

Natasja Paulssen over content management en BPM

NAUWE BANDEN

Het lijkt een waarheid als een koe: zonder content geen proces en zonder proces geen content. Toch niet, zegt Natasja Paulssen van Ordina. “Veel mensen halen de begrippen ‘proces’ en ‘content’ door elkaar.” Met alle gevolgen van dien voor compliance en bijvoorbeeld de kwaliteit van de binnen de organisatie toegepaste processen.

Door Robbert Hoeffnagel

Natasja Paulssen zou content management graag uit zijn isolement willen halen, zodat de nauwe banden met BPM zichtbaar worden en optimaal benut kunnen worden. Laat één ding duidelijk zijn, stelt zij: proces en content zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, al lijkt het daar in de praktijk lang niet altijd op. Soms is het creëren en beheren van content volledig geïntegreerd in het werkproces, maar in andere gevallen staat het er – weliswaar vaak procesgestuurd – grotendeels los van.

Paulssen is partner bij Ordina en is inmiddels een bekend spreker op het gebied van enterprise content management. Toch kan zij redelijk afstand nemen van het onderwerp: “Enterprise content management is niet sexy, menig manager ziet het als bureaucratie en – helaas, zou ik bijna zeggen – veel bedrijven voelen nog niet de pijn die het niet op orde hebben van content management hen in feite bezorgt. Tegelijkertijd zijn de voordelen van een weldoordachte aanpak op het gebied van content management zonder meer groot te noemen. Juist omdat de link tussen ECM en BPM steeds belangrijker wordt. Maar dan moeten we proces en content natuurlijk niet door elkaar halen.”

Fout

Dat gebeurt echter regelmatig, is haar ervaring. Een voorbeeld. “Neem een internationaal opererend bedrijf. Daar wordt gewerkt met een centrale marketingafdeling waar allerlei productgerelateerde informatie wordt gegenereerd. Die informatie wordt vervolgens beschikbaar gesteld aan de marketingafdelingen in de diverse landen waarin dit bedrijf actief is. Hun taak: uitwerken en lokaliseren.

Vraag het aan de mensen die in die lokale afdelingen werken en ze zullen zeggen: wij zijn met content bezig. Fout, want in werkelijkheid zijn ze met het proces bezig. Het proces bestaat namelijk uit het centraal aanmaken van content, het distribu-

eren daarvan naar lokale vestigingen, alwaar – derde stap – een lokalisatie plaatsvindt. En dat is niet, zoals vaak gebeurt, het zelf nog eens gaan bepalen in welke volgorde de features van een product genoemd worden. Dat proces en content in dit voorbeeld gemakkelijk door elkaar kunnen worden gehaald, kun je dan ook goed zien op het moment dat er een update van de door de centrale marketingafdeling gegenereerde content wordt ontvangen. Heb je lokaal besloten om enkele content-items te verwisselen – bijvoorbeeld: item 3 en item 4 zijn gewisseld – dan zal die update niet op een geautomatiseerde wijze kunnen plaatsvinden. De reden: de procesafspraken kloppen niet meer.”

Overigens moet het Paulssen van het hart dat zij zich niet erg kan vinden in het veelgebruikte onderscheid tussen gestructureerde en ongestructureerde informatie. Enterprise content management wordt vaak gezien als een hulpmiddel om ongestructureerde informatie te kunnen structureren. “Ik heb moeite met dat onderscheid, omdat we daarbij IT centraal plaatsen en niet de mens. Een computer kan inderdaad niet uit de voeten met ongestructureerde informatie als een factuur of een e-mail. Maar een mens natuurlijk wel.”

Doorakkeren

Het lukt iedere organisatie om alle productgerelateerde informatie uit het hiervoor genoemde voorbeeld bij elkaar te halen en in de gewenste vormen te publiceren, is haar ervaring. “Eénmalig dat hele traject doorakkeren, lukt vaak nog wel. Maar het wordt beduidend lastiger als deze exercitie keer op keer moet worden doorlopen, als bijvoorbeeld iedere drie maanden een nieuwe versie van een product uitkomt. Dan blijkt het proces van aanmaken, beheren, distribueren en gebruiken van content vele malen complexer en lastiger te zijn.”

Om organisaties te helpen om vast te stellen waar zij staan, heeft Paulssen een zogeheten content management maturity model ontwikkeld (zie afbeelding 1). Het model beschrijft

een aantal volwassenheidsniveaus waarbij gekeken wordt naar vijf aspecten: content, processen, organisatie, mensen en tooling. Het helpt een organisatie bij de plaatsbepaling: waar staan wij? Net als bij veel andere maturity-modellen is het echter niet zo vreselijk relevant om als organisatie te gaan meten in welk niveau men thuishoort. Veel belangrijker is het om een koppeling te leggen met de geformuleerde doelstellingen.

Content moet verder compleet, courant, consistent en correct zijn. Een organisatie die serieus werk wil maken van content management zal dus het nodige huiswerk moeten verrichten. Wie is bijvoorbeeld de eigenaar van een content item? Wie is of zijn de beoogde afnemers? Aan welke kwaliteitseisen moet informatie eigenlijk voldoen? Is honderd procent compleet noodzakelijk of kan ook gewerkt worden met content die bijvoorbeeld tachtig of negentig procent compleet is? Al dit soort kenmerken leggen we vast in een zogeheten 'information asset registry'. Zij bepalen bovendien de eisen die de content stelt aan de processen waarin deze wordt gebruikt. Denk bijvoorbeeld aan doorlooptijden.

Verwevenheid

"Bovendien is het maturity-model een interessant hulpmiddel om de volgorde van stappen te bepalen die een organisatie moet zetten om tot goed geïntegreerde content management processen te komen. Niet willen rennen voordat we kunnen lopen. Geen *state-of-the-art tool* als je als organisatie op dit gebied nog in de kinderschoenen staat. Sla dus geen stappen of fases over, maar zorg dat alle vijf aspecten met elkaar in evenwicht zijn."

Content moet compleet, courant, consistent en correct zijn

Vaak zal echter eerst een aantal basale vragen beantwoord moeten worden. Bijvoorbeeld: wat is eigenlijk content? Dit is een discussie die soms zeer verwarrend kan zijn, vertelt Paulssen. Is een factuur nu een content-item of moeten we die factuur ook nog verder opsplitsen? En wie bepaalt dat eigenlijk? De eigenaar? Of de gebruiker van de content? Het zijn basisvragen, maar desondanks zeer relevante, omdat ze grote invloed hebben op de werkprocessen. "Wat content is wordt bepaald door degene die de content nodig heeft. Wordt die factuur vastgelegd vanwege compliance? Of gaat het om een boekhouder die wil kunnen controleren of de klant al betaald heeft?"

Foto: Harry Otto.



Natasja Paulssen: "Onderwerpen waarover medewerkers informatie vastleggen hebben steevast betrekking op processen die niet goed gaan".

Verwarring

Om de verwevenheid met processen duidelijk te maken, maar ook om de weerbarstigheid van dit onderwerp duidelijk te maken, geeft Paulssen een voorbeeld: marketinginformatie. "Dat is dus de informatie die een bedrijf plaatst op bijvoorbeeld de verpakking van een product, in een brochure opneemt, op websites plaatst en dergelijke. De content die hierbij wordt gebruikt, kunnen we opsplitsen in drie soorten: productinformatie, topics en documenten."

Allereerst die productinformatie. "Dit is het meest gedetailleerde niveau. In feite zou je kunnen zeggen: deze informatie is niet verder op te delen en kan nog wel door IT-systemen worden gelezen en verwerkt. Hier lopen we al direct tegen allerlei procesgerelateerde onderwerpen aan. Neem de verpakking van een nieuw product. Die moet al vroeg in het gehele traject worden ontworpen. De content die op de verpakking wordt geplaatst, willen we natuurlijk zo laat mogelijk aanleveren. Liefst zo dicht mogelijk tegen het moment van feitelijke levering aan. Dat is dus een tegenstrijdigheid in het proces."

Hier komt ook weer de verwarring over proces en content terug. Paulssen: "Als bedrijf zul je een basissysteem moeten

creëren waarin deze productinformatie in één master-taal wordt vastgelegd. Het is dus niet de bedoeling dat al die in het eerdere voorbeeld genoemde lokale vestigingen ook eigen systemen gaan opzetten waarin zij de vertaalde content op hun beurt weer gaan vastleggen. De kern van enterprise content management is nu juist dat alle basisinformatie – net als in een ERP-systeem – eenmalig wordt vastgelegd.”

Topics zijn in de visie van Paulssen wat grotere stukken content. “Ik maak wel eens de vergelijking met een tekst: een topic is dan te vergelijken met een alinea waarin op één vraag een antwoord wordt gegeven. Een topic dient bovendien zodanig te worden opgesteld dat deze ook buiten zijn oorspronkelijke context kan worden hergebruikt. Bij het maken van een topic moet dus verder worden gekeken dan alleen de initiële reden waarom die info werd gecreëerd en vastgelegd. In de vliegtuigindustrie zie je dit heel goed. De service manuals die daar worden gebruikt, zijn opgebouwd uit enorme aantallen topics die – afhankelijk van de gebruiker – iedere keer op een andere manier zijn gerangschikt en worden gepresenteerd. Maar iedere keer gaat het om dezelfde topics, die dus enorm vaak hergebruikt worden. Door standaard topics samen te voegen en eventueel met extra info aan te vullen, kunnen we dus een betekenisvol document – de derde groep – opstellen.”

Er is er nog veel ruimte voor efficiency-verbetering

Het opstellen en onderhouden van topics is voor veel bedrijven een enorme uitdaging. Om te beginnen zitten we natuurlijk met de vraag hoe fijnmazig topics moeten zijn. Anders gezegd: waarover maken we een topic en waarover niet?

“Een ander probleem is dat het eenmalig opstellen van een reeks topics vaak nog wel lukt. Er ontstaan echter maar al te vaak problemen op het moment dat dit met regelmaat moet gebeuren of onderhoud op topics dient plaats te vinden. Bij de eerste exercitie kostte het vaak al heel wat moeite om alle relevante content vast te leggen. Moeten we dat hele moeizame traject nu alweer doorlopen? is een veel gehoorde klacht. Als het niet procesmatig wordt opgezet, is dat inderdaad het vervelende gevolg.”

Hier doemt ook onvermijdelijk de angst van managers voor bureaucratie op. “Hebben we voor het aanmaken en beheren van topics nu echt een proces en een afdeling nodig?”

Link met BPM

“De link met BPM zit erin dat enterprise content management ervoor zorgt dat de juiste gebruiker op het juiste moment over de juiste informatie kan beschikken. Punt is alleen: hoe realiseer je dat nu? Het mooiste is natuurlijk als je die content management-component zodanig weet vorm te geven dat het de medewerkers niet van hun eigenlijke werk afleidt, terwijl zij tegelijkertijd toch content creëren. Transparantie en inbedding dus. Het zal echter duidelijk zijn dat dit lang niet altijd het geval is. Aan de andere kant: veel content die we als bedrijf nodig hebben, wordt altijd al ergens binnen de organisatie gemaakt. De vraag is alleen: waar en door wie?”

Daarvoor blijkt geen slim discovery-achtig hulpmiddel te bestaan. Het is een kwestie van gaan praten en stap-voor-stap een hele keten of proces doorlopen, zegt Paulssen. “Vraag dan niet alleen wie wat maakt, maar ook wie wat nodig heeft. Wat namelijk in veel projecten opvalt, is dat binnen een bedrijf niet alleen onduidelijk is wie welke content creëert, maar dat nog veel meer verwarring bestaat over wie nu eigenlijk welke content nodig heeft.”

Hierin zit ook een handig hulpmiddel verscholen om uit te vinden welke processen binnen de organisatie niet lekker lopen zegt Paulssen. “We weten natuurlijk dat als er binnen de organisatie iets niet lekker loopt, medewerkers de neiging hebben om zelf informatie te gaan vastleggen en spreadsheets of databases gaan bijhouden. Maak eens een analyse van de mailboxen en netwerkschijven van een aantal medewerkers. De onderwerpen waarover zij met name communiceren en waarover zij zelf informatie vastleggen, hebben steevast betrekking op processen binnen de organisatie die niet goed gaan. Zouden we die analyse regelmatig en op een gestructureerde manier doen, dan ontstaat een prima beeld van wat dubbel gebeurt, fout gaat of juist ontbreekt. Op die manier zitten we natuurlijk al snel op het spoor van business process re-design.”

Goed bruikbaar

Circa tachtig procent van de vastgelegde content is in de ervaring van Paulssen echter goed bruikbaar. “De overige twintig procent kunnen we aanvullen of verbeteren door op een slimme manier IT toe te passen. Denk aan extra invulvelden waarmee nog ontbrekende info alsnog kan worden vastgelegd. Dat vereist dan dus wel aanpassingen in die systemen. Lukt het daarna niet om alsnog de ontbrekende content vast te laten leggen, dan zal het afdwongen moeten worden.

In de praktijk is bij de eigenaar c.q. persoon die de content creëert niet altijd duidelijk wie de content uiteindelijk gaat gebruiken. Daar komt bij dat niet iedereen in staat is om informatie vast te leggen op een manier waarbij verder wordt gekeken dan het initiële doel. Een aantal hulpmiddelen kan hierbij echter helpen. Door bij het toevoegen van metadata aan content gebruik te maken van standaarden – denk aan

ECM-CMM		Content	Process	Organization	People	Tools
0	Oblivious					
1	Ad Hoc		↓	AS-IS	↓	
2	Rudimentary	↓	↓	TO-BE	↓	↓
3	Organized & Repeatable	↓				↓
4	Managed & Sustainable					
5	Optimizing					

Afbeelding 1: Content Management Maturity Model.

Dublin Core en dergelijke – kan content bijvoorbeeld op een zodanige manier worden vastgelegd dat hergebruik wordt vergemakkelijkt. Hetzelfde geldt voor de zogeheten ‘controlled vocabularies’ die per branche afspraken over het taalgebruik vastleggen.

Daarnaast kan gestreefd worden naar meer contact tussen de eigenaar van content en de uiteindelijke gebruikers daarvan. “Het probleem bij dit laatste punt is dat simpelweg niet altijd duidelijk is wie de afnemers zijn. Bovendien kunnen zich plotsklaps nieuwe afnemersgroepen aandienen. Hoe dit het beste kan worden aangepakt, is echter nog niet erg duidelijk.”

Nieuwe afnemers

Omgaan met nieuwe afnemersgroepen kan bij enterprise content management het beste procesgewijs gebeuren. “Naarmate we hoger in het maturity-model komen, wordt content steeds meer procesmatig gegenereerd en beheerd. Ontstaan er nieuwe afnemersgroepen, dan zijn dus wellicht aanpassingen in die processen nodig. Dat is een vorm van change management die voor de gebruiker van content management-systemen volledig transparant dient plaats te vinden. Met andere woorden: degenen die werken met het content management systeem hoeven daar zelf niets voor te doen.

Het is dan ook iets dat liefst door een aparte support-afdeling wordt aangepakt. En uiteraard liefst procesmatig. Die speciale afdeling krijgt alle verzoeken voor veranderingen binnen en onderzoekt of het om incidentele gevallen gaat of dat er sprake is van structurele wijzigingen. Ook is het hierbij belangrijk dat het content management systeem op een iets

abstracter niveau is ingeregeld. Daarbij is het handig om van bepaalde content-items specifieke datamodellen te maken die eenmalig worden vastgelegd. Vergelijk het maar met business rules die worden aangeroepen en vervolgens in een applicatie worden toegepast. Verander een business rule en het resultaat verandert mee zonder dat er iets in de toepassing hoeft te worden gewijzigd. Zo kan dat ook bij enterprise content management. Die eenmalige vastlegging van datamodellen is van groot belang. Doen we dat niet, dan kunnen die content-items niet meer automatisch gegenereerd worden en wordt het beheer van de content er alleen maar complexer op.”

Veel managers hebben een verkeerd beeld van enterprise content management, meent Paulssen. Dat heeft ook te maken met het feit dat leveranciers het doen voorkomen alsof het vooral om een tool gaat dat moet worden geïmplementeerd; een IT-project dus. Dat is het echter niet, het is een informatieproject dat nauw samenhangt met de werkprocessen.

“Enterprise content management is voor veel organisaties van groot belang”, zegt Paulssen. “Tegelijkertijd wordt het echter mateloos onderschat. Dat komt, denk ik, doordat veel bedrijven kennelijk de pijn (nog) niet voelen van bijvoorbeeld inconsistente productinformatie. Daardoor zien veel managers het nog als bureaucratie. Kennelijk komt men weg met het gebruik van informatie van slechte kwaliteit. Of accepteert men dat er intern veel onnodige tijd en energie wordt gestoken in het correct krijgen van informatie. In dat geval is er dus nog veel ruimte voor efficiency-verbetering.”

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.