filmmateriaal, getuigenissen enzovoort die de informatie levendiger en toegankelijker maken. Belangrijk is dat de gebruiker zelf zijn eigen mix kan samenstellen bij het opslaan, delen en creëren van kennis.

Merk daarnaast op dat zowel praktijk- en stafmedewerkers als directeurs van kennisinstellingen aangeven dat het van belang is dat contactgegevens van kennisinstellingen op een kenniswijzer terug te vinden zijn en dat er ook concrete aanspreekfiguren zichtbaar zijn (bv. rond actuele of veelbevroegde thema's) die rechtstreeks gecontacteerd kunnen worden. Dit sluit aan bij de vraag om snel over kwaliteitsvolle informatie te kunnen beschikken bij casusgerelateerde vragen. In het verlengde daarvan, spreekt het inbedden van (hoe omgaan met specifieke) casussen en getuigenissen op het platform, hen sterk aan. Het opvolgen van dergelijke concrete adviezen kan eveneens het draagvlak voor een WVG-kenniswijzer vergroten.

Aanbeveling 7. Er is nood aan bijkomend onderzoek om de kennisnoden van praktijk- en stafmedewerkers en WVG-kennisinstellingen, verder te verkennen.

Alhoewel een focusgroep ons de mogelijkheid bood om meer in de diepte enkele aandachtspunten te formuleren van een selecte, doch diverse groep van praktijk- en stafmedewerkers, laat ons dit niet toe om een voldoende breed beeld te hebben dat representatief is voor de gedragenheid ervan bij alle praktijk- en stafmedewerkers. Daarom is bijkomend kwantitatief onderzoek bij deze groep van praktijk- en stafmedewerkers nodig naar de wens voor intersectorale kennisdeling en of deze kennisdeling (ook) via een WVG-kenniswijzer kan verlopen.

2 Aanbevelingen betreffende technische randvoorwaarden

Aanbeveling 8. De ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer vereist een gecentraliseerd en dynamisch systeem omtrent toegangsrechten.

¹⁹ In het kader van het Steunpunt WVG is een onderzoek uitgevoerd naar de kansen en belemmeringen van het gebruik van ICF als een classificatiesysteem voor de gezondheids- en welzijnssector.

Een overkoepelend platform vereist een effectief en efficiënt systeem omtrent toegangsrechten. Dit is zeker nodig indien zou gewerkt worden met online communities. Bij het gebruik van online communities dienen er ook steeds risico's m.b.t. privacy en security in rekening worden genomen wat het uitwisselen van informatie wellicht ook beperkt, zeker indien deze informatie over concrete en gevoelige casussen handelt.

Aanbeveling 9. De ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer kan zowel incrementele als radicale innovatie vereisen. Stem de change managementprocessen hierop af.

De ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer zal een combinatie vragen van incrementele en radicale innovatie, afhankelijk van o.a. de beschikbare ICT-expertise, informatiearchitectuur, het draagvlak voor verandering bij de kennisinstellingen en de evoluties in de ICT-wereld.

Bij een radicale innovatie denken we aan het in gebruik nemen van een nieuwe informatiearchitectuur die verbinding mogelijk maakt en die voor de betreffende kennisinstelling(en) een volledige omslag in informatie- en kennismanagement kan betekenen. Het voordeel van de ontwikkeling van een nieuw systeem is dat voorkeuren van alle betrokken partijen van bij de ontwikkelingsfase kunnen in rekening worden genomen. Bij de ontwikkeling van een geheel nieuw ICT-systeem merken we op dat er geen 'beste' systeem bestaat. Elk systeem heeft zijn voor- en nadelen en zijn voor- en tegenstanders. Binnen het kader van deze studie is het niet mogelijk om één technisch systeem naar voor te schuiven dat duidelijk het meest aan te bevelen is voor iedereen.

Bij een incrementele innovatie zullen bestaande systemen eerder geoptimaliseerd worden. Om te optimaliseren van wat bestaat, kunnen bijvoorbeeld optimalisatie strategieën worden ingezet om het 'snel vinden' van kennis te stimuleren, zoals het gebruik van SEO (Search Engine Optimization) die zoekresultaten gemakkelijker vindbaar maakt en de interactie met zoekmachines zoals google optimaliseert. Daarnaast kunnen ook een goede lay-out, structuur en opbouw van een website bijdragen aan het gemakkelijk kunnen terugvinden van informatie.²⁰ De keuze voor incrementele innovatie kan relevant zijn op voorwaarde dat er een systeem bestaat dat al voldoende goed in elkaar zit, voldoende draagvlak kent, toekomstgeoriënteerd is (bv. verbindingen met andere informatiearchitectuur gemakkelijk toestaat) én schaalvergrotingsinitiatieven kan capteren.

Uit dit onderzoek blijkt dat er tussen de kennisinstellingen een grote diversiteit bestaat aan de beschikbare ICT-expertise, informatiearchitectuur, het draagvlak voor verandering in de richting van een WVG-kenniswijzer (en een verbindende informatiearchitectuur, op korte termijn althans). Daarnaast weten we ook dat de ontwikkeling naar een WVG-kenniswijzer een combinatie zal vragen van incrementele en radicale innovatie (al was het maar omwille van snel opeenvolgende evoluties in de ICT-wereld). Op basis daarvan besluiten we dat dit een situationeel change management zal vragen. In elk geval is het zowel bij incrementele als radicale innovatie belangrijk om samen te werken met de kennisinstellingen, ICT-experten én gebruikersgroepen van praktijk- en stafmedewerkers uit de verschillende sectoren, zoals ook bij de ontwikkeling van nieuwe producten in de commerciële sector gebeurt.

²⁰ Dit is in elk geval een 'quick win', ook voor kennisinstellingen die geen ambities hebben om gebruik te maken van een verbindende informatiearchitectuur.

Aanbeveling 10. De informatiearchitectuur van kennisinstellingen kan o.a. door de overheid worden gefaciliteerd door (1) onderlinge samenwerking hieromtrent te stimuleren en (2) door een onafhankelijke expertisecel op te richten. Dit kan tot synergieën leiden.

In elk geval is er onafhankelijke expertise nodig op het vlak van informatiearchitectuur. Ervaring leert dat de kostprijs van contracten met commerciële bedrijven hoog kan oplopen, en dat er voor elke kleine aanpassing vaak een hoge kostprijs gevraagd wordt. Een samenwerking met een bundeling van middelen en expertise kan hierbij leiden tot een opwaardering van de eigen informatiearchitectuur dan wel de mogelijkheid creëren om een gezamenlijk platform te ontwikkelen. Het valt ook te overwegen dat de overheid een onafhankelijke expertisecel inzake ICT/informatiearchitectuur/ kennismanagement opricht. Deze expertisecel ondersteunt (netwerken van) kennisinstellingen én organisaties in de welzijns- en zorgsector die in het kader van ontwikkelingen inzake e-health en gegevensdeling ook behoefte hebben aan dergelijke expertise.

3 Samengevat

We besluiten de studie met een overzicht van de hierboven geformuleerde aanbevelingen:

- Een WVG-kenniswijzer kan enkel slagen als WVG-kennisinstellingen deze kenniswijzer beschouwen als een antwoord op een reële gedeelde kennisnood van praktijk- en stafmedewerkers en er dus draagvlak is bij meerdere WVG-kennisinstellingen en praktijk- en stafmedewerkers
- De ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer vereist een gedragen procesbegeleider met zowel vaardigheden op het vlak van (het genereren van een) visie en conceptontwikkeling als vaardigheden op het vlak van het (begeleiden van het) uitwerken van het concept in de realiteit.
- Bij de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kenniswijzer zal men een inschatting moeten maken van de wenselijkheid van een verbindende informatiearchitectuur. Een verbindende informatiearchitectuur kan het mogelijk maken dat kennis snel vindbaar is.
- Het snel en gemakkelijk vinden van de gewenste, kwaliteitsvolle informatie, is een eerste belangrijke incentive voor het gebruik van een WVG-kenniswijzer door praktijk- en stafmedewerkers.
- De ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer vereist een gestructureerde input van metadata vanuit de diverse WVG-kennisinstellingen.
- De aantrekkelijkheid van het platform is een tweede incentive voor het gebruik van een WVG-kenniswijzer door praktijk- en stafmedewerkers. Blended learning is hierbij een belangrijk streefdoel.
- Er is nood aan bijkomend onderzoek om de kennisnood van praktijk- en stafmedewerkers en WVG-kennisinstellingen, verder te verkennen.
- De ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer vereist een gecentraliseerd en dynamisch systeem omtrent toegangsrechten.
- De ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer kan zowel incrementele als radicale innovatie vereisen. Stem de change managementprocessen hierop af.
- De informatiearchitectuur van kennisinstellingen kan o.a. door de overheid worden gefaciliteerd door (1) onderlinge samenwerking hieromtrent te stimuleren en (2) door een onafhankelijke expertisecel op te richten. Dit kan tot synergieën leiden.

Referenties

- Alazmi, M., & Zairi, M. (2003). Knowledge management critical success factors. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(2), 199-204. Ang & Massingham, 2007.
- Baert, H., De Witte, K., Govaert, N. & Sterck, G. (2011). *Werk maken van leren: strategisch VTO-beleid in organisaties*. Maklu.
- Desouza, K. C. (2003). Barriers to effective use of knowledge management systems in software engineering. *Communications of the ACM*, 46(1), 99-101. Downey & Banerjee, 2011.
- Frost, A. (2014). A synthesis of knowledge management failure factors. Retrieved January, 5, 2015.
- Hasanali, F. (2002). Critical success factors of knowledge management.
- The Information Architecture Institute (2007).
- http://iainstitute.org/nl/translations/wat_is_informatiearchitectuur.php
- Kasten, J. (2007). Thoughts on the relationship of knowledge organization to knowledge management. *Knowledge organization*, 34(1), 9-15.
- Lacerda, F., & Lima-Marques, M. (2015). On the need for Information Architecture principles to the Internet of Things. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 20(2), 158-171.
- Neyens, I., Van Audenhove, C., Maes, L., & Carrette, V., (2013). Onderzoek naar de haalbaarheid en de implementatie van een WVG kennisdelingsplatform. Steunpunt WVG.
- Nielsen, J. (2012). <http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Parkin, G. (2005). Knowledge managing the retirement brain drains. Available at <http://parkinslot.blogspot.com/2005/06/knowledge-managing-retirement-brain.html>
- Picciano, A. (2009). Blending with purpose: The multimodal model. *Journal of the Research Center for Educational Technology*, 5(1), 4-14.
- Polanyi, M. (1962). Tacit knowing: Its bearing on some problems of philosophy. *Reviews of modern physics*, 34(4), 601.
- Polanyi, M. (1967). The tacit dimension.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Sharma, P. (2010). Blended learning. *ELT journal*, 64(4), 456-458.
- Singh, M. D., & Kant, R. (2008). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 141-150.
- Singh, M., Narain, R., & Kant, R. (2007, January). Critical factors for successful implementation of knowledge management: An interpretive structural modeling approach. In *Proc. of International conf. on Innovation and Knowledge Management of Social and Economic Issues: International Perspective*, JNU, New Delhi, India (pp. 9-12).

Swan, K. (2012). http://scholarworks.gvsu.edu/ftlc_fall_conference/2012/Plenary_One/1/

Von Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 154-164.

Warmoes, S. (2011). <http://blog.warmoes.com/2011/03/7-goede-gewoontes-voor-managers-in-een-le-rende-organisatie.html>

Warmoes, S. (2012). <http://blog.warmoes.com/2012/09/een-nieuwe-interessante-indeling-van-kennis-soorten.html>

Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: De Praktijk*. Schiedam: Scriptum.

Bijlagen

Bijlage 1:
Inclusie- en exclusiecriteria

Inclusiecriteria

1. Steunpunten, expertisecentra, en kenniscentra met een praktijkondersteunende opdracht
2. Tastbare producten op hun website: methodieken, rapporten, ...
3. Gefinancierd door beleidsdomein WVG

Exclusiecriteria

1. Kennisorganisaties die zich richten op de gebruiker
2. Kennisorganisaties die geen producten online beschikbaar stellen
3. Koepels, omwille van rol van belangenbehartiging
4. Steunpunten voor Beleidsrelevant Onderzoek (SWVG en Milieu en Gezondheid)
 - Kernopdracht is ondersteunen van beleid met beleidsrelevant onderzoek
 - Betrokken partij in dit onderzoek (SWVG)
 - Specifieke context: initiatieven die genoemd worden tot ontwikkelen van databank voor publicaties edm. voor beleidsrelevant onderzoek

Bijlage 2:
Inventaris van geselecteerde kennisinstellingen

Eetexpert

Expertisecentrum Opvoedingsondersteuning (EXPOO)

Expertisecentrum De Bakermat (expertisecentrum kraamzorg en kenniscentrum borstvoeding)

Expertisecentrum dementie

Departement WVG, team Kennis

Federatie palliatieve zorg Vlaanderen

Rondpunt (verkeersslachtoffers)

Samenlevingsopbouw

Steunpunt Adoptie

Steunpunt Algemeen Welzijnswerk

Steunpunt Expertise Netwerken (SEN)

Steunpunt Jeugdhulp

Trefpunt Zelfhulp

Valpreventie

Vereniging Alcohol en andere Drugproblemen (VAD)

Vernieuwing in de basisvoorziening voor jonge kinderen (VBJK)

Vlaams Centrum Schuldenlast

Vlaams Expertisecentrum voor Diagnostiek

Vlaams expertisecentrum voor seksuele gezondheid (Sensoa)

Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie (VIGeZ)

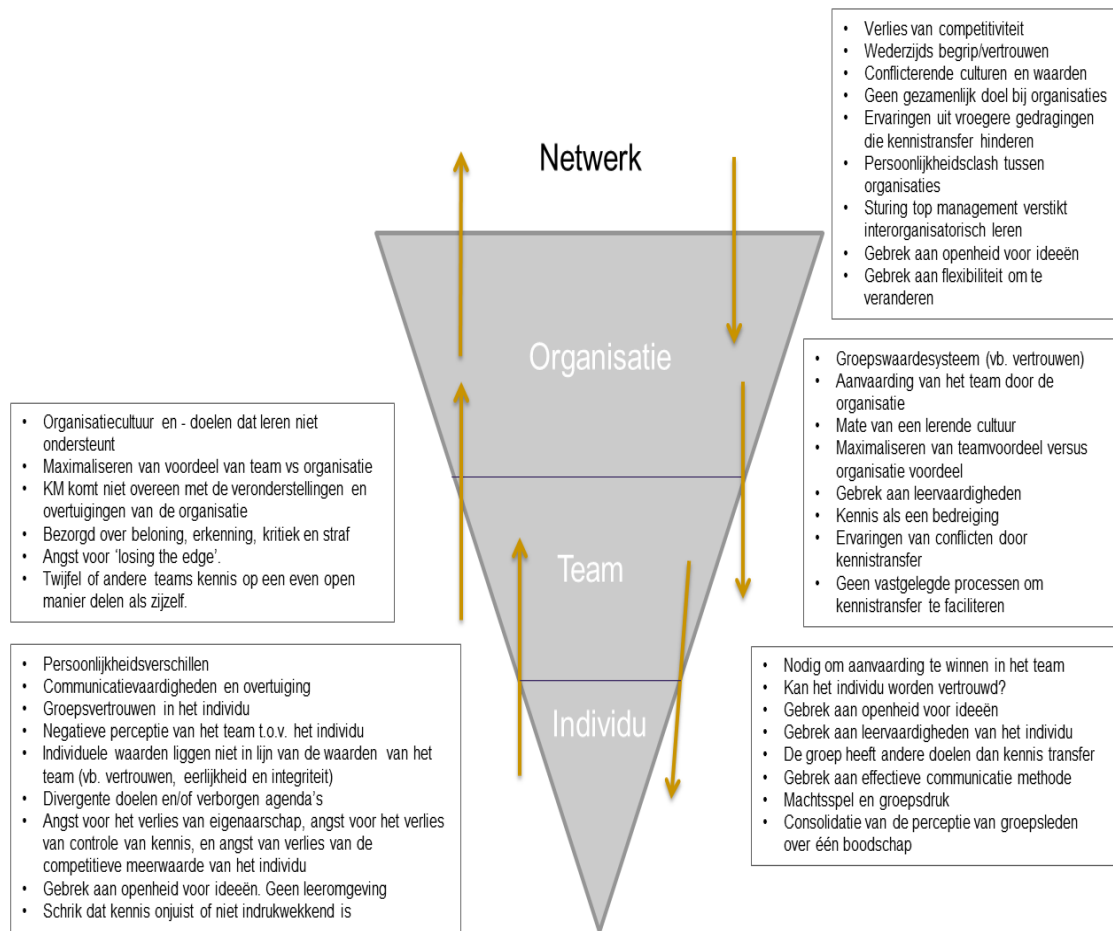
Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk

Vlaamse Vereniging voor Geestelijke Gezondheidszorg (VVGZ)

Vlaamse Wetenschappelijke Vereniging voor Jeugdgezondheidszorg (VWVJ)

Bijlage 3:
Drempels voor kennistransfer tussen vier niveaus

Sun en Scott (2005) beschrijven vier niveaus waarop en waartussen kennistransfer kan voorkomen, nl. het individu, het team, de organisatie en het netwerk van organisaties. In aansluiting met hun studie, belichten we hier enkele drempels voor kennistransfer tussen (enkele van) deze verschillende niveaus.



3.1.1 Kennistransfer van het individu naar het team

“Knowledge originates in the mind of individuals, so we must realize that unless organization members are motivated to share, no IT solution can deliver the desired goal (Desouza, 2003: p. 26).”

Desouza (2003) beklemtoont hierbij de belangrijke rol van het individu bij kennismanagement. Dit individu kan beslissen om al dan niet kennis te delen met zijn/haar team, met de organisatie of met individuen uit andere organisaties van het netwerk.

Enkele mogelijke drempels om kennis over te dragen vanuit het individu naar de rest van het team zijn:

- Persoonlijkheidsverschillen
- Communicatievaardigheden en overtuiging
- Groepsvertrouwen in het individu/aanvaarding van het individu
- (vervreemding of) negatieve perceptie van de groep t.o.v. het individu
- Individuele waarden liggen niet in lijn van de groepswaarden (bv. vertrouwen, eerlijkheid en integriteit)
- Divergente doelen en/of verborgen agenda's
- Angst voor het verlies van eigenaarschap, angst voor het verlies van controle van kennis, en angst van verlies van de competitieve meerwaarde van het individu

- Gebrek aan openheid voor ideeën. Geen leeromgeving
- Schrik dat kennis onjuist of niet indrukwekkend is

3.1.2 Kennistransfer van het team naar het individu

Drempels voor het team om kennis over te dragen naar het individu (eventueel nieuwkomer) zijn:

- Nodig om aanvaarding te winnen in de groep
- Kan het individu worden vertrouwd?
- Gebrek aan openheid voor ideeën
- Gebrek aan leervaardigheden van het individu
- De groep heeft andere doelen dan kennis transfer
- Gebrek aan effectieve communicatie methode
- Machtsspel en groepsdruk
- Consolidatie van de perceptie van groepsleden over één boodschap

3.1.3 Kennistransfer van het team naar de organisatie

Drempels voor het team om kennis over te dragen naar de bredere organisatie zijn:

- Organisatiecultuur en doelen die leren niet ondersteunen
- Maximaliseren van groepsvoordeel versus organisatie voordeel
- Komt niet overeen met de veronderstellingen en overtuigingen van de organisatie
- Bezorgd over beloning, erkenning, kritiek en straf (mogelijk gebrek aan vertrouwen)
- De angst voor 'losing the edge'. De gepercipieerde machtsbasis
- Twijfel of andere groepen kennis op een even open manier delen als zichzelf. Competitie met anderen

3.1.4 Kennistransfer van de organisatie naar het team

Drempels voor de organisatie om kennis over te dragen naar het team zijn:

- Groepswaardesysteem (bv. kan de groep worden vertrouwd?)
- Aanvaarding van de groep door de organisatie
- Gebrek aan openheid voor ideeën. De mate van een lerende cultuur
- Maximaliseren van groepsvoordeel versus organisatie voordeel
- Gebrek aan leervaardigheden van de groep
- Kennis kan worden gepercipieerd als een bedreiging
- Voorbije ervaringen van conflicten die opdoken door kennistransfer
- Geen vastgelegde processen om kennistransfer te faciliteren

3.1.5 Kennistransfer van de organisatie naar het netwerk

Drempels voor de organisatie om kennis over te dragen naar (organisaties uit) het netwerk zijn:

- Verlies van competitiviteit van de organisatie
- Wederzijds begrip/vertrouwen tussen de twee organisaties
- Conflicterende culturen en waarden
- Geen gezamenlijk doel bij organisaties
- Ervaringen uit vroegere gedragingen die kennistransfer hinderen

- Persoonlijkheidsclash tussen twee organisaties (vooral top management)
- Sturing top management verstikt interorganisatorisch leren
- Gebrek aan openheid voor ideeën
- Gebrek aan flexibiliteit om te veranderen

Bijlage 4:
Interviewschema CIRRO en kennisplein.be

1. Doelstelling en visie
 - Vanwaar ontstond het idee om kennisplein.be/CIRRO te ontwikkelen?
 - Wat was de oorspronkelijke doelstelling ervan?
 - Wie zijn de belangrijkste doelgroepen van kennisplein.be/CIRRO?
 - Hoe worden (veranderingen in) de kennisnoden geïdentificeerd?
 - Hoe komt kennisplein.be/CIRRO tegemoet aan de kennisnoden?
 - Welke visie op kennismanagement schuilt achter de ontwikkeling van kennisplein.be/CIRRO?
2. Omschrijving
 - Hoe ziet kennisplein.be/CIRRO er uit?
 - Welke inhoud verschijnt erop?
 - Welke lay-out/vorm wordt gehanteerd?
 - Wie reikt de kennis aan aan kennisplein.be/CIRRO?
 - Hoe kunnen professionals worden aangezet om kennis te delen?
 - Welke technische expertise wordt betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van kennisplein.be/CIRRO? (aantal FTE)
 - Wie beheert het platform?
 - SWOT:
 - Welke zijn de belangrijkste sterktes van kennisplein.be/CIRRO?
 - Welke zijn de belangrijkste zwaktes van kennisplein.be/CIRRO?
 - Welke zijn de belangrijkste opportuniteiten van kennisplein.be/CIRRO?
 - Welke zijn de belangrijkste bedreigingen van kennisplein.be/CIRRO?
3. Evolutie van de ontwikkeling van kennisplein.be / CIRRO en van de samenwerking tussen de partners
 - Hoe verliep de ontwikkeling van kennisplein.be/CIRRO (vóór de implementatie)?
 - Hoe verliep de samenwerking?
 - Hoe blijft jouw organisatie op het platform voldoende (her)kenbaar?
 - Hoe verliep de implementatie van kennisplein.be/CIRRO?
 - CIRRO: welke evoluties vonden nog plaats na de implementatie van het platform?
 - Wat zouden jullie anders aanpakken met de informatie die jullie nu hebben verkregen?
4. Drempels en kritische succesfactoren bij het realiseren van kennisplein.be / CIRRO?
 - Welke waren/zijn de drempels bij het ontwikkelen/implementeren van kennisplein.be/CIRRO? Op welke manier belemmerden/belemmeren zij jullie doelstelling? Checklist:
 - Gebrek aan betrokkenheid van het topmanagement
 - Gebrek aan organisatiecultuur
 - Gebrek aan technische infrastructuur: van welke IT tools maakt kennisplein.be/CIRRO gebruik?
 - Gebrek aan methodologie
 - Gebrek aan organisatiestructuur
 - Gebrek aan motivatie en beloning
 - Pensionering en verloop van het personeel
 - Gebrek aan eigenaarschap
 - Ongeschikte vaardigheden van kennismanagers en kenniswerkers

- Inadequate samenwerking / relaties tussen betrokken organisaties
 - Welke waren/zijn de kritische succesfactoren? Op welke manier bevorderden/bevorderen zij het behalen van jullie doelstellingen? Checklist:
 - Topmanagement en leiderschap
 - Een kennisstrategie
 - Een lerende organisatiecultuur
 - Incentives en training
 - Een technologie infrastructuur
 - Een kennisstructuur
 - Evaluatie van het kennismanagement
 - Samenwerking / relaties tussen betrokken organisaties
 - Wat zijn belemmeringen / kritische succesfactoren op het niveau van het netwerk?
5. Informatiearchitectuur
- Kan u de informatiearchitectuur beschrijven waar jullie mee werken? Welke zijn de voordelen van deze informatiearchitectuur? Welke zijn de nadelen?
 - Hoe verloopt het informatiegebruik?
 - Waar haalt kennisplein.be/CIRRO vooral informatie uit? Zijn dit vooral interne en/of externe databronnen? Hoe gaan jullie daarbij te werk?
 - Hoe wordt het gebruik van informatie gemeten?
 - Hoe wordt informatie gegenereerd?
 - Hoe genereert jullie informatiearchitectuur nieuwe informatie voor de gebruikers? Hoe vermijden jullie hierbij redundantie (overlap)? Hoe evalueren jullie dit?
 - Hoe wordt informatie georganiseerd?
 - Wat zijn de verschillende soorten informatie die aangeboden worden? (tekst, audio, video, sociale media, ...)
 - Hoe wordt deze informatie geclassificeerd? Welke taxonomie/taxonomieën worden daarvoor gehanteerd?
 - Hoe worden deze taxonomieën ontworpen, gecreëerd, gebruikt en onderhouden?
 - Welke metadata worden toegekend aan de informatie? Worden standaarden voor metadata (bv. Dublin) gebruikt? Welke? Gebruiken jullie daarbij autosuggestie (waarbij automatisch voorstellen voor metadata verschijnen)?
 - Op welke manier koppelen jullie de databank van jullie eigen organisatie aan de databanken van de andere partners binnen kennisplein.be/CIRRO? Hoe werden de compatibiliteitsvereisten geëvalueerd? Welke moeilijkheden ondervinden jullie bij deze koppeling? En welke zijn de kritische succesfactoren in dit verhaal?
 - Hoe worden de semantische relaties tussen informatie (elementen) geïdentificeerd? Kan de gebruiker gerelateerde informatie terugvinden op basis van deze semantische relaties? (bv. a.h.v. een thesaurus)
 - Worden semantische gegevens gebruikt om automatisch categorieën te genereren? Hoe?

- Wordt het gebruik van taxonomieën of semantische relaties geëvalueerd door gebruikers? Hoe?
- Hoe wordt toegang tot informatie gefaciliteerd?

SEARCH

- Heeft jullie informatiearchitectuur een zoekfunctie en hoe werkt deze? (bv. keywords, booleans, ik doe een gok, ...)
- Hoe analyseren jullie het zoekgedrag van de gebruikers? (bv. query analyse, google analytics,...)
- Kan de gebruiker ook zoekopdrachten over meerdere databronnen uitvoeren?
 - Analyseren jullie daarbij de aard van deze databronnen en hun toegangsmechanismen? Hoe?
 - Hoe worden zoekresultaten van meerdere bronnen verenigd? Hoe worden ze gepresenteerd? (Bv. via inhoudstype, topic, datum?)
- Wordt bij het zoeken en het indexeren (i.e. het toekennen van inhoudelijke metadata) rekening gehouden met updates?

DISCOVERY

- Hoe ondersteunt de informatiearchitectuur het ontdekken van gerelateerde informatie?

ANALYSE

- Hoe ondersteunt de informatiearchitectuur de analyse van gerelateerde informatie?

USER EXPERIENCE

- Hoe wordt gedocumenteerd wie de gebruikers zijn en hoe deze de info zullen gebruiken?
- Is er een formaat met een voorgeschreven presentatie van de informatie? Wordt het gevolgd? Waarom wel/niet?

NAVIGATIE

- Hoe wordt de 'findability' (vindbaarheid) van de info geanalyseerd?
- Is er een voorgeschreven navigatie schema? Wordt het gevolgd? Waarom wel/niet?

METRICS

- Hoe worden het gebruik van de website, de navigatie, het zoekgedrag, ... gemeten en geëvalueerd?
- Hoe wordt informatie beheerd? (back office)
 - Is het duidelijk wie verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de informatie (bv. accuraatheid, consistentie, tijdigheid van info) binnen CIRRO/kennisplein.be?
 - Is het duidelijk wie verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de metadata (bv. accuraatheid, consistentie, tijdigheid van metadata) binnen CIRRO/kennisplein.be?
 - Hoe wordt het vocabularium gemanaged?

- Zijn er informatie richtlijnen die gevolgd moeten worden?
 - Aan welke regulering moet de informatiearchitectuur voldoen? (privacy, eigendomsrechten, ...).
 - Hoe wordt de kwaliteit van informatiedienstverlening gegarandeerd? (front office)
 - Is alle informatie voor alle gebruikers vrij toegankelijk of worden bepaalde delen voor bepaalde gebruikers afgeschermd omwille van veiligheidsredenen, privacy- of eigendomsrechten? Welke tools voorzien jullie hiervoor?
 - Hoe bewaken jullie de betrouwbaarheid van de informatie?
 - Hoe wordt omgegaan met de continue groei van het systeem (groei van kennis, groei van samenwerkingsverbanden, groei van tools, ...) en de gevolgen daarvan voor het beheer en de 'usability' voor de gebruiker (scalability)?
 - Hoe wordt de informatie up to date gehouden?
6. Toekomst
- Hoe verwacht/wenst u dat kennisplein.be/CIRRO wellicht zal evolueren doorheen de tijd? Waarom verwacht/wenst u dat?

**Bijlage 5:
Online bevraging bij vertegenwoordigers van kennisinstellingen uit
de inventaris**

Deze vragenlijst handelt over:

- uw visie op kennismanagement
- hoe kennismanagement in uw organisatie vorm krijgt
- hoe uw organisatie kennismanagementtools inzet bij het ondersteunen van praktijkorganisaties
- uw visie op een WVG-Kenniswijzer

Vooraleer u start met deze bevraging, vragen we u de volgende definities door te nemen. Met kennismanagement verwijzen we naar het beleids- en planmatig opnemen, verspreiden en ontwikkelen van kennis die voor een organisatie noodzakelijk is om haar doelstellingen te bereiken (Baert et al., 2011). Vier processen van kennismanagement zijn kenniscreatie, kennis opslaan/ophalen, kennisoverdracht en kennistoepassing. Onder kennismanagementtools verstaan we deze tools die ingezet worden om deze vier processen te managen zoals websites met publicaties, methodieken en communities of practice maar ook bv. lerende netwerken. Een WVG-Kenniswijzer heeft als doel wetenschappelijke en praktijkkennis met betrekking tot welzijn, volksgezondheid en gezin te bundelen en intersectoraal beschikbaar te stellen voor het werkveld.

Van harte dank voor het invullen van de vragen.

Het onderzoeksteam.

Gelieve uw visie op en beleid rond kennismanagement kort toe te lichten:

Welke kennismanagementtools zet u in om kennis op te slaan, te creëren, te delen en toe te passen binnen uw organisatie?

Welke zijn de kritische succesfactoren voor kennismanagement binnen uw organisatie?

Wat bemoeilijkt het kennismanagement binnen uw organisatie?

Welke kennismanagementtools zet uw organisatie in om de praktijk te ondersteunen?

Welke zijn de kritische succesfactoren hierbij?

Wat bemoeilijkt dit?

Welke kennismanagementtools zou u in de toekomst (meer) willen gebruiken? Welke voorbeelden uit het binnen- of buitenland inspireren u daarbij?

Hoe belangrijk of onbelangrijk vindt u intersectorale kennisdeling?

1. Onbelangrijk
2. Eerder onbelangrijk
3. Noch belangrijk, noch onbelangrijk
4. Eerder belangrijk
5. Belangrijk

Doet u aan intersectorale kennisdeling?

1. Nee
2. Ja, met welke sectoren en rond welke thema's?

Met welke andere sectoren en rond welke thema's wenst u meer kennis te delen in de toekomst?

Zet u kennismanagementtools in om aan intersectorale kennisdeling te doen?

1. Nee
2. Ja, welke?

In welke mate past een Kenniswijzer binnen uw visie op kennismanagement?

1. Helemaal niet
2. Eerder niet
3. Neutraal
4. Eerder wel
5. Helemaal wel

Licht toe:

Hoe kan een Kenniswijzer eruit zien? Wat zijn de belangrijkste onderdelen van een relevante Kenniswijzer?

Hoe belangrijk of onbelangrijk vindt u een Kenniswijzer voor praktijkorganisaties?

1. Onbelangrijk
2. Eerder onbelangrijk
3. Noch belangrijk, noch onbelangrijk
4. Eerder belangrijk
5. Belangrijk

Licht toe:

In welke mate kan een Kenniswijzer een meerwaarde zijn voor praktijkorganisaties?

1. Helemaal niet
2. Eerder niet
3. Neutraal
4. Eerder wel
5. Helemaal wel

Licht toe:

In welke mate bent u bereid om kennis te delen via een Kenniswijzer?

1. Helemaal niet
2. Eerder niet
3. Neutraal
4. Eerder wel
5. Helemaal wel

Wat is er nodig voor u om kennis te delen via een Kenniswijzer?

Wat is uw functie binnen uw organisatie?

Wat is de naam van uw organisatie?

Bijlage 6:
Bevraging tijdens focusgroep met praktijk- en stafmedewerkers

HOE ZOEKEN JULLIE KENNIS EN WELKE KENNIS IS RELEVANT?

1. Welke zijn uw kennisbehoeften?

a. Rond welke thema's?

.....
.....
.....
.....

b. Welk soort van kennis zoek je meestal (bv. cijfers, ervaringen, theoretische kennis, regelgeving, methodieken, beleid, ...)?

.....
.....
.....
.....

2. Welke kennis is het meest bruikbaar?

.....
.....
.....
.....

3. Hoe zoek je naar kennis?

.....
.....
.....
.....

a. Maak je gebruik van online communities?

.....

4. Waar vind je de meest bruikbare kennis terug?

.....
.....

a. In welke mate raadpleeg je de steunpunten/expertisecentra die rond jouw thema actief zijn?

.....
.....

5. Maken jullie gebruik van methodieken? Hoe komen jullie hiertoe?

.....
.....

6. Kennen jullie kennisplein.be/CIRRO? Gebruik je dat? Waarom wel/niet.

.....
.....
.....

HOE KAN EEN WVG-KENNISWIJZER RELEVANT ZIJN?

1. Hoe moet een WVG-kenniswijzer eruit zien om relevant te zijn?

a. Wat zijn de onderdelen/inhoud?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

b. Via welke technologie moet een WVG-kenniswijzer beschikbaar zijn? (bv. i-pad, pc...)

.....
.....
.....

2. Wat moet worden aangeboden opdat jullie gebruik maken van een WVG-kenniswijzer? (randvoorwaarden: bv. tijd, internet, PC, i-pad)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Ga je op zoek naar kennis uit andere sectoren? Welke? Hoe doe je dat?

.....
.....
.....
.....
.....

Bijlage 7:
Online bevraging bij IT experten van kennisinstellingen uit de inven-
taris

Via deze bevraging willen we zicht krijgen op de informatiearchitectuur die binnen uw organisatie momenteel wordt gebruikt om:

(1) informatie voor de praktijkwerkers via uw website ter beschikking te stellen

(2) kennis te delen/te creëren. Onder informatiearchitectuur verstaan we de manier waarop jullie organisatie omgaat met het opslaan, het beheer en het eventueel toegankelijk maken van informatie (bv. cases, testimonials, methodieken, onderzoeksresultaten, onderzoeksdata, beeldmateriaal, fotomateriaal).

De resultaten uit deze bevraging geven ons zicht op de huidige informatiearchitectuur van de steunpunten, expertise- en kenniscentra. Dit kan een mogelijke vertrekbasis zijn voor de ontwikkeling van een WVG-kenniswijzer. Een WVG-kenniswijzer wil op een gedecentraliseerde manier kennis inzake welzijn, gezondheid en gezin intersectoraal toegankelijk maken. Door uw deelname aan de bevraging draagt u met andere woorden bij tot een kwaliteitsvolle, intersectorale zorg.

Op welke manier wordt de toegang tot uw website (en/of onderdelen ervan) verkregen? (toegankelijk voor iedereen, login en paswoord, VPN...)

Welk soort informatie stelt de website van uw organisatie ter beschikking aan de praktijk? (bv. cases, testimonials, methodieken, onderzoeksresultaten, onderzoeksdata, beeldmateriaal, fotomateriaal ...)

Hoe stelt uw organisatie deze informatie ter beschikking op haar website? (bv. via e-learning, online boeken, online communities, rapporten, verslagen, films, blogs, wikis ...)

In welke formaten stelt uw organisatie deze informatie beschikbaar op haar website? (bv. pdf, doc, Excel, MP4, WMV, JPEG, PNG, MOV, WAV...)

Is de informatie op uw website ruim doorzoekbaar via gepersonaliseerde of andere intelligente zoektechnieken (zoals google of amazon bijvoorbeeld gebruiken)?

1. Nee
2. Ja, via welke zoektechnieken?

Deelt uw organisatie kennis met de praktijk via sociale media?

1. Nee
2. Ja, via welke media?

Faciliteert uw organisatie online kenniscreatie? (bv. online communities, google docs, wikis...)

1. Nee
2. Ja, op welke manier?

Het opzoeken van informatie wordt sterk vereenvoudigd door het gebruik van metadata (toevoegen van informatie over informatie, zoals trefwoorden/tags/labels). Maakt uw organisatie hiervan gebruik?

1. Nee
2. Ja, welk type (bv. titel, auteur, taal, organisatie, versie, datum (created, modified, last saved...))?

Worden standaarden voor metadata gevolgd? (bv. ivm classificatie, zoektermen, ...)

1. Nee
2. Ja, welke?

Maakt uw organisatie gebruik van één of meerdere databases om kennis online ter beschikking te stellen? (bv. Access, Excel, MySQL, Oracle...)

1. Nee
2. Ja, aantal databases:

Deze database(s) bevatten...Indien u één database heeft, gelieve één antwoord aan te duiden. Indien u meerdere databases heeft, kan u meerdere antwoorden aanduiden.

1. Enkel informatie
2. Enkel metadata
3. Zowel informatie als metadata

Welke is/zijn deze databases (bv. Access, Excel, MySQL, Oracle...)?

Op welke infrastructuur wordt de informatie bijgehouden? (bv. centrale fysieke server, virtuele server, meerdere pcs, CDs, USB, dropbox, ...)

Indien uw organisatie gebruik maakt van een server, is dit in eigen beheer?

1. Ja, dit is in eigen beheer
2. Nee, bij welke organisatie is de server in beheer?

Met back-up bedoelen we het systematisch nemen van kopies op een gestructureerde manier. Welke is de back-up strategie binnen uw organisatie?

Wat is de frequentie hiervan? (bv. dagelijks, wekelijks, sporadisch ...)

Hoe wenst uw organisatie haar informatiearchitectuur (IA) op korte termijn te verbeteren?

Welke ondersteuning heeft uw organisatie hierbij nodig? (bv. een onafhankelijk aanspreekpunt IA; een externe IA consultant; een interne IA expert; leermomenten met andere kennisinstellingen; tools die de overheid aanreikt)

Hoe wenst uw organisatie haar informatiearchitectuur op lange termijn te verbeteren?

Welke ondersteuning heeft uw organisatie hierbij nodig? (bv. een onafhankelijk aanspreekpunt IA; een externe IA consultant; een interne IA expert; leermomenten met andere kennisinstellingen; tools die de overheid aanreikt)

Is er een verantwoordelijke voor informatiebeheer binnen de organisatie (bv. bibliothecaris, webbeheerder, IT verantwoordelijke, kwaliteitsbeheerder, archiefbeheerder)?

1. Nee
2. Ja, één persoon
3. Ja, meerdere personen

Welke taken en bevoegdheden heeft deze persoon in het kader van de voorgaande vragen?

Welke taken en bevoegdheden hebben deze personen in kader van voorgaande vragen?

Gelieve de contactgegevens van de verantwoordelijke(n) hieronder te noteren.

Gelieve de naam van uw organisatie hieronder te noteren.

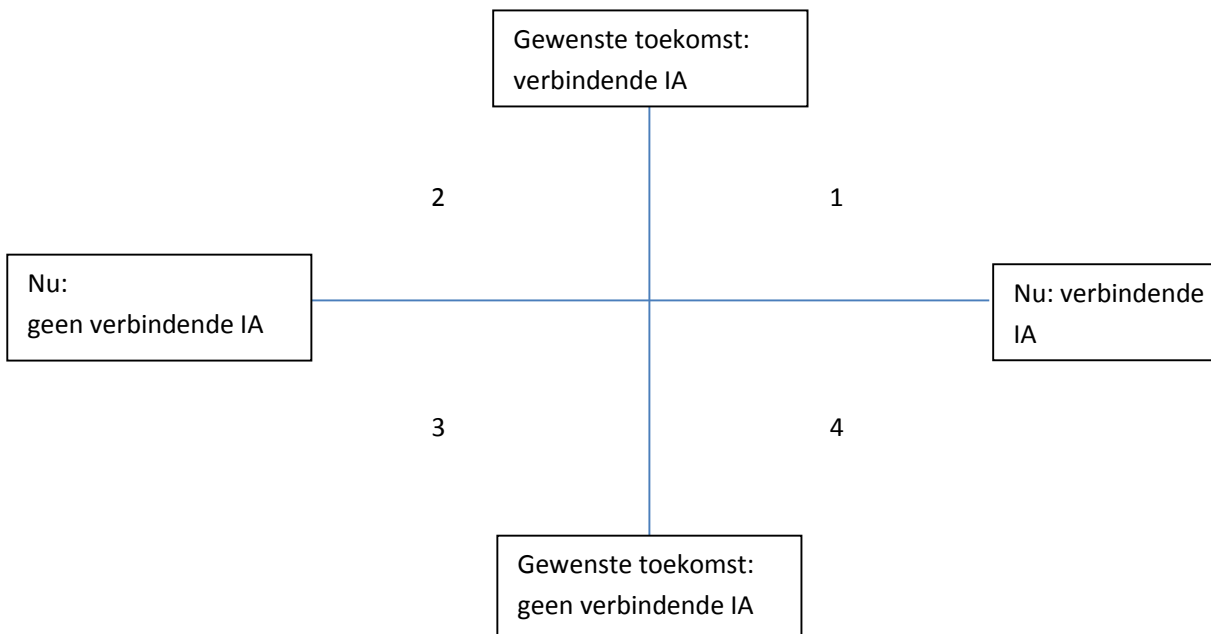
Bijlage 8:
Leidraad denk- en dialooggroep over informatiearchitectuur

Doel?

- Reflectie, stappenplan en ondersteuning rond IA:
 - Bewustwording van eigen huidige positie m.b.t. verbinden van informatiearchitectuur:
 - Geen verbindende informatiearchitectuur:
 - Ieder op zich (geen leren van elkaar)
 - Leren van elkaar m.b.t. eigen informatiearchitectuur
 - Verbindende informatiearchitectuur
 - Organische groei
 - Nieuw platform
 - Bewustwording van gewenste positie in de toekomst
 - Eerste stappen uitwerken in stappenplan
 - Ondersteuning van elkaar in uitwerken toekomstige IA

Werkwijze?

- Reflectie oefening aan de hand van een schematische weergave. Welke positie neemt uw kennisinstelling in in dit schema? Verduidelijk.
 - Welke is de huidige positie van de informatiearchitectuur van uw kennisinstelling in het schema?: Verbindt de huidige informatiearchitectuur al dan niet kennis uit meerdere kennisinstellingen (of heeft het voldoende potentieel om kennis tussen meerdere kennisinstellingen te verbinden)?
 - Welke positie wenst jouw kennisinstelling in de toekomst in te nemen?: Wenst jouw kennisinstelling dat de toekomstige informatiearchitectuur al dan niet kennis uit meerdere kennisinstellingen verbindt (of het potentieel heeft om kennis tussen meerdere kennisinstellingen te verbinden)?



- Hoe ziet de gewenste toekomstige positie van de informatiearchitectuur van jouw kennisinstelling er dan juist (concreter) uit?
 - Geen verbinding:
 - Niet leren van elkaar => hier dieper op weerstand ingaan door goed te luisteren, samen te vatten en door te vragen in plenaire groep
 - Wel leren van elkaar
 - Wel verbinding:
 - Organische groei
 - Nieuw platform
- Wat heb je al geprobeerd om jouw gewenste toekomstige positie (al dan niet verbindende IA) te bereiken? Wat werkte er en wat niet?
- Welke is uw volgende stap om de gewenste toekomstige positie (beter) te bereiken? (bv. metadata gestructureerd opslaan)
- Hoe kunnen anderen uit de groep u hierbij helpen? Welke zijn de voorwaarden om de toekomstige positie te kunnen bereiken?:
 - Hoe kunnen kennisinstellingen met een verbindende informatiearchitectuur kennisinstellingen ondersteunen zonder dergelijke architectuur en die wel dergelijke architectuur wensen in de toekomst (en omgekeerd)?
 - Hoe kunnen de andere kennisinstellingen hun huidige (al dan niet verbindende) IA optimaliseren? Wat is hiervoor nodig?
- Hoe kan de overheid hierbij helpen? Welke zijn de voorwaarden voor het beleid om de toekomstige positie te kunnen bereiken?