

Internationale linking door kennis

Het afgelopen jaar maakte Deloitte & Touche Enterprise Risk Services (ERS) een flinke doorstart met kennismanagement, door de uitrol van het internationale kennismanagementsysteem ERS LINK.net. Kenneth Vos en Dennie Heye doen de procesmatige en procedurele aspecten uit de doeken en belichten de rol van de informatieprofessional.

DE AMERIKAANSE DELOITTE & TOUCHE FIRMA richtte enkele jaren geleden een kennismanagementsysteem op, door het aanbieden van een verzameling Lotus Notes-databases onder de naam Global INCompass. Deze verzameling van aan elkaar verbonden databases omvatte onder andere informatie op het gebied van producten, diensten en best practices van diverse bedrijfsonderdelen. Binnen Global INCompass had ERS in Amerika haar eigen databases verzameld onder de naam ERS Link. 'Link' stond hierbij voor Learning Intelligence Knowledge network. ERS Link werd door ERS in Amerika niet alleen gezien als een 'repository' van informatie, maar ook als een vitaal bedrijfs-onderdeel. Daarom werd hieraan een team verbonden, dat ervoor moest zorgen dat ERS Link professioneel werd opgezet en gebruikt. Door dit team werden processen, guidelines en trainingen opgezet om ERS-professionals er kennis mee te laten maken en te integreren in hun dagelijkse werk.

Ondertussen in een klein landje aan de overkant van de Grote Oceaan... Kennismanagement bij ERS in Nederland begint al in 1986 als de nog jonge ERS-afdeling een centraal archief en een bibliotheek opricht. Om kwalitatief aan de hoogste eisen te kunnen voldoen, wordt hiervoor een informatieprofessional aangetrokken. Er wordt, heel vooruitstrevend, met een database gewerkt waarin alle dossiers en dossierstukken worden geregistreerd, door ze te voorzien van diverse kenmerken. Hierdoor is het mogelijk om afgeronde opdrachten bij klanten toegankelijk te maken. In de jaren daarna worden de databases allereerst via een netwerk en later via het intranet toegankelijk gemaakt voor alle medewerkers. Begin jaren negentig wordt kennismanagement avant la lettre bedacht, als een project wordt opgezet onder de noemer CAS Workbench (CAS staat voor Computer Assurance Services). Het doel ervan is professionals een toolkit op cd-rom

Deloitte & Touche ERS

Enterprise Risk Services (ERS), binnen Deloitte & Touche in 1986 gevormd als een multidisciplinaire, internationale afdeling, levert diensten op het gebied van risico en control aan complexe organisaties. Op dit moment telt ERS wereldwijd 3500 medewerkers, verspreid over ongeveer 60 landen.

mee te geven met de beste hulpmiddelen op diverse vakgebieden. Hiermee kan overal dezelfde kwaliteit geleverd worden. Bovendien wordt met de uitlevering van deze toolkit voorkomen dat het wiel tweemaal zou worden uitgevonden. De informatieprofessional(s) van ERS spelen in dit project een rol als experts op het gebied van ontsluiting. Een speciale thesaurus op het vakgebied van ERS wordt opgesteld en via software interactief gemaakt. Door middel van deze thesaurus wordt informatie in de CAS Workbench toegankelijk gemaakt, doordat elk stukje informatie wordt gelabeld aan de hand van de thesaurus.

De voorlopersrol van ERS op het gebied van informatie- en kennismanagement mag ook blijken uit het feit, dat het de eerste afdeling binnen Deloitte & Touche Nederland is, die in 1998 een intranet start. Dit pioniersproject wordt een samenwerkingsverband tussen het Information Resource Center (het voormalige archief & bibliotheek) en de interne IT-afdeling. Hierbij zorgt het IRC voor advies op het gebied van het toegankelijk maken van informatie en leverde de IT-afdeling de techniek.

Globalisering

Bij de oprichting van ERS wordt kennismanagement internationaal al snel als een van de speerpunten aangewezen, om zodoende de doelstellingen van ERS te verwezenlijken: *to be the worlds premier supplier of services designed to help our clients understand business risks, determine acceptable levels of exposure, implement controls, and provide ongoing measurement and monitoring of the risk environment and compliance.*

Het is september 1999. Door toenemende globalisering van de ERS-markt, wordt de noodzaak en de wens voor een internationaal kennissysteem alleen maar groter. Internationaal wordt op managementniveau besloten om ERS Link wereldwijd toegankelijk te maken. Hiervoor wordt bij ERS in Amsterdam een team samengesteld dat de verschillende opties gaat bekijken. Dit team, bestaande uit een partner, een consultant van de IT-afdeling en een informatieprofessional, moet ook een voorstel doen voor contentmanagement op internationale schaal. Uiteindelijk blijkt er maar één optie te zijn die toegankelijkheid, gebruikersvriendelijkheid en optimale kosten en baten combineert, namelijk het kennismanagementsysteem

Componenten LINK.net

ERS LINK.net bestaat thans uit de volgende onderdelen:

- *Selling ERS*: hier bevindt zich informatie om ERS 'te verkopen' (bijvoorbeeld offertes, nieuwtjes over nieuwe cliënten, toegang tot externe bronnen met onder meer bedrijfs- en marktinformatie)
- *Delivering ERS*: de wereldwijde methode van ERS, overzicht van allianties met leveranciers, toegang tot vijf repositories met voorbeeldrapporten, presentaties, achtergrondinformatie over systemen en externe producten
- *Discussion*: een cluster van forums op velerlei vakgebieden, die tezamen de ERS Communities of Interest vormen
- *People*: aanzet tot een wereldwijde skills-database, waarin elke ERS-professional door middel van gestructureerde vragenlijsten zijn expertise kenbaar maakt en zijn/haar cv beschikbaar stelt
- *Learning*: toegang tot Computer Based Trainingen op allerlei vakgebieden, overzicht van het carrière/trainingstraject 'gEm' (Global Excellence Model)

ERS LINK.net is toegankelijk door middel van een beschermde internetwebsite. ERS-professionals hebben ook thuis of bij de klant toegang tot het systeem. Het aanbieden van het systeem middels webtechnologie werkt besparend en biedt bovendien de beste methode tot schaalbaarheid.

opzetten op basis van webtechnologie en toegankelijk maken via internet. Het op deze wijze toegankelijk maken van systemen is binnen Deloitte & Touche dan nog geen standaardmethode. Maar het ERS-management weet deze optie te onderbouwen en krijgt toestemming om ERS Link als experiment voor Deloitte & Touche op te zetten. ERS Link wordt omgedoopt tot ERS LINK.net.

In Europa wordt de Nederlandse ERS-praktijk als eerste uitverkoren dit te doen. Voornaamste redenen hiervoor zijn:

- de jarenlange ervaring die men in Nederland heeft opgedaan met informatie- en kennismanagement;
- binnen de Nederlandse ERS-praktijk werd een intranet als kennismanagementtool gebruikt. Al gauw bleek dit intranet niet het juiste medium te zijn om aan kennismanagement te doen. Door de toenemende hoeveelheid content, geschikt om als best practice te worden opgeslagen, werd het te arbeidsintensief om deze toegankelijk te maken via het intranet;
- de omvang van de ERS-praktijk in Nederland. Door voldoende resources was het gemakkelijker om de reeds aanwezige kennismanagementorganisatie verder uit te bouwen;
- de aanwezigheid van het Information Resource Center (IRC). Niet alle ERS-praktijken beschikken over een dergelijke afdeling. De informatieprofessionals kunnen ten behoeve van kennismanagement adviserend en faciliterend optreden;
- de Nederlandse managing partner vervulde tevens de rol van Europese managing partner.

Fasen bij de uitrol

Voor en vanaf de uitrol van LINK.net heeft ERS de volgende fasen doorlopen: de introductie, de acceptatie en het inbed-

den van het systeem. Momenteel staan wij aan het begin van het consolideren van LINK.net in de ERS-organisatie. Alvorens daadwerkelijk kennis bij te dragen aan LINK.net, moest er nog flink wat werk worden verzet. Door jarenlange ervaring met informatie- en kennismanagement was er weliswaar een kennisbewuste organisatie ontstaan, maar deze moest worden aangepast en ingericht naar het kennismodel van LINK.net. De kennismanagementstrategie werd geherdefinieerd. In deze strategie moesten in ieder geval de condities voor het kennisdelen worden opgenomen, namelijk de aanwezigheid van een kennismanagementinfrastructuur (zie figuur 1), het oprichten van een kennismanagementfocusgroep (met duidelijk vastgelegde taken en verantwoordelijken) en commitment van het ERS-management om daadwerkelijk tijd te reserveren voor het kennisdelen. Tot voorzitter van de kennismanagementfocusgroep wordt een van de ERS-partners benoemd. Door het management wordt hiermee een statement gedaan dat men *committed* is.

Introductie

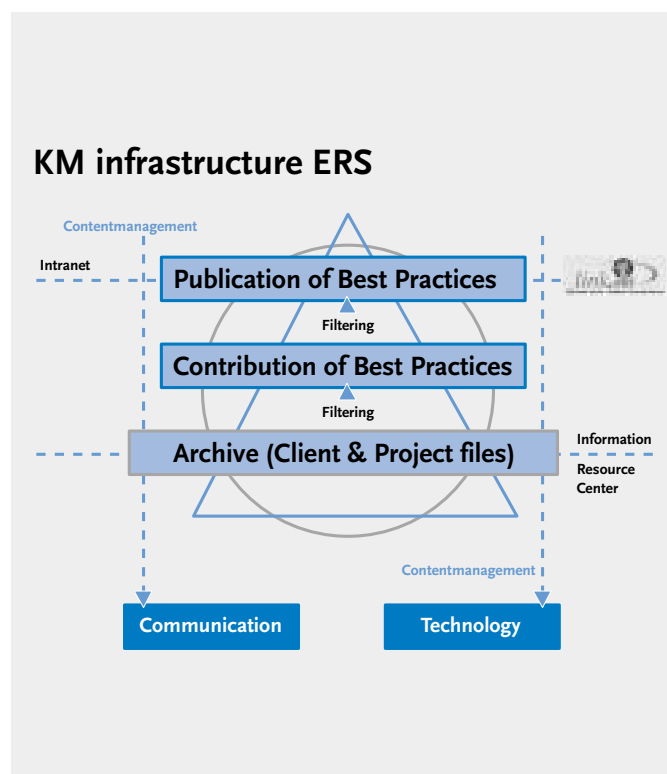
LINK.net werd binnen de Nederlandse ERS-praktijk geïntroduceerd als hét systeem om aan kennisdelen te doen. De Nederlandse best practices worden bijgedragen, zodat onze ERS-collega's elders in de wereld daar ook hun voordeel mee kunnen doen.

Door middel van management meetings, workshops, vaktechnische dagen en ERS monthly's, werden de mogelijkheden en de voordelen van LINK.net toegelicht. De monthly's zijn maandelijks meetings, waar professionals de rest van de organisatie bijpraten over oplossingen die zij bij de klant hebben toegepast. Deze oplossingen zijn of worden als dossierstuk in een klanten- of projectdossier opgenomen.

Acceptatie

Halverwege het jaar 2000 was het zover. Alle ERS-medewerkers worden door de informatieprofessionals per mail voorzien van een user id, een password en een instructie, waarna zij nader kennis konden maken met LINK.net. Door de kennismanagementfocusgroep (waar het IRC in vertegenwoordigd is) werd het raamwerk van LINK.net geschikt gemaakt voor de Nederlandse praktijk. Iedere ERS-praktijk biedt naast wereldwijde service offerings ook diensten aan die meer lokaal zijn. Zodoende moest ook de Nederlandse praktijk haar service offerings, specialismen en competenties in kaart brengen. Allemaal zaken die in een eerder stadium reeds waren vastgelegd, maar door een turbulente marktontwikkeling moesten worden geherstructureerd.

In september 2000 vond te Amsterdam een tweedaagse LINK.net meeting plaats. Aan deze bijeenkomst namen vertegenwoordigers van alle ERS-praktijken deel. Met een steeds groeiende organisatie was het voornaamste doel van deze meeting om het internationale belang van kennismanagement, voor alle ERS-praktijken, wederom te benadrukken. Bovendien werden de mogelijkheden en het gebruik van LINK.net om dit doel te bereiken nogmaals uit de doeken gedaan. Deze meeting gaf bovendien de mogelijkheid eerder opgedane ervaringen, op kennismanagementgebied, met elkaar uit te wisselen.



Figuur 1. Kennismanagementinfrastructuur ERS

Inbedding

Oktober 2000. De Nederlandse praktijk beschikt over een volledig ingerichte kennismanagementorganisatie. Het is tijd om daadwerkelijk kennis te delen met de rest van de ERS-organisatie en LINK.net daarmee verder in te bedden in de organisatie. Tijdens deze fase wordt met name het contentmanagement een hot issue.

• Contentmanagement

Tijdens de LINK.net meeting in september werd duidelijk dat een contentmanagementorganisatie vereist was, voordat er überhaupt kon worden bijgedragen aan LINK.net. Aan de hand van de hierna beschreven processen, zal duidelijk worden waarom zo'n organisatie belangrijk is en welke rol de informatieprofessional hierin speelt.

Hoe gaat het contentmanagementproces nu precies in zijn werk? Via LINK.net kan men een contributiefomulier op het scherm halen. Dit formulier geeft aan iedere geautoriseerde ERS-medewerker de mogelijkheid een best practice bij te dragen. In verschillende, van tevoren gedefinieerde, velden vult de gebruiker de benodigde metagegevens in. Ieder veld bevat een keuzelijst waarbij men uit één of meerdere opties kan kiezen. De velden moeten in een bepaalde volgorde worden ingevuld, zodat men de juiste keuzemogelijkheden op het scherm krijgt. Het betreffen hier gegevens als klantnaam, landnaam, functie, gebruikte technologie, titel, industry, competentie, service offering, specialisatie, samenvatting... etcetera.

Als tenminste alle verplichte velden zijn ingevuld, kunnen één of meerdere documenten als bijlage worden gekoppeld aan het contributiefomulier. Vervolgens wordt het ingevulde formulier bewaard en als record in een database opgeslagen.

ERS heeft veel internationale klanten in haar portefeuille.

Ten behoeve van deze klanten worden voornamelijk Engelstalige documenten gepubliceerd. Best practices mogen echter ook in de taal van herkomst worden bijgedragen. Echter, alle best practices moeten worden voorzien van een Engelstalige samenvatting. Onder meer met behulp van deze samenvatting kan een best practice, in een andere taal dan het Engels, beter op herbruikbaarheid worden beoordeeld. Is er inderdaad sprake van herbruikbare kennis, dan kan men contact opnemen met de auteur van de desbetreffende best practice.

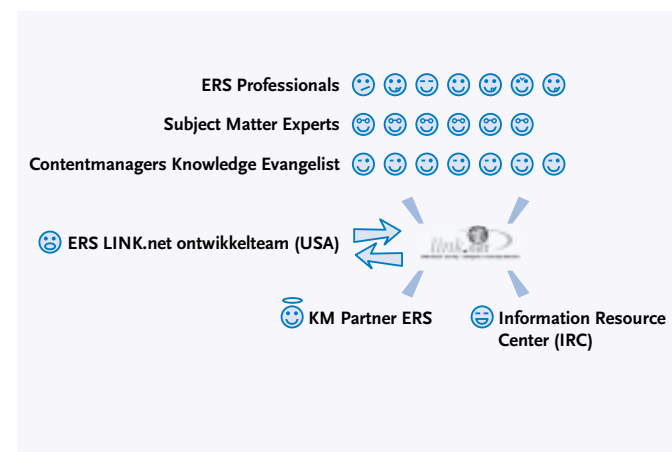
Binnen de Nederlandse kennismanagementfocusgroep is het de opvatting dat kennismanagement, en in het verlengde daarvan het gebruik van LINK.net, staat en valt met de input van professionals. LINK.net is dan ook een systeem dat voor en door professionals zelf wordt verrijkt met kennis. Bovengenoemde activiteiten zijn daar de neerslag van.

De Nederlandse ERS-praktijk bevat vijf service offering groups. Binnen de kennismanagementfocusgroep van ERS is iedere service offering vertegenwoordigd door één "knowledge evangelist". Deze persoon draagt onder andere zorg voor het kennismanagement binnen zijn service offering group en is tevens contentmanager. Hij ziet erop toe, dat alle activiteiten (zie tabel 1) met betrekking tot het bijdragen aan LINK.net zijn uitgevoerd. Is dat inderdaad het geval, dan wordt de bijdrage (afhankelijk van het type bijdrage) gepubliceerd in een van de vijf repositories die LINK.net rijk is. Pas na publicatie kunnen bijdragen teruggevonden worden door de gebruikers van LINK.net.

In bijgaande tabel (zie p. 33) wordt, voorzover dat mogelijk is, in chronologische volgorde een overzicht gegeven van alle activiteiten die met het bijdragen en publiceren van *Best Practices* gepaard gaan. Aan de hand van deze tabel wordt ook duidelijk bij welke activiteiten de informatieprofessional betrokken is.

Consolidatie

Tijdens deze fase moet het gebruik van LINK.net ERS en haar professionals een meerwaarde opleveren. Behalve kennis bijdragen, delen en distribueren moet men de toe-



Figuur 2. Kennismanagement en contentmanagementorganisatie

Hoofproces	Subproces	Contentmanagement rol
Procesmanagement	Het opzetten van een contentmanagementorganisatie (rollen, rolbeschrijvingen en te behalen kennismanagement targets)	Knowledge Evangelist Informatieprofessional
Procesmanagement	Het onderhouden en aanpassen van het LINK.net-raamwerk voor de eigen ERS-praktijk	Informatieprofessional
Procesmanagement	Het publiceren, verspreiden en onderhouden van gebruikershandleidingen en het geven van <i>on the job</i> en/of groepstrainingen	Informatieprofessional
Contentmanagement	Het publiceren van <i>Best Practices</i>	Professional
Kwaliteit	Het evalueren van nieuwe content	Tweede lezer Subject Matter Expert
Contentmanagement	Het verwijderen van vertrouwelijke informatie zoals logo's, klantnamen, contactpersonen, tarieven etc.) Het scannen van content op virussen	Professional
Kwaliteit	Nagaan in hoeverre er in LINK.net eerder soortgelijke en/of kwalitatief betere bijdragen zijn gedaan	Professional
Contentmanagement	Het toevoegen van nieuwe content (Er zijn geen soortgelijke en/of kwalitatief betere bijdragen gevonden in LINK.net)	Professional
Kwaliteit	Het nakijken en publiceren van nieuwe bijdragen aan LINK.net	Contentmanager Subject Matter Expert
Communicatie	De professional wordt op de hoogte gehouden van de status van zijn bijdrage. Is zijn bijdrage gepubliceerd en wanneer?	Contentmanager
Communicatie	Monitoring van nieuwe content Per mail, intranet of ERS-meetings wordt de gehele praktijk op de hoogte gehouden van nieuw gepubliceerde content	Informatieprofessional
Communicatie	Netwerken met andere informatieprofessionals en contentmanagers binnen ERS wereldwijd	Contentmanager Informatieprofessional

Tabel 1. Contentmanagement ERS

gevoegde kennis nu gaan gebruiken en bovenal verrijken. Er moet als het ware een kruisbestuiving ontstaan tussen impliciete en expliciete kennis, maar ook tussen nationale en internationale expertise. Internationaal vindt er binnen ERS reeds een dergelijke kruisbestuiving plaats. Professionals werken gezamenlijk aan projecten van multinationals. Het uitwisselen van collega's (expats) tussen ERS-praktijken is bovendien een van de pijlers van het personeelsbeleid.

Tenslotte

Om tal van redenen ervaren sommige gebruikers (ERS-professionals) drempels die het frequenter gebruik van LINK.net helaas tegengaan. De één vindt het systeem niet gebruikersvriendelijk genoeg, terwijl een ander tot nu toe geen herbruikbare kennis heeft kunnen vinden in LINK.net. Het is wellicht de belangrijkste taak van de informatieprofessional om deze drempels op te heffen. Tijdens alle fasen (introductie, acceptatie, inbedding en consolidatie), speelt de informatieprofessional daarom een belangrijke rol. Door middel van presentaties op ERS Monthly's en vaktechnische dagen worden door informatieprofessionals de mogelijkheden van het kennismanagementsysteem nader toegelicht. Voorts geven zij gedurende het hele jaar "on the job" en/of groepstrainingen, zodat professionals alle facetten van het systeem (beter) leren kennen.

De informatieprofessional faciliteert verder door het maken van gebruikershandleidingen. Hij maakt deel uit van de kennismanagementfocusgroep en speelt een centrale rol in de contentmanagementorganisatie. Er wordt

door de informatieprofessional bovendien gecommuniceerd over geüpdate en nieuw toegevoegde kennis, door middel van e-mail en/of intranet. Verder onderhoudt hij contacten met het ontwikkelteam van LINK.net in Amerika, waardoor verbeteringen en/of aanpassingen ten behoeve van de Nederlandse praktijk kunnen worden doorgevoerd. Maar bovenal assisteert de informatieprofessional zijn ERS-collega's bij hun zoektocht naar afgeronde opdrachten en eerder opgedane ervaringen van (internationale) collega's. Hiermee toont de informatieprofessional de gebruikers de meerwaarde van LINK.net aan.

Het afgelopen jaar is er met terugwerkende kracht bijgedragen aan LINK.net. Het bijdragen en publiceren wordt in een dergelijke situatie al gauw als arbeidsintensief ervaren. Het is daarom noodzakelijk dat de targets voor kennismanagement van tevoren zijn vastgesteld. In 2001 worden daarom bij de aanvang van ieder project kennismanagementtargets vastgesteld. Door het projectteam kan dan bij de afronding van een project worden besloten welke projectoplossingen uniek dan wel herbruikbare kennis bevatten. Deze oplossingen kunnen vervolgens worden bijgedragen aan LINK.net. Tijdens de projectplanning moet er dus tijd worden gereserveerd voor contentmanagementactiviteiten. Er vindt zodoende meer spreading plaats van deze activiteiten.

Kenneth Vos en Dennie Heye zijn beiden werkzaam voor Deloitte & Touche Enterprise Risk Services (ERS) als informatie researchers voor het Information Resource Center (IRC) en als projectmedewerkers voor ERS LINK.net en het intranet van ERS.