

# Intellectueel Kapitaal

8<sup>ste</sup> jaargang, nummer 6, 2009

# IK

Censuur en kale poezen

Hoe slim is Google?

Nieuw! Toolbox 2.0



Kennisgebaseerd werken  
met Knowledge Values

D66 en het plein van de vrijheid

Het verkopen van een financieel product wordt steeds complexer en vereist dus steeds meer kennis. Klanten zijn steeds beter geïnformeerd, eisen in de wet- en regelgeving worden scherper. Maar hoe breng je al die benodigde kennis het beste bij de eindgebruiker? Niet door het in dikke handboeken te stoppen. Wel door het logisch in te delen, en alleen datgene aan te bieden wat nodig is. ABN AMRO werkt daarom aan slimme kennisbanken. Doel: helder en volledig advies aan de klant bieden op basis van exact de juiste kennis.

# Helder en volledig hypotheekadvies door kennisgebaseerd werken

Henk Jonkers

Foto's: Daniëlle van der Schans

**H**et uitgangspunt voor ABN AMRO bij het inrichten van bedrijfsprocessen is altijd hoe we het voor de klant beter kunnen maken. “Een van de manieren om een consequent kwaliteitsniveau te realiseren is meer gebruik te maken van standaardisatie en kennis uit de organisatie beter te ontsluiten”, zegt Ronald Maas, senior business manager bij ABN AMRO en verantwoordelijk voor de afdeling Design & Improvement. “Maar er zijn veel kennisintensieve processen die zich niet zo makkelijk laten standaardiseren. Denk aan het hypotheekadvies of het regelen van zaken rondom een overlijden. Dat zijn heel persoonlijke zaken waar veel specifieke kennis bij nodig is. Die kennis zit voor een deel in de hoofden van adviseurs, maar is ook opgeslagen in indrukwekkende almanakken, werkinstructies, intranettoepassingen, en dergelijke. De digitale bronnen kennen weliswaar een zoekfunctie, maar daarmee ben je er niet. Vergelijk het met Google. Vind in die tweeduizend hits maar eens snel datgene wat je zoekt. De bronnen zijn dus uitputtend qua kennis, maar erg moeilijk toegankelijk en niet altijd klantvriendelijk.” Bovendien is de laatste jaren steeds meer kennis nodig om bijvoorbeeld een goede hypotheekadviseur te zijn. Maas: “Denk aan de eisen die door instanties als de Autoriteit Financiële Markten of door de Wet financieel toezicht aan onze producten worden gesteld. Je moet heel transparant kunnen uitleggen hoe je tot een bepaald advies of een product bent gekomen. Frontoffice-medewerkers van ABN AMRO moeten die verscherpte eisen kennen en ermee kunnen werken.”

## Kennisgebaseerd werken

Zo'n twee jaar geleden heeft ABN AMRO de eerste verkenningen uitgevoerd op het gebied van kennisgebaseerd werken. Hoe past deze manier van werken binnen ABN AMRO? “Kennis is anders dan informatie”, legt Maas uit. “We maken gebruik van kennistechnologie. Onze kwaliteit van

dienstverlening kunnen we vergroten door doelgerichter hoogwaardige kennis beschikbaar te stellen op de locatie waar het op dat moment nodig is. In de praktijk werken we met een hoogwaardige kennisapplicatie die twee componenten kent. Enerzijds gebruiken we deze om kennisintensieve processen in te richten, dus de kennis te vangen die daarvoor nodig is. Die kennis modelleren we met behulp van Match Developer in kennisbanken. Deze applicatie zorgt ervoor dat de kennis transparant, doelgericht en eenvoudig wordt vastgelegd. Anderzijds kan de kennisapplicatie via een dialoogvorm de kennis presenteren aan de eindgebruiker. Deze speelt in feite de kennisbank af, zonder dat daar ook maar één programmeur aan te pas komt. De doorlooptijd van zo'n nieuwe kennisbank is erg kort. Dat zien we als een belangrijk pluspunt. We zijn nu in staat om binnen zes tot acht weken een nieuwe kennisbank te bouwen. In de oude situatie kostte ons dat gauw een half jaar.” Overigens wordt de Match-technologie van Knowledge Values bij ABN AMRO niet alleen gebruikt in de hypotheekmarkt. De bank is van plan meerdere kennisbanken te bouwen om kennisgebaseerd werken op andere plekken in de organisatie mogelijk te maken. Maas: “De kennisapplicatie modelleert kennis via logische paden. Op basis van de informatie die de klant aangeeft, presenteert de applicatie de juiste informatie. Het instrument bewandelt bovendien alle mogelijkheden van de kennistabel. Adviseurs kunnen geen zaken meer missen door deze geavanceerde beslissboom.”

## Alle opties stapsgewijs doorlopen

Na veel overleg, workshops en testen heeft ABN AMRO afgelopen juni een eerste versie van de kennisapplicatie in gebruikgenomen waarmee hypotheekadviseurs nu in het dagelijks leven hun klantgesprekken voeren. In een pilot kunnen alle hypotheekadviseurs in de regio Den Haag nu de applicatie gebruiken en testen op bruikbaarheid. De applicatie loodst de adviseur in feite door het adviesge-



sprek met de klant, waarbij ondertussen alle mogelijkheden in zijn situatie worden meegenomen. Bijvoorbeeld: is een klant ouder dan 35 jaar en is zijn pensioenleeftijd 65? Wat wordt dan z'n inkomen na pensionering en hoe groot is het risico dat hij de hypotheek dan niet meer kan betalen? Zo worden alle opties die relevant zijn voor de verkoop van een hypotheek stapsgewijs doorlopen.



Ronald Maas

Ron van der Ploeg is hypotheekadviseur in de regio Den Haag en werkt sinds juni met de kennisapplicatie. “Het begin was lastig”, zegt hij. “Zo’n nieuwe applicatie brengt allerlei veranderingen met zich mee, dus was er eerst scepsis bij veel van mijn collega’s. Je komt allerlei zaken tegen. Heeft iemand nog geen opstalverzekering? Door te klikken op het i-symbooltje op je scherm krijg je direct een overzicht van alle bijbehorende risico’s. Je krijgt een veel completer beeld van de klant.” Dat moet ook, want klanten worden steeds veeleisender, weet Van der Ploeg. “Mensen zijn van tevoren vaak al goed op de hoogte van onze producten doordat ze via internet veel informatie hebben verzameld. Al die voorkennis stelt hogere eisen aan het gesprek met de adviseur. Je moet laten zien dat je meerwaarde hebt.”

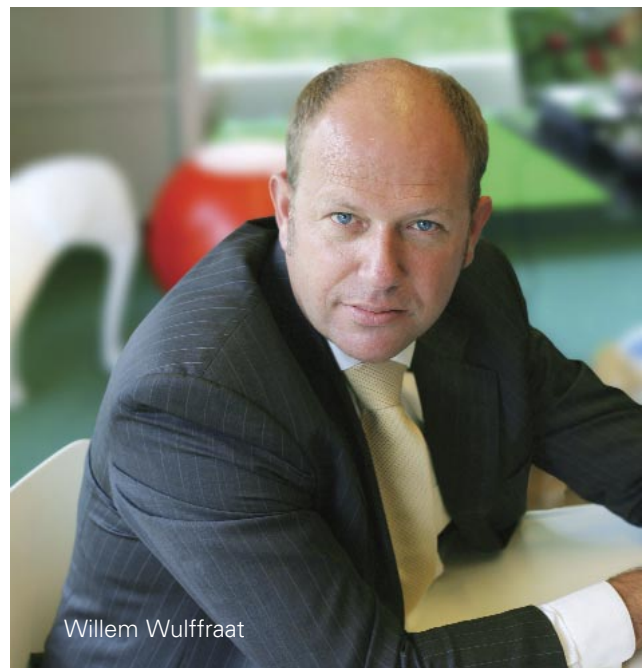
### Geen vraag- en antwoordspelletje

Hoe reageren klanten op de nieuwe werkwijze? “In het eerste gesprek vertellen we de klant dat we met een nieuw systeem werken, en dat het enigszins leidend is voor het gesprek. Bijna niemand vindt dat een probleem. Het geeft klanten meer zekerheid dat we in het gesprek niets missen.” Het is wel de kunst het gesprek levendig te houden als de

computer bepaalt wat je moet vragen. Van der Ploeg: “Het mag natuurlijk geen vraag- en antwoordspelletje zijn, maar je moet er een echt gesprek van maken. De klant krijgt een overzicht van alles wat er besproken is en de afspraken die zijn gemaakt. Dat is een vooruitgang vergeleken met het verleden, toen de klant vooral de cijfers mee naar huis kreeg. Nu is het meer een samenvatting van het gesprek inclusief alle opties die zijn besproken.”

### Exact de juiste kennis

Zoals gezegd, het kost ongeveer zes tot acht weken om via Match van Knowledge Values een nieuwe kennisbank te bouwen. Wat gebeurt er in zo’n periode? “Het is een heel iteratief proces”, vertelt Willem Wulffraat, management consultant kennisgebaseerd werken bij ABN AMRO. “We maken korte slagen, met veel terugkoppeling. Zo werken we bijvoorbeeld veel via workshops, waarin we alle betrokken specialisten en mensen uit de dagelijkse praktijk uitno-



Willem Wulffraat

digen. Specialisten als fiscalisten, juristen, marketeers en productmanagers brengen we samen met praktijkmensen zoals hypotheekadviseurs en administratieve medewerkers. Gezamenlijk proberen zij alle kennis bij elkaar te brengen om een hypotheekadviesgesprek via alle denkbare mogelijkheden te voeren. Uiteraard speelt daar de kennis uit de bekende handboeken en werkinstructies ook een rol. Door de juiste filtering en koppelingen zorgen we dat exact de juiste kennis en gegevens ten dienste komen aan de adviseur en de klant.” **IK**

Henk Jonkers is freelance journalist