

INFORMATIEBEHEER

Van bibliotheek naar kenniscentrum

Kennismanagement bij het WNF

Kees Westerkamp

Kennismanagement, de tijd van praten en discussiëren is voorbij. Betrokkenen willen actie en willen het zien werken. Welke rol speelt de bibliotheek of de documentatieafdeling? Welke afdelingen hebben een transformatie meegemaakt? Een kijkje in de keuken van het World Wide Fund for Nature (WWF) in Zeist.

De Nederlandse afdeling van het World Wide Fund for Nature (in ons land Wereld Natuur Fonds geheten) is een van de 27 nationale organisaties die de organisatie telt. Wereldwijd heeft het WWF zo'n 4,7 miljoen donateurs die geld bijeen brengen voor 1200 projecten in 90 landen. De Nederlandse afdeling behoort met 766.000 donateurs tot één van de grootste. Vanuit Zeist werken 100 werknemers, 750 vrijwilligers en 84.000 Rangers (jeugd donateurs) aan verschillende projecten op zowel nationaal als internationaal niveau.

Alhoewel de nationale organisaties zelfstandig zijn, wordt er onderling samengewerkt aan een mondiaal natuurbeschermingsprogramma. Dit programma bestaat uit verschillende projecten die er op zijn gericht om de biodiversiteit op aarde te beschermen. Dit gebeurt onder meer door het beschermen en herstellen van de leefgebieden, het aanpakken van belangrijke bedreigingen en de verhoging van de bewustwording van het Nederlandse publiek. Deze projecten gaan dus verder dan alleen het beschermen van de panda's en tijgers. Vanuit het internationale hoofdkantoor in Zwitserland wordt een deel van de werkzaamheden gecoördineerd, zoals bijvoorbeeld het management van informatie en kennis.

Informatie cruciaal

Om het geld van donateurs zo efficiënt mogelijk te besteden aan de verschillende projecten die er wereldwijd zijn, is het uitwisselen van informatie en kennis een belangrijk aandachtspunt. In toenemende mate wordt van fondswervende organisaties, zoals het WWF, vereist dat zij laten zien waaraan zij het geld besteden. Informatie en communicatie is dus van groot belang. Het zal dus geen verrassing zijn dat een bibliotheek, informatie of kenniscentrum een belangrijke rol speelt binnen de WWF-organisatie. Hoe belangrijk die rol is, verschilt per land. Omdat de nationale organisaties zelfstandig zijn, kunnen zij voor een belangrijk deel de informatie- en kennishuishouding zelf invullen. Het gevolg is dat bepaalde landen het beter voor elkaar hebben dan andere landen.

Nederland heeft ten aanzien van het informatie- en kennismanagement binnen WWF een voortrekkersrol. Zowel op nationaal als internationaal niveau hebben de Nederlanders prioriteit gegeven aan een goed opgezet beleid. Een beleid dat er op is gericht faciliteiten te ontwikkelen en aan te bieden waarbij het WWF-medewerkers mogelijk wordt gemaakt informatie en kennis te publiceren en te delen. Het informatiecentrum speelt daarin een steeds belangrijker wordende rol. Opvallend aspect is de samensmelting van de informatie- en interne communicatiefunctie.



Afscheid mediatheek

Tot voor vijf jaar geleden was het informatiecentrum van het WNF een bibliotheek. Maar wel een bibliotheek waar de nadruk lag op foto- en informatieve boeken over de natuur, met name de Nederlandse natuur. Uit evaluaties, door gebruikersonderzoeken en statistieken, bleek dat de belangstelling voor de bibliotheek onder de medewerkers dalende was. De collectie vormde geen afspiegeling meer van de WNF-projecten. De bibliotheek dreigde een voorportaal van de boekhandel te worden waar men tijdschriften en boeken kon bestellen en waar de nadruk lag op het collectioneren en ontsluiten van boeken waar weinig vraag naar was.

Er volgde een heroriëntatie die resulteerde in een twee-fasenstrategie. De eerste fase bestond uit de 'reshuffeling' van werkzaamheden en collecties alsmede het verleggen van de aandacht naar datgene wat de WNF-medewerkers graag wilde zien in het pakket aan producten en diensten van de afdeling. De tweede fase, waarin de afdeling zich nog steeds bevindt, bestaat uit de samensmelting van informatieve en interne communicatieve functies en de focus op informatie en kennis in plaats van informatie alleen. Het resultaat was een informatiecentrum met een focus op de WNF-projecten, aandacht voor broodnodige informatie en de mogelijkheid voor WNF-medewerkers om kennis over hun eigen projecten te delen met andere medewerkers over de hele wereld.

Fase 1 Informatiecentrum nieuwe stijl

Het bibliotheekconcept van voor 1999 is definitief vaarwel gezegd. Het informatiecentrum (IC) heeft zijn intrede gedaan. De bibliotheekcollectie met hoofdzakelijk boeken en rapporten, is gesaneerd. Alleen projectrelevante externe materialen worden gecollectieerd en dan nog op bescheiden schaal. Bovendien hebben de afzonderlijke afdelingen binnen het WWF-kantoor eigen budget gekregen om informatiematerialen aan te schaffen. De goedkeuring geschiedt door de afdeling maar de aanschaf gebeurt bij voorkeur door het IC. Het materiaal komt uiteindelijk, na gebruik ten behoeve van een project, wel in de algemene collectie terecht alhoewel de garantie daarvoor niet honderd procent is. Het IC heeft een eigen, bescheiden, budget voor de aanschaf van naslagwerken.

De focus is ook komen te liggen op het verzamelen en ontsluiten van video- en fotomateriaal. Videomateriaal wordt gebruikt om de status van projecten te bekijken. Het fotomateriaal wordt gebruikt in communicatie-uitingen van het WNF zoals brochures, websites, tijdschriften (*Tam Tam* en *Panda*). Voor de beschikbaarstelling van dit fotomateriaal is, op initiatief van de Nederlandse afdeling, een fotodatabank gebouwd. Deze 'Photolibrary' is overal ter wereld toegankelijk via een intranet. Het hoofdkantoor in Zwitserland coördineert de collectievorming, ontsluiting van de foto's en de juridische afhandeling van het fotogebruik. In de toekomst is het de bedoeling dat ook nationale organisaties hun eigen fotomateriaal via de databank beschikbaar kunnen stellen.

De registratie en circulatie van binnengekomen tijdschriften is een activiteit van de receptie geworden (maar wel onder verantwoordelijkheid van het informatiecentrum). Hiertoe is door het IC een databank opgezet die door de medewerkers van de receptie wordt gebruikt en bijgehouden. De meeste abonnementen worden betaald vanuit de afdelingsbudgetten.



Het beantwoorden van vragen van medewerkers en donateurs is meer centraal komen te staan. Onder de noemer deskresearch wordt ten behoeve van de projecten informatie verzameld. Dit geschiedt op continue basis waardoor deze informatie gebruikt wordt voor het vullen van de etalageboxen en themadossiers. Van de vele WNFprojecten is een aantal aangewezen als zogenaamd etalageproject. Dit zijn projecten die speerpunt zijn in het beleid van het WWF en een voorbeeld voor andere landen en andere projecten. De collectievorming in het informatiecentrum is nu grotendeels gericht op deze etalageprojecten. Rondom de overige projecten of aandachtsonderwerpen van het WNF zijn themadossiers aangelegd. De boxen en dossiers worden in de nabije toekomst geheel digitaal beschikbaar gemaakt binnen het intranet.

De deskresearch wordt ook op verzoek verricht. Deze verzoeken komen van de WNF-medewerkers die de informatie in de etalageboxen of themadossiers onvoldoende vinden. Maar de verzoeken komen ook van customer operations. Deze afdeling vormt de frontoffice voor de donateurs van het WNF. Alle vragen van donateurs komen telefonisch of per e-mail binnen op de frontdesk. Alle eerder gestelde vragen zijn digitaal opgeslagen. Wanneer een vraag en/of antwoord niet wordt gevonden in de eigen files, wordt de vraag doorgespeeld aan het informatiecentrum. Deze lost de vraag zelf op of neemt contact op met een interne specialist die het antwoord kan leveren. In sommige gevallen wordt een internationale medewerker van het WWF benaderd. In principe worden alleen vragen in behandeling genomen die betrekking hebben op het WWF, haar projecten en het werkgebied. Voor andere vragen is een doorverwijsfunctie.

Fase 2. Focus op communicatie, kennis en informatie

Een belangrijk onderdeel van de transformatie is de samensmelting van de informatieve functie van het IC en een deel van de interne communicatie. Of anders gezegd: de interne communicatie van informatie en kennis heeft hoge prioriteit binnen het WWF. Concreet heeft dit gestalte gekregen door de samenwerking van de informatiespecialist en een communicatiemedewerker. Beide functionarissen zitten samen op de afdeling. De communicatiemedewerker richt zich op de beschikbaarstelling van interne digitale informatie aan alle medewerkers van het WWF. In de praktijk betekent dit dat binnen een intranet, Connect genaamd, informatie beschikbaar wordt gesteld voor het internationale netwerk.

Connect biedt een breed scala van informatiebronnen, zoals wie is wie, interne projectinformatie, foto's, documenten uitwisseling tussen kantoren en een discussieforum. Ook is het intranet gekoppeld aan externe informatie zoals publieke websites van de verschillende WWF-kantoren. Alle WWF-medewerkers kunnen zelf informatie toevoegen aan Connect. Nationale organisaties hebben allemaal hun eigen folder en kunnen zo van elkaars projecten, en de deelactiviteiten daarbinnen, kennis nemen en leren. Is de informatie digitaal niet beschikbaar, dan kan men toch zien wie er specialist is op een bepaald gebied of project om daar vervolgens in contact mee te treden.

Succesfactoren

Uit statistiekmetingen is gebleken dat de gewijzigde koers succes heeft gehad. Het informatiecentrum heeft meer aanvragen gekregen van de WNF-medewerkers. Door de aandachtsverschuiving van taken binnen het IC is er meer tijd ontstaan voor een bijdrage aan de kernactiviteiten van de organisatie. Dit heeft meer goodwill en bekendheid opgeleverd. Het IC wordt



meer dan vroeger gezien als een spin in het web. Een afdeling waar je je licht opsteekt voordat je in een project start of er in verder gaat. Met de inzet van ICT-tools moet de deling en toegankelijkheid van informatie en kennis de komende jaren worden verbeterd. Samenwerking met andere afdelingen staat daarbij centraal. Hiermee wordt getracht de efficiency zodanig te verhogen dat de financiële middelen zo goed mogelijk worden besteed en waarbij de beschikbare interne en externe informatie en kennis zo goed mogelijk wordt aangewend om projecten tot een goed einde te brengen. Toch is dit alleen niet genoeg. Een pro-actieve houding van de informatiespecialist is van cruciaal belang voor een goede transformatie van bi-doc naar kenniscentrum. Daarbij ligt de aandacht op:

- wat kan ik betekenen voor de organisatie en de interne klanten?
- efficiency en
- optimale deling van interne informatie en kennis

Openstaan voor veranderingen, het nemen van eigen verantwoordelijkheden en het nemen van risico's vormen ook een belangrijk onderdeel van het succes. In het geval van deze case zijn er dan kanttekeningen.

Conclusie

Terugkijkend op de afgelopen jaren kunnen we stellen dat mensen constant gemotiveerd moeten worden om kennis te delen. Binnen het WNF gebeurt dat door een wekelijkse koffiebijeenkomst (half uurtje op maandagochtend) waar iemand iets vertelt over een project. Tijdens de lunches worden regelmatig presentaties verzorgd door zowel nationale als internationale WWF-medewerkers. Mensen willen graag horen wat anderen hebben gedaan en geleerd. De uitdaging bestaat er vooral uit om die informatie en kennis niet alleen te delen tijdens bijeenkomsten maar ook via het intranet. En soms betekent dit dat je personen moet vragen om meer te participeren in zo'n intranet. De betrokkenheid van zowel de informatiespecialist als de communicatiemedewerker is hier van groot belang. Zien en gezien worden is het devies.

Dit is aflevering twee in een serie van drie artikelen over de praktijk van kennismangement. De eerste stond in het laatste nummer van Archos Magazine (december 2003). In de laatste aflevering opnieuw een praktijkvoorbeeld.

Kees Westerkamp is adviseur bij Reekx, adviseurs en dienstverleners in informatievoorziening..

Facto Magazine - Nr 4 – April 2004, p.34-37

