

Kennis -

en contentmanagement

volgens PwC

Na de fusie van Price Waterhouse en Coopers & Lybrand is PricewaterhouseCoopers ál – en volgens sommigen pás – vijf jaar bezig orde te scheppen in de grote hoeveelheid kennis waarover de organisatie beschikt.

Portaltechnologie vormt een van de belangrijke stappen in het hele karwei.

Henk Verbooy

Gezien de aard van haar werkzaamheden is PwC een zeer kennisintensieve organisatie. Op het ogenblik van de fusie in 1998 (zie kader) was kennismanagement (KM) zowel bij Price Waterhouse als bij Coopers & Lybrand sterk IT gedreven: een Lotus Notes-omgeving met veel verschillende databases. Beide omgevingen werden geconsolideerd en een jaar lang werd de situatie geanalyseerd. Tevreden was men niet. De accountants, een van de beroepsgroepen, startte een verbeterprogramma onder de naam The Next Generation Blueprint. Deze internationale werkgroep ging aan de slag en schreef een receptenboek voor KM binnen de beroepsgroep accountants. De uitwerking van dat plan was een project van drie jaar, waarin een wereldwijde visie en strategie voor KM werd ontwikkeld en er industriegeoriënteerde – ofwel sectorgerichte – pilots in verschillende landen van start gingen. In juli

dit jaar is het project vervolgens verheven tot een programma waarmee is besloten KM te richten op de ondersteuning van de industriegroepen (sectoren): TICE (Telecom, Information, Communication, Entertainment), Services, Financial Services, Energy & Mining, en Consumer & Industrial Products.

Strategie

Kern van de nieuwe aanpak is dat PwC zich zodanig wil presenteren dat de klanten ook daadwerkelijk kunnen onderkennen dat PwC kennis van hún business heeft. Dit uitgangspunt leidde tot de keuze KM te richten op de ondersteuning van de industry groepen.

Maar al gauw bleek dat er naast de internationale coördinatie ook lokale coördinatie nodig was in de vorm van tools, standaarden en een portal. Voor Nederland werd daartoe twee

PricewaterhouseCoopers N.V. (PwC) ontstond medio 1998 uit de fusie van Price Waterhouse en Coopers & Lybrand. Eind 2001 werden de managementadviesactiviteiten van PricewaterhouseCoopers N.V. ondergebracht in dochter PwC Consulting B.V. In oktober 2002 werd deze dochter verkocht aan IBM.

Als grootste professionele dienstverlenende organisatie in

de wereld, is PwC actief op de terreinen Assurance & Business Advisory Service, Tax Services, Human Resource Services, Corporate Finance & Recovery. PwC is actief in 142 landen en telt meer dan 125.000 werknemers; in Nederland zijn dat er ruim 4.300, verspreid over 23 vestigingen door het hele land.

jaar geleden Louk Stumpel, een man met internationale ervaring en marketingcommunicatie als achtergrond, gevraagd dit op te pakken. 'Een portal moest orde in de chaos scheppen', vertelt Stumpel, die nu de functie van 'Director Online & Knowledge Management' bekleedt, 'onze kenniswerkers klaagden dat ze nooit wat konden vinden. Er kwamen steeds meer applicaties, databases en websites waar informatie was te vinden. Met als gevolg dat men steeds in verschillende systemen moest inloggen met verschillende toegangscode's en passwords – met andere woorden: het waren allemaal eilandjes. Wat we wilden was één gateway, één toegangspoort tot de kennis van PwC; dat kreeg gestalte in het Global Portal programma'.

Behalve in Nederland heeft PwC tegenwoordig portals in de UK, de VS, Canada en Duitsland. De technologie van deze portals is dan nog een lokale (lees: nationale) aangelegenheid, maar de presentatie is al wel overal gelijk. Zoals in het geval van de Business to Employee (BtE) portals, waarvan het merendeel van de content lokaal gericht is, dus op het land waar de PwC-organisatie is gevestigd, en daar beschikbaar is in zowel het Engels als in de landstaal. Daarnaast kunnen PwC-medewerkers – mits geautoriseerd – tevens inloggen op PwC-portals in andere landen. Stumpel: 'Autorisatie is van groot belang, we hebben immers in toenemende mate te maken met privacywetgeving, waarbij je sommige gegevens wél kunt delen, en andere als gevolg van Europese wetgeving niet. Wat op termijn echter absoluut zal gaan gebeuren, is dat het een geautomatiseerd proces wordt. Wie geautoriseerd is krijgt, overigens zonder dat hij merkt dat het gecheckt wordt, automatisch toegang.' Een ander belangrijk aspect van het portal programma is *Single Sign On*. Stumpel 'Bij sommige applicaties maken wij daar nu al gebruik van. Als ik ingelogd ben kan ik zo in mijn persoonsgegevens, die door onze afdeling Personeelzaken worden beheerd, kijken. Vroeger had ik daarvoor een aparte URL en een apart password dat ik zelf moest invoeren, nu doet die portal dat voor mij.'

Kenniscontainers

Van oudsher is Lotus het operationele systeem bij PwC. Het is het platform waarop alles is gebaseerd. 'Het grote voordeel van Lotus Notes is dat het ook offline werkt', vertelt Stumpel. 'Het grootste deel van onze professionals – vooral de accountants – zitten gedurende een groot gedeelte van het jaar bij

klanten. Zij hebben dan hun *kenniscontainers* bij zich op de harde schijf van hun laptop. Wanneer ze later – vanuit huis, kantoor of hotelkamer – op het netwerk komen, worden de databases op hun laptop en het centrale systeem gesynchroniseerd. Vooralsnog is dat een heel groot voordeel van Notes.



Stumpel: 'Een portal moest orde in de chaos scheppen.'

Daar hebben we nog geen andere oplossing voor. Het is *proven technology*, het functioneert uitstekend.' Met de keuze voor een portal strategie moest PwC zich dan ook op andere systemen oriënteren. Voor de portal zelf werd WebSphere geselecteerd, voor het onderliggende contentmanagement systeem (CMS) viel de keus op Tridion R5. Stumpel: 'Tridion kan goed uit de voeten met Lotus Notes content, er kunnen nieuwe documenten in gecreëerd worden, en een-

The screenshot shows the PwC Nederland website interface. The top navigation bar includes 'Home', 'Daily Work', 'Working Work', 'News', 'Office', and 'McGrawHill'. The user is logged in as 'Volkmann Carsten@nl'. The main content area is titled '23 september 2004' and 'Voorkeur voor Nederland'. The left sidebar contains a search box and a list of categories: 'PwC Algemeen', 'PwC Professional', 'PwC Intra', and 'Nieuwsbronnen'. The main content area is divided into three columns:

- PwC Algemeen:** Contains a link to 'Me@PwC' and a section for 'After Hours' with a highlighted article: 'BCA-nieuwsbrief week 20' (dated 21 September 2004) with the headline 'Kaarten voor musical "Hamelen"'. Below it, another article: 'Laatste kans op koopkaarten voor Nieuweland - Ierland' (dated 17 September 2004) with the headline 'Laatste kans op koopkaarten voor Nieuweland - Ierland'.
- PwC Professional:** Contains a section for 'Vaktechniek' with a list of articles: 'Oklahoma Briefing o.v.v. Prinsjesdag', 'IMV nieuwsbrief nr. 23/2004', 'BVI nieuwsbrief nr. 24/2004', 'ITW Weekgids - 2004/03', and 'BVI nieuwsbrief nr. 23/2004'. Below this is a 'Markt' section with a list of articles: 'Transparantie boekhoudvervalsingen in jaoverzichten 2003', 'Eenmalige terugbetaling', 'Ook gemeente ondersteunt garanties voor ILM', 'Investment Management Perspectives: The Future of Insurance', and 'Economic Crime in the Chemical Industry'.
- PwC Intra:** Contains a section for 'Alle artikelen' with a list of articles: 'Hieronder treft je een overzicht van alle interne nieuwsberichten', 'Open interne nieuws module', and 'Open het artikel'. Below this is a 'Bulletins' section with a list of articles: 'Deelname bulletins', 'ABN News', 'ITW Nieuws', 'MM Nieuws', and 'Meer bulletins'.

The screenshot shows the PwC Nederland website interface, similar to the one above but with a different article highlighted. The top navigation bar and user information are the same. The main content area is titled '23 september 2004' and 'Voorkeur voor Nederland'. The left sidebar is the same. The main content area is divided into three columns:

- PwC Algemeen:** Contains a link to 'Me@PwC' and a section for 'After Hours' with a highlighted article: 'BCA-nieuwsbrief week 20' (dated 21 September 2004) with the headline 'Kaarten voor musical "Hamelen"'. Below it, another article: 'Laatste kans op koopkaarten voor Nieuweland - Ierland' (dated 17 September 2004) with the headline 'Laatste kans op koopkaarten voor Nieuweland - Ierland'.
- PwC Professional:** Contains a section for 'Vaktechniek' with a list of articles: 'Oklahoma Briefing o.v.v. Prinsjesdag', 'Spiegel 10, 2004 (Interim Report)', 'Rapport "Basis in eigen zaak"', 'ICI interim '05: WOI - Inbrenging instelling identiteitsplicht', and 'ICI interim '05: Herzien AOW-beleid'. Below this is a 'Markt' section with a list of articles: 'Working Community voor Intercept N Logistiek', 'Intern Afbestemmingsrisicobepaling 20 september', 'Nieuwe deal: ILM', 'Client selectivity steeds belangrijker', and 'Eenmalige Perspectives'.
- PwC Intra:** Contains a section for 'Alle artikelen' with a list of articles: 'Hieronder treft je een overzicht van alle interne nieuwsberichten', 'Open interne nieuws module', and 'Open het artikel'. Below this is a 'Bulletins' section with a list of articles: 'Deelname bulletins', 'ABN News', 'ITW Nieuws', 'MM Nieuws', and 'Meer bulletins'.

Een belastingadviseur krijgt bijvoorbeeld een ander scherm te zien (bovenste) dan wanneer een accountant aanlogt.

Tridion

Tridion R5 is een op XML gebaseerd contentmanagement systeem (CMS). Dit CMS ondersteunt alle belangrijke hard- en software platforms (MS-Windows, Sun Solaris, IBM-AIX, HP-UX, en Linux Redhat), alle bekende webservers (MS-IIS, Apache, en Netscape), en alle bekende applicatieservers (IBM WebSphere, BEA Weblogic, Oracle Application Server, en de Sun One Application Server). Tridion R5 kan integreren met elke portal server en heeft standaard 'connectors' voor IBM WebSphere, SAP Portal en BEA Weblogic portal platforms. Als opslagmedium voor content kan een standaard relationele database gebruikt worden, zoals MS SQL Server, Oracle, IBM DB2, maar ook een XML database (Software AG Tamino). Op de Client kan gebruik worden gemaakt van een standaard browser.

Zie voor verdere informatie www.tridion.com/nl/

WebSphere

WebSphere is een platform voor het samenbrengen van informatie. Zo is er WebSphere Application Server voor het ontwikkelen van beveiligde websites ten behoeve van e-business. Met WebSphere Portal kunnen applicaties en

data gezamenlijk worden ondergebracht in een portal. Gebruikers kunnen informatie en documenten zoeken, aanmaken en aanpassen vanuit de portal, en kunnen hun kennis en informatie via bijvoorbeeld instant messaging en team workspaces delen. Verder is WebSphere Business Integration een veilige manier om bestaande IT-systemen samen te integreren.

Zie voor verdere informatie www.ibm.com/nl/ibmsoftware/websphere

Lotus

Lotus Domino vormt een wereldwijd te raadplegen opslagplaats voor informatie en data. Het is een database-georiënteerd systeem, dat bij velen nog bekend is als Lotus Notes. Het is een beproefd systeem voor het opslaan, raadplegen en uitwisselen van informatie. Lotus werd in 1995 door IBM overgenomen, behield tot 2001 een zelfstandige status, maar is nu geheel opgenomen in de organisatie en niet meer dan een merk binnen IBM.

Zie voor verdere informatie www-5.ibm.com/nl/ibmsoftware/lotus

maal vastgelegde content kan op verschillende plekken worden gerepresenteerd. Verder kunnen we meertaligheid realiseren, biedt het mogelijkheden tot classificatie, biedt het toegang tot veel auteurs, en is het gebaseerd op XML; om maar een paar van de voor ons belangrijke zaken te noemen.'

Nederland doet nu ervaring op met WebSphere en Tridion. Wereldwijd loopt er nog wel een discussie over het platform van de toekomst. Stumpel: 'Iemand in de hoge IT-regioenen moet daar een keer een ei over leggen. Ik vind dat zelf niet zo spannend. De keuze die gemaakt wordt moet zodanig zijn dat wat wij ermee willen ook kan, en liefst voor iets minder geld dan wij ervoor hebben betaald.'

Lotus bevindt zich in een ontwikkelingstraject waarin portaalachtige technologie – dus web-based of browser-based presentaties van content en applicaties – binnen de IBM-organisatie langzaam de richting bepaalt. 'De WebSphere suite en de Lotus suite groeien langzamerhand naar elkaar toe zodat de typische – meer internet gebaseerde – Lotus Workplace-toepassingen binnen een browseromgeving gebracht gaan worden', vertelt Stumpel. 'Dat betekent dat er nu een alternatief voor Lotus ontstaat en dat we nu heel principiële keuzes moeten maken over wat ons toekomstige platform in de komende 5 à 10 jaar gaat worden. Hierbij is met name het stukje offline van belang. Maar misschien is dat over vijf jaar geen issue meer, want dan hebben we allemaal UMTS. Dan is breedband wellicht ook draadloos volop beschikbaar, en zijn er nog slimmere andere oplossingen waarmee we hetzelfde kunnen doen als nu met onze huidige systemen.'

Profielen

In Nederland kunnen alle 4.300 PwC-medewerkers van de

portal gebruikmaken. Niet altijd voor KM-achtige toepassingen, maar wel voor bijvoorbeeld het schrijven van uren. Dat kan namelijk alleen via de portal. Het financiële systeem, waarvan uren schrijven een functie is, hangt geheel geïntegreerd binnen de portal. Daarmee is die portal dus niet alleen toegangspoort tot PwC's kennis, maar ook tot (externe) nieuwsbronnen, klantinformatie en huishoudelijk nieuws, en applicaties. *Personalisatie* voor alle beschikbare functionaliteit voor elke individuele gebruiker is daarbij het uitgangspunt. Stumpel: 'We zijn in staat om op basis van het profiel van iemand de applicaties tevoorschijn te halen die relevant zijn voor die persoon alsmede de voor hem relevante kenniscontainers. Als gebruiker zie je na het inloggen over welke applicaties en content je de beschikking hebt. Een belastingadviseur krijgt bijvoorbeeld een ander scherm te zien dan wanneer een accountant aanlogt.' Daarmee werd dus het probleem opgelost dat men informatie die wel beschikbaar was niet kon vinden omdat men niet wist op welk eilandje het te vinden zou zijn. Stumpel: 'Het grappige was dat we nu te horen kregen "maar hoe weet ik zeker dat ik niet iets mis?". Toen hebben we het zo ingericht dat wie z'n profiel uitschakelt, te zien krijgt wat er allemaal wordt aangeboden; dan zijn de schermen voor iedereen gelijk. Daarnaast is het mogelijk om bijvoorbeeld kennisgebieden die niet tot je persoonlijke profiel behoren aan te zetten, zodat ze vanaf dat ogenblik wel onderdeel van je profiel worden. Je moet dan natuurlijk wel over de rechten beschikken om dat te doen.'

Kennismanagers

PwC kent drie soorten kennismanagers: subject matter experts, knowledge brokers, en knowledge managers. Die laatste zijn meestal fulltime ingehuurd om die eerste twee

groepen professionals te ondersteunen in hun activiteiten. Subject matter experts en knowledge brokers zijn adviseurs met een extra KM-taak. Een knowledge broker zit op een grotere klant. Hij houdt bij wat de ontwikkelingen zijn, hoe de opdracht verloopt, wat de leermomenten zijn, en wat interessant is voor andere opdrachten die binnen PwC lopen. Een subject matter expert zit vaak weer op een kleiner stukje daarvan, die kijkt naar een specifiek onderwerp en doet verder eigenlijk hetzelfde als een knowledge broker.

Working communities

Binnen het grote Lotus-platform wordt onderscheid gemaakt tussen global kenniscontainers, grote Lotus Notes databases die *networks of excellence* worden genoemd, en lokale Lotus Notes databases, de zogenoemde *working communities*, waar de *community* leden vrijelijk toegang toe hebben en alles vast kunnen leggen wat ze willen. Stumpel: 'Kijk, we treden niet in de verantwoordelijkheid van medewerkers die allerlei informatie willen vastleggen, of die bepaalde informatie met andere mensen willen delen, maar we hebben wel spelregels opgesteld. Een working community is een hulpmiddel bij het dagelijkse werk van een groep professionals; het is hun digitale werkomgeving. Wanneer iemand bijvoorbeeld een presentatie maakt waarvan hij vindt dat zijn collega's die ook moeten zien, dan zet hij die in zijn working community. Echter, vindt hij dat bepaalde informatie in een working community gedeeld

Stumpels afdeling bestaat uit drie poten:

1. Knowledge management > Louk Stumpel coördineert samen met enkele medewerkers het werk van de decentrale knowledge managers. Zij bepalen het beleid en hoe er met content en de portal moet worden omgegaan.
 2. Online team > draagt zorg voor het dagelijks onderhoud van de portal.
 3. Knowledge & Research center > bestaat uit een tiental mensen – verspreid over twee kantoren in Amsterdam en een in Rotterdam – die de content van buiten naar binnen brengen. Zij zijn dus bezig met externe databronnen en analyseren ontwikkelingen binnen de verschillende industriegroepen.
-

zou moeten met een grotere groep, dan wordt er heel zorgvuldig gekeken of dat ook kán. Die taak is voorbehouden aan de knowledge manager. Vervolgens moet er voor worden gezorgd dat de content voldoet aan een aantal standards, bijvoorbeeld ten aanzien van lengte en taalgebruik. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van een groepje *editors* die de knowledge manager daarin ondersteunen.'

De nabije toekomst

Sectorgroepen ontwikkelen eigen websites binnen de portal, deze noemt PwC *microsites*. De *industry knowledge manager* is verantwoordelijk voor de presentatie van de content. Een microsite is dus de presentatie van een bepaalde hoeveelheid content van een bepaalde *industry*. De sector Telecom bijvoorbeeld, heeft links naar bepaalde externe en interne kennisbronnen die voor deze sector interessant zijn, evenals links naar wereldwijde interne en externe kennisbronnen. In de portal zijn er portlets die toegang geven tot een microsite. Een portlet is dus eigenlijk een kleine portal binnen de grote portal. Het nieuws op zo'n microsite kan indien gewenst ook direct worden getoond op de (grote) portal. De gebruiker ziet dan meteen wat er aan de hand is en kan direct naar het betreffende onderwerp doorklikken.

'Voor de industries zijn er nu vier fulltime knowledge managers', vertelt Stumpel. Die gaan wij binnenkort de autorisatie geven zelf informatie in het systeem te zetten. Nu loopt dat nog via de webmasters in mijn team. Dat team is nu door de druk in de organisatie de bottleneck; we moeten dat nu snel decentraliseren. We hebben eerst een stap-voor-stap implementatie van het CMS van Tridion gedaan en moeten nu naar een decentrale aanlevering van content. Het centrale team gaat zich dan vooral richten op nieuwe ontwikkelingen in de portal, zoals de implementatie van een nieuwe subrubriek of applicatie binnen de portal. En om ervoor te zorgen dat het systeem straks niet uit zijn voegen barst, dragen de knowledge managers op de verschillende niveaus daar ook verantwoordelijkheid voor. Op deze wijze denken we de wildgroei, die er in de oude situatie was, tegen te gaan.' **IK**