

## De projectleider interne e-commerce

# “Zeggen dat je de stukken niet kan vinden, kan straks niet meer”

*Rien van Adrighem werkt als projectleider bij Rabobank Nederland. Dit bedrijf heeft een concept geformuleerd voor de invoering van e-commerce. Het is een integraal concept voor de invoering van elektronische hulpmiddelen voor inkoop, verkoop en medewerkers. Het behelst onder meer kennismanagement, transparante informatievoorziening, een intranetportaal en een andere manier van werken. De invoering ervan verloopt stapsgewijs.*

“Binnen drie jaar was het e-commerceconcept gereed en eind vorig jaar hebben wij ons als stafgroep, conform de afspraak, opgeheven. De uitvoering van het concept ligt nu in de

lijnorganisatie, waar de meeste leden van de stafgroep zijn ondergebracht.” Aan het woord is Rien van Adrighem, die zich binnen Rabobank Nederland bezighoudt met het e-commercecon-

cept voor de medewerkers en momenteel verantwoordelijk is voor de invoering van het intranetportaal. Dat de bank de invoering van e-commerce integraal aanpakt, noemt Van Adrighem uitzonderlijk. “De meeste bedrijven nemen een onderdeel, zoals elektronische inkoop, of men richt zich op een bepaalde groep klanten.” Rabobank Nederland wilde een concept voor elektronisch werken voor alle onderdelen van het bedrijf, om optimaal te kunnen profiteren van de mogelijkheden van inter- en intranet. Het begrip e-commerce wordt er ruim gedefinieerd, zo blijkt uit het gesprek met Van Adrighem. Toekomstvisioenen van zelforganiserende kennissystemen, om een voorbeeld te noemen, zijn hem en de bank niet vreemd. Maar de uitvoering van het concept, die momenteel gaande is, gaat uit van de huidige mogelijkheden.

### Zelfbediening

Een andere inzet van intranet is een belangrijke component van e-commerce voor de medewerkers, concludeert Van Adrighem. Hij stelde zich eerst de vraag of een site met informatie over personeelsregelingen nuttig zou zijn. In een organisatie met 45 duizend mensen is die regelgeving zeer uitgebreid en niet altijd voor iedereen duidelijk. “Veel informatie, bijvoorbeeld over kinderopvang en persoonlijke ontwikkelplannen, kun je



*“We willen uiteindelijk toe naar een zelforganiserend kennisnetwerk: het systeem houdt bij wie over welk onderwerp publiceerde of vragen beantwoordde. Zo houd je een actueel overzicht van de aanwezige expertise.”*

goed via intranet toegankelijk maken." De Rabobank koos daarom een zogenaamd zelfbedieningsportaal, waar medewerkers een deel van hun gegevens kunnen bijhouden en bijvoorbeeld kunnen uitrekenen wat korter werken voor hen betekent.

Bij nadere bestudering bleek een dergelijk portaal goed bruikbaar voor de hele informatievoorziening. Want ook hier was winst te behalen. De bestaande informatie op het intranet was niet goed toegankelijk, terwijl de bank juist een grote behoefte heeft aan kennis. Van Adrighem: "Algemene bankactiviteiten, zoals geld pinnen en het uitgeven van een bankpas, zijn bij alle banken inmiddels in ongeveer dezelfde mate gestandaardiseerd. Een bank kan zich nog onderscheiden door de klant met complexe vragen op een uitstekende manier te bedienen. Hiervoor is diverse expertise nodig en die is ruimschoots aanwezig binnen de bank. Maar die was op het oude intranet niet te vinden."

### **Zelforganiserend en vraaggestuurd**

In het e-commerceconcept is de traditionele, aanbodgerichte inrichting van een intranet omgedraaid. Die voldeed namelijk niet meer aan de dagelijkse praktijk bij de bank. "Als klanten een complexe vraag stellen, dan heeft die vaak meerdere aspecten. Bijvoorbeeld een vraag over de opvolging in een bedrijf: die raakt de fiscale kant, maar ook de pensioenopbouw. Om de medewerker in de beantwoording optimaal te ondersteunen, is de nieuwe inrichting van het intranet vraaggestuurd: een medewerker stelt een vraag en de zoekmachine zoekt informatie in allerlei bronnen. Maar het blijft niet bij geschreven informatie. "Want informatie-uitwisseling gebeurt vooral tussen mensen. Bij een complex vraagstuk moet je dus weten bij wie je terecht kunt. Je zou bij zo'n vraag een virtu-



*"Aan de personalisatie van het intranetportaal hangt een omvangrijk veranderingstraject vast, waarin de medewerkers onder meer wordt geleerd hoe ze zelf informatie kunnen publiceren."*

eel netwerk van experts moeten kunnen creëren, die je helpen met het oplossen van het probleem. Is een oplossing gevonden, dan verdwijnt het netwerk weer."

Dat klinkt mooi, maar hoe zou een dergelijk netwerk gevormd kunnen worden? Van Adrighem: "Wij willen uiteindelijk toe naar een zelforganise-

*"We willen de  
'content providing'  
anders organiseren"*

rend kennisnetwerk: het systeem houdt bij wie over welk onderwerp publiceerde of vragen beantwoordde. Zo houd je een actueel overzicht van de aanwezige expertise. Technologie voor dit soort zelforganiserende kennisnetwerken is in de markt in ontwikkeling." Zo werkt het nieuwe intranet van de bank dus nog niet.

Wel is de indeling inmiddels vraaggestuurd en is de informatie geordend rondom gebeurtenissen. Als een medewerker bijvoorbeeld gaat trouwen, dan leest hij er niet de CAO op na. Maar hij wil wel weten of hij vrij krijgt voor de trouwdag en hij heeft wellicht informatie nodig over verhuizen of kinderopvang. Al deze informatie is in de portaal te vinden. "Hierin zie je de kern van ons e-commerceconcept: het is een totaalaanpak en het is vraaggestuurd."

### **Technologie**

De Rabobank had al een intranet, Raboweb geheten. Dit wordt vervangen omdat het niet voldoet aan de eisen die het e-commerceconcept stelt. Het nieuwe intranet bestaat uit een portaal, gebouwd met Websphere Portal Server, Tridion als contentmanagementsysteem en Convera voor de vindtechnologie. Van Adrighem wil echter niet lang stilstaan bij de gekozen technologie. "Dit is namelijk niet de e-commerce-oplossing. Het had ook met andere oplossingen gebouwd kunnen worden. We heb-



*“Een goede vindtechnologie is onontbeerlijk. Niet alleen het vinden van de juiste informatie, maar vooral het vinden van de juiste mensen is essentieel.”*

ben nadrukkelijk e-commerce niet als een technisch gedreven fenomeen willen bekijken. Het gaat om de ‘content providing’, die moet op een andere manier worden georganiseerd.” De rol van de medewerker krijgt dan ook veel aandacht. De eigenaar wordt verantwoordelijk voor het toegankelijk en begrijpelijk maken van zijn informatie en wordt hierin ondersteund door bijvoorbeeld een stijlgids. Het gaat ook om bewustwording. “Medewerkers moeten zich bewust worden van het feit dat ze comfortabel gefaciliteerd zijn met diverse elektronische hulpmiddelen. Ze moeten ze gebruiken en ze moeten actief op zoek naar informatie. Zeggen dat je de stukken niet kon vinden, dat kan straks niet meer.”

## Vier succesfactoren

De intranetportaal is een belangrijke vernieuwing voor de bank. Om zo iets succesvol neer te zetten, zijn volgens Van Adrighem een viertal zaken nodig. Ten eerste is dat de mogelijkheid om het portaal in hoge mate te personaliseren. “Daarbij zijn de medewerkers

zelf verantwoordelijk voor hun eigen gegevens. Zowel voor de registratie ten behoeve van personeelswerk als voor informatie die zij op het intranet publiceren.” Ten tweede is een goede vindtechnologie onontbeerlijk. Niet alleen het vinden van de juiste informatie, maar vooral het vinden van de juiste mensen is essentieel. Ten derde is het noodzakelijk om de content zodanig te kunnen managen dat het intranet niet opnieuw een ondoordringbaar woud van informatie wordt. “Je hebt een contentmanagementsysteem nodig dat helpt met het structureren van de informatie en het routeren van aangeboden content naar de juiste personen.” Ten slotte is het belangrijk dat de content op een toegankelijke manier geschreven is. Een webredactie speelt hierin een belangrijke rol, omdat zij aangeboden teksten controleert.

## Uitvoering

Het concept is uitgewerkt in diverse plannen, die nu worden uitgevoerd. Het intranetportaal is daar één van, al

is deze nog niet verregaand gepersonaliseerd. Dat zal pas over vijf jaar helemaal gerealiseerd zijn, zegt Van Adrighem. Er hangt een omvangrijk veranderingstraject aan vast, waarin de medewerkers onder meer wordt geleerd hoe ze zelf informatie kunnen publiceren. Het nieuwe intranet is nu operationeel bij vijf banken en wordt binnenkort uitgerold bij veertig banken. Aan het eind van het jaar moeten alle banken en het hoofdkantoor zijn aangesloten. Op het intranet dat nu wordt ingevoerd is de informatie beter beschreven en aangeboden rondom gebeurtenissen. Ook de nieuwe vindtechnologie is geïmplementeerd.

De uitrol verliep niet vlekkeloos, want de combinatie van de componenten met de door de bank gekozen authenticatie en autorisatie bleek een probleem. Het was een teleurstelling toen de invoering moest worden uitgesteld, vertelt Van Adrighem. Hij noemt dat het vervelendste moment in de ontwikkeling en invoering van het concept, juist omdat het slagen ervan afhankelijk is van het enthousiasme van de deelnemende banken. Het mooiste aan zijn functie vindt Van Adrighem de uitdaging om zo'n veelomvattend concept in een grote organisatie in te voeren. “Je hebt met een aantal mensen dezelfde ideeën en het is heel spannend om die uit te werken, een juiste aanpak te kiezen, de techniek erbij te zoeken...” Van Adrighem heeft alle vertrouwen in het succes van het concept. “Als informatie beter wordt georganiseerd, dan worden medewerkers productiever.” Dat de Rabobank meent dat e-commerce ook in de interne organisatie ingevoerd moet worden, is volgens hem terecht. “Als je als bedrijf echt wilt inspelen op de behoeften van je medewerkers en je klanten, dan moet je de informatieorganisatie anders inrichten.”

**Marieke Vos**

*Marieke Vos is freelance journaliste.*