

Kennismanagement *voor* en *door* de business

De missie van KPMG Nederland wordt omschreven als: *Turn knowledge into value for the benefit of our clients, our people, and the capital markets.* Dat betekent: veel aandacht voor de permanente kennisontwikkeling van de medewerkers, waardoor de klanten kunnen rekenen op de meest actuele kennis van de ontwikkelingen en issues in hun markten, branches en sectoren. KPMG presenteert zich op de website als een open en lerende organisatie. “Wij stimuleren onze mensen om zich voortdurend persoonlijk en vakinhoudelijk te ontwikkelen, onder meer aan de hand van trainingen en intensieve begeleiding. Dat doen we omdat we een inspirerende, mensgerichte werkomgeving willen bieden. Hecht samenwerken, met respect voor ieders kwaliteiten en eigenschappen, is binnen onze organisatie vanzelfsprekend.”

KM is de verantwoordelijkheid van de business

Eind 2007 heeft KPMG een aantal vernieuwde uitgangspunten gedefinieerd voor kennismanagement. Kennismanagement is klant- en marktgericht, stelt de eindgebruiker centraal, het helpt de ‘information overload’ te beperken/te beheersen en het is verankerd in de organisatie en werkprocessen. De strategie, organisatie en infrastructuur sluiten (zoveel mogelijk) aan op internationale KPMG standaarden, modellen en voorbeelden (internationale KPMG initiatieven zijn leidend, tenzij...). Een belangrijke grondslag is dat kennismanagement pragmatisch wordt ingestoken. Dat wil zeggen dat er bescheiden stappen worden gezet, voor snel en zichtbaar resultaat. Er wordt daarbij uitgegaan van een combinatie van ‘harde’ componenten (technologie, codificatie) en ‘zachte’ (networking, kennisgroepen).

Met name de ‘zachte’ kant vindt Pierre Meere, CKO bij KPMG cruciaal, omdat volgens hem informatie zonder menselijke interactie en interpretatie gewoon informatie blijft - het wordt geen kennis. De basis bij KPMG: kennismanagement is er *voor* en *door* de business. Kennismanagement is de verantwoordelijkheid van de business (de professionals zelf), ondersteund door de staf.

DE BIBLIOTHEEK WERD GESLOTEN, DE FUNCTIE VAN HET INFORMATIE & RESEARCH CENTRUM VERANDERDE DRASTISCH IN ‘BUSINESS RESEARCH SERVICES’ EN IN 2008 WERD DEZE AFDELING OPGEHEVEN. DE PROFESSIONALS VAN KPMG KUNNEN HET ZELF. ONDERTUSSEN WERD KENNISMANAGEMENT STERK ONTWIKKELD: VOOR EN DOOR DE BUSINESS.

Daphne Depassé
Fotografie: Daniëlle van der Schans

Ingrijpende veranderingen

Vanaf het moment dat Pierre Meere in 2001 startte bij KPMG, hebben belangrijke ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van informatie- en kennismanagement. Pierre startte als Manager Business Intelligence, met de bedoeling om research en analyse aan te gaan bieden aan KPMG-klanten. Het idee hiervoor werd helemaal uitgewerkt, maar kon door allerlei omstandigheden niet concreet gemaakt worden. Pierre maakte daarom de overstap naar het Informatie & Research Centrum (IRC). De toenmalige manager [1] ging zich nog meer richten op kennismanagement en Pierre nam het IRC over, waar hij verantwoordelijk werd voor de bibliotheek en de informatievoorziening. Eind 2005 werd het IRC organisatorisch ondergebracht bij de stafgroep Marketing, Sales & Communicatie, waardoor de afdeling de ruimte en de juiste senior managementsupport kreeg om de transformatie van *data en informatie* naar *research en kennis* te realiseren: van een klassieke informatie- en bibliotheekafdeling, naar een dynamische research- en analyseafdeling. In de twee jaren die volgden, zette Pierre een ingrijpend veranderingsproces in werking om meer toegevoegde waarde te leveren aan het primaire proces binnen de organisatie.

Opheffing bibliotheek

Eind 2004 nam Pierre de revolutionaire stap om de bibliotheek te sluiten. De belangrijkste reden hiervoor was dat hier domweg gewoon niemand meer kwam. Medewerkers



kregen de mogelijkheid om gebruik te maken van de vaktechnische bibliotheek van het NIVRA, maar die werd door niemand benut. Ook werd de aankoop en distributie van kranten, tijdschriften en boeken intern 'geoutsourced' naar de logistieke afdeling van KPMG. Hiermee was de tijd van IRC definitief over. De functie van de afdeling veranderde in 'pure' research en analyse en de afdeling kreeg een nieuwe naam: Business Research Services. In zijn functie als Manager Business Research Services bouwde Pierre deze afdeling verder uit: de research en analyse werd naar een nog hoger plan gebracht – op het hoogtepunt telde de afdeling twaalf researchmedewerkers.

Opheffing afdeling

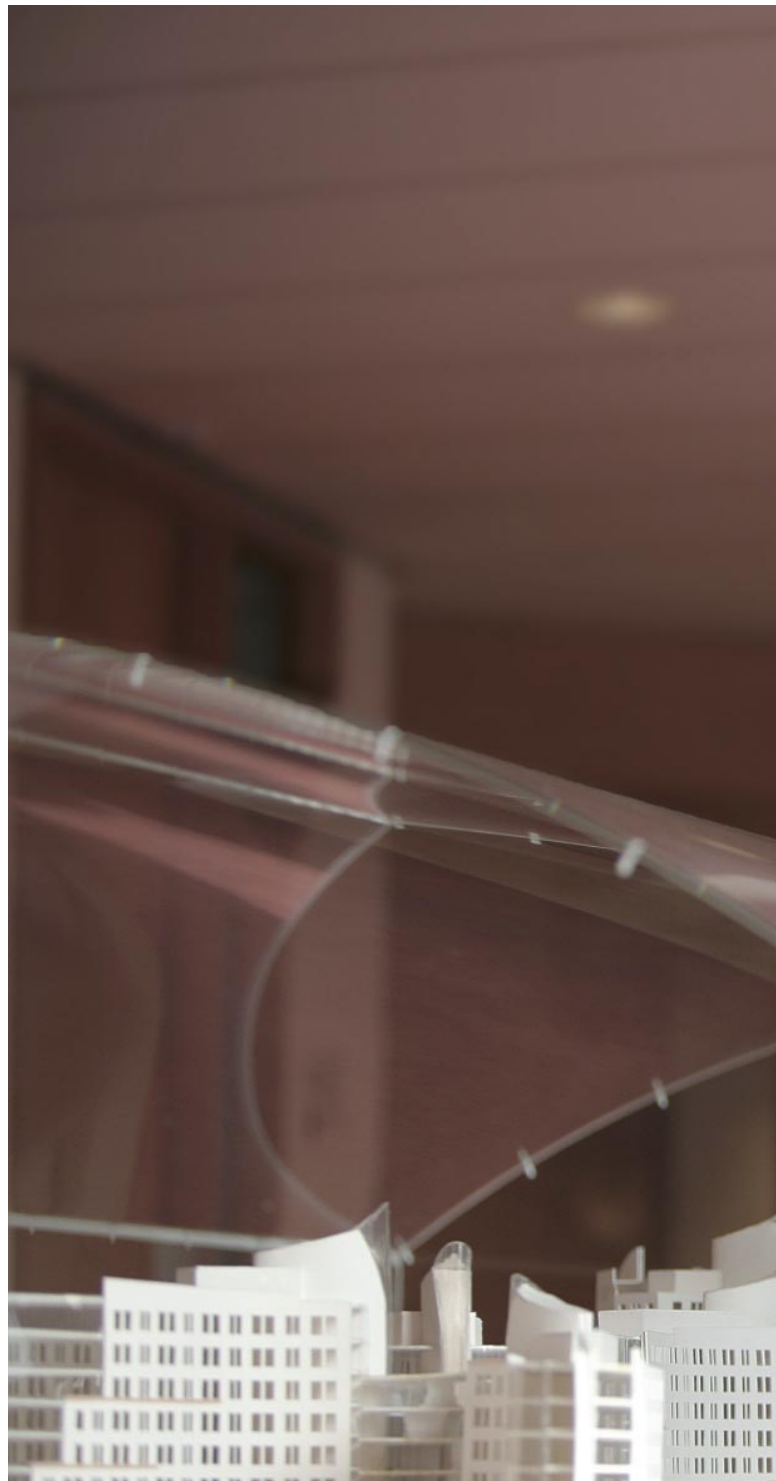
In 2006 bereikte de afdeling volgens Pierre 'de grens van wat je kunt bieden op research gebied binnen KPMG'. Het werd tijd voor een nieuwe stap. De afdeling beschikte over een enorme hoeveelheid kennis – hoe krijgen we dat de organisatie in? De afdeling ging zich – naast de reguliere researchactiviteiten – steeds meer richten op het ontwikkelen van tools, onder meer om het zoeken door de professionals meer mogelijk maken en te vergemakkelijken. Zo maakte de afdeling het bijvoorbeeld mogelijk om externe informatiebronnen, zoals LexisNexis en MDInfo, door middel van een portal tegelijk te doorzoeken. De ontwikkeling van dit soort tools zorgde ervoor dat de business de afdeling steeds minder nodig had op dit gebied. Ze konden het nu immers zelf. Dit heeft er mede toe geleid dat de afdeling in 2008 werd opgeheven.

De ontwikkeling van kennismanagement

Ondertussen had Pierre steeds meer oog gekregen voor de kennismanagementfunctie binnen KPMG. Hij had kennismanagement al die tijd vanaf de zijlijn in de gaten gehouden, maar formeel was dat sinds 2003 de verantwoordelijkheid van de Chief Information Officer binnen KPMG. In het oude uitgangspunt 'kennismanagement wordt uitgevoerd voor en door de business', lag de verantwoordelijkheid alleen bij de business. Er bestond een netwerk van ongeveer twaalf medewerkers uit de business – verspreid over alle bedrijfsonderdelen – die dit heel serieus oppakten. Echter, door gebrek aan management- en operationele support bleek deze vorm in de praktijk niet optimaal om ook daadwerkelijk dingen voor elkaar te krijgen en uit te voeren.

Overstap naar SharePoint

Het bereiken van de grens van de afdeling van Pierre in 2006, viel samen met een belangrijk besluit: KPMG besloot wereldwijd om over te stappen op SharePoint als onderdeel van haar basis-kennismanagementinfrastructuur. Pierre kwam in nauwer contact met Hans Zwart (KPMG Partner, CIO en destijds tevens Chief Knowledge Officer), waarna werd be-



sloten om het bestaande kennismanagementnetwerk te re-activeren. Het uitgangspunt was een nieuwe impuls voor een succesvolle migratie naar SharePoint. Er werd een projectgroep kennismanagement (KM) opgericht, onder leiding van Pierre. Deze projectgroep bestond primair uit medewerkers uit zijn eigen team, aangevuld met een aantal mensen uit het KM-netwerk. Er werd geld voor vrijgemaakt en



er werd een stuurgroep ingericht op senior management niveau – eveneens een afspiegeling van de business. Een van de eerste acties van de projectgroep werd het tegen het licht houden van het kennismanagementbeleid van KPMG en het maken van een inventarisatie: wat is er al op het gebied van kennismanagement, wat willen we behouden en wat zou verbeterd kunnen worden? Dit leidde tot de eerder

genoemde uitgangspunten voor een vernieuwd kennismanagementbeleid.

De oprichting van Knowledge Solutions

De implementatie van het nieuwe kennismanagementbeleid werd de basis van de nieuwe afdeling van Pierre: KPMG Knowledge Solutions. De afdeling werd verantwoordelijk

voor het vaststellen en uitvoeren van het KM-beleid binnen KPMG en levert kennismanagement ‘support’ – in de breedste zin van het woord. Hiermee werd een belangrijke stap gezet: kennismanagement bleef ‘voor en door de business’, maar nu met de juiste ondersteuning. De afdeling van Pierre richt zich onder meer op de coördinatie van kennismanagementactiviteiten op concernniveau, het adviseren van de business en het monitoren en aanjagen van kennismanagementactiviteiten. Belangrijk én tekenend voor de pragmatische insteek van kennismanagement, is dat het niet bij alleen advies blijft: de afdeling vertelt de interne klanten niet alleen hoe ze het zouden moeten inrichten en/of uitvoeren, maar geeft juist ook ondersteuning bij de uitvoering ervan. De afdeling houdt zich ook bezig met de bouw, inrichting en onderhoud van de kennismanagement-infrastructuur en biedt ondersteuning bij het inrichten van contentmanagement. Daarnaast is zij verantwoordelijk (gebleven) voor de externe content en de research tooling, bijvoorbeeld voor het contracteren van de bronnen en het beheren van de research interface. De afdeling valt – samen met de afdelingen IT en Facilities – rechtstreeks onder KPMG Partner Hans Zwart. Het team van Pierre bestaat momenteel uit zes personen: twee adviseurs, twee projectleiders en twee medewerkers die vanuit de technologie en functionaliteit werken aan oplossingen.

Pierre Meere (1963) is *Chief Knowledge Officer* van KPMG Nederland. Hij startte zijn loopbaan in 1984 bij AMRO als Documentalist en werd in 1989 – ten tijde van de fusie van ABN en AMRO – Hoofd van de afdeling bedrijfsinformatie. In de periode van 1991 tot 1996 werkte hij bij verschillende bedrijven, zoals Gilde Investments en de Nederlandse Vereniging van Banken, waar hij zich bezig hield met het opzetten van documentatieafdelingen. In 1996 maakt hij de overstap naar Monitor Company (een strategy consultancy firm), waar hij als Manager Research de informatie- en researchgroep op- en uitbouwde. In deze functie reisde hij onder meer de wereld over om consultants les te geven in het efficiënt uitvoeren van research, het zoeken op internet en het gebruiken van externe content. In 1999 werd Pierre aangenomen bij Razorfish (een internet consultancy firm), waar hij de Research group en de informatievoorziening voor de vestiging in Amsterdam opzette. Toen hij dit gerealiseerd had, zette hij zich als Global Research Director in voor het ontwikkelen van de research wereldwijd – voor alle vestigingen van Razorfish. Toen de ‘internet bubble’ in 2001 knapte, maakte Pierre de overstap naar KPMG. Hij startte hier als Manager Business Intelligence en werd vervolgens Manager van het Informatie & Research Centrum. Hierna evolueerde zijn functie via verschillende stappen naar de huidige functie van Chief Knowledge Officer.

Kennismanagement als hulpmiddel

Kennismanagement is voor KPMG een hulpmiddel voor verschillende zaken. Bijvoorbeeld om (nog) betere ‘*service delivery*’ aan klanten te kunnen bieden. Pierre doelt hiermee op het ‘klant- en marktgericht KM’, waarbij het bijvoorbeeld gaat om kennis op het gebied van klanten, trends en ‘Current Awareness’ voor accountmanagement, of kennis over markten, klanten en netwerken voor marktontwikkeling. Maar bijvoorbeeld ook de kennis die nodig is voor het uitvoeren van opdrachten: vaktechnische kennis, ‘best practices’ en specifieke kennis op het gebied van wet- en regelgeving. Een ander aspect waarvoor kennismanagement wordt ingezet is *het verhogen van de productiviteit* – door kennis, informatie en ervaring van de professionals te hergebruiken en te delen, en door sneller inzicht te kunnen geven in relevante onderwerpen, producten, diensten, klanten en markten. Daarnaast is kennismanagement voor KPMG een hulpmiddel voor het *binden van medewerkers* aan de organisatie en het *aantrekken van nieuwe medewerkers*. Een ander zeer belangrijk aspect is dat kennismanagement kan worden gezien als *dé accelerator om innovatie te bevorderen*. Innovatie van diensten, producten en markten, door bestaande kennis beter te benutten en nieuwe kennis te ontwikkelen.

Implementatie – de vijf pijlers

Pierre gaat uit van de vijf ‘bekende’ pijlers bij kennismanagement: infrastructuur, content, processen, mensen en cultuur. Hij is van mening dat je eigenlijk niet van kennismanagement kunt spreken, omdat je kennis niet kunt managen. Wat je volgens hem wel kunt managen zijn (IT) middelen en mensen. En vervolgens hoop je dat dat tot een vruchtbaar huwelijk komt en dat daar mooie dingen uit ontstaan. Je kunt de infrastructuur neerzetten, maar de mensen zullen er toch mee moeten werken – zonder de wil en de mensen heb je niets. Daarom zul je de andere vier pijlers (de content, processen, mensen en cultuur) in samenhang moeten implementeren. Het team van Pierre speelt hierin een grote rol. Zij faciliteren, enthousiasmeren en zorgen dat mensen de toegevoegde waarde zien.

Bij KPMG ligt op dit moment de nadruk op de kennismanagementinfrastructuur, in verband met de migratie van inter-, intra- en extranet naar SharePoint. De gesprekken over de migratie van de verschillende sites zijn een goede manier om snel aan tafel te komen met de juiste mensen binnen het senior management van de verschillende bedrijfsonderdelen. Deze ‘IT-insteek’ heeft daarom grote voordelen: het levert de juiste partners om over de andere kennismanagementpijlers in gesprek te gaan, en het kennismanagementnetwerk binnen KPMG is hierdoor in de afgelopen twee jaren enorm gegroeid. Alhoewel de afdeling Knowledge Solutions nadrukkelijk als kennismanagementafdeling en buiten de IT-afdeling is gepositioneerd, is de insteek vanuit IT

toch een belangrijk hulpmiddel gebleken om de kennismanagementdoelen te bereiken.

SharePoint

Sharepoint vormt, onder meer via het internationale KPMG Portals intranetplatform en het Nederlandse Client & Collaboration Platform, de basis van de KPMG intranet-, internet- en extranetomgevingen. De visie hierachter is dat al deze omgevingen op een simpele manier ‘onder water’ met elkaar, maar ook met andere interne KPMG-applicaties en specifieke omgevingen bij klanten, kunnen communiceren. Het is volgens Pierre een illusie om te denken dat er een ultieme oplossing is van een schil om alles heen, waarmee je alle informatie en kennis in één platform kunt stoppen en benaderen. Medio jaren tachtig, toen Pierre in dit vak startte, was men al driftig op zoek naar die ene ‘Giant Overall Database’ maar dat doel is volgens Pierre alleen maar verder weg geraakt. Informatie is tegenwoordig overal. Met Sha-

KPMG

KPMG levert dienstverlening op het gebied van Audit, Advisory en Tax. KPMG opereert vanuit meer dan 144 landen en heeft ruim 137.000 medewerkers. KPMG Nederland is een onafhankelijk optredende entiteit en lid van KPMG international (de Zwitserse corporatie waarvan alle KPMG-organisaties lid zijn). KPMG Nederland wordt bestuurd door de Raad van Bestuur, die verantwoordelijk is voor het formuleren en uitvoeren van de strategie, de inrichting en aansturing van de organisatie, de infrastructuur en de kwaliteitsbeheersing. De organisatie is ingericht naar de twee soorten dienstverlening: Advisory en Audit. De dienstverlening op het gebied van Tax is primair ondergebracht bij de zelfstandige organisatie KPMG Meijburg & Co, waarmee KPMG een samenwerkingsverband heeft. KPMG Nederland heeft 17 vestigingen en er zijn circa 3.600 medewerkers in dienst. Dit komt overeen met ongeveer 3.400 fte, waarvan er 1.750 werken bij Advisory en ruim 1.050 bij Audit; de overige 500 fte zijn werkzaam als stafmedewerkers.

rePoint worden zaken bij elkaar gebracht en wordt de wildgroei in sites verminderd. Applicaties kunnen erin worden opgenomen en gedateerde applicaties worden vervangen. En ook de mogelijkheden voor interactiviteit en personalisering zijn veel groter. Maar, zoals KPMG Partner Hans Zwart het formuleert: “Although KPMG portals is not the miracle machine or an ultimate solutions to all problems, it certainly provides us with new means and capabilities that will bring our business a step further in terms of effective co-working”. Knowledge Solutions heeft binnen KPMG Nederland de regie over de uitrol van SharePoint – op alle omgevingen. Zij hebben ervoor gekozen om eerst het intranet voor de Advisory groep te ontwikkelen en te implementeren en vervolgens het intranet voor de Audit groep. Nu hier voldoende kennis en ervaring mee is opgedaan, wordt het volledige Corporate intranet neergezet – voor de gehele organisatie. Op deze manier is van te voren voldoende geoefend met SharePoint om deze implementatie succesvol te laten verlopen.

KPMG: Kennis Pragmatisch en Multifunctioneel Geregeld

De filosofie en werkwijze voor het kennismanagement zijn inmiddels goed geborgd bij Knowledge Solutions. Daarnaast zit Pierre in de Innovation Council van KPMG, waarin ook een belangrijke link met de business en de Raad van Bestuur wordt gelegd. Ideeën en gedachten die – vanuit het senior business management en de Raad van Bestuur – in dit gremium naar voren komen kunnen door Knowledge Solutions snel worden vormgegeven en geconcretiseerd. Want het uitgangspunt blijft: kennismanagement is er *voor* en *door* de business. Met als belangrijk kenmerk: de pragmatische aanpak. Vandaar dat in de werkwijze van KPMG Knowledge Solutions de letters van KPMG staan voor: Kennis Pragmatisch en Multifunctioneel Geregeld. **IK**

Daphne Depassé is freelance informatie- en kennismanager en bestuurslid van Prissma (daphne@depasse.nl)

Noot 1: Daan Boom

De nieuwste onderzoeksrapporten direct paraat.

FEITENenCIJFERS.NL
Direct toegang tot onderzoek 

Bezoek www.feitenencijfers.nl voor een gratis proefabonnement