

# VERSTANDSHUWELIJK *of* natuurlij

Elektronische communicatiemiddelen voor het effectief delen van kennis en informatie zijn allemaal op enig moment bejubeld of als potentieel vehikel gelaakt. Nieuwe oplossingen voor informatiemanagement moeten – zodra ze een bepaalde rijping hebben bereikt – op hun merites worden beoordeeld. Dat geldt ook voor kennis- en contentmanagement

Rob Aaldijk

**C**ontentmanagement is geen nieuw fenomeen. Al vele jaren vormen elektronische publicatiesystemen daarvoor – bij met name grote uitgevers – de grondslag. Maar inmiddels is er ook een groeiende behoefte waar te nemen bij minder grote organisaties: wereldwijd heeft maar liefst 95% van de top-2000 grote en middelgrote organisaties aangegeven over een contentmanagementsysteem (CMS) te beschikken of bezig te zijn met de implementatie van een of andere vorm van contentmanagement.

## Negatieve aanleiding

Aanvankelijk werden deze oplossingen veelal aangeschaft om een acuut probleem in organisaties te bestrijden: de explosieve groei van ongecontroleerde elektronische publicatie. Het gevolg van die ongecontroleerde groei op met name websites, was het gebrek aan uniformiteit in het 'corporate image' en de snel oplopende beheerkosten.

Maar gaandeweg groeide het besef dat content meer is dan een verzameling webpagina's en dat contentmanagement een grote impact kan hebben op de manier waarop organisaties omgaan met informatie. Uit dit besef is het begrip enterprise contentmanagement (eCM) ontstaan. Hieronder wordt begrepen het door de gehele organisatiestructuur centraal stellen van het beheer en de bedrijfsmatige toepassing van elektronische informatie, liefst met inbegrip van alle mogelijke (dus ook niet-elektronische) informatiestromen.

In deze benadering is er enerzijds de noodzaak om de diverse informatiestromen te controleren en efficiënt te beheren en ontstaat anderzijds de kans om de maximale potentie van be-

schikbare informatie en kennis te benutten vanuit een gecontroleerde situatie. Kiezen voor enterprise contentmanagement is voor een organisatie een in alle opzichten ambitieuze aanpak, die vraagt om een realistische kijk op de eigen mogelijkheden en beperkingen.

## KM en CM

In de diagnose van het informatieprobleem delen kennismanagement (KM) en contentmanagement (CM) een aantal symptomen, wat een aantal mogelijke aanknopingspunten biedt voor succesvolle samenwerking. Dit gegeven verklaart voor een deel de belangstelling die er momenteel vanuit de wereld van kennismanagement bestaat voor contentmanagement.

Verder kan enerzijds worden vastgesteld dat kennismanagement in de meeste organisaties wat aan momentum verloren heeft, terwijl anderzijds contentmanagement inmiddels de volle aandacht geniet. Daar waar organisaties de relatie tussen KM en CM onderkennen, kan zelfs sprake zijn van wederzijds profijt: kennismanagement kan meesurfen op de CM-golf en tegelijkertijd de – tot nu toe beste – met KM behaalde resultaten benutten om CM-projecten tot een succes te maken. Veel hangt daarbij af van de toegevoegde waarde van een 'huwelijk' tussen KM en CM. Op de onderscheiden probleemgebieden zijn concreet de volgende constatering uit de praktijk relevant:

*Veel kennis en informatie in organisaties is niet expliciet beschikbaar.*

De klassieke, vanuit KM aan de orde gestelde tegenstelling met

# ke m a t c h ?

betrekking tot impliciete (tacit) en expliciete (explicit) kennis, is nog onverkort van kracht. Echter, in het licht van informatiemangement heeft die tegenstelling er nog wat dimensies bij gekregen. Zoals het probleem dat veel kennis nog altijd voornamelijk in de hoofden van medewerkers is opgeslagen; ook als die is opgetekend of op een of andere wijze is opgenomen in documenten blijkt die kennis in de praktijk zelden beschikbaar voor algemeen gebruik.

*Expliciete kennis en informatie is meestal niet geschikt voor hergebruik.*

Dit heeft te maken met het feit dat ze is geproduceerd met een specifieke, éénmalige doelstelling voor ogen, zonder dat daarbij de eisen ten aanzien van hergebruik in acht zijn genomen. Zo is de meeste informatie niet geschikt voor verspreiding via meerdere kanalen en mediatypen, en dat beperkt de toegankelijkheid drastisch. Ook is vaak de context van een publicatie niet expliciet meegegeven. Dat bemoeilijkt niet alleen het terugvinden van een publicatie maar ook het in een nieuwe context plaatsen van die informatie, zonder de aanvankelijke context geweld aan te doen. Soms simpelweg omdat die informatie fysiek niet of onvoldoende toegankelijk is, omdat ze in een niet vrij toegankelijk archief is opgeslagen.

*Informatie is vaak versnipperd, niet actueel en de inhoud mist eenduidigheid.*

Aangezien informatie in het verleden nogal eens binnen één specifieke context werd gepubliceerd, is deze – als het gaat om de behandeling van een bepaald kennisgebied – zelden compleet. Ook de structurering binnen een publicatie laat vaak te wensen over, hetgeen hergebruik verder bemoeilijkt. Want zonder een directe praktische aanleiding vindt er na het moment van publicatie doorgaans geen actualiseringsslag plaats. Zelfs als er nieuwe informatie over een onderwerp beschikbaar is, wordt de inhoud niet zonder meer geactualiseerd, of wordt er in principe geen relatie gelegd tussen de bestaande en de nieuwe informatie. Dit leidt al snel tot versnippering van informatie op onderscheiden kennisgebieden.

*Informatiestromen zijn nog te weinig procesgebonden en te lokaal.*

Het ad hoc produceren van informatie leidt niet tot een hogere productiviteit of een verbeterde efficiëntie. Daartoe zullen er door de organisatie meer continue processen moe-

ten worden gedefinieerd, en wel zo dat de informatie een duidelijke procesondersteunende rol heeft en die informatie steeds vaker het eindproduct van een proces wordt. Dit is, met name daar waar het gaat om het controleren van digitale informatiestromen, nog niet het geval. In veel organisaties is de gebruikte informatie ongestructureerd, waardoor die – zeker als het gaat om een zich herhalend proces – niet altijd een duidelijke bijdrage levert aan het proces.

Verder is de gebruikte informatie vaak sterk plaatsgebonden en niet toegankelijk buiten het proces om. Bijvoorbeeld omdat er met een op een bepaald proces of afdelingstaak toegespitst informatiesysteem wordt gewerkt. Vandaar dat met de toename van het aantal afdelingsoverstijgende (keten-)processen ook de behoefte aan toegankelijke en flexibele informatie stijgt.

*Middelen tot kennisdeling zijn nog niet wijd verspreid en niet laagdrempelig.*

Het voor de uitvoering van een bepaalde taak verzamelen, opslaan en bewerken van informatie in een informatiesysteem, hoeft op zich geen negatieve gevolgen te hebben voor het hergebruik van die informatie. Zolang het resultaat van de bewerkingen maar de mogelijkheid biedt tot het rechtstreeks kunnen lezen van de in het informatiesysteem opgeslagen publicatie, of zodanig is gearchiveerd dat de (enigermate gestructureerd) opgeslagen informatie, is voorzien van contextuele informatie.

## De praktijk

In de praktijk wordt aan deze eisen zelden voldaan. Buiten een bepaald taakgebied mag niet worden verwacht dat een informatiezoeker zonder meer directe toegang krijgt tot bepaalde taakgebonden informatiesystemen. Maar dat heeft natuurlijk geen enkele zin zolang de zoeker onbekend is met de gebruikte interfaces, en is een verspilling van tijd en geld om mensen voor dat doel op te leiden. Hetzelfde gaat op voor de veel gebouwde intranetten waarvan de achterliggende informatiesystemen telkens op een andere wijze worden ontsloten. Over het algemeen kan gesteld worden dat de middelen die een effectieve kennisdeling zouden kunnen bevorderen, nog te weinig verspreid zijn in organisaties, of ze vormen een te hoge drempel voor een effectief gebruik. Samenwerken en binnen de organisatie gebruikmaken of delen in elkaars kennis en informatie, is daarmee nog lang niet vanzelfsprekend.

## Nieuwe kaders

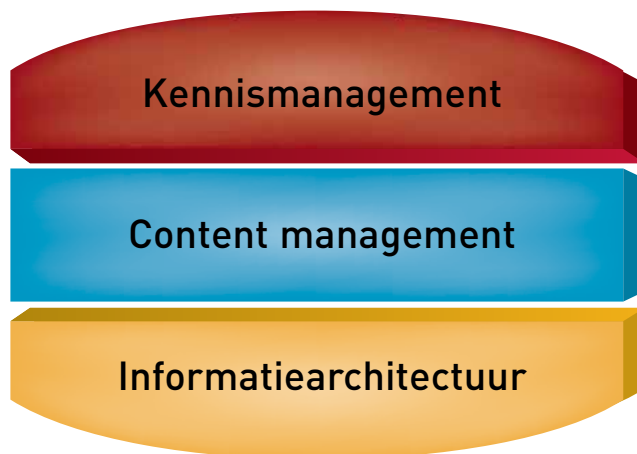
Gezien de hiervoor geschetste problematiek rond het aanbieden van oplossingen, is het de vraag hoe kennismanagement en contentmanagement elkaar kunnen versterken. Sterk aan kennismanagement is de gedefinieerde strategie voor effectief kennisbeheer; die schept binnen de organisatie namelijk de kaders - uitgangspunten, randvoorwaarden, processen etc. – voor het bedrijfsmatig toepassen van kennis.

Sterk aan contentmanagement is dat het de logica en de hulpmiddelen biedt voor hergebruik van ook extern aanwezige informatie en kennis. Een CMS kan dienen als platform voor het borgen en ontsluiten van informatie die afkomstig is uit het operationele proces en kan – in het geval van enterprise contentmanagement – ook een wezenlijke bijdrage leveren aan het operationele proces zelf. Een eCMS biedt een omgeving waarin op basis van bestaande informatie gezamenlijk aan projecten, producten en diensten kan worden gewerkt die afdelingsoverstijgend zijn.

In het verlengde van de organisatiedoelstellingen kan (of beter, moet) een gezamenlijke doelstelling van kennismanagement en contentmanagement ervoor zorgen dat informatie die een directe bijdrage levert aan het verhogen van de productiviteit en de kwaliteit van de organisatie, eenvoudig te allen tijde beschikbaar is om bedrijfsmatig te kunnen worden toegepast. Deze gerichtheid voorkomt dat er een topzwaar, te snel dichtslibbend informatieknooppunt ontstaat dat niet voldoet aan de gestelde eisen ten aanzien van toegankelijkheid, toepasbaarheid en hergebruik van kennis en informatie.

Tegelijkertijd volgen vanuit diezelfde gerichtheid eisen ten aanzien van de onderliggende informatiesystemen. Zoals eerder gesteld moeten ze ook buiten het eigen taakgebied toegankelijk zijn, kunnen voorzien in liefst gestructureerde informatie, en voorzien zijn van een context. Dit laatste is overigens niet noodzakelijk voor een succesvol gebruik in een CM-omgeving. Het is echter wel een belangrijk pluspunt als binnen een bestaande informatiestructuur de elementen op elkaar afgestemd zijn, dus als sprake is van een gecontroleerde informatiearchitectuur.

Idealiter zijn de hier genoemde elementen – KM, CM en informatiearchitectuur – zodanig op elkaar afgestemd, dat kan



Figuur 1: elementen van een kennisarchitectuur

worden gesproken van een kennisarchitectuur. In het hier (zie figuur 1) geschetste 'hamburger' model worden deze elementen verondersteld elkaar te versterken, en wel door het ondersteunen van de aan de informatievoorziening gestelde eisen.

Gerelateerd aan de geschetste informatieproblematiek kunnen die eisen en de invulling (hiervan binnen een kennisarchitectuur) als volgt worden geformuleerd:

### *Kwaliteit*

Iedere vorm van informatie heeft een bepaalde levensduur en geldigheid, deze bepaalt de waarde voor hergebruik. Daarbij maakt het niet uit hoe oud de informatie is. Zo kan een ooit voor een product of dienst opgestelde ondersteunde richtlijn nog tot lang nadat de verkoop van dat product gestaakt is, van kracht blijven. Is de levensduur van een product of dienst kort dan zal – om de actualiteitswaarde (zoals bijv. van nieuwsberichten of koersinformatie) te maximaliseren – de verversingsfrequentie hoog moeten zijn en de productietijd evenredig kort. Met kennismanagement kan daarvan vooraf worden vastgesteld welke informatie een bedrijf in een bepaalde vorm, hoe lang actueel zal moeten houden. Hiertoe is contentanalyse een goede – zij het nog niet gestandaardiseerde – methode om dit vast te stellen. Met contentmanagement kan een zo kort mogelijke productietijd, de regelmatige verversing en de juiste leveringsfrequentie van relevante informatie gerealiseerd worden. De informatiearchitectuur, ten slotte, kan dit proces ondersteunen door het integreren – bij voorkeur op basis van open standaarden – van informatiebronnen.

Voor degene die de beschikbaar gestelde informatie in herbruik neemt

- moet de informatie betrouwbaar zijn;
- moet duidelijk zijn van wie de informatie afkomstig is;
- moet duidelijk zijn wat de kwaliteit van de bron is en wat de randvoorwaarden zijn.

Dit veronderstelt het aan de informatie meegeven van een context, als een soort kwaliteitsstempel. Ook dit aspect, het in een bepaalde context plaatsen van informatie, maakt onderdeel uit

van de zogenoemde contentanalyse. Het beheer van die contextuele gegevens en bedrijfsregels valt weer onder de noemer contentmanagement.

#### *Vorm en inhoud*

Versnipperde informatie uit diverse bronnen moet als één geheel gepresenteerd kunnen worden en op meerdere manieren worden teruggevonden, en dat vereist functionaliteit: koppeling en integratie van bronnen en het kunnen scheiden van vorm (mediaformaat) en inhoud (content). Ook verrijkmogelijkheden als het kunnen toevoegen van metagegevens en het presenteren van informatie met behulp van diverse navigatie- en zoekmogelijkheden zijn noodzakelijk. Als broninformatie niet of slecht gestructureerd is, kan classificatie- en indexeringsfunctionaliteit helpen om die structuur alsnog expliciet te maken. Hiertoe dient het CMS het beheer en de toepassing van een kennismodel in de vorm van een taxonomie of een thesaurus te ondersteunen.

Informatie moet in de juiste context worden aangeboden, dus inhoudelijk relevant zijn en in een bruikbaar formaat. Van belang is dan dat de organisatie een duidelijk beeld heeft van de doelgroepen. En in het beste geval informatie zelfs gepersonaliseerd kan aanbieden, dus aansluitend op individuele behoeften. Personalisatie is niet voor niets een functionaliteit die snel aan populariteit wint in de toepassing van informatieportals. De kwaliteit van zowel de inhoud als de vorm bepaalt of er vervolgens een adequate match tussen vraag en aanbod kan worden gemaakt.

Informatie dient de doelgroep op effectieve en efficiënte wijze te bereiken, door gebruik te maken van verschillende kanalen. Hoe meer kanalen door het contentmanagement systeem worden ondersteund, hoe beter. Daarbij is ook de toegankelijkheid per kanaal van belang. Zo is het eigenlijk al vanzelfsprekend dat een kanaal als de website 24 uur per dag beschikbaar is. Anderzijds moeten bepaalde kanalen ook kunnen worden afgeschermd.

#### **Conclusie**

In de benadering van het informatieprobleem, hebben kennismanagement en contentmanagement raakvlakken. Onderlinge afstemming ligt voor de hand en is zelfs noodzakelijk, wil er sprake zijn van een zinnige bijdrage aan de verhoging van

---

#### **Case Makita**

In 1915 werd in Japan de basis gelegd voor het huidige Makita, dat uitgroeide tot een wereldconcern met 35 vestigingen, waarvan 17 in Europa. Makita telt 11 productiecentra, waarvan 3 in Europa, met een gezamenlijke productie van ruim 50.000 machines per dag. Omdat Makita als marktleider in professioneel elektrisch gereedschap op het vlak van communicatie met relaties en eindgebruikers bepaalde verplichtingen heeft, zocht het bedrijf naar wegen om te komen tot procesvereenvoudiging en kostenreducties voor hun publicaties op internet (eigen website), het extranet en intranet, en voor het drukwerk (catalogi, prijslijsten, product fact sheets).

Hiertoe is het generieke contentmanagement systeem van Smartsite geïmplementeerd. In dit CMS is alle voor publicatie (in drukwerk en op internet) bestemde content gestructureerd opgeslagen.

Het traditioneel belangrijke printkanaal wordt (op basis van een koppeling met Adobe Indesign) aangestuurd door een zogenoemde print publisher. Nu de publicatiemechanismen grotendeels geautomatiseerd worden ondersteund, is een aanzienlijke efficiencywinst geboekt. Verder is concurrentievoordeel behaald met een hogere publicatiefrequentie van de meest actuele informatie (over product en prijsstelling) zonder stagnaties te veroorzaken in de productietijd van andere publicaties.

---

de productiviteit van een organisatie. Een extra randvoorwaarde is het realiseren van een aansluiting op de bestaande informatiearchitectuur en het tegelijkertijd formuleren van eisen ter verbetering van deze aansluiting.

Informatie zal op verschillende manieren moeten worden bewerkt voordat deze geschikt is voor hergebruik. Het is zaak dit proces zo goed mogelijk te faciliteren vanuit de drie elementen van de kennisarchitectuur, die nog niet eens optimaal hoeft te zijn om de productiviteit daadwerkelijk te verhogen. Ook bij een gefaseerde invoering van een dergelijke architectuur kan met het opheffen van de ergste pijnpunten al snel een aanzienlijke efficiencywinst worden geboekt. Het onderliggende proces van informatievoorziening moet daarbij de leidraad zijn, de kennisarchitectuur faciliterend.

---

## Case Kennisstructuren bij provincies

Bij de provincies Noord-Brabant en Gelderland wordt sinds kort gebruik gemaakt van een speciaal ontwikkelde onderwerpstheseus: een gecontroleerde woordenlijst met termen voortkomend uit de provinciepraktijk. Doelstellingen bij de invoering waren:

**Doel 1.** Het inhoudelijk beter toegankelijk maken van alle binnen de provincies aanwezige expliciete kennis, zoals de in (elektronische) documenten vastgelegde resultaten van denkprocessen, werkprocessen en besluitvormingsprocessen.

**Resultaat 1.** In de provincie Noord-Brabant is de thesaurus sinds februari de basis voor onderwerpsontsluiting, waar de thesaurus wordt gebruikt voor de interne bibliotheekcatalogus en voor het documentmanagement systeem (dat voornamelijk archiefstukken bevat). Voor de afdeling Water is een aparte deelthesaurus ontwikkeld, waarvoor nog meer specifieke termen zijn ontwikkeld. De provincie Gelderland gebruikt de thesaurus voor onderwerpsontsluiting van de bronnen die beheerd worden door het provinciale Kennis en Informatiecentrum (KIC).

**Doel 2.** De ontwikkeling van een KM (kennismanagement) systeem, als hulpmiddel bij het ontsluiten van 'zachte' kennis (tacit knowledge).

**Resultaat 2.** De provincie Brabant is een begintraject gestart voor de herinrichting van het intranet. Het streven is om ook de provinciale onderwerpstheseus te gaan gebruiken voor het ontsluiten van het 'smoelenboek' en het registratiesysteem van de interne werkprocessen. Provincie Gelderland zet de thesaurus in voor de ontsluiting van haar nieuwe internetsite en de koppeling vanuit de site met andere informatiesystemen.

Termen zijn verzameld op basis van andere thesauri, trefwoordenlijsten, documenten en interviews. Eind 2003 is een en ander in de organisatie uitgezet en getest door een controlegroep.

Bij de ontwikkeling is ook rekening gehouden met eventuele koppelingen naar andere thesauri en taxonomieën; daarbij is met name gekeken naar de schrijfwijze van de afzonderlijke termen.

---

Gezien de ontwikkelingen in de markt biedt de vrijage tussen kennismanagement en contentmanagement uitzicht op een heuse verlovings. Kennis- en informatieportals en on demand publicatiesystemen worden – ondersteund door eCM systemen – steeds vaker succesvol toegepast door grote en middelgrote organisaties.

Om de toegevoegde waarde van een bepaalde benadering te kunnen bepalen, is het aan te raden om te beginnen met het faciliteren van een enkel proces. Waarna de organisatie, met het hieruit ontstane commitment, vervolgtrajecten voor de overige processen kan opstarten. **IK**

Drs. R.G.A. Aaldijk – [rgaaaldijk@smartsite.nl](mailto:rgaaaldijk@smartsite.nl) – business consultant Smartsite en docent contentmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam