

DIGITALE NIEUWSDISTRIBUTIE BINNEN EEN ORGANISATIE

Veel organisaties tasten momenteel de mogelijkheden af van het digitaliseren van de interne nieuwsvoorziening. Bij Twynstra Gudde, een van de grotere Nederlandse organisatieadviesbureaus, werd ervaring opgedaan met het ontwerpen, bouwen, in werking stellen en verfijnen van een dergelijk systeem. Marianne Ellens licht het project toe.

Attending op kranten- en tijdschriftenartikelen vond binnen Twynstra Gudde al vanaf 1970 plaats. De medewerkers van de Informatiedienst lazen hiertoe ruim honderd verschillende tijdschriften per maand, selecteerden en kopieerden daaruit de relevante krantenartikelen op basis van persoonlijke interesseprofielen, en verspreidden die via een attenderingsbulletin. Dit maandelijks bulletin bevatte abstracts van de artikelen, geordend naar twintig markt- en themarubrieken. Na de introductie van e-mail in 1994 werden de bulletins omgezet in een elektronische nieuwsbriefservice: de Koppenservice. Deze service telde al snel zo'n 350 abonnees en werkte voor de ongeveer 375 adviseurs binnen het bureau als stimulans voor het gebruik van e-mail. De Koppenservice attendeerde alle abonnees via één dagelijkse e-mail (met daarin de koppen en soms de lead van artikelen, ingedeeld naar vijftientig rubrieken) op relevante kranten- én tijdschriftartikelen. De naar aanleiding van het 'Koppenmailtje' door de abonnees bestelde artikelen worden dan nog in hardcopie geleverd.

Hoewel de abonnees lovend zijn over de Koppenservice – de dienst is gratis en zij hoeven zelf vrijwel geen krant of tijdschrift meer te lezen – kent het systeem diverse nadelen. Zo is het buitengewoon arbeidsintensief en duur, ook omdat er geen doorbelasting plaatsvindt. Bovendien gaat er minimaal drie dagen overheen voordat de bestelde krantenartikelen bij de aanvragers zijn. Op die manier is nieuwsvoorziening natuurlijk weinig effectief.

Vanaf 1999 werd daarom nagedacht over een andere opzet. De nieuwe service zou zo veel mogelijk 'digitaal' moeten zijn en de artikelen zouden in elk geval sneller bij de abonnees moeten zijn. Ook zou de nieuwe werkwijze een flinke tijdswinst, en dus kostenbesparing, bij zowel de Informatiedienst als de Post- en de Repro-afdeling op moeten leveren.

ONDERZOEK

Snel wordt duidelijk dat het niet haalbaar is om kranten- én tijdschriftenartikelen in één systeem digitaal aan te bie-

den. Dit zou een te zware wissel trekken op de capaciteit van de Informatiedienst. Omdat er op dat moment (eind jaren negentig) veel meer kranten dan tijdschriften digitaal beschikbaar zijn én omdat er binnen Twynstra Gudde een sterke focus ligt op nieuws, krijgt digitale nieuwsvoorziening voorrang.

De medewerkers van de Informatiedienst staat een systeem voor ogen waarbij via één kanaal al het gewenste krantennieuws, ongeacht de uitgevende instantie, kan worden binnengehaald en intern verspreid.

Om te kunnen bepalen welk systeem voor de adviseurs geschikt is, wil de Informatiedienst ook de opinie van de abonnees onderzoeken. Idealiter zou dat moeten gebeuren via een elektronische enquête, maar de software om zo'n websurvey uit te voeren is op dat moment binnen Twynstra Gudde nog niet beschikbaar en de Informatiedienst ontbreekt het aan budget om zo'n *tool* aan te schaffen. Daarom ontstaat het idee een bepaalde websurveytool op zijn gebruikswaarde voor het héle bureau te testen, en op die manier meteen de 'Koppen-enquête' uit te voeren. In samenspraak met de IT-afdeling valt de keuze op *Inquisite*. Een plan van aanpak en een projectplan worden opgesteld en medio 1999 wordt *Inquisite* voor de duur van de pilot aangeschaft.

De respons op de enquête was boven verwachting: meer dan honderd mensen vullen de websurvey in en er vinden twintig, vaak zeer geanimeerde, vraaggesprekken plaats. Uiteindelijk reageert vijfendertig procent van de geënquêteerden. Gegeven het feit dat de websurvey alleen ingevuld kon worden als men op kantoor inlogde (en consultants veel buiten de deur zijn), is dit een heel behoorlijke score. Veel respondenten geven uitgebreide toelichting bij de open vragen.

Enige resultaten:

- 72 procent van de respondenten wil de artikelen full-text ontvangen via een hyperlink in de mail;
- 70 procent wil de koppen via e-mail en niet via intranet;

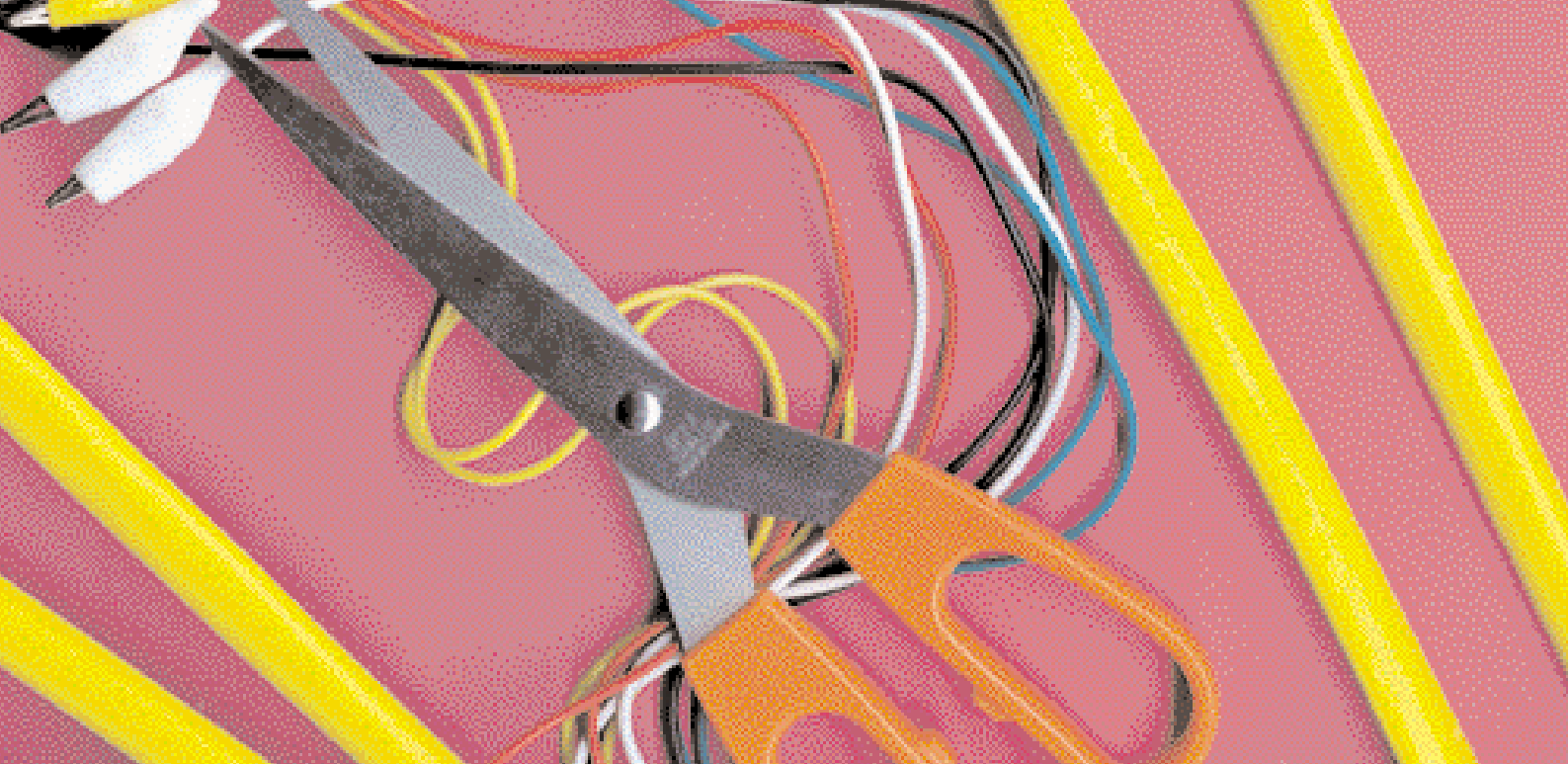


FOTO: EGON VIEBRE

- 60 procent wil wel betalen voor de dienst (verrekening via business units);
- het Koppenmailtje heeft een sterke attentiewaarde, ook zonder dat er direct behoefte bestaat aan de full-text van de artikelen waarnaar verwezen wordt.

Dit laatste blijkt overigens ook uit het aantal aangevraagde artikelen en uit het aantal aanvragers per dag in het oude systeem: zo'n 350 mensen ontvangen de Koppenmailtjes (met daarin per dag zo'n tachtig artikelverwijzingen). En per dag vragen vijfenvertig mensen de fulltext-versie van artikelen aan (gemiddeld vier à vijf artikelen per persoon).

De enquêteresultaten worden per e-mail aan de respondenten toegezonden en er verschijnt een artikel over in het huisorgaan, *TG-berichten*.

EEN NIEUW SYSTEEM

Medio 2000 komt de Informatiedienst in contact met Jacobs Company. Via hun product *www.krantenjongens.nl* maakt dit bedrijf de inhoud van (landelijke) dagbladen via één interface beschikbaar. Het product was oorspronkelijk bedoeld voor de grotere MKB-bedrijven, maar in de praktijk toonden juist multinationals en adviesbureaus de meeste interesse. Binnen de toepassing ligt de nadruk op de functies Zoeken en Bladeren.

Deze standaardtoepassing brengt Twynstra Gudde en Jacobs Company op de gedachte het systeem uit te bouwen tot een applicatie waarbij nieuws, na selectie door de Informatiedienst, via automatische interesseprofielen aan abonnees geleverd kan worden.

Twynstra Gudde stelt aan het nieuwe systeem een aantal eisen:

- push-variant: leveren van nieuws via e-mail;
- artikelen worden niet op een intranet geplaatst;
- geen extra inspanning/onderhoudswerk voor de IT-afdeling van Twynstra Gudde, dus ook geen krantencontent op eigen servers;
- tijdswinst boeken.

Wat dan volgt is een soms felle, maar plezierige discussie tussen Twynstra Gudde en Jacobs Company over met name de vraag: wat is nu alleen voor Twynstra Gudde bedoeld en wat kan van deze applicatie mogelijk ook voor andere klanten worden hergebruikt? Tijdens de bouw van het systeem (van juni tot september 2001) wordt er ook druk van gedachten gewisseld over het hoe en wat van abonneeregistratie, beveiligingsniveaus, doorbelasting naar abonnees of groepen abonnees, etcetera.

De lay-out van de mailtjes met krantenkoppen die naar de abonnees gaan vraagt speciale aandacht. Er moet antwoord gevonden worden op vragen als: hoeveel tekst wil je in een kop, welke afkortingen hanteer je voor krantenamen, welke standaardaanhef in krantenkoppen kan weggefilterd worden ('van onze correspondent' bijvoorbeeld is een zinloze toevoeging) enzovoort. De medewerkers van de Informatiedienst leren zo veel over de opbouw van krantenartikelen, hoe die digitaal aangeleverd worden door een redactie, welke veldnamen er door kranten wel of juist niet gehanteerd worden, etcetera.

PDA

Van beide zijden wordt steeds heel open gecommuniceerd, waardoor er uiteindelijk een goed werkbare en betaalbare toepassing wordt neergezet. Er is zelfs ruimte om nieuwe initiatieven te ontplooiën. Tijdens de ontwikkeling van deze profieltoepassing wordt bij Twynstra Gudde namelijk ook voor alle adviseurs een PDA (personal digital assistant) besteld. Dat levert de optie op om het nieuws ook op de PDA te brengen – en zo het gebruik van de PDA meteen te stimuleren.

Technisch is dit echter nog niet zo eenvoudig te realiseren. Hoe zorg je ervoor dat het voor een eindgebruiker simpel blijft: gewoon 's morgens het nieuws op de PDA binnenhalen, en dit ook nog zonder extra belasting voor de IT-afdeling en zonder extra veel kosten aan infrastructuur, softwarelicenties, etcetera? Tijdens het testen van de applicatie (profielen en PDA) komen nog allerlei vraagstukken naar



voren, zoals: we hebben te veel tekst in het PDA-scherm, wat doen we dus met de titels? En: plaatsen we de auteursnaam er wel bij?

Het eenduidig formuleren van een handleiding voor het aanmaken van een account op *AvantGo* voor de ontvangst van het nieuws op de PDA's blijkt een uitdaging op zich, omdat de procedure behoorlijk ingewikkeld is. De vrees bestaat dat, wanneer de aanmeldingsprocedure niet héél helder wordt uitgelegd, verschillende potentiële PDA-gebruikers meteen afhaken, ook omdat zo'n PDA voor velen een nieuw medium is. Uiteindelijk werd de hele aanmeldingsprocedure voor het in werking stellen van het nieuws op de PDA in één weblink gevat en dit betekende een belangrijke stap vooruit.

In september 2001 was de applicatie klaar en kreeg het systeem een 'GO'.

LIVE MET EEN PILOT

Tegelijkertijd werd nagedacht over de manier waarop content binnen te halen is, wat het prijsniveau en de tariefstructuur zou moeten zijn wanneer zo'n systeem wordt ingevoerd en hoe je daar in een pilotfase mee om kunt gaan. Jacobs Company speelde hierin een belangrijke rol door voor te rekenen welke tariefstructuren er denkbaar zijn en welke gedachtegang daarbij gevolgd kan worden, uitgaande van een te verwachten aantal abonnees. De diverse uitgevers bleken enthousiast over dit ook voor hen nieuwe concept.

In oktober 2001 werd gestart met een pilot, bedoeld om eventuele kinderziekten uit het systeem te krijgen en om de pilotdeelnemers te laten wennen aan de PDA-functie én aan digitale nieuwsvoorziening in het algemeen. Moeiteloos ontstond er een groep van vijftig pilotdeelnemers, die zich spontaan meldden na één oproep via de e-mail. De pilotdeelnemers moesten voldoen aan enkele criteria, maar vooral één maand toegewijd nieuwsdities bekijken en veel feedback geven. Dit had ongetwijfeld te maken met de 'drive' binnen de Informatiedienst om van dit systeem een succes te maken – het enthousiasme werkte aanstekelijk.

Tijdens de pilot komen nog een paar kinderziekten naar voren. Met name het goed werkend krijgen van de PDA-functie vormt een uitdaging. Maar gaandeweg wordt alles opgelost. Uit de enquête waarmee de pilot geëvalueerd wordt blijkt dat de pilotdeelnemers enthousiast zijn over de nieuwe mogelijkheden. Na afloop van de pilot wordt gewerkt aan de verbeterpunten en eind 2001 is het systeem gebruiksklaar.

LICENTIES

In volle gang zijn dan nog de gesprekken met uitgevers over de tariefstelling van de te leveren content. Hieruit wordt steeds weer duidelijk dat uitgevers op dat moment nog sterk denken in 'staffels', gebaseerd op het plaatsen van nieuws op een intranet. Maar Twynstra Gudde plaatst

geen nieuwsberichten op een intranet, er is sprake van een gecontroleerd abonneebestand, en met Jacobs Company wordt afgesproken dat zij periodiek cijfers aanleveren over het aantal uit de kranten geselecteerde artikelen én over het aantal keren dat een artikel opgevraagd wordt. Deze gegevens kunnen weer gebruikt worden in onderhandelingen met de uitgevers over de prijsstructuur.

Door tijdens de pilot het artikelgebruik te meten, wordt ook duidelijk dat lang niet alle abonnees *altijd alle* nieuwsberichten zullen lezen, dat wil zeggen allemaal zullen doorklikken op de titels in de e-mails. Ook de uitgevers snappen dat. Desondanks blijkt het lastig om tot overeenstemming te komen: Twynstra Gudde is op dat moment de eerste in Nederland die op deze manier met krantennieuws omgaat en er is dus nog geen vergelijkingsmateriaal.

De grote vraag is vervolgens: hoe krijgen we hiervoor geld los? De pilotdeelnemers zijn enthousiast en wachten met spanning af tot het systeem definitief de lucht in gaat. In januari 2002 wordt accountmanagement binnen Twynstra Gudde met nadruk benoemd en dit strategische besluit vormt een mooie kapstok voor deze nieuwe vorm van digitale nieuwsvoorziening. Er wordt een notitie opgesteld over het belang van nieuws rondom grote accounts, een directielid is bereid mee te doen met de pilot én de meest enthousiaste pilotdeelnemers geven bij de directie aan dat deze vorm van nieuwsvoorziening voor hun werk van groot belang is.

OFFICIËLE START

In maart 2002 gaat het systeem *TG.Krantenjongens.nl* formeel van start en wordt het abonneebestand uitgebouwd tot zo'n honderdtwintig. In eerste instantie kiezen veertig daarvan voor ontvangst van het nieuws via de PDA. De abonnementskosten worden verrekend met de business units van de adviseurs. Bij dit alles wordt al snel duidelijk dat doorbelasting door middel van een abonnementstarief een symbolisch gebaar is en het niet zal lukken er volledig mee uit de kosten te komen. Dat hoeft echter ook niet: ook anno 2004 wordt het strategisch belang van deze service door het management nog steeds onderschreven, waardoor een deel niet doorbelaste kosten voor lief wordt genomen. Het abonnementstarief dient als bewustwordingsmechanisme: men vraagt zich hierdoor kritisch af of men deze dienst wel of niet wil afnemen. In de praktijk blijkt dit ook zo te werken.

De licentiecontracten met de uitgevers worden getekend en met Jacobs Company wordt een min of meer standaard IT-Service Level Agreement afgesloten voor de distributie van het nieuws en het onderhoud van het systeem. Per dag kost het maken van een nieuwseditie door één medewerker van de Informatiedienst inmiddels twee uur. Dat houdt in: bladeren door zo'n zevenhonderd artikelen uit acht kranten, selecteren en rubriceren van relevante artikelen. Een nieuwseditie bestaat uit gemiddeld honderdtwintig artikelen per dag. Ter vergelijking: in het oude systeem (van 1994-2001) waren er meerdere mensen bij het maken van een editie betrokken en kostte de productie ervan ruim tweemaal zo veel tijd.

AUTOMATISCHE CLASSIFICATIE

Maar misschien kan het nog beter. De medewerkers van de Informatiedienst vragen zich eind 2002 af of het proces van nieuwsselectie en -rubricering verder geautomatiseerd kan worden, om op die manier nóg meer tijd te winnen. De vraag wordt voorgelegd aan Jacobs Company.

Voor de automatische nieuwsselectie gaat het bedrijf op zoek naar iets slimmers dan alleen een full-text retrieval-systeem, waarbij men al snel stuit op producten als *Autonomy*, *Verity* en *Smarthaven*.

Rob Jacobs: 'We besloten daar eerst intern onderzoek naar te doen. We implementeerden *Autonomy* en na finetuning zagen we in de testomgeving de eerste resultaten. Regelmatig keken we met verbijstering naar het classificatieproces: volgens het systeem hoort een artikel bijvoorbeeld toch echt bij de Rubriek Binnenland/Politiek/Verkiezing, maar na het artikel gelezen te hebben kunnen we beslist niet achterhalen waarom dat zo is. Bij het trainen van het systeem vertelden we het systeem steeds weer welk artikel in welke rubriek thuishoort, en na een poosje kon het systeem het helemaal zelf bedenken. Tenminste, volgens de systeemgegevens: "Ik doe het nu goed, kijk maar, zeventachtig procent is juist'. Dit betekende voor ons een interessante uitdaging: laat nu toch eens zien waaróm dit dan juist is, waarom plaats je dat artikel nu in die rubriek? Waar zit nu toch de logica? Na veel uitzoekwerk bleek dat er achter de schermen 'gewoon' een trefwoordenlijst wordt opgebouwd op basis van de aangeboden trainingsdocumenten. Ieder trefwoord heeft zijn eigen mate van belangrijkheid en mede op grond daarvan wordt bepaald in hoeverre een artikel in een rubriek terecht komt.'

Jacobs concludeerde dat als het dan toch weer om traditionele trefwoorden blijkt te draaien, men beter zelf die trefwoorden zou kunnen invoeren om meer sturing te geven aan de resultaten. 'We concluderen op basis van deze ervaringen dat voor deze toepassing *Autonomy* niet het meest geschikte systeem is. Misschien kan het systeem in een grotere setting wel beter z'n werk doen. Wij hebben het natuurlijk slechts over het sorteren van een aantal dagbladartikelen en niet over het classificeren van een gehele documentenstroom van bijvoorbeeld een advocatenkantoor. Toch wilden we het graag opnieuw proberen, maar dan direct samen met een klant. De vraag van Twynstra Gudde was er tenslotte, en misschien was het toch de moeite waard om deze nieuwe manier van classificeren te testen.'

MENSENWERK

Naar aanleiding hiervan werd *Smarthaven* benaderd om hun systeem eens aan een echte test te onderwerpen.

Twynstra Gudde, *Smarthaven* en Jacobs Company zetten vervolgens een pilotproject op waarbij gekeken werd naar de huidige nieuwsrubrieken van Twynstra Gudde, en dus

Twynstra Gudde

Twynstra Gudde is een multi-specialistisch bureau, dat zich bezighoudt met advies en management op het gebied van:

- investeringen, facilities en ruimtelijke ordening;
- human talent;
- primair proces/ICT.

Kernvaardigheden zijn:

- organisatiekunde;
- interimmanagement;
- veranderkunde;
- projectmatig werken en programmanagement.

Het bureau telt 480 medewerkers, 350 van hen zijn consultants. In 2004 viert Twynstra

Gudde haar 40-jarig bestaan. De omzet over 2002 bedroeg 75 miljoen euro.

Medewerkers van Twynstra Gudde zijn experts, met visie en een vernieuwende benadering, gespecialiseerd in complexe vraagstukken en gericht op het (samen met de klant) werken aan waardevolle oplossingen. Zij willen vanuit een mensgedreven (i.t.t. methodegedreven) houding samenwerken en leren met opdrachtgevers. Twynstra Gudde opereert als netwerkorganisatie. Er is grote aandacht voor opleiding, professionalisering en kennisdeling en veel ruimte voor eigen initiatief.

aansluiting werd gezocht op de dagelijkse werkelijkheid. Het uitgangspunt daarbij was het handmatig selecteren langzaam te vervangen door automatische classificatie. Dat wil zeggen: minder handmatige uren, maar wel hetzelfde resultaat.

Na een testperiode van drie maanden is voor Twynstra Gudde het resultaat onvoldoende. Ondanks intensief trainen van het systeem wordt de performance niet beter, regelmatig rijst de vraag of de Informatiedienst verkeerde artikelen in een rubriek plaatst of dat het systeem het fout doet. De grote vraag naar het waarom van plaatsing van een artikel door het systeem in een bepaalde rubriek blijft lastig te beantwoorden. Wat ook niet helpt, is de 'fuzziness' van het dagelijkse nieuws én de 'fuzzy' bril waarmee Twynstra Gudde kijkt naar relevantie van een nieuwsbericht: wat de ene week interessant geacht wordt, hoeft dat een week later niet meer te zijn. Het ligt dus niet alleen aan het systeem dat het resultaat van de pilot met *Smarthaven* niet bevredigend is.

Eigenzinnig als we zijn besluiten Twynstra Gudde en Jacobs Company vervolgens dat dit soort systemen (waarbij voornamelijk met traindocumenten gewerkt wordt), voor het gewenste gebruik geen oplossing is.

Rob Jacobs: 'We moesten terug naar het Programma van Eisen: wat waren ook alweer de uitgangspunten? De conclusie was duidelijk: met eigen trefwoorden ben je beter in staat de zoekresultaten te beïnvloeden. Je kunt dan ook daadwerkelijk controle uitoefenen en beoordelen waarom een artikel geselecteerd is. Dus nu bouwen we zelf een systeem – de Krantenjongens Profielen Applicatie – waarmee de informatiespecialist zelfstandig op elk moment via een webinterface trefwoorden kan toevoegen en de resultaten kan beoordelen. Natuurlijk zul je altijd ruis houden. Dat krijg je via een gecompliceerde automatische classificatie en dat krijg je ook bij het opzetten van een trefwoordensys-



teem. De controle op de resultaten, de juiste artikelen voor de juiste organisatie op de juiste dag, dat alles blijft altijd mensenwerk.'

GEEN SIMPELE KRANTENKNIPPER

De Krantenjongens Profielen Applicatie werd in het eerste kwartaal van 2003 bij Twynstra Gudde geïntroduceerd. In april 2003 vond nog een proef plaats met de aanlevering van PDF's van artikelen uit *Het Financieele Dagblad*. Verassend genoeg blijken de meningen van de abonnees over ontvangst van de PDF's verdeeld: velen vinden de platte tekst goed genoeg. Er komt een oplossing: de platte tekst opent zoals vanouds na een click vanuit de mailtjes, en vervolgens kan een abonnee van daaruit de PDF opvragen. Sinds een half jaar functioneert het systeem naar ieders tevredenheid. Het aantal abonnees schommelt nu tussen de 140 en 150, waarvan er zo'n 15 de PDA gebruiken. Per dag kost het samenstellen van een nieuwseditie (met daarin tussen de 100 en 150 artikelen) anderhalf uur voor één informatiespecialist.

Een informatiespecialist is geen simpele krantenknipper. Grote kennis van de eigen organisatie, gevoel voor markt-bewegingen en de emotie van de dag (voor bedrijf en persoon) maken hem of haar tot het laatste stukje dat de puzzel – de digitale nieuwseditie – netjes afmaakt. Dat heeft

de praktijk bij Twynstra Gudde in elk geval bewezen. Anno 2004 is de digitale nieuwsvoorziening er niet meer weg te denken. De abonnees zijn enthousiast, vooral omdat het grote voordeel van het tot 2001 gebruikte attenderingssysteem, het zogenaamde 'Koppen Snellen', ook in het nieuwe systeem verankerd is. Bovendien kan men zelf een interesseprofiel opstellen en dit, indien gewenst, elke dag aanpassen. Het geselecteerde nieuws ondersteunt de consultants bij hun marktactiviteiten.

Een niet onbelangrijk neveneffect van deze service is dat de Informatiedienst hiermee het imago heeft opgebouwd van innovatief, snel en adequaat inspeland op de actualiteit en de gebruikersvriendelijke en slimme inzet van moderne IT-hulpmiddelen. Een dergelijk imago is zeer welkom in tijden van bezuinigingsrondes. Want mede hierdoor heeft de Informatiedienst daar tot nu toe weinig last van gehad.

Marianne Ellens is informatiespecialist bij Twynstra Gudde management consultants bv. te Amersfoort.

Marianne Ellens en Rob Jacobs gaan op de Online Conferentie 2004 – 6 en 7 april – nader in op met name de auteursrechtelijke aspecten van de digitale nieuwsvoorziening bij Twynstra Gudde.

ADVERTENTIE

Online Conferentie Nederland 2004

6 & 7 april 2004
RAI Amsterdam

www.my.onlineconferentie.nl/2004

10^e editie

Het grootste evenement voor gebruikers, intermediairs en producenten van digitale informatiesystemen.

Dit jaar staat volledig in het teken van het thema personificatie van informatievoorziening.

De 10e Online Conferentie Nederland verwerkt deze ontwikkelingen in verschillende subthema's:

My management, My computer, My building, My supplier, My content,
My rights, My culture, My portal, My education, My heritage, My user, My skills



Nieuw: Poster Presentatie onderzoek en projecten • **Nieuw:** Masterclass (op inschrijving)

ONLINE CONFERENTIE NEDERLAND

Kijk op www.my.onlineconferentie.nl of bel Marked! bv,
Corien van Rijn, 06-51052958 voor meer informatie en inschrijven.

Sponsors



Mediapartner



Organisatie



Congres, Beurs, Presentaties, Posterpresentaties, Masterclasses en Productpresentaties en -demonstraties