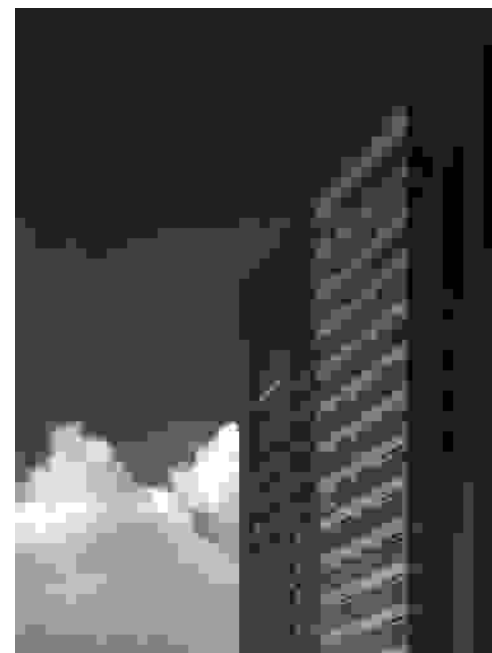


Het BIC van ABN AMRO

# Van informatie-intermediair naar kennisintermediair

Op 13 oktober jl. opende ABN AMRO de deuren van haar nieuwe hoofdkantoor en daarmee ook die van het nieuwe Bibliotheek- en Informatie Centrum. Boyd Hendriks sprak met de twee teamspelers over de voorgeschiedenis en de verwachtingen. Verslag van een geanimeerd gesprek.



**I**N DE WARM GEKLEURDE, stijlvolle bibliotheek, centraal gelegen in het prachtige nieuwe gebouw van ABN AMRO, ontmoet ik Peter Evers, vice-president, en Johan Stoffels, hoofd Informatiebemiddeling. Peter Evers neemt het woord: 'Het is een enorme erkenning dat de bibliotheek in het nieuwe hoofdkantoor van de ABN AMRO zo'n belangrijke plek heeft gekregen. De dealingroom, de grootste van Europa, heeft de beste locatie, daarna komen de bibliotheek en het restaurant. Het feit dat we hier zitten is toch het resultaat van langdurig zichtbaar heel noodzakelijke diensten verlenen. Onze fysieke locatie maakt ons nu extra zichtbaar en vooral gemakkelijk aanspreekbaar. Het schept ook verwachtingen, zeker gezien de prijs per vierkante meter hier.'

'De verwachtingen zijn hoog. Die centrale plek heb je nodig als je ambieert dat mensen ruimte krijgen persoonlijk met elkaar informatie uit te wisselen. De plek in de bibliotheek waar dit gebeurt noemen we het kennisplein. Als we volgend jaar eenmaal wat gesetteld zijn gaan we themasessies organiseren in deze ruimte, zodat mensen met interesse in bepaalde kennisgebieden elkaar kunnen ontmoeten en hun kennis verrijken. In de komende vijf jaar zal zich uiteindelijk een transformatie voltrekken van informatie-intermediair naar kennisintermediair,' aldus Peter Evers. 'We hebben het gevoel dat we nu in de fase vóór het echte kennismanagement zitten. Als we de structuren en processen rond externe informatie volledig beheersen, willen we meer energie steken in de kennisprocessen.'

## Groeiende complexiteit

'Laten we eerst eens naar de geschiedenis kijken,' vervolgt Evers. 'Wij zijn de oudste bedrijfsbibliotheek van Nederland. We hebben stukken in ons archief waarin sprake is van boekenaanschaf voor de bibliotheek van de Nederlandsche Handelsmij uit 1824. Maar de voorgeschiedenis van de bibliotheek in haar huidige vorm is

van recentere datum. Die begint rond 1990. Er is in die dagen nogal wat onderzoek naar de toegevoegde waarde van de bibliotheek geweest. Dit was een moeilijke periode waarin gevochten moest worden voor het voortbestaan van de bibliotheek.'

Johan Stoffels vult aan: 'Inderdaad, het was de vraag of wij wel marktconform konden opereren. Uiteindelijk kwam uit al dat onderzoek dat er nogal wat toegevoegde waarde voor de bank is, hetgeen tot in de Raad van Bestuur onderschreven is. Daarna zijn er nog twee rapporten geproduceerd om de rollen en taken te beschrijven. Hierin heeft een onafhankelijk adviseur, Martijn van Oorschoot, een belangrijke rol gespeeld. Hij leidde ons via matrixen naar een competentiemodel. Alle rollen zijn vertaald in functiebeschrijvingen, en uit de wegingen bleek dat de meeste functies zwaarder waren dan destijds erkend. Die weging was minstens tien jaar niet meer gebeurd en we voelden eigenlijk wel aan dat de waardering voor ons werk voor verbetering vatbaar was. We hebben het daarom serieus laten onderzoeken, en met resultaat. Ons streven is nu regelmatig te wegen omdat



Johan Stoffels: 'Aan goede informatie hangt een prijskaartje.'

*Niets is meer statisch in de wereld van de informatieordering en -dienstverlening.*

*Informatie Professional tracht de soms kleine,*

*soms ingrijpende veranderingen in de*

*beroepsuitoefening te vangen in*

*'Transformaties - verhalen uit de praktijk'.*

*Deel III van een onregelmatig terugkerende serie.*

de functies enorm aan verandering onderhevig zijn.' 'De complexiteit van het soort vragen dat men ons stelt,' aldus Stoffels, 'is ongelooflijk toegenomen, maar dankzij ICT is er ook veel meer mogelijk. We hebben onze klanten hierdoor de laatste jaren beter leren kennen. Hoe ze werken, en op welke punten ze van hun werkproces informatie gebruiken. Tegelijkertijd komt die informatie steeds dichterbij kennis te liggen. De klantomgeving leren we beter kennen door middel van informatie-audits. Wat we daarvan leren, gebruiken we om informatie die medewerkers op hun werkplek nodig hebben beter en soms zelfs naadloos te verwerken in hun proces. Ze zijn zich soms niet eens bewust meer dat ze externe informatie gebruiken in hun werk. Logisch dat de vragen die ons uiteindelijk bereiken nog meer complex zijn. Het is niets anders dan een gevolg van onze eigen inspanning. Deze vragen nemen wel meer tijd in beslag en veronderstellen meer kennis van de bronnen en de organisatie zelf.'

### **Informatie-audits**

Evers: 'Bij aanvang van de modernisering was 55 procent van de 15.000 vragen die wij op jaarbasis ontvingen een bedrijfsvraag. Zeg maar een vraag die men eenvoudig zelf kan beantwoorden als je op een werkplek toegang hebt tot de juiste informatie, bijvoorbeeld via eigen cd-rom, of via het intranet of het netwerk van de bank. Voordat we deze informatie op die wijze konden aanbieden hebben we dit natuurlijk ook goed moeten afdichten met de uitgevers. In deze nieuwe bibliotheek is het concept van "de informatiedesk" maximaal verwerkt. "Ga het zelf nu maar eens doen", houden wij klanten voor die een vraag stellen die zijzelf zouden kunnen beantwoorden.'

'Dat betekent wel dat wij hen de training moeten geven die hen daartoe in staat stelt. Wij gaan tweemaal per week na werktijd workshops organiseren, waarin klanten de kans krijgen zich meer zelfwerkzaam te maken met

informatiemanagement-aspecten. De vragen die nog overblijven worden met een elektronisch vragenformulier bij ons aangemeld. Je kunt dit zien als een workflow-applicatie. De back-office van de bibliotheek en het informatiecentrum is weggehouden van de informatiedesk en heeft zodoende alle rust en ruimte om deze vragen te verwerken.'

'Laten we nog enkele andere interessante issues bij de kop pakken,' oppert Evers. 'Als wij meer aan marketing doen krijgen we meer klanten, maar krijgen we niet direct meer personeel. Bovendien zijn de gebruikers van onze diensten die wij op de verschillende afdelingen ontmoeten niet altijd degenen die over de budgetten gaan. Het is daarom van belang dat wij bij onze positionering met de hoogste managementniveaus zelf aan tafel zitten. Het netwerken, het inspelen op strategische en politieke vragen, het hoort er allemaal bij. De hoogte van de budgetten dwingt ons er ook toe meer met de klant samen te doen. Uit een dergelijk gesprek kan dan tevens de wens ontstaan een informatie-audit te willen doen. Hier zijn we nog maar kortgeleden mee begonnen, maar het is onze verwachting dat dit een standaard eerste stap wordt bij het opschakelen van die klantomgeving.'

'Onze eerste informatie-audit hebben we samen gedaan met het bureau Searchline. Die hebben ons geleerd hoe we dit zelf kunnen doen. Samen met een cursus van TFPL gaf ons dat voldoende kennis en ervaring om hieraan te beginnen. Tijdens zo'n audit kijken we bijvoorbeeld hoe zo'n afdeling omgaat met informatie, wat ze nodig hebben, en wat ze nu gebruiken. Je legt de basis als het ware bij je klant. Je weet waar zo iemand naartoe wil, welke kennis nodig is en welke informatie daarom relevant is. We zitten bij deze audits wel echt op de informatiekant en hebben vooralsnog niet de ambitie om met de echte kennisaspecten bezig te gaan. Daar zijn we nog niet klaar voor.'

'Het maximaal afstemmen van de externe informatiestromen aan de kennisbehoeften van de klant is wat ons op dit moment nog het meest bezighoudt. We betrekken wel interne informatie die de vorm heeft van externe informatie, zoals brokerrapporten. Het aanbieden van echte interne informatie vanuit de bureaulade van de kenniswerker is een volgende stap die wij als informatiedienst pas willen oppakken als ten eerste de behoefte daar is en ten tweede wij volledig ontwikkeld zijn betreffende externe informatie. Dat zal dan gebeuren door middel van het uniformeren van kennis en informatie en het genereren van metadata. Zo zijn we bijvoorbeeld op het moment bezig met het opstellen van metadata voor een intranet bij de bank. Dat zijn voor ons de eerste stappen.'

### **Prijskaartje**

'Heel belangrijk bij de nieuwe rol die wij spelen, is het beheersen van de oude bibliotheekcompetenties zoals het structureren, classificeren en uniformeren van informatie, dus niet alleen maar nieuwe competenties. Het kennisforum van ABN AMRO, waarin verschillende grote kennisintensieve groepen van binnen de bank zitting hebben, heeft verklaard dat zij juist gebaseerd op deze

skills een duidelijke rol voor onze afdeling bij kennismanagement ziet weggelegd. Sterker nog, zij dragen belangrijk bij aan de kans van slagen van kennismanagement bij de bank.'

'Buiten de marketing van deze traditionele skills is er natuurlijk nog het onmisbare ICT. ICT-kennis is voor de moderne bibliotheek een must. Iemand die niet goed aan de knoppen is heeft hier niet veel kans. Een andere skill die je ver kan brengen is de manier waarop je omgaat met financiële zaken. Het helpt je je funding rond te krijgen. Het gaat hier niet alleen om slim zijn tijdens de jaarlijkse budgetronden, maar vaak ook om een stuk extra creativiteit waarin je met behulp van externe partij-



*Peter Evers: 'In de komende vijf jaar zal zich een transformatie voltrekken van informatie-intermediair naar kennisintermediair.'*

en specialistische vragen van je klanten kunt oplossen, waarbij extra kosten betaald worden door de klant.' 'Aan goede informatie hangt een prijskaartje,' stelt Johan Stoffels. 'Uiteindelijk komen onze mensen steeds meer bij klanten te zitten, hetgeen ook in ons informatieplan is beschreven. Dit zijn domeinspecialisten die ook deels door de klant betaald worden. Aan de andere kant, als de domeinspecialist de klantvraag heeft geanalyseerd, dan gaan wij hier vanuit de thuisbasis met behulp van onze bronnen en met behulp van onze R&D-afdeling oplossingen aandragen. Momenteel hebben we nog geen Service Level Agreements met de verschillende organisatieonderdelen. We zijn daar wel mee bezig.'

'Buiten de traditionele rollen zijn er inderdaad nieuwe rollen en vaardigheden. Buiten die in de sfeer van de ICT liggen, is er behoefte aan professionals die presentaties voor klanten kunnen houden, commerciële vaardigheden hebben, of een uitzonderlijke bronnenkennis hebben. Als we kijken naar de kwaliteit van de opleidingen is onze ervaring dat HBO'ers doeners zijn, aanpakkers. Als dergelijke mensen een affiniteit hebben met het specialisme van de organisatie is dat een pre.'

## Wereldwijd en virtueel

Peter Evers: 'Naast ons Bibliotheek en Informatie Centrum zijn er nog een handvol zogenaamde éénpitters die verdeeld over de organisatie informatiedienstverlening verzorgen. Met hen proberen we de uitwisseling van personen en technieken maximaal te krijgen.

Wereldwijd zijn we bezig een actief netwerk te vormen met de andere Information Research Centres, alle internationale locaties van de ABN AMRO waar soortgelijke bibliotheken zitten, soms kleine zonder eigen R&D-afdeling, maar wel met dezelfde issues als leveranciers, contracten, klanten et cetera. We hebben maandelijks onze conference call en jaarlijks een meeting.

Uiteindelijk hopen we zeven dagen per week, 24 uur per dag service te kunnen verlenen via het intranet. Een wereldwijde virtuele bibliotheek! We helpen elkaar nu al waar we kunnen met global contracts en bronnen.'

'En dan zijn er natuurlijk nog meer interessante overwegingen die altijd spelen. Hoe ga je om met bronnen?

Haal je ze binnen? Ga je ze zelf buiten halen? Hoe ga je om met het mengen van bronnen? Het gaat om het antwoord op een vraag, niet om de maximale hoeveelheid bronnen te ontsluiten. De klant wil graag maar één interface en wat hij of zij daarop vindt moet heel dicht liggen tegen zijn vraag, of zijn kennisbehoefte in het algemeen. Uiteindelijk beschouwen wij ook de validiteit van informatie, zodat de klant met vertrouwen kan zeggen: hier baseer ik mijn beslissingen op.'

'De cultuur van de bank is erop gebaseerd dat divisies hun eigen profit en loss-verantwoordelijkheid hebben, en als je over die divisiestructuur heen wilt zul je een heel sterke case moeten hebben. Je gaat meer met de klant indachtig marktconform werken, maar de financiële achtergrond daarvan, het zogenaamde doorbelasten, daar zijn we nog niet klaar voor. Hoewel bij onderzoek is gebleken dat voor onze enige knipselkrant, waarvan er dagelijks 1200 naar abonnees over de organisatie worden verstuurd, 60 procent van de ontvangers bereid is hiervoor te betalen, zij het niet de gehele marktprijs. Bij de boekencollectie ligt dit percentage iets lager, ongeveer 40 procent.'

'Je kunt zeggen dat we d'r eindelijk zijn, maar reëel gezien begint het pas. De verwachtingen zijn hooggespannen! Maar het gaat lukken. We hebben een prima team. Zonder hen zouden we ook nooit zover gekomen zijn. Iedereen heeft er zijn schouders onder gezet. Kennisdelen onder elkaar is ons credo. Het bibliotheekvak is te gecompliceerd voor eenlingen. De bibliotheek is er om te delen, dat is ons bestaansrecht.'

*Drs. Boyd Hendriks is business consultant en knowledge management practice leader bij Cap Gemini Telecom Utilities and Services en redacteur van Informatie Professional.*