

EEN KIJKJE IN HET KENNISMANAGEMENT VAN HET HAVENBEDRIJF ROTTERDAM

Vanaf 2000 is er bij het Havenbedrijf Rotterdam een veranderingstraject ingezet dat heeft geleid tot een nieuw Kenniscentrum. Hierbij is gebruikgemaakt van de COPAFIJTH-methodiek. Eugenie van den Hoven en Theo van Bergen lichten de methodiek en de achtergronden toe en gaan nader in op twee succesvolle initiatieven, Kennisweb en Kennisweek.

Het Havenbedrijf Rotterdam beschikte in 2000 over een havengerelateerde bibliotheek die werd beheerd door een afdeling informatievoorziening, bestaande uit vier informatieprofessionals. In 2000 werd het verandertraject van 'Bedrijfsbibliotheek naar Kenniscentrum' opgestart.

De dienstverlening van de bedrijfsbibliotheek, Haven Informatie Bank genaamd, was beperkt: een bibliotheek met vraagafhandeling, folders met statistische informatie en een knipselkrant. Ook werkte de bibliotheek aanbodsgericht. De dienstverlening werd door de klanten goed gewaardeerd, maar was niet overal bekend binnen het bedrijf.

Een veranderingstraject binnen de eigen afdeling was nodig om klaar te zijn voor de toekomst. Doel was: meer vraaggericht gericht werken, meer digitale producten leveren, meer informatie op maat leveren en meer naamsbekendheid krijgen. Door de kanteling van aanbod- naar

vraaggericht komt de klant centraal te staan.

De aanpak van het verandertraject kenmerkte zich door het uitgangspunt dat de veranderingen met de afdeling worden opgepakt en niet aan de afdeling worden opgelegd. Dit neemt meer tijd, maar levert uiteraard een veel steviger resultaat. Wel werd voor ondersteuning en opleiding een beroep gedaan op externe inhuur.

OPTIMALISEREN VAN DE ROL VAN DE IP'ER

De Informatie Professional (IP'er) is – anders dan de beleidsmedewerker / kenniswerker – in bovengenoemde werkzaamheden als professional geschoold en getraind. Ook kent de IP'er als geen ander de weg in de talloze papieren en digitale informatiestromen. De moderne IP'er, werkzaam binnen het kenniscentrum van het HbR, is vooral een makelaar van informatie, een intermediair die ad hoc effectieve verbanden legt tussen de vraag en een wereldwijd aanbod. In combinatie met onderzoekers en projectleiders kan een kenniscentrum hier optimaal en complementair functioneren.

Het kenniscentrum levert aan de gebruikers informatie op maat via profielgerichte attenderingen, zorgt daarnaast voor tijdsbesparing (minder relevant materiaal wordt uitgelecteerd; zoekwerk uitbesteed) en effectief hergebruik van informatie (minder risico op dubbel werk). Een onderzoeker kan via het kenniscentrum beschikken over op maat aangeleverde informatie via profielgerichte attenderingen, een projectleider is sneller op een hoog niveau wat betreft de informatiepositie van het project en kan sneller resultaat opleveren. Dit betekent voor het HbR als geheel dat kennis minder persoonsafhankelijk wordt, onderzoeksbudgetten meer doelmatig kunnen worden besteed en de informatiefunctie meer efficiënt is ingericht.

DE COPAFIJTH METHODE

Bij het opstellen van een werkplan voor 2002 is gebruikgemaakt van de COPAFIJTH-methodiek. Bij deze methodiek

Het Havenbedrijf Rotterdam N.V. (HbR) beheert het circa 10.500 ha grote Rotterdamse haven- en industriegebied. Er werken zo'n 1200 mensen. Het Rotterdamse haven- en industriegebied vervult een belangrijke rol als knooppunt in de internationale goederenstromen en als vestigingsplaats voor industrie en logistieke dienstverlening. Het haven- en industriegebied is van grote betekenis voor de nationale en regionale economie.

Het Havenbedrijf Rotterdam N.V. heeft als doel het haven- en industriegebied in Rotterdam te versterken. Als beheerder van de haven verhuurt het bedrijf terreinen aan ondernemers en is het verantwoordelijk voor het efficiënt en veilig afwikkelen van het scheepvaartverkeer. Het Havenbedrijf zorgt ook voor de infrastructuur van waterwegen, verkeerswegen, kades en andere voorzieningen voor de gebruikers van het havengebied.

In de Rotterdamse haven is in 2003 328 miljoen ton goederen overgeslagen, 2 procent méér dan in 2002. Het recordjaar 2000 werd zo met 6 miljoen ton overtroffen.

worden de eisen, die gesteld worden aan de inrichting van een dienst of afdeling, gerubriceerd naar bepaalde bedrijfsaspecten. In COPAFIJTH staat iedere letter voor een aspect. Afhankelijk van de invulling van een aspect, zal dit gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering. Duidelijkheid in deze aspecten is van belang voor de eigen strategie en bepaalt deels het 'image' van het bedrijf.

De COPAFIJTH-aspecten:

Communicatie

Bij dit aspect moet worden bedacht dat bijna iedere verandering ook een verandering geeft in de manier van communiceren. Het kan hierbij niet alleen gaan om interne communicatie (de wijze waarop afdelingen met elkaar communiceren, de wijze waarop de informatiestroom binnen een bedrijf loopt), maar ook om de communicatie naar buiten. Bij dit project is alleen gekeken naar interne communicatie.

In de gevoerde gesprekken is een beeld geconstrueerd van de huidige situatie en de gewenste situatie over 1,5 respectievelijk 3 jaar. Dit beeld is genuanceerd naar de verschillende bedrijfsaspecten. Voor communicatie is in bijgaande tabel weergegeven. Indien bepaalde doelen eerder gerealiseerd kunnen worden, is dit aangegeven met een tijdsindicatie achter de beschrijvingen.

Communicatie		
Huidige situatie	Over 1,5 jaar	Over 3 jaar
Kennismanager niet structureel ingevuld en ook niet algemeen gewenst door vragers	Werkwijze kennismanager ingevoerd en continu afgestemd op behoefte	Idem
Aanbod niet voor iedereen duidelijk	Aanbod goed gecommuniceerd conform communicatieplan (1 jaar)	Idem
Nog geen Kenniscentrum zichtbaar via het web. Wel start gemaakt met aanwezigheid van Informatievoorziening (IV)	Goede zichtbaarheid van Kenniscentrum via intranet (0,5 jaar)	Idem, op hoger niveau
Waarde documentaire informatievoorziening onderschat	Waarde documentaire informatievoorziening bewezen	Door waardevol aanbod is vraag sterk toegenomen

Organisatie

Dit aspect heeft betrekking op de inrichting van de organisatie. Bij dit aspect wordt gekeken naar de indeling van de organisatorische eenheden en in hoeverre deze passen bij de processen die uitgevoerd moeten worden. Waar liggen de verantwoordelijkheden, is het takenpakket duidelijk, enzovoort.

Personeel

Hierbij wordt gekeken naar het eigen personeel. Welke competenties zijn er nodig? Biedt het bedrijf voldoende uitdaging, is het marktconform, moet het personeel lang behouden worden of is er vaak 'vers bloed' nodig.

Administratieve Organisatie

Dit aspect betreft de organisatie van de werkzaamheden (de werkprocessen). Zijn er niet te veel interactiepunten? Kunnen beslissingen op het juiste niveau worden genomen? Kan op termijn een SLA worden afgesloten met de klanten?

Financieel

Vormen de acties die gedaan worden werkelijk een toegevoegde waarde? In welke kosten moet worden geïnvesteerd en welke baten staan daar tegenover? Is het budget te oormerken voor aparte onderdelen als bijvoorbeeld inzet kennismanagers, sturing project.

Informatie

Hier wordt vooral gekeken naar (zowel in- als externe) klantinformatie en managementinformatie. Klant informatie is van belang om de eigen klant te kennen. Wat betekent deze klant voor de organisatie. Op welke aspecten van informatie kan worden gestuurd: actualiteit, dienstverlening verder ontwikkelen?

Bij managementinformatie is het van belang dat de informatie correct is en dat men ermee kan sturen. Zo is voor het topmanagement van een fietsfabriek de informatie van het aantal geproduceerde frames veel belangrijker dan het aantal schroefjes dat is verbruikt. Er moet dus voor gezorgd worden dat de informatie de juiste grootte heeft voor de juiste managementlaag. Om de juiste informatie te kunnen verschaffen is het belangrijk om te weten wat men met de informatie gaat doen: een FTE-waarde gebruiken voor het inrichten van werkplekken is dus niet correct, hiervoor is het aantal (fysieke) personen van belang en niet het aantal FTE.

Informatie		
Huidige situatie	Over 1,5 jaar	Over 3 jaar
Aanbod en vraag sluiten niet optimaal aan (bijvoorbeeld: deel aanbod onbekend bij medewerkers)	Informatiebehoefte en wensen van GHR-medewerkers worden door kennismanagers vertaald in aanbod	Idem
Geen nadrukkelijke sturing op actualiteit	Nadruk op actualiteit	Idem; processen en middelen optimaal hierop afgestemd
Nog geen plan van aanpak voor ontwikkeling dienstverlening	Plan van aanpak voor ontwikkeling dienstverlening beschikbaar (reeds na 0,5 jaar)	Idem
Decentrale afdelingen	Kenniscentrum consolideren	Verdere ontwikkeling naar e-business ontwikkeld

Juridisch

Voldoet de organisatie c.q. afdeling aan de wettelijke eisen? Denk hierbij aan bijvoorbeeld de milieuwetgeving voor afvalbedrijven, zijn de garantietermijnen in overeenstemming met de wet, wat is de bewaartermijn van financiële gegevens, kwaliteitseisen, enzovoort. In dit project is dit bedrijfsaspect niet behandeld. →

Techniek

Kunnen bepaalde technieken in het bedrijfsproces worden ingezet? Denk bijvoorbeeld aan welk middel of medium de belangrijkste toegang tot de informatie is, hoe de afdeling met behulp van techniek zich het best kan profileren.

Huisvesting

Denk hierbij bijvoorbeeld aan de kantoorlogistiek: waar ligt de focus, op het fysieke of digitale kenniscentrum, maar ook of de printers op de juiste plaatsen staan?

Een ander algemeen voorbeeld is het verplaatsen van een archief. Stel dat men een centraal archief op een bepaalde plek wil, dan moet op die plaats wel gekeken worden of de constructie van het gebouw aan de eisen voldoet.

Huisvesting		
Huidige situatie	Over 1,5 jaar	Over 3 jaar
Gesaneerde bibliotheek op 14 ^e verdieping	Kenniscentrum in eerste opzet gerealiseerd; uitvalsbasis voor kennismanagers	Kenniscentrum ook fysiek optimaal vormgegeven
Geen nadrukkelijke sturing tussen papier en digitaal	Nadrukkelijke sturing: primaat bij digitaal; papier indien handig	Idem; inmiddels ook in externe omgeving verdere verschuiving naar digitaal

Bij veranderingen is het verstandig om de (relevante) aspecten vooraf te onderzoeken. Op deze manier wordt vroegtijdig inzicht verkregen in de te verwachten 'impact' zodat er tijdig op geanticipeerd kan worden. Een goed inzicht hiervan bespaart veel geld, want als deze aspecten pas bekend worden bij de invoering gaat er veel tijd en energie verloren. Binnen een project wordt 'verstoring' namelijk zo veel mogelijk vermeden zodat de kans op een verkeerd eindproduct toeneemt.

EINDRESULTAAT

Toepassing COPAFIJTH-methodiek

De COPAFIJTH-methodiek is een goed en meetbaar handvat geweest om doelstellingen helder te maken. De COPAFIJTH is samen met de afdeling opgesteld (tijdens zogenaamde 'heidedagen') en heeft voor een samen gedragen toekomstbeeld gezorgd.

Ook voor het management van de afdeling waarbinnen het Kenniscentrum viel (Corporate Development) heeft de methodiek een inzichtelijk beslisdocument opgeleverd. Een agendapost met een SWOT-analyse, vergezeld door de resultaten van de COPFIJTH-methodiek, heeft voor het management een concreet plaatje van de gewenste situatie opgeleverd. De verschillende elementen hebben gediend als een goed handvat voor het plannen van inzet en kosten.

De methodiek blijft gedurende het project een waardevol instrument en biedt goede mogelijkheid om te kijken of het verandertraject op schema verloopt. Na verloop van de geplande tijd kan aangetoond worden dat afspraken zijn nagekomen en doelen bereikt.

Ontwikkeling medewerkers en afdeling

Belangrijker dan de diensten en producten is de mentaliteitsomslag die is bewerkstelligd en de positie die de afdeling heeft verworven.

De medewerkers van de afdeling hadden voorheen vaak het idee dat hun expertise niet gewaardeerd of onvoldoende benut werd. Door zelf te veranderen en dichter naar de klant toe te gaan, meer vraaggericht en op maat te werken, is veel meer wederzijdse kennis van kennisvraag en -aanbod ontstaan. Door de afdeling uit te breiden met onderzoekers en projectleiders op academisch niveau kan de afdeling als geheel een gevarieerder en hoogwaardiger dienstenpakket bieden. De klant komt hierdoor eerder naar de afdeling toe en de afdeling heeft meer slagkracht. De genoemde voordelen van het inzetten van informatieprofessionals in het kennisproces kunnen hierdoor eerder worden behaald. De IP'ers, onderzoekers en projectleiders leren van elkaar en de IP'ers ontwikkelen zich snel tot breder inzetbare kenniswerkers. De IP'ers zijn trots op hun afdeling en producten en zijn professionele en innovatieve kennismakelaars.

Inhoudelijk resultaat

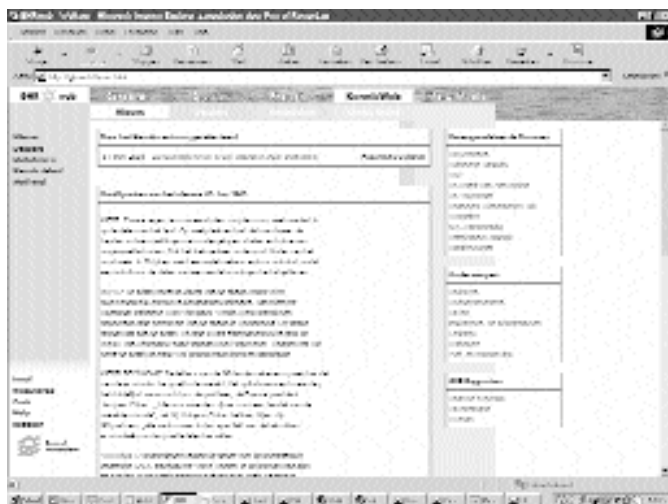
Het inhoudelijk resultaat van het veranderingstraject is een geheel uitgebreid en gedigitaliseerd producten- en dienstenpakket dat is afgestemd op de klant. Naast dit scala aan nieuwe producten en diensten, zoals geprofessionaliseerde vraagafhandeling, statistieken, marktonderzoek, publicaties, kennislunches en (thema)knipselkranten, is met name door het Kennisweb de klant voorzien van informatie op maat en kennis van alle relevante projecten en thema's binnen het Havenbedrijf.

Om de klant te doordringen van deze omslag en wegwijs te maken in alle mogelijkheden van de nieuwe diensten en producten is er een Kennisweek (zie p. 27) georganiseerd, waarin de klant hiermee op een aantal manieren kon kennismaken.

KENNISWEB

In mei 2003 werd het zogeheten Kennisweb officieel geopend. Het is een intranetsite die voornamelijk is opgebouwd uit actuele informatie en kennis die gestructureerd kan worden aangeboden aan de medewerkers van het HbR.

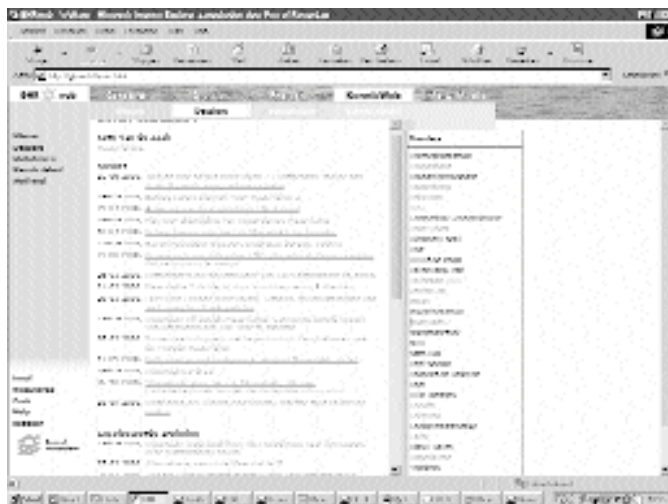
Kennisweb biedt het havengerelateerde nieuws op een overzichtelijke manier aan. Met onder andere LexisNexis zijn contracten afgesloten, waarbij artikelen auteursrechtvrij mogen worden aangeboden via het Kennisweb. Dit betekent dat elke werkdag artikelen elektronisch naar het HbR worden verzonden. Om een goede selectie te kunnen hanteren, heeft het Kenniscentrum een filter ontwikkeld waarbij de havengerelateerde artikelen automatisch worden uitgefilterd en direct via Verity-software aan het Kennisweb beschikbaar worden gesteld. De nieuwspagina van Kennisweb biedt de mogelijkheid om zowel op bron als via onderwerp te zoeken. Daarnaast worden in de rubriek 'HotNews' dagelijks maximaal vijf belangrijke artikelen op de homepage van het Kennisweb gepresenteerd.



Figuur 1. Zoeken en nieuws binnen Kennisweb

DOSSIERS

Een van de belangrijke onderdelen binnen het Kennisweb zijn de dossiers. Een dossier is een digitale verzamelmap waarin informatie vanuit verschillende bronnen over een bepaald onderwerp verzameld wordt en toegankelijk gemaakt wordt voor meerdere gebruikers. In een dossier is niet alleen historische informatie (archief) te vinden, maar ook de meest recente informatie. Het dossier geeft de dwarsdoorsnede van alle informatie die er aanwezig is over een bepaald onderwerp.



Figuur 2: Voorbeeld van een dossier op het Kennisweb

Bij het opzetten van de dossiers is uitvoerig gekeken naar structurering. Ten eerste is vastgesteld voor welke onderwerpen een 'dossier' moest worden aangelegd. Daarbij moest het zoekgedrag van de gebruiker centraal staan. Met andere woorden: het ene dossier mag het andere overlappen. Dit betekent dat documenten die via het ene dossier worden ontsloten ook via een ander dossier toegankelijk kunnen zijn. Voorbeeld: een brief aan de Tweede Kamer over de *Maasvlakte* is te vinden onder *Maasvlakte*, maar ook onder het dossier *Havenplan 2020* of onder het subdossier *Distriparken Maasvlakte* dat onderdeel uitmaakt van het dossier *Distributie*. En wellicht nog via meerdere invalshoeken.

Een dossier binnen het Kennisweb bevat onder andere de rubrieken in- en extern nieuws. Extern nieuws zijn alle aan het onderwerp gerelateerde nieuwsberichten, links naar websites en dergelijke. Intern nieuws kan bestaan uit powerpointpresentaties, rapporten, brieven en een overzicht van specialisten betreffende dit onderwerp met hun contactgegevens.

In sommige dossiers worden ook elektronische themaknipselkranten aangeboden. Hiervoor kunnen gebruikers zich aanmelden en op deze manier elke twee weken een elektronische update krijgen betreffende hun specifieke aandachtsgebied.



Figuur 3. Voorbeeld van een elektronische knipselkrant

Het up-to-date houden van een dossier is een gedeelde verantwoordelijkheid van de inhoudelijke vakspecialisten. Het Kenniscentrum biedt aan de andere medewerkers van het HbR daarbij de mogelijkheid zelf een dossier te vormen over een bepaald onderwerp. Het Kenniscentrum kan al veel informatie als input leveren. Het dossier moet echter een gedeelde verantwoordelijkheid zijn voor het Kenniscentrum en de vakinhoudelijk specialisten. De specialisten leveren de juiste input (presentaties, betrokkenen, rapporten etcetera), het Kenniscentrum heeft de verantwoordelijkheid voor een juiste ontsluiting van de informatie en het adequaat bijhouden van de informatie.

DE REACTIES

Het Kennisweb is zeer goed ontvangen binnen het HbR. Vanaf de eerste start zijn de gebruikerscijfers goed te noemen, maar vooral na de Kennisweek worden de dossiers veel geraadpleegd. Deze stijgende lijn in de gebruikerscijfers is in 2004 nog toegenomen.

De HbR-medewerkers (medewerkers van het Kenniscentrum, inhoudelijke projectleiders en eindgebruikers) zijn positief over de meerwaarde van de dossiers. De medewerkers van het Kenniscentrum zien de dossiers als een product waarmee ze proactief hun klanten kunnen benaderen. Op deze manier heeft de afdeling een middel om op een snelle en makkelijke manier actuele kennis beschikbaar te

Kennisweek

Eind oktober 2003 organiseerde de afdeling Kenniscentrum H&I de Kennisweek. Doel was onder andere om meer aandacht voor de producten en diensten van de afdeling te genereren. Daarnaast stond de promotie van de kennisdeling en -uitwisseling tussen het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) en Haven Industrie Complex (HIC) centraal.

waarde van deze dossiers op een snelle en makkelijke manier duidelijk. Ook was er tijdens de Open deur uitgebreid aandacht voor de (elektronische) themaknipselkranten.

Tussen 12.00 en 13.00 uur werd van maandag t/m donderdag een Kennislunch georganiseerd waarbij elke dag een bepaald onderwerp



In de Kennisweek zijn allerlei bijeenkomsten en workshops georganiseerd voor zowel medewerkers van het havenbedrijf als externe genodigden. Iedere ochtend werden de medewerkers van het HbR naar de bibliotheek van het Kenniscentrum (KC) gelokt voor een Krantje Croissantje (KC). In de bibliotheek van het Kenniscentrum werden demonstraties verzorgd, maar er was ook gelegenheid om rustig een krantje te lezen met een kopje thee en croissantje. De gasten kregen individueel voorlichting over de diensten en producten. Tevens werd een map met informatiemateriaal meegegeven zoals fact sheets over de diensten en producten. Voor de medewerkers van het Kenniscentrum leverde deze aanpak een schat aan nieuwe contacten op en inzicht in de informatiebehoeften van de klant.

Vanaf 10.00 uur was er elke werkdag de mogelijkheid om een workshop te bezoeken. Tijdens deze workshop (Open deur genoemd) hield een projectleider een inleiding over een onderwerp waarvan ook een dossier op het Kennisweb aanwezig is. Hij of zij werd hierbij ondersteund door een van de medewerkers van het KC die de in de inleiding besproken documenten ter ondersteuning demonstreerde via de beschikbare dossiers. Op deze manier werd de toegevoegde

aan bod kwam. De focus bij deze Kennislunches lag vooral op kennisuitwisseling.

Een van de hoogtepunten van de Kennisweek was het debat op de dinsdagmiddag. Aan de hand van stellingen werd met in- en externe genodigden gediscussieerd over de rol van het Havenbedrijf als kenniscentrum voor de haven van Rotterdam.

De Kennisweek was een groot succes voor de organiserende afdeling Kenniscentrum. De unit kreeg veel aandacht. Ruim 280 HbR-medewerkers hebben één of meerdere keren (gezamenlijk circa 440 keer) de gang gemaakt naar het Kenniscentrum om daadwerkelijk kennis te nemen van de diverse producten en diensten die de afdeling kan leveren.

Mede naar aanleiding van de successen tijdens de Kennisweek heeft het Kenniscentrum zich een betere en bekendere positie verworven binnen de organisatie. Het accountmanagement richting de klanten heeft een goede 'boost' gekregen. Daarnaast zijn van meerdere afdelingen binnen de HbR aanvragen gekomen voor het opzetten en bijhouden van dossiers.

stellen. Daarnaast zijn de eerste indrukken van de elektronische themaknipselkranten, waarop gebruikers zich kunnen abonneren, zeer positief.

De projectleiders zien het dossier vooral als kanaal om intern met collega's over een onderwerp te kunnen communiceren. 'Op één plek heb je alle belangrijke informatie over een bepaald onderwerp of dossier bij elkaar', is een vaakgehoemde opmerking van de projectleiders op de vraag over de meerwaarde van dossiers. De eindgebruikers zijn erg te spreken over de gebruikersvriendelijke en gestructureerde manier van aanbieden van informatie en benadrukken daarnaast de goede actualiteit van de dossiers.

Als enig nadeel wordt door de gebruikers het up-to-date houden van de dossiers genoemd. Een goed bijgehouden dossier is afhankelijk van een betrokken projectleider en van assertieve KC-medewerkers. Daarnaast is er op dit moment nog geen dynamische koppeling aanwezig vanuit het Content Management Systeem (CMS) naar Verity. Hierdoor moeten sommige werkzaamheden ten behoeve van de dossiers nog handmatig worden uitgevoerd.

Het up-to-date houden van de dossiers zal het grootste aan-

dachtspunt zijn om het succes van de dossiers nog verder te vergroten en daardoor volledig geaccepteerd te krijgen binnen het HbR.

SLAGKRACHT VERGROOT

Door de ontwikkeling van het Kenniscentrum heeft kennismanagement bij het HbR een belangrijke positie verworven. Het Kenniscentrum is per 1 januari samengevoegd met de afdelingen die verantwoordelijk zijn voor internet (PortofRotterdam.com) en intranet (Thuisweb) en de afhandeling van in- en externe vragen (Customer Service Centre). Hierdoor is alle expertise die gericht is op het verzamelen en ontsluiten van informatie en kennis samengevoegd. De klant heeft één ingang, accountmanagement kan gestroomlijnd worden ingezet, processen zijn op elkaar afgestemd, competenties geclusterd en de slagkracht is wederom vergroot. Een ontwikkeling die goed past in de ontwikkeling van het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam naar een verzelfstandigd Havenbedrijf.

E.M. van den Hoven is Unitmanager Kenniscentrum Haven & Industrie, HbR. drs. T.W.N.M. van Bergen, destijds werkzaam bij Koenen Baak en Partners, is momenteel senior consultant bij Vrolings Informatie Management.