

1e blad ivm layout Knipsel met 2 bladzijden naast elkaar!



Kennismanagement aan de figuurlijke 'ronde tafel'

Kennis van het bedrijf, het gebouw en bovenal van de klanten. Waar bewaren we informatie opdat we het weer makkelijk en bedrijfszeker kunnen inzien?

Voor het onderwerp 'kennismanagement', aan de figuurlijke 'ronde tafel' van FMI, werd het gesprek geleid door John Dommerholt (Hospitality Consultants & redacteur FMI).

Leo Hooijmans

Wat verstaat u onder Kennismanagement. Is het überhaupt van belang en op welke wijze besteedt u er aandacht aan?

Voermans (Mn Services): 'Het is vooral om kennis te delen, onder te brengen in kennisbanken. Uit deze databases kan je interessante informatie halen. Een van onze secretaresses is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor dertig procent van alle reserveringen van vergaderzalen. Dan wordt het tijd om de reserveringsstrategie eens door te spreken met deze dame. Verder is de vluchtigheid van personeel een probleem. Hoe houden we de kennis vast?'

Toele (Gemeente Amsterdam): 'Het gaat om het registreren en vastleggen van gegevens van de klant. Als informatie voorhanden is, kan je er wat mee gaan doen. Het aantal bezoeken per dag per gebouw bijvoorbeeld. Het Facilitair Bedrijf draagt zorg voor het beheer van alle repro-machines in 470 gebouwen. Dan heb je een databank nodig voor alle gegevens. Anders is elke vorm van overdracht onmogelijk.'

Jansen (Securitas): 'Betrek het op de organisatie. Hoe deel je het in de organisatie en met de opdrachtgevers? Het is belangrijk om te werken aan kennis.'

Sibma (Rabobank Facilities): 'Bij ons staat sinds januari een nieuwe organisatie. Kennismanagement moet daarin nog zijn plek krijgen. Belangrijk is om te weten hoe je kennis binnenkrijgt. Hoe hou je het vast als iemand weggaat of een andere plek krijgt? Hoe hou je het levend?'

Van Doornik (Prequest): 'Kennismanagement is hoe je met kennis omgaat. Hoe je het beveiligt bijvoorbeeld.'

Gaat het nu om kennis van informatie, bijvoorbeeld van de organisatie, of gaat het om managementinformatie? Welke accenten zijn belangrijk?

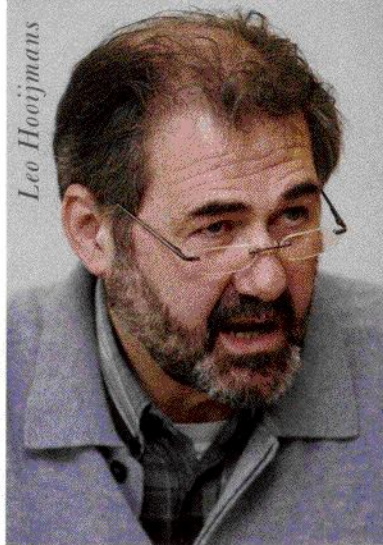
Toele (Gemeente Amsterdam): 'Je kan pas goed aan de slag als je de informatie hebt. Het gaat daarbij vooral om contacten met mensen. En hoe je die vastlegt. Het is van belang vooraf te definiëren wat je wilt hebben. Het gaat om besturen.'

Voermans (Mn Services): 'Je hebt tegenwoordig minder tijd. Veel informatie komt van medewerkers. Uit hun hoofd weten ze direct twee, drie zaken te roepen. Daarna wordt het anders. Daarom is vastleggen en delen van informatie belangrijk.'

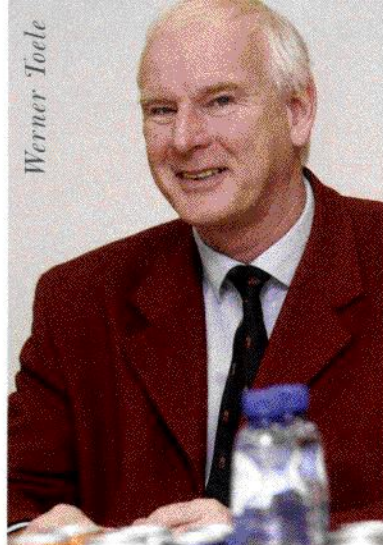
Van Doornik (Prequest): 'Veel bedrijven doen projecten eenmalig. Het



Vincent van Doornik



Leo Hooijmans



Werner Toele



Leo Voermans

delen van informatie komt daarna weinig voor. Voor het moment worden de plannen vastgelegd. Daarna lekt de informatie over verschillende lagen weg.'

Sibma (Rabobank Facilities): 'Een continuebedrijf heeft actuele informatie nodig. Concepten beleidsontwikkeling is nodig om op langere termijn te functioneren. Deze moet je elders halen. Voor strategieën heb je informatie nodig.'

Jansen (Securitas): 'Managementinformatie en kennis om een optimale ondersteuning te geven aan de opdrachtgevers. Een uitdaging is hoe het op peil te houden. Hoe ga je mee met de snelle ontwikkelingen?'

Is vluchtigheid een probleem?

Voermans (Mn Services): 'Ja, hoe informeer je mensen snel en doeltreffend. We hebben bijvoorbeeld een speciaal memoriespel gemaakt met de gezichten en namen van belangrijke medewerkers. Zo zijn nieuwe medewerkers en ingehuurd krachten snel in staat om deze medewerkers te herkennen.'

Sibma (Rabobank Facilities): 'Vluchtigheid is zeker een probleem bij projecten. Als er

Hoe zit die vluchtigheid bij 'outsourcing'?

Sibma (Rabobank Facilities): 'Bij outsourcing halen we ook kennis in huis. Zij investeren op hun vakgebied. En ze leiden hun medewerkers op. Dat levert iets op. De kosten bij outsourcing zijn niet het belangrijkste bij de afweging of activiteiten wel of niet uitbesteed moeten worden.'

Toele (Gemeente Amsterdam): 'Voordat je gaat uitbesteden, moet je eerst weten wat je hebt en wat je wilt. Bij een project met betrekking tot telefonie bleken we 1.500 kilometer kabel in huis te hebben en je weet niet wat daar allemaal mee gebeurt. Voor een goede uitbesteding is een inventarisatie vooraf van belang. Leveranciers kunnen duidelijker aanbieden en de opdrachtgever kan beter vergelijken en evalueren. Amsterdam wil naar een regioorganisatie. Dan moet je wel weten wat je hebt.'

Van Doornik (Prequest): 'Contracting of niet. Het is belangrijk dat de bedrijven de service-mentaliteit onderhouden.'

Sibma (Rabobank Facilities): 'Uitbesteding is geen doel op zich. Het gaat om de keuze die je maakt als facilitair bedrijf waar je goed in wilt zijn. Belangrijk is hoe je de beste keuze maakt.

klant?

Voermans (Mn Services): 'Klanten, intern of extern, hoeven niet te weten (of te merken) of je uitbesteedt of niet. Maar ze willen er geen "last" van hebben. Verankering van kennis is daarom "ons" probleem.'

Sibma (Rabobank Facilities): 'Het is onmogelijk om als beveiligder elke medewerker te herkennen. Dat is geen reden om niet uit te besteden. Iedereen zal volgens de procedures behandeld moeten worden. Op deze wijze is de kwaliteit het beste te handhaven. Dat de beveiligers de heren van de Raad van Bestuur herkennen, heeft wel de voorkeur.'

Jansen (Securitas): 'Jawel, maar als hij niet wordt herkend, zal de beveiligder de procedure volgen. Belangrijk zijn de processen die bij de klant spelen. Behoeften bij klanten zijn heel verschillend. Kijk maar naar een ziekenhuis, een bank, een transportbedrijf of een luchthaven. Wat kan je zelf inbrengen en hoe pas je je aan aan de specifieke behoeften?'

Wat wordt er gedaan om de kennis te ontwikkelen, vast te houden en te borgen?

Toele (Gemeente Amsterdam): 'Zoveel mogelijk vastleggen: rapporteren in hoofdlijnen; eerder aangeven wat fout is gegaan. Vooral in het perspectief plaatsen met bijvoorbeeld hoeveelheid van alle activiteiten. Maak koppels in het bedrijf. Dan kan er tussendoor communicatie plaatsvinden, zodat kennis beter wordt geborgd. Zorg dat medewerkers op de hoogte zijn van jouw werk en afspraken. Dan weten ze welke informatie voor jou op dat moment het belangrijkste is. Maak profielen voor dienstverlening op maat. De een wil mobiel, de ander niet en weer een ander wil een snelle datalijn.'

Voermans (Mn Services): 'Als de klant iets vraagt, moet ik eerst zorgdragen dat ik optimaal op de hoogte ben van zijn behoefte. Een eigen KIS is dus belangrijk als kennisbank.'

Toele (Gemeente Amsterdam): 'We willen zoveel mogelijk standaards, maar toch tegemoet komen aan de wensen van de klant.'

Deelnemers		
Gemeente Amsterdam	Werner Toele	Directeur Facilitair Bedrijf
Mn Services	Leo Voermans	Facility Manager
Prequest	Vincent van Doornik	Sales Manager
Rabobank Facilities	Annette Sibma	Manager Concept- en Beleidsontwikkeling Vastgoed en Facility Management
Securitas	Erik-Jan Jansen	Algemeen Directeur
FMI	John Dommerholt	Redacteur FMI
FMI	Leo Hooijmans	Redacteur FMI

twee medewerkers aan een project werken en het is afgelopen, verdwijnen de medewerkers (intern of extern) van de betreffende werkvloer. Als er later naar gegevens betreffende het project gevraagd wordt, is het van belang dat deze goed toegankelijk zijn. Dit is een voortdurende zorg. Helemaal als één of twee van de medewerkers tijdens het project van baan wisselen.'

Het gaat niet alleen om financiële overwegingen. Wij willen goed zijn in het koppelpunt omdat we voor de regioorganisatie kiezen. Uitbesteden wat een externe beter kan.'

Toele (Gemeente Amsterdam): 'Bij een gemeente is dit iets ingewikkelder dan bij een privaat bedrijf.'

Hoe zit dit dan met betrekking tot de interne

Sibma (Rabobank Facilities): 'Hoe ga je dan om met benchmarken als je én standaard dienstverlening én maatwerk levert?'

Toele (Gemeente Amsterdam): 'Dat doen we met de G4-Plus. Dat zijn de vier grote gemeenten Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht met versterking van Almere en Haarlem. Vergelijken met bedrijven heeft minder zin.'

Jansen (Securitas): 'Borging is belangrijk. Goede mensen aannemen en binnen houden. Vooral midden- en hoger kader moet zo lang mogelijk meedraaien in de organisatie. Service heeft met mentaliteit te maken: daar selecteer je op. Kennis breng je bij.'

Wat verwacht je van een leverancier?

Sibma (Rabobank Facilities): 'Een leverancier moet kennis inbrengen. Dat vind ik essentieel.'

Jansen (Securitas): 'Veel operationele kennis komt door opleidingen. Dat kan je aan de leverancier overlaten. Toegevoegde waarde kan vanuit informatie van de klant komen.'

Toele (Gemeente Amsterdam): 'Belangrijk voor de medewerkers van de leverancier is een klantgerichte instelling. Jammer dat de Europese cultuur direct klaarstaat met kritiek als er iets fout gaat. In andere culturen gaan ze er vanuit dat je van een foutje leert.'

Van Doornik (Prequest): 'Het ligt aan je eigen ambitieniveau. Bij workflow gaat men meestal verder dan bij facility management. Bij veel managers kan het tussen de oren beter.'

Is ICT een belangrijk hulpmiddel?

Allen: 'Ja!'

Toele (Gemeente Amsterdam): 'Om op

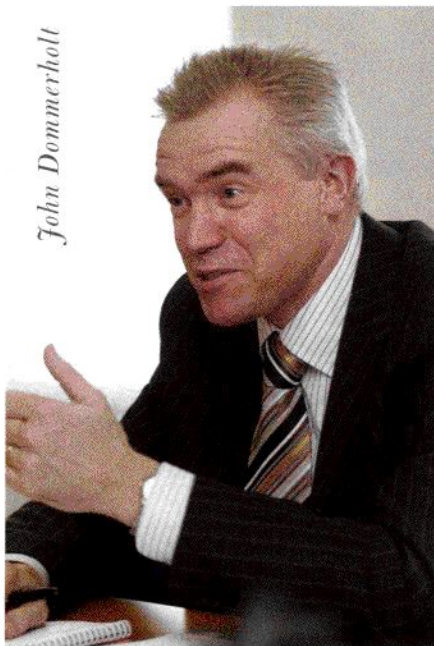
managementniveau te komen, moet je veel kennis van facility management hebben en veel informatie van de klant. Terwijl anderen nog aan het zoeken zijn, zijn wij nu uitgefaseerd. Financiële, facilitaire en personeelsinformatie aan elkaar in één systeem.

'Het is handig om een lijstje op het intranet te hebben met specialisten die uitzonderlijke kennis in huis hebben. Deze zijn dan makkelijker te traceren en intern te consulteren.'

Voermans (Mn Services): 'Zo'n twintig procent van de medewerkers heeft echt interesse om op zoek te gaan naar informatie. Deze kan je door ICT extra ondersteunen.'

Welke rol speelt samenwerking op het terrein van kennismanagement?

Sibma (Rabobank Facilities): 'De banken hebben een platform dat regelmatig samenkomt.



Facility management is niet bedreigend. Je krijgt openlijk inzicht van collega's.'

Voermans (Mn Services): 'Benchmarken wordt inmiddels veel gedaan in branches. Het lijkt me echter een heel goed idee om dat ook bij bureaus te doen. Daar zijn de omstandigheden voor bijvoorbeeld huisvesting veelal gelijk.'

Is de vereniging FMN een partner of tussenpersoon hierin?

Toele (Gemeente Amsterdam): 'Het moet een snaar raken. Laten we proberen het gevoel te krijgen dat we iets betekenen voor elkaar. Met vertrouwen bouw je een netwerk op.'

Voermans (Mn Services): 'Voor mij is uitwisselen belangrijk. Als ik maar het gevoel krijg dat er met de informatie iets gebeurt. En ik moet er



ook wel informatie of kennis voor terugkrijgen. Eenrichtingsverkeer is er bij mij niet lang bij.'

Van Doornik (Prequest): 'Het is een netwerk, waarbij we regelmatig te rade gaan.'

Hebben jullie nog een uitsmijter voor de lezers van FMI?

Toele (Gemeente Amsterdam): 'Bedrijf kennismanagement met visie en in de juiste volgorde. Eerst visie en dan de instrumenten. Gaandeweg ontstaat informatie voor je bedrijfsvoering.'

Sibma (Rabobank Facilities): 'Je moet kennisinformatie koppelen aan een strategie.'

Jansen (Securitas): 'Je moet kennis praktisch kunnen ontsluiten. Van de opdrachtgever moet je zoveel mogelijk kennis verzamelen om hem goed te kunnen onderhouden.'

Voermans (Mn Services): 'Bij de zoektocht naar het begrip "kennismanagement" kwam ik vier vormen van kennis tegen die in een driehoek staan opgesteld: gedocumenteerde, gemechaniseerde en geautomatiseerde kennis met als centrale factor de menselijke kennis. De mens blijft gelukkig in deze digitale wereld centraal staan. Een mens moet je de eerste keer altijd leren hoe je kennis kunt gebruiken. Bovendien werd daar de beste plaatsen beschreven voor het opdoen van goede ideeën: thuis (17,8%), onderweg (17,1%), strand (16,9%), kantoor (14,9%), douche/bad (11,7%), brainstormen (6,8%), overig (14,8%).'

Leo Hoogmans is redactiefeld van *Wien werkzaam* bij Galileo & Partners, e-mail galileo@partners.nl

