

# 15

## **Praktijkverhalen over kennismanagement**

**Daphne Depassé**

**Erwin la Roi**

**Fotografie: Daniëlle van der Schans**

ESSENTIALS



# Succesvol kennismanagement door duidelijke regels en procedures

In gesprek met Janet Ganzeveld (KPMG Meijburg & Co)

KPMG Meijburg & Co is succesvol in het toepassen van kennismanagement. Onder andere Janet Ganzeveld zorgde ervoor dat het proces van kennisverzameling, toegankelijkheid, kennisoverdracht en kennisvermarkting sterk geoptimaliseerd werd. Zij schetst in deze bijdrage een beeld van de verschillende succesfactoren. Vooral de kennisgroepen hebben ervoor gezorgd dat er een gezamenlijke en krachtige grip is op de kennis. Door de verplichte deelname en de duidelijke regels en procedures werd met deze kennisgroepen een systeem gecreëerd waarin de organisatie werd gemobiliseerd. “Professionals moeten nu wel participeren”, aldus Janet. “En dat werkt.” De huidige kennismanagementtoepassingen binnen KPMG Meijburg zijn sterk geformaliseerd en vooral gericht op het expliciet maken en vastleggen van kennis. Voor de realisatie van een nieuw intranet heeft KPMG Meijburg gekozen voor een aanpak waarbij de kerntaken, werkwijze en drijfveren van medewerkers centraal staan.

## KPMG Meijburg & Co

KPMG Meijburg & Co werd in 1939 opgericht als één van de eerste belastingadvieskantoren in Nederland en is een samenwerkingsverband van besloten vennootschappen, deel uitmakend van KPMG International. Bij KPMG Meijburg & Co werken zo'n 850 medewerkers, waaronder ongeveer 480 fiscale professionals die cliënten adviseren op alle terreinen van het fiscale vakgebied. Deze professionals werken samen in specialistische teams op (deel)terreinen van het belastingrecht, of in multidisciplinaire teams bij specifieke projecten zoals fusies en overnames, bedrijfsopvolging en infrastructurele projecten. Janet Ganzeveld is Directeur van het Tax Knowledge Center van KPMG Meijburg en daarnaast als leidinggevende verantwoordelijk voor het Information Research Center (IRC – de bibliotheek) en Tax & Legal Communications (TLC).

## De ontwikkeling van kennismanagement bij Meijburg

KPMG Meijburg & Co is een kennisintensieve organisatie en de reputatie van het kantoor is gebaseerd op het leveren van adviezen van hoge kwaliteit aan cliënten. “Goede kennis van het vak is een noodzakelijke voorwaarde voor het dagelijks functioneren van de professionals”, aldus Janet Ganzeveld. “Kennis is ons product. Wij verkopen kennis.” In 2001 was er in grote lijnen een kennismanagementplan geschreven en Janet werd gevraagd om dit plan in

Janet Ganzeveld (1965) is Directeur van het Tax Knowledge Center van KPMG Meijburg & Co. Zij studeerde Fiscaal Recht aan de Rijksuniversiteit Groningen. Na haar studie werkte zij bij de vakgroep Belastingrecht en werd een van de eerste AIO's (Assistent in Opleiding) van Nederland. Later werd dit AIO-schap omgezet in een universitair docentschap. In 1994 promoveerde zij en een jaar later trad zij in dienst bij KPMG Meijburg & Co. Gedurende zes jaar was zij bij KPMG Meijburg werkzaam in de klantenpraktijk, waarvan zij de laatste twee jaar combineerde met een universitair docentschap aan de Universiteit van Amsterdam. Eind 2000 werd zij gevraagd om het kennismanagement binnen KPMG Meijburg vorm te geven en sindsdien is zij, als Directeur van het Tax Knowledge Center, verantwoordelijk voor het kennismanagement bij KPMG Meijburg & Co.

---

de praktijk te brengen. Als Directeur van het Wetenschappelijk Bureau (nu: Tax Knowledge Center) werd zij verantwoordelijk voor het kennismanagement van KPMG Meijburg.

### *De aanleiding*

Toen Janet startte werd kennismanagement weinig actief ingezet binnen KPMG Meijburg. Er werd weinig structureel kennis opgebouwd en verspreid. “Het was bijvoorbeeld onduidelijk hoe er met kennis werd omgegaan en welke zaken moesten worden vastgelegd”, licht Janet toe. “Er waren wel vaktechnische vergaderingen en notities, maar een te beperkt aantal mensen hield zich actief bezig met kennis(management). Er waren ook niet genoeg tijdige klantenmailings naar aanleiding van recente ontwikkelingen.” Ook viel er winst te behalen in de vindbaarheid van specifieke kennis, informatie of specialisten. Vandaar dat opnieuw gezorgd moest worden voor een effectieve ontwikkeling van nieuwe kennis en verzameling van bestaande kennis, voor vastlegging om de kennis toegankelijk te maken en voor gerichte distributie van kennis.

### **Visie op kennismanagement**

Janet startte met het opbouwen van een team met een aantal medewerkers binnen het Tax Knowledge Center. En zij schreef, samen met een tweetal collega's (partners en tevens lid van het Dagelijks Bestuur: Evert-Jan Huizingh en Gijsbert Bout), een visie op kennismanagement, genaamd: *Creating the real MWorld*. In deze notitie werd de noodzaak beschreven van het optimaal opbouwen, in stand houden en toegankelijk maken van kennis in de organisatie. Het doel was het creëren van een *Meijburg Wereld* waarin de kennis van de organisatie ‘in de greep’ gehouden zou kunnen worden.

---

### *“Creating the real MWorld”*

---

In deze notitie werden vragen en mogelijke antwoorden beschreven om tot een gedegen aanpak van kennismanagement te komen. Vervolgens werd hierop een reactie gevraagd van de professionals. “Het kan niet zo zijn dat er bijvoorbeeld slechts vijf mensen verantwoordelijk zijn voor de kennis van de hele organisatie”, vertelt

Janet. “Zij kunnen niet alles schrijven, vastleggen en voorbereiden. De professionals moesten er zelf weer actief bij betrokken worden.”

In de notitie werd de nadruk gelegd op samenwerking, kennisdelen en het samenvoegen van kennis. “Niemand beheerst het vak meer in al z'n facetten”, licht Janet toe. “Samenwerking

en transparantie zijn daarom de sleutelwoorden. Om op de meest efficiënte manier tot waardecreatie te komen is de inzet van de collega's met de juiste ervaring van groot belang. We moeten tenslotte voorkomen dat het wiel twee keer wordt uitgevonden." Het uitgangspunt was om de processen van kennisverzameling, toegankelijkheid, kennisoverdracht en kennisvermarkting te optimaliseren.

In de notitie werd een aantal oplossingsrichtingen beschreven en vervolgens werd een stuurgroep samengesteld. De stuurgroep schreef een notitie met de praktische uitwerking van de grondslagen van deze visie en richtte zich op de indeling van de kennisgebieden, de bemensing, de bewaking van in- en uitstroom van mensen en het meenemen van kennis in de beoordelingen van mensen. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de huidige situatie.

## Kennisgroepen

### *Herindeling kennisgroepen (Tax Knowledge Groups)*

Een van de oplossingen was het herinrichten van bestaande kennisgroepen. De voorgaande indeling van de kennisgroepen op wetssystematiek werkte niet optimaal: het ordenen en vinden van de kennis was complex en in sommige gevallen betrof het een mix van wetstechnische gebieden of waren kennisgroepen grensoverschrijdend. De stuurgroep startte daarom met een gewijzigde conceptindeling van de kennisgroepen; in totaal werden er zevenendertig kennisgroepen geformeerd. Naast de primair vaktechnische kennisgroepen (veelal gebaseerd op wetssystematiek) werden kennis- en marktgroepen geformeerd voor relevante *lines of business* en branches. Ook werden de landendesks gerangschikt onder de noemer kennisgroep in brede zin; en bleven de zogenaamde Tax Specialist Services bestaan: specialisten (zoals btw en LB) die van oudsher al bestonden als groepen.

Er werd een enquête gehouden onder de professionals met de vraag in welke kennisgroep(en) zij zichzelf het liefst zouden zien. "Op basis daarvan zijn we gaan indelen", licht Janet toe. "Hier zijn we avonden mee bezig geweest. Doordat we in de stuurgroep gezamenlijk iedereen kenden, konden we een goede indeling maken." Er werd vastgesteld dat iedere professional vanaf een bepaalde rang verplicht moet deelnemen aan één kennisgroep, en in beginsel maximaal aan twee kennisgroepen. "Het feit dat ze aan niet meer dan twee kennisgroepen mogen deelnemen, komt voort uit de gedachte dat iemand niet in tien kennisgebieden de expert kan zijn", licht Janet toe. Een ander uitgangspunt bij de indeling was dat elke kennisgroep – waar mogelijk – een landelijke dekking moet hebben; met een adequate vertegenwoordiging van alle regio's.

### *Bemensing en taken*

De kennisgroepen zijn verantwoordelijk voor het signaleren en analyseren van nieuwe wetgeving, jurisprudentie, ontwikkelingen binnen het kennisgebied en het verspreiden van deze kennis binnen Meijburg. Elke kennisgroep bestaat uit een voorzitter, een secretaris en vijf tot vijftien professionals. De voorzitter van de kennisgroep heeft primair een organiserende en initiërende taak; hij of zij organiseert bijvoorbeeld periodiek het (vaktechnisch) overleg. "De frequentie en de manier waarop (online of live) bijeenkomsten plaatsvinden, verschilt per groep", vertelt Janet. "Dit ligt bijvoorbeeld aan de voorzitter, aan de noodzaak binnen dat kennisgebied of de drukte." De voorzitter heeft toezicht op de actieve participatie van alle

leden van de kennisgroep en op de ontsluiting en verspreiding van de kennis, bijvoorbeeld door middel van presentaties en notities. De secretaris is in beginsel het eerste aanspreekpunt voor het bijhouden van het intranet en de interne database van de kennisgroep. De kennisgroepen zijn collectief verantwoordelijk voor het vullen en bijhouden van de kennisdatabase op het intranet. “Elke kennisgroep schrijft daarnaast elk jaar een businessplan”, zegt Janet. “Vorig jaar is aan alle voorzitters van de kennisgroepen gevraagd om een basisnotitie te schrijven over hun specialisme, die vervolgens wordt opgenomen in de kennisdatabase.”

### *Output & monitoring*

Elke kennisgroep heeft daarnaast een monitor vanuit de afdeling TKC. “Dit is iemand met een initiërende en coördinerende taak, die de groep monitort”, zegt Janet. “Door aanwezig te zijn bij vergaderingen, signalen op te vangen en initiatieven te ontplooien als er zaken voorbereid moeten worden, zoals landelijke vaktechnische vergaderingen of notities.” De stuurgroep heeft een outputlijst opgesteld voor de kennisgroepen; die dient als richtlijn. “De monitor houdt in de gaten of er genoeg gebeurt binnen een kennisgroep en als er iets belangrijks gebeurt, bijvoorbeeld een wetsvoorstel, dan wordt er vanuit TKC op aangestuurd om een klantenmailing te schrijven – als de groep dit zelf al niet doet.” De bijdragen van de kennisgroepen, eventuele externe en interne notities en publicaties worden centraal – via het TKC – verspreid of in de database opgenomen.

### *Transfer Desk*

De in- en uitstroom van de kennisgroepen wordt gereguleerd door een zogenoemde Transfer Desk. “Dit is een groep mensen die zich bezighoudt met de bewaking van in- en uitstroom van mensen”, licht Janet toe. “Hier is een goed werkend systeem voor opgezet. Wanneer mensen in-,

---

*“De professionals  
moeten nu wel  
participeren”*

---

uit- of doorstromen geeft HRM een signaal en dan treedt er een proces in werking. Medewerkers worden toegewezen aan (of uitgeschreven uit) een kennisgroep en dit rolt automatisch door naar mailboxlijsten, intranet en de kenniskaarten (de *Knowledge Navigator*) van het intranet”. Ook wordt gekeken naar het niveau van de professionals: leden van een kennisgroep die onmiskenbaar de status van deskundige hebben worden als zodanig gerangschikt in de *Knowledge Navigator*; leden van wie kennis zich

richting een ander kennisgebied ontwikkelt, zullen uit de betreffende kennisgroep treden en toetreden tot een andere.

Deze organisatie van kennisgroepen is succesvol binnen Meijburg. Hiermee werd een systeem gecreëerd waarin de organisatie wordt gemobiliseerd. “De professionals moeten nu wel participeren. En dat werkt”, aldus Janet.

### **Toepassingen kennismangement**

Binnen Meijburg vinden verschillende kennismangementtoepassingen plaats. Janet licht een aantal toe.

### *Huidig intranet (MWorld)*

Het huidige intranet van Meijburg (MWorld) bestaat voor een belangrijk deel uit kennisinformatie: de kennisgroepen, andere fiscale informatiebronnen en een Knowledge Navigator. Daarnaast is er informatie te vinden over bijvoorbeeld applicaties, stafafdelingen en interessante links.

KPMG Meijburg gaat ervan uit dat onderling overleg bijdraagt aan de kwaliteit van de output en aan de snelheid waarmee de output tot stand komt. Om toegang te krijgen tot de kennis in de hoofden van mensen is er een *Knowledge Navigator* opgenomen in het intranet. In deze Knowledge Navigator zijn alle professionals opgenomen, met hieraan gekoppeld de kennisgebieden waarin zij gespecialiseerd zijn. Janet: “De verplichte velden worden gevuld door HRM – in samenwerking met de Transfer Desk – voor wat betreft de deelname in kennisgroepen. Dit hoeven de professionals dus niet zelf te doen. En er is een vrij veld waarin mensen zelf informatie kunnen opnemen, maar dit wordt nauwelijks gevuld.” Met de Knowledge Navigator kunnen de professionals elkaar snel en gemakkelijk vinden en elkaars kennis, kunde en ervaring benutten.

In de *rubriek Fiscaal* is informatie opgenomen op het gebied van de fiscale praktijk: richtlijnen, nieuwsbrieven, adviezen, links en verslagen, zowel uit interne als externe bronnen. Er wordt online toegang geboden tot externe databases van verschillende fiscale en financiële uitgevers. En ook is hier de catalogus van de bibliotheek opgenomen, met een zoekstelsel voor aanwezige boeken in de centrale bibliotheek. Daarnaast zijn er procedures en notities opgenomen – zowel de cliëntgerichte notities als interne Meijburgnotities – en overzichten en verslagen van de (landelijke) vaktechnische vergaderingen en regionale overleggen.

### *Information Research Center - de bibliotheek*

In de bibliotheek van Meijburg staan uiteraard informatiebronnen centraal. Ook vervult de bibliotheek een logistieke functie binnen Meijburg bij het verzenden van (automatische) interne mailings van uitgevers en klantenmailings. Twee medewerkers van de bibliotheek maken daarnaast deel uit van het webteam voor het beheer van de externe website. Het beheer van het huidige intranet ligt ook in handen van de bibliotheek; dit heeft volgens Janet vooral te maken met het feit dat het huidige intranet is gebaseerd op Lotus Notes, wat het niet eenvoudig maakt om content toe te voegen of te wijzigen. De medewerkers leveren hun content nu aan in een bepaald formaat, waarna de bibliotheek het plaatst op het intranet.

### *Nieuwsbrieven*

Er wordt veel informatie aangeboden aan de professionals. De professionals ontvangen via e-mail dagelijkse mailings met fiscaal nieuws van uitgevers (zoals de Fiscanet). Ook ontvangen zij wekelijks een knipselkrant met fiscaal nieuws uit kranten en intern nieuws, zoals geboorten en promoties. Met het *MWorld Tax News* worden de professionals op de hoogte gehouden van korte mededelingen en signaleringen van onder andere de kennisgroepen. Deze leveren praktijkervaringen, ontwikkelingen in wetgeving of jurisprudentie voor de nieuwsbrief aan bij TKC, die vervolgens – na redactie – zorgdraagt voor de centrale verspreiding van de nieuwsbrief per e-mail.

Een relatief nieuw initiatief zijn de *Collect & Connect calls*. Een idee van Robert van der Jagt, het huidige DB-lid met kennis in zijn portefeuille. Een continu in samenstelling wijzigende groep professionals vergadert een paar keer per jaar per telefoon. Zij brengen dan relevante adviezen en praktijkervaringen van hun kant onder de aandacht. Die worden gebundeld in een nieuwsbrief die na redactie door TKC onder de professionals wordt verspreid. Zo kunnen zij waar mogelijk kennis nemen van deze ervaringen en adviezen en gebruiken ten behoeve van hun eigen cliënten.

Ook zijn er externe nieuwsbrieven en klantenmailings. Deze worden automatisch elektronisch verzonden naar klanten die zich hierop geabonneerd hebben.

### *Tax ID*

Op het intranet is tevens een *TXID-database* opgenomen. “Een TXID is een taxplanning-idee waarmee onze cliënten belasting kunnen besparen”, licht Janet toe. “Wij roepen de professionals op om goede ideeën in te dienen. De ideeën komen binnen bij TKC waarna ze, na een eerste beoordeling door TKC, doorgestuurd en gescreend worden door mensen uit de betreffende kennisgroep.” Vervolgens treedt een uitgebreid proces in werking, dat erop is ingericht om het basisidee op juiste waarde te schatten en vervolgens te polijsten tot een voor de Meijburgpraktijk bruikbaar product. Een briljant idee met veel marktpotentieel wordt opgepakt door een TXID-manager die hier vervolgens de markt mee opgaat. De

---

*“Wij roepen  
professionals op om  
goede ideeën in te  
dienen”*

---

bedenker van een geaccepteerd TXID krijgt een incentive. Inmiddels bevinden zich in de TXID-database een groot aantal bruikbare TXID's.

### *Vaktechnische vergaderingen*

KPMG Meijburg heeft een uitgebreid circuit van vaktechnische vergaderingen om de kennis van de professionals op peil te houden en over te dragen. De professionals hebben een aanwezigheidsverplichting bij de maandelijkse thematische vaktechnische overleggen die maatschapsbreed plaatsvinden; de participatie wordt dan ook geregistreerd en bijgehouden. De achterliggende gedachte is dat professionals voldoende feeling moeten houden met het vak en regelmatig hun kennis moeten uitwisselen en aanscherpen in onderlinge discussie.

### **Succesfactoren**

KPMG Meijburg is volgens Janet succesvol in het toepassen van kennismangement. “Kennismangement is ‘normaal’ geworden voor ons; het is onderdeel van het werken bij Meijburg. Er zijn bijna geen organisaties waar zo de nadruk op kennis ligt.” Vooral het instellen van de kennisgroepen heeft ervoor gezorgd dat er een gezamenlijke en krachtige grip is op de kennis. Door de concentratie op een deelgebied en de samenwerking tussen de professionals kan de (specialistische) kennis snel worden overgebracht en ingezet. Twee à drie jaar geleden werd voor het laatst een enquête gehouden over de kennisgroepen, waarin aan de professionals werd gevraagd wat zij vinden van de kwaliteit, hoeveel ze raadplegen en wat verbeterpunten zijn. De reacties waren toen erg positief.



De kennisgroepen werken volgens Janet ook omdat mensen het simpelweg leuk vinden om bij een specialistengroep te horen en zich als specialist te kunnen profileren. “Kennis geeft status en het is een eer om als expert gezien te worden op een bepaald gebied – en dat kan met een kennisgroep.” Janet legt uit dat de kennis die je als individu hebt binnen KPMG Meijburg erg belangrijk is. “Kennis levert je respect op omdat wij kennis zo belangrijk vinden. Dat geldt voor iedereen. Een kenniskoning moet altijd aangesproken kunnen worden op zijn specialisme. Maar, het is natuurlijk niet alleen op status als zodanig gericht: kennis is ook de grote liefde voor het vak; professionals worden gedreven door de inhoudelijke component van het werk”.

### *Verplichtstelling*

Een van de succesfactoren is de verplichtstelling van deelname aan de kennisgroepen, waardoor mensen participeren en een bijdrage leveren. “Mensen kunnen nu in beginsel niet meer achterover hangen”, licht Janet toe. “Zo kondigen we bijvoorbeeld na overleg met de kennisgroep van tevoren aan dat een bepaalde kennisgroep iets gaat leveren; dan kun je er als kennisgroep eigenlijk al niet meer onderuit.” Een zekere mate van druk helpt dus volgens Janet. Zij noemt de databases van de kennisgroepen op intranet als voorbeeld. “Deze databases zijn veel minder goed gevuld; omdat daar minder druk achter zit.”

### *Blijven herhalen en doorzetten*

Een andere succesfactor volgens Janet is *herhaling*. “Je moet de kennismanagementboodschap blijven herhalen tot in het vervelende. Vergelijk het met de Chinese druppeltechniek: je moet er bovenop zitten, je erin vastbijten en blijven doorzetten; het duurt namelijk even voordat het werkt.” Volgens Janet is er minimaal vier jaar tijd nodig om te verankeren en te zorgen dat het beklijft in de organisatie. “Korte termijnresultaat helpt niet”, benadrukt Janet. “Het moet in de hersenstam van de professionals komen. En daarvoor moet je continu blijven uitleggen waarom we de dingen doen zoals we ze doen. En als je de reden uitlegt, begrijpen ze het en werken ze mee. Het zijn hoogopgeleide professionals.” Janet noemt als voorbeeld de publicaties die via TKC verlopen. “Als je uitlegt dat dit bedoeld is om de kwaliteit te borgen, om te zorgen dat er geen dubbel werk wordt geleverd, dat er redactioneel naar gekeken wordt en dat het ‘politiek’ wordt gescreend, dan wordt het begrepen.” Een ander voorbeeld is de afspraak om – na de introductie van het intranet en MWorld Tax News – niet meer alle berichten van de kennisgroepen via afzonderlijke e-mails te laten verlopen, maar te bundelen in de diverse nieuwsbrieven. Dit mede in verband met de ‘e-mailoverload’. “Als iemand toch ging mailen, werd degene gebeld met het verzoek om een volgende keer te kijken of het ook meekan met een nieuwsbrief, zodat de e-mailstream wordt ingeperkt. De oplossing zit in het blijven herhalen en doorzetten.”

---

*“De kennis-  
management-  
boodschap blijven  
herhalen, je erin  
vastbijten en  
doorzetten”*

---

### *Koppeling aan HRM*

Bij de beoordelingen vindt er een subbeoordeling plaats op deelname in een kennisgroep. De voorzitter van een kennisgroep levert informatie over hoe iemand functioneert in de kennisgroep en wat hij of zij bijdraagt. Ook de aanwezigheidsverplichting bij de thematische vaktechnische vergaderingen wordt meegewogen in de beoordelingen.

### *Een inhoudelijk expert als Kennismanager*

Volgens Janet is het binnen een organisatie als Meijburg een ‘pre’ dat degene die verantwoordelijk is voor het kennismanagement ook zelf inhoudelijk expert is. Volgens haar helpt dit mee om gehoord te worden en om kennismanagement te kunnen realiseren. Janet is niet opgeleid als kennismanager. “Maar daar gaat het ook niet uitsluitend om. Het helpt mee als je ook inhoudelijk weet waar je het over hebt. Daarmee bouw je een goede reputatie op bij de professionals.”

### *Een goed mandaat*

Waar in sommige maatschappen de structuur wellicht belemmerend werkt voor kennismanagement, is dat bij Meijburg niet het geval. “Iemand van het dagelijks bestuur heeft kennismanagement in portefeuille en er ligt een goed mandaat; op zo’n manier kun je kennismanagement wel degelijk goed opzetten”, vindt Janet. Support vanuit het DB is volgens Janet essentieel bij het opzetten: “Dat is noodzakelijk om dingen voor elkaar te krijgen, te consolideren en verder uit te bouwen.”

### **Nieuw intranet**

Het huidige intranet van KPMG Meijburg, MWorld, voldeed op zich goed, maar in de loop der jaren is het moeilijker beheersbaar geworden en zijn de gebruikers het overzicht in MWorld kwijtgeraakt waardoor informatie soms moeilijk vindbaar is. KPMG Meijburg is daarom in 2006 een vooronderzoek gestart om te komen tot een nieuw intranet. De visie op kennismanagement en de stuurgroepennotities werden als uitgangspunten genomen en op basis hiervan is gekeken hoe je een intranet in zou kunnen richten waarin deze uitgangspunten zijn opgenomen.

Daartoe werd er verder, in samenwerking met een extern bureau<sup>1</sup>, voor gekozen om de kerntaken, werkwijze en drijfveren van medewerkers te gebruiken als basis en om medewerkers te laten meedenken over de functionaliteit van het nieuwe intranet. Hiervoor werd een bewerkte versie van het model voor kenniswerkproductiviteit van Thomas Davenport gehanteerd. Het doel van deze aanpak was het inzichtelijk maken van wat medewerkers nodig hebben om cliënten optimaal van dienst te kunnen zijn en op basis daarvan de wensen en eisen te formuleren voor het nieuwe intranet. Door middel van workshops met een voorafgaande vragenlijst is een top tien van gewenste functionaliteiten voor de nieuwe digitale werkplek gedefinieerd, die door middel van tien stellingen vervolgens zijn getoetst in een organisatiebrede enquête. Met dit onderzoek heeft KPMG Meijburg volgens Janet een stevige basis gelegd voor het ontwikkelen van een toekomstige digitale werkomgeving die optimaal aansluit bij de werkwijze van de professionals.

De uitkomsten van dit onderzoek geven een goed beeld van Meijburg, ook in relatie tot kennismanagement. Zo bleek dat veel medewerkers het prettig vinden om zelfstandig en individueel

te werken, maar dat zij professioneel genoeg zijn om te zien dat zij hun doel soms sneller kunnen bereiken als zij samenwerken met collega's. Janet: "We weten dus dat samenwerken en kennis delen nodig is om een betere dienstverlening te kunnen bieden aan klanten. En daarom doen we het." Maar, door de individuele drijfveren zullen de professionals niet zomaar kennisdelen en in de waan van de dag zullen de individuele korte termijndoelen soms voorrang krijgen boven de afgesproken extra gedragsinspanningen.

De kennismanagementtoepassingen binnen Meijburg zijn sterk geformaliseerd en vooral gericht op het formeel vastleggen van kennis. Dit heeft ook te maken met de cultuur. Die wordt gekenmerkt door een bepaalde geslotenheid en een hoge mate van controle, ook onder collega's. "Mensen zijn wel heel hulpvaardig", legt Janet uit. "Ze vinden het leuk om gebeld te worden met een vraag. Niets liever dan dat. Je wordt dan toch gezien als expert en er is niets leuker dan deze inhoudelijke wisselwerking; een intellectuele uitdaging." Maar zodra zaken op wat voor manier dan ook worden vastgelegd, wordt er niet eenvoudig kennis gedeeld. Dit is volgens Janet ook een van de redenen waarom de documentopslag op de gezamenlijke netwerkschijf niet werkt. "Er is een structuur voor opgezet, maar die wordt niet optimaal gebruikt: professionals slaan nog steeds ook informatie op hun persoonlijke schijf op. Daarbij zullen professionals liever alleen einddocumenten willen vrijgeven; mede omdat ze heel individueel gericht werken en een hoge mate van perfectionisme hebben, zal vrijwel niemand zomaar ongecontroleerd een concept vrijgeven." Het delen van 'ruwe' kennis is daarom ook geen gewoonte bij Meijburg; ruwe informatie wordt alleen met directe collega's of eventueel in kleine teams gedeeld. Dit kwam ook in de enquête naar voren; de ruime meerderheid was het eens met de stelling: 'Ik deel alleen documenten als ze af zijn'.

---

*“De visie over kennismanagement continu blijven uitdragen”*

---

Deze voorzichtigheid, controle en detailgerichtheid kunnen ook beperkingen opleveren voor het kennismanagement, geeft Janet toe. "De kwaliteit is daardoor erg hoog, maar de kans is groter dat er individueel vaker het wiel opnieuw wordt uitgevonden of dat hoofdlijnen over het hoofd worden gezien. Daarom willen we de visie over kennismanagement continu blijven uitdragen."

### **Toekomst**

Natuurlijk zijn er altijd dingen die beter kunnen. Janet zou graag zien dat de databases van de kennisgroepen beter gevuld zouden worden. Andere belangrijke ontwikkelpunten die Janet noemt, zijn de TXID's, het nieuwe intranet en – last but not least – het nog beter vermarkten van de opgebouwde en aanwezige kennis.

### **TXID**

De databank van de TXID's is al goed, vindt Janet, maar er zou nog meer uit gehaald kunnen worden. "We zouden het nog meer moeten promoten en stimuleren; medewerkers weten het vaak toch nog niet of denken er niet aan." Het achterliggende behandelingsproces is onlangs aangepast om de doorlooptijd en de toegankelijkheid te vergroten. Voor het komende half-

jaar staan er verbeteringen op het programma om de toegankelijkheid van de TXID-database te vergroten en daardoor het gebruik van de opgenomen TXID's te stimuleren. Deze acties moeten ertoe leiden dat de professionals nog gericht en sneller dan nu de TXID's kunnen selecteren en gebruiken richting klanten.

### *Implementatie nieuw intranetplatform*

Er wordt nu gewerkt aan de implementatie van een nieuw intranetplatform. Na het vooronderzoek bleek het lastig om de omslag te maken naar een daadwerkelijke platformkeuze en migratie. Er zijn nu externe partijen ingehuurd om het nieuw gekozen platform (SharePoint) te realiseren en het huidige Mworld hierin te migreren. De eerste fase zal vooral gericht zijn op een verbeterde techniek, toegankelijkheid en informatieontsluiting. De technieken die SharePoint biedt voor interactie en samenwerking kunnen niet zomaar worden ingezet; na een zorgvuldige afweging van de impact op de huidige processen en cultuur zullen deze technieken in een tweede fase worden opgenomen. Een belangrijke verandering is wel dat medewerkers zelf sneller content kunnen plaatsen via contentcoördinatoren. Janet hoopt dat er hierdoor meer initiatieven zullen ontstaan en dat kennis hierdoor meer tentoongespreid zal worden. “Het zou mooi zijn als ze veel informatie al op intranet konden vinden en niet eens meer hoefden te bellen naar collega's”, zegt Janet.

Het huidige DB-lid met kennis in zijn portefeuille, Robert van der Jagt, speelt hierin als opdrachtgever voor de realisatie van de overgang naar een nieuw intranet ook een grote rol. Hij heeft creatieve ideeën om, voortbouwend op wat nu is gerealiseerd en verankerd, een volgende fase in het kennismanagement met behulp van een nieuw intranet in te gaan.

### **Dus...**

De kennismanagementtoepassingen van KPMG Meijburg zijn grotendeels geformaliseerd en gericht op het expliciet maken en vastleggen van kennis. Een van de succesfactoren is de instelling van de kennisgroepen. Deze kennisgroepen werken onder andere goed vanwege de deelnameverplichting en de duidelijke regels. En daarbij is het een eer om op een bepaald gebied als expert gezien te worden: kennis is ook status. Andere succesfactoren zijn het blijven herhalen van de kennismanagementboodschap en een goed mandaat in de maatschappijstructuur. Ook het feit dat kennismanagement gestuurd wordt door een inhoudelijke expert, is volgens Janet een succesfactor. De belangrijkste ontwikkelpunten zijn de aandacht voor de TXID's in de slag naar de verdere vermarkting van onze kennis en de implementatie van het nieuwe, meer interactieve intranet.