

WagenaarHoes maakt professionaliseringslag op het gebied van kennismanagement



We leven in een maatschappij waarin kennisborging een steeds belangrijkere rol speelt. Kennis wordt ook wel gezien als het intellectueel kapitaal van de organisatie, zeker in kennisintensieve organisaties waarin de doorloopsnelheid van adviseurs hoog kan zijn. Het is belangrijk de opgebouwde kennis van die adviseurs binnen de organisatie te houden. Bij WagenaarHoes in Driebergen sprak ik met Jan Willem Kradolfer (vennoot), Peter Kradolfer (stafmedewerker ICT) en Liesbeth Schagen (teamleider van de backoffice) over hoe zij hun kennismanagement ingericht en verder geprofessionaliseerd hebben.

door Annemarie Hendriks

Annemarie is marketeer en verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie.



v.l.n.r. Peter Kradolfer, Liesbeth Schagen, Jan Willem Kradolfer

Kennis permanent onderdeel van de bedrijfsvoering

WagenaarHoes is een middelgroot adviesbureau dat zowel in de zakelijke als de publieke markt opereert. In een succesvolle traditie van bijna vijftig jaar ondersteunt het ondernemingen en (overheids)organisaties bij vraagstukken van strategie, leiderschap en bedrijfsvoering. Het bureau gaat daarbij uit van een geïntegreerde benadering vanuit bedrijfskundige en bestuur-

skundige inzichten om tot zichtbare resultaten te komen. Dat doen zij met hoofd, hart én hand; in verschillende rollen zoals consultant, trainer, coach of interim-manager.

“Kennismanagement was vooral heel erg contentgedreven en niet geïntegreerd met de dagelijkse werkzaamheden.”

Jan Willem Kradolfer: *“In de eerste tien jaar kan ik WagenaarHoes het beste omschrijven als een kleine*

startende onderneming waarin de adviseurs veel vrijheid hadden en zich vooral niet lieten leiden. Vijftien jaar geleden kwam ik binnen als consultant. Ik werk in diverse rollen; als adviseur, trainer, coach en interim-manager. In 2000 ben ik vennoot geworden. In al die jaren heb ik de organisatie zien groeien tot een volwaardig en professioneel adviesbureau.”

Identiteit

Naast het profiel van de individuele adviseurs ontstond op een gegeven moment de behoefte om het bureau als geheel ook een identiteit te geven. Een plek waar kennis gewaarborgd werd, waar de adviseurs terecht konden om informatie snel terug te vinden. Kennis moest niet meer alleen in de hoofden van mensen zitten, kennis moest een vaste plek krijgen. Minstens zo belangrijk: als adviseurs vertrekken, moet de kennis in de organisatie blijven. De rol van ICT zou hierin ook groter worden. Omdat dit in eerste instantie via een externe organisatie geregeld was, besloten we om de ICT terug te brengen naar de interne

organisatie van WagenaarHoes. Daartoe heeft de toenmalige partner Rob Wagenaar Peter Kradolfer binnengehaald.

“Op het moment dat ik bij WagenaarHoes binnenkwam werkten ze nog met een Apple-omgeving. Binnen een jaar maakten we de switch gemaakt naar het Microsoft-platform. Dat was ook mijn eerste kennismaking met SharePoint en ik was behoorlijk onder de indruk van wat het te bieden had,” vertelt Peter Kradolfer. *“SharePoint werd op dat moment nog niet binnen WagenaarHoes gebruikt, wel was er een intranet waar informatie via linkjes was gedocumenteerd. Een beetje het ‘houtje-touwte’-intranet van vroeger. Kennismanagement was vooral heel erg contentgedreven en was niet geïntegreerd met de dagelijkse werkzaamheden”* aldus Peter.

Klein Slim Groepje

Na de crisis in 2002 heeft WagenaarHoes voor een nieuwe strategie gekozen die het kantoor een sterkere positie zou geven op het gebied van strategievorming, leiderschap en bedrijfsvoering voor zowel de publieke als de private markt. Vanuit de behoefte om een professionaliseringslag te maken op het gebied van kennismanagement en dit vooral als vast onderdeel in de dagelijkse werkzaamheden te integreren, is een Klein Slim Groepje (KSG-tje) opgezet. Deze werkgroep heeft de behoeften geïnventariseerd van de mensen die bij WagenaarHoes werken, in een plan van aanpak de behoeften vertaald naar een passende oplossing, gekeken hoe deze oplossing het beste geïmplementeerd kon worden en tot slot hoe deze beheerd kon worden. Dit project is ongeveer vijf jaar geleden opgestart, precies op het moment dat Liesbeth Schagen in dienst kwam.

“Mijn rol binnen WagenaarHoes is vooral coördinerend. Als teamleider van de backoffice zorg ik ervoor dat het team de ondersteunende werkzaamheden uitvoert en fungeer ik als stafmedewerker voor de vennoten. Toen ik binnenkwam, stond kennismanagement hoog op de agenda. Door mijn vorige werkgever had ik al wel ervaring met Lotus Notes. Met die ervaring, plus de informatie die we met het

KSG-tje uit onze organisatie hebben gehaald, konden we een goede vertaling maken naar een passende oplossing,” vertelt Liesbeth Schagen.

Gebruiker centraal

De werkgroep heeft goed bekeken wat er aan kennismanagementoplossingen op de markt was. Hieruit kwam al snel SharePoint als beste oplossing naar voren, mede omdat het goed integreert met de Office-documenten waarmee de adviseurs al standaard werken. Daarnaast sprak de mogelijkheid om locatie-onafhankelijk aan dossiers te werken ook erg aan. In 2008 kwam het startsein om op basis van SharePoint 2007 een kennismanagement omgeving in te richten.

Jan Willem Kradolfer: “Er werken op dit moment bijna dertig adviseurs en backoffice-medewerkers bij Wagenaar-Hoes. Zij hebben te maken met heel veel documenten bij klanten. Hierdoor kreeg het project toch een omvangrijk karakter. Eén van de belangrijkste uitgangspunten bij de start van dit project was dat we processen vooral voor de adviseurs en de backoffice eenvoudiger (lees: geautomatiseerd) wilden maken. De gebruiker moest hierin centraal staan en niet de techniek.”

Kenniseigenaar

“En met zoveel kennisdocumenten was de grootste vraag hoe we die het best konden beheren,” vult Peter Kradolfer aan. “We hebben toen per hoofdthema (strategievorming, leiderschap en bedrijfsvoering) een onderverdeling gemaakt in subthema’s en per subthema een adviseur als kenniseigenaar aangewezen. Deze adviseur is verantwoordelijk voor de documenten die onder deze subthema’s gepubliceerd worden. Binnen SharePoint 2007 was behoorlijk veel maatwerk nodig om het ook zo in te richten dat verschillende mensen eigenaar kunnen zijn van verschillende onderdelen binnen de kennismanagementomgeving. Daarnaast moest kennis op een Google-achtige manier gezocht en gevonden kunnen worden. Hiervoor gebruiken we een door Macaw ontwikkeld Document Informatie Panel (DIP) van SharePoint,” aldus Peter Kradolfer.

De oplossing sloeg aan bij de medewerkers die op de backoffice werken. Meteen al verbeterde het document- en kennisbeheer. De adviseurs bleven echter nog wat achter. Zij hielden hun documenten nog te vaak lokaal op hun desktop. Als belangrijkste tegenargumenten noemden zij het in- en uitchecken van documenten op de SharePoint portal, versiebeheer en het goedkeuringsproces van documenten, ze vonden het lastig. Voor de organisatie was het dus absoluut een goede beslissing om over te stappen op het SharePoint-platform, de aansluiting met de adviseurs miste echter nog. De grote vraag was dan ook hoe

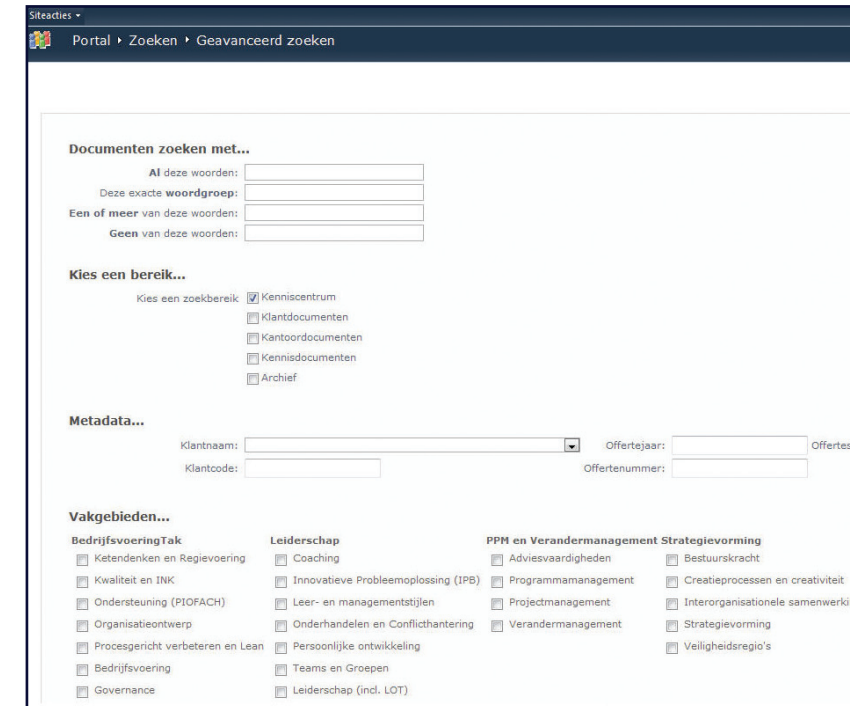
WagenaarHoes de adviseurs zover zou krijgen om via de portal te gaan werken? Want als je als organisatie op topniveau wilt sturen en advies uitbrengt aan bijvoorbeeld Colleges van B&W of Raden van Bestuur, is het wel zaak de onderliggende werkprocessen goed op orde te hebben.

Migratie

Al snel bleek het antwoord in de nieuwe versie van SharePoint te zitten die medio

2010 uitkwam. Het KSG-tje deed toen een nieuw voorstel aan de vennoten om te migreren naar SharePoint 2010. SharePoint 2010 heeft een veel betere integratie met de Office-documenten zoals Word en Excel waardoor documenten van de portal-omgeving direct vanuit de Office-omgeving opgeslagen of geopend kunnen worden. Het in- en uitchecken werd overbodig en veel functionaliteiten die WagenaarHoes in SharePoint 2007 als maatwerk had gebouwd, zitten nu standaard in SharePoint 2010. Versiebeheer verloopt bijna automatisch en documentbeheer is veel beter en vooral gebruikersvriendelijker ingericht. “Het was net alsof Microsoft ons maatwerk had gebruikt om het vervolgens te standaardiseren in de nieuwe versie van SharePoint”, vertelt Liesbeth.

“Toch bleek de migratie naar SharePoint 2010 uiteindelijk niet zo makkelijk als we hadden gedacht,” vervolgt Peter. “De conversie van de metadata uit SharePoint 2007 bevatten zoveel maatwerk, dat ze eerst teruggezet moesten worden naar de stan-



Het zoekscherm binnen de kennismanagement portal

daard. De belangrijkste les die we hier met Macaw uit hebben getrokken is dat we projecten goed moeten definiëren, zowel vanuit onze kant als vanuit de kant van Macaw. Voortaan willen we wensen en verwachtingen goed op rij krijgen en inzichtelijk maken.”

Workflows

In de zomer van 2010 was de migratie klaar en nu heeft WagenaarHoes een kennismanagementomgeving die naar volle tevredenheid van iedereen, ook de adviseurs, wordt gebruikt. Op advies van Macaw is Nintex Workflow ingezet om processen nog beter te automatiseren.

“We kunnen nu precies zien wat de status is van bijvoorbeeld projectevaluatie of offertes. We hebben direct inzicht in wie, waarmee bezig is. Als onze adviseurs een nieuwe klant aanmaken wordt met één druk op de knop de juiste mappenstructuur aangemaakt met de bijbehorende standaarddocumenten. Dit scheelt tijd en voorkomt dubbel werk. Onze adviseurs kunnen altijd en overal bij hun documenten en hebben daarmee direct een volledig beeld van wat bij de klant speelt, of ze nu bij de opdrachtgever zitten, op een conferentie zijn of thuis aan het werk zijn,” aldus Liesbeth.

Showcase

Het kennismanagementportaal van WagenaarHoes is een showcase voor andere adviesbureaus. Doordat ze hun kennismanagement enorm hebben geprofessionaliseerd is WagenaarHoes kandidaat-lid van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA) geworden. De ROA vertegenwoordigt al veertig jaar de belangrijkste organisatieadviesbureaus in Nederland. Deze worden gedreven door adviezen die ertoe doen en investeren veel in vakontwikkeling en professionalisering. Daarnaast heeft WagenaarHoes zich in 2010 gecertificeerd voor de Accredited Con-

sulting Practise (ACP) en Certified Management Consultant (CMC). Ook dit valt voor een deel te herleiden naar de kennismanagementintegratie die de medewerkers als belangrijk onderdeel van hun dagelijkse werkzaamheden gebruiken. Alles over projectdossiers, klanten, kennis en de organisatie is gedocumenteerd in SharePoint.

Toekomst

De kennismanagement portal is een on-going project. “Het is nog één grote ontdekkingstocht”, geeft Peter aan. “Op basis van de reacties die we krijgen van de adviseurs, werken we samen met Macaw continu aan verbetering. Daarnaast willen we nog meer platformafhankelijk gaan werken. Of de adviseur nu met een iPad, Mac, BlackBerry of notebook werkt, hij moet altijd bij zijn informatie kunnen.”

Verder is WagenaarHoes van plan om SharePoint straks ook voor hun website te gaan inzetten, én als extranet omgeving om ook direct met klanten te kunnen samenwerken aan projecten. ■