

‘Systematisch opslaan van documenten is uit de tijd

Ieder jaar produceren overheden en bedrijven méér informatie en documenten dan in het jaar daarvoor. Hoe kan die enorme hoeveelheid gegevens worden beheerd? De rol van de documentmanager wordt steeds belangrijker. Hij verhuist van de kelder naar de etalage.

TEKST: TOBIAS REIJNGOUD*

Stel iemand koopt een nieuwe fiets. Het is een eenvoudig model, zonder versnellingen en met een ouderwetse terugtraprem. Hij gaat ermee de weg op maar kijkt even niet goed uit, botst tegen de stoepwand en valt. Het ongelukje is overduidelijk het gevolg van zijn eigen onoplettendheid, maar deze fietser ziet dat anders. Hij geeft de schuld aan zijn fiets. Mopperend gaat hij terug naar de fietsenmaker en ruilt zijn rijwiel, tegen flinke bijbetaling, om voor het duurste type racefiets dat verkrijgbaar is. In de vaste overtuiging dat nu de kans op nieuwe valpartijen verkleind is, gaat hij weer op pad.’

Tjerk van Dijk van adviesbureau ProVer wil met het fietsvoorbeeld maar zeggen dat een probleem meestal niet wordt opgelost met de aanschaf van een nieuw apparaat of systeem. ‘De mentaliteit en de houding van de betrokken mensen is veel belangrijker. De kans op ongelukken blijft groot zolang de fietser niet beter leert fietsen en tijdig anticipeert op de dingen die hij onderweg tegenkomt. Iets dergelijks geldt voor het beheer van documenten in een bedrijf. Als adviseur spreek ik vaak bedrijven die hun documentmanagement op orde willen krijgen. Ze denken dat de aanschaf van een modern documentmanagementsysteem de oplossing is. Maar als niemand binnen het bedrijf de opslag van documenten echt belangrijk vindt, schiet je met een nieuw systeem niets op. Je

hebt dan wel een mooie applicatie, maar er is niemand die het gebruikt. Dus adviseer ik in dit soort gevallen om eerst maar eens naar de eigen organisatie te kijken en met medewerkers om de tafel te gaan voor een goed gesprek. Dat is beter dan zomaar tonnen euro’s uit te geven aan een nieuw systeem.’

Leeuwarden

Bart van der Meij van Adviesbureau Reekx uit Groningen ondersteunt het pleidooi van Van Dijk. ‘Mooie systemen zijn niet de oplossing. Ik maak een secretaresse altijd erg gelukkig als ik uitleg dat het niet haar schuld is wanneer een brief niet in het dossier zit. Vaak heeft haar baas de brief mee-

brenge van alle stappen van het besluitvormingsproces rond een beleidsnota. We hebben gekeken naar wie waarvoor verantwoordelijk is en welke informatie op welk moment nodig is in het besluitvormingsproces, zowel ambtelijk als politiek. Pas toen we dat in kaart hadden en het proces hadden verbeterd, kwamen we aan de laatste stap toe: het implementeren van een documentmanagementsysteem. Het project in Leeuwarden ging dus voornamelijk over werkprocessen en mensen en maar voor een klein deel over systemen.’

Papierkast

Robert van Raamsdonk, adviseur bij Logica-CMG, was betrokken bij de in-

‘Mooie systemen zijn niet de oplossing’

genomen en niet ter archivering aangeboden. Het opslagsysteem mag weliswaar kloppen, als mensen het niet op de juiste manier gebruiken, schiet je er niets mee op.’

Documentmanagement begint dus niet bij systemen. Maar wat moet een bedrijf doen om zijn informatievoorziening op orde te krijgen? Van Dijk: ‘Het gaat om het stroomlijnen van werkprocessen. Bij de gemeente Leeuwarden heb ik in 2003 de informatievoorziening rond het gemeentelijke besluitvormingsproces geoptimaliseerd. We zijn begonnen met het in beeld

productie van een gedigitaliseerd documentmanagement systeem bij Philips. ‘Uiteindelijk ging het weliswaar om de implementatie van een digitaal systeem, maar dat was in feite niet veel meer dan het sluitstuk van het hele proces. De meeste aandacht en energie was nodig voor het verbeteren van de werkprocessen en het veranderen van de mentaliteit bij managers en werknemers. Veel werknemers van Philips hadden grote weerstand tegen het digitaal opslaan van gegevens en documenten. Dat vertrouwden ze niet. Ze hadden liever een ouderwetse archiefkast op hun kamer waarin ze al hun

van
d'



Rondetafelgesprek

Onder leiding van universitair docent Maarten van Veen van de Open Universiteit spraken zeven deskundigen over de ontwikkelingen binnen documentmanagement. Tijdens de inspirerende discussie kwam onder meer aan de orde wat nu eigenlijk de waarde is van een documentmanagementsysteem en welke problemen met goed documentbeheer opgelost worden. Daarnaast werd gekeken naar de veranderende rol van de documentmanager binnen een bedrijf en naar de vraag op welke manier je een goede adviseur op het gebied van documentmanagement selecteert.

brieven en rapporten konden opbergen. Zo 'n kast met papier is tastbaar en vertrouwenwekkend. Je ziet hem iedere dag staan en je weet wat je eraan hebt. Maar het is onbruikbaar wanneer je als bedrijf je documentmanagement goed wilt organiseren. Want daarvoor moeten documenten zoveel mogelijk digitaal beschikbaar zijn. Alleen dán kun je het beheer van documenten en informatie koppelen aan de werkprocessen binnen het bedrijf. Bij Philips hebben we heel veel moeten investeren in het bereiken van de mentaliteitsomslag bij werknemers voordat zij vertrouwen kregen in het digitaal opslaan van documenten en ze hun papierkast afzworen.'

Er is nog een ander aandachtsgebied als het gaat om digitalisering: de juridische status van digitale documenten. 'In juridische zin hebben digitale documenten een andere waarde dan documenten op papier', aldus Fred van Setten, adviseur bij Strategy Partners. 'Tot voorkort werden alleen papieren document als 'echt' en bindend gezien. Maar zo langzamerhand gaat dit ver-

anderen. Inmiddels is de digitale handtekening in sommige gevallen al rechtsgeldig. En ik denk dat de juridische waarde van digitale documenten in de komende jaren zal toenemen.'

Science fiction


Goede informatievoorziening, en dus een goed beheer van documenten, wordt steeds belangrijker. Maar ook steeds moeilijker, al was het maar omdat de hoeveelheid informatie en documenten die overheden en bedrijven

waarop we documentmanagement kunnen vormgeven. Wij zijn gewend om documenten op een hiërarchische manier op te slaan. Zo ongeveer als een bibliotheek werkt. Daar heb je de afdelingen jeugd en volwassenen. De volwassen afdeling is weer onderverdeeld in categorieën, zoals literatuur, science fiction, techniek, natuur en kunst. En ook die categorieën zijn weer opgebouwd uit subcategorieën. Pas helemaal onderaan de hiërarchie vind je de boeken.

'Veel werknemers verzetten zich tegen het digitaal opslaan van informatie'

produceren ieder jaar toeneemt. Hoe hou je dat als documentmanager allemaal nog een beetje overzichtelijk? Esther Maes is coördinator documentmanagement bij de gemeente Hellevoetsluis: 'De ontwikkeling van de techniek op het gebied van documentmanagement gaat razendsnel. Dat betekent dat we in de nabije toekomst steeds nieuwe manieren zullen vinden

'Deze systematische opslag van documenten heeft zijn langste tijd gehad. We gaan naar systemen toe waarbij alle informatie, groot en klein, op één hoop wordt gegooid. Doordat aan ieder object een aantal unieke beschrijvingen is gekoppeld, kun je alles weer terugvinden via zoekopdrachten. Dus ongeveer zoals Google werkt met het zoeken in de brij die internet heet. Die



Hij krijgt een heldere specificatie van zijn telecombedrijf.

Maar eigenlijk van Cendris.

Meneer Boogaart heeft drie vaste lijnen, ADSL en nogal wat mobiele telefoons op de zaak. Elke vier weken krijgt hij een helder overzicht van gebruik en kosten van zijn leverancier. Maar eigenlijk van Cendris. Die alle datastromen verwerkt, print en het fulfilment verzorgt. Heeft meneer Boogaart een vraag, dan belt hij met zijn leverancier. Maar eigenlijk met Cendris. Cendris, voor een efficiënte dialoog met klanten en prospects. Wij werken succesvol voor ruim 80% van de AEX-genoteerde bedrijven. Kijk op www.cendris.com.

CENDRIS
Data > Documenten > Dialoog



zoekt op trefwoorden en metadata.’ Van Raamsdonk onderstreept de conclusie van Maes: ‘Systematisch opslaan van documenten is achterhaald.’

‘In dit kader spreek ik dan ook liever over informatiemanagement dan documentmanagement’, aldus Ruud Tempels van adviesbureau Doxis. Vroeger stond in ons vak het document centraal – de brief, het rapport. Tegenwoordig gaat het in eerste instantie om informatie en is het medium waarop het is opgeslagen van secundair belang. Via ‘google-achtige’ zoekmethodes ben je bezig met het zoeken naar informatie, niet naar een bepaald soort document.’

Werkstuk

Met de komst van internet is ook binnen het documentmanagement veel veranderd. Tempels: ‘Mijn kinderen verzamelen op een totaal andere manier informatie voor een werkstuk van school dan ik dat vroeger deed. Ten eerste is de informatiebron natuurlijk anders: mijn kinderen gebruiken voornamelijk internet. Daardoor is ook hun manier van zoeken totaal anders. Ze typen wat woorden in bij Google, en er rollen wat links uit. Die sites bekijken ze, ze klikken wat heen en weer van de ene naar de andere site en al

Van Setten: ‘Al met al betekent die andere zoekmethodes van kinderen veel voor ons vak. We zullen er bij de inrichting van documentmanagementsystemen rekening mee moeten houden dat veel kinderen en jongeren niet gewend zijn om in hiërarchische archieven te zoeken. Daar moeten we onze opslagmethodes dus wel op aanpassen.’

‘We moeten ons bezighouden met de zoekvraag zoals die over vijf jaar zal zijn’, aldus Tempels. ‘Toekomstige generaties zullen steeds weer anders tegen documenten en het gebruik ervan aankijken.’

Etalage

Het belang van informatievoorziening en gegevensbeheer neemt toe. Wat betekent dat voor de positie van de documentmanager? Tempels: ‘Vroeger was een archiefmedewerker bij een bedrijf onzichtbaar. Hij zat weggestopt in de kelder van het gebouw tussen de stofmappen. Hij was reactief, in zekere zin passief. Hij sprong pas op als er iemand kwam vragen naar een document.’

‘Maar tegenwoordig is zijn rol fundamenteel veranderd. Dat zie je al aan de naam: de archivaris van toen heet nu documentmanager of zelfs documen-

‘We kunnen veel leren van de manier waarop kinderen informatie zoeken op internet’

doende verzamelen ze hun gegevens. Het gaat er dus allemaal vrij random aan toe. Heel anders dan wanneer je informatie in de bibliotheek zoekt. Vanwege het hiërarchische opslagsysteem moet je daar toch met een vrij helder concept gaan zoeken. Als je bijvoorbeeld informatie zoekt over de geschiedenis van Den Haag, dan ga je niet maar zo’n beetje tussen de kasten door dwalen tot je bij toeval op een relevant boek stuit. Nee, je moet van tevoren bedenken dat de kans groot is dat je informatie zult vinden in de categorie Nederlandse regionale geschiedenis.

tair informatiemanager. Maar belangrijker is zijn plek in het bedrijfsproces. Hij verhuist van de kelder naar de etalage. De documentmanager is het zenuwcentrum van een bedrijf of overheidsinstelling. Hij beheert de informatie die onontbeerlijk is voor het functioneren van het bedrijf. Zonder hem staat uiteindelijk alles stil.’

Overigens is het belang van documentmanagement nog niet overal doorgedrongen. Op dit vlak bestaat een verschil tussen overheden en bedrijven. Tempels: ‘Overheden moeten meer aandacht besteden aan het goed opslaan en beschikbaar stellen van infor-



Esther Maes is coördinator Documentaire Informatievoorziening bij de gemeente Hellevoetsluis. ‘Volgend jaar gaan we een nieuw postregistratiesysteem aanbesteden. Met het nieuwe systeem wordt de inkomende en uitgaande post opgeslagen in het documentmanagementsysteem en zijn de stukken veel sneller terug te vinden.’



Ruud Tempels werkt als business adviseur bij Doxis – Informatiemanagers. ‘Vanuit de unit Informatie en Kennismanagement ben ik ben voornamelijk betrokken bij innovatietrajecten op het gebied van documentair informatiemanagement bij gemeentes en de rijksoverheid.’



Lia Strik is manager Documentaire Informatievoorziening bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat. 'Bij V&W werken ruim 12.000 mensen op honderden locaties in Nederland. Ook de medewerkers van documentaire informatievoorziening werkten altijd gedecentraliseerd. Iedereen had zijn eigen archieven en systemen. We zijn nu bezig met het centraliseren en uniformeren van het documentmanagement om de informatievoorziening aan burgers, politiek en medewerkers te optimaliseren.'



Robert van Raamsdonk is senior Consultant Enterprise Content Management bij Logica-CMG Consulting. Hij adviseert bedrijven over de organisatie en implementatie van contentmanagement. Van Raamsdonk schreef in het oktobernummer van Facto Magazine (2005) een artikel over drie scenario's voor een digitale postkamer.

matie en documenten. Bedrijven kunnen zich vaak beperken tot het opslaan van documenten die vanuit juridisch oogpunt moeten worden bewaard, zoals contracten en overeenkomsten. Overheden willen of moeten natuurlijk veel meer rekening houden met de informatievoorziening aan burgers.'

Lia Strik, documentmanager bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat onderstreept dit: 'Vanuit de politiek wordt flink de nadruk gelegd op het goed organiseren van het beheer van informatie. Overheden zijn serviceverleners. We willen publieksgericht werken. Goed informeren van burgers en bedrijven is daarvoor essentieel. Daarom wordt bij ons ook veel aandacht besteed aan documentatiemanagement.'

Dat betekent overigens niet dat de documentmanager overall met open armen wordt ontvangen. Strik: 'Wij hebben erg de neiging om in vaktermen te praten als we aan anderen uitleggen wat documentmanagement is en wat het in de praktijk oplevert. De Engelse woorden zijn dan niet van de lucht: open source, information secu-



maar wel dat hij een scherpzinnige analyse maakt van de bedrijfsprocessen en van de informatiestromen die daarmee gemoeid zijn. Hij moet medewerkers en managers van een bedrijf zeer

'Een goede adviseur heeft grijze haren.'

urity, information flow, requirementlijsten. Als ik met dat soort woorden aankom bij een willekeurige medewerker of manager op het ministerie, haakt die af. Het is veel beter om met anderen te praten in termen van functionaliteiten. Welke eisen stelt een manager of bedrijf aan het documentmanagement en hoe kan dat worden vertaald in de functies die het systeem moet hebben?'

Leren vissen

Een brug slaan naar andere belevingswerelden is van belang, maar het mag niet leiden tot een slaafse en volgzaam houding van de documentmanager. Van Raamsdonk van Logica-CMG: 'Wanneer een bedrijf zijn documentmanagement wil inrichten, moet de documentmanager de leiding nemen en assertief zijn. Dat betekent niet dat hij gaat bepalen welke documenten wel en niet moeten worden bewaard,

uitputtend bevragen naar wat ze doen, waarom ze het doen en welke informatie ze wanneer nodig hebben. Op basis van zijn analyse kan de documentmanager dan een voorstel doen voor het stroomlijnen van de bedrijfsprocessen en het organiseren van het documentbeheer. Ook bij deze stap moet de documentmanager de leiding nemen. Ik merk te vaak dat dat niet gebeurt. Het resultaat is dan een slecht document- en informatiebeheer. De documentmanager heeft zijn oren dan teveel laten hangen naar anderen en zijn eigen expertise niet volledig ingezet. Dat is jammer, want hij heeft een bedrijf veel te bieden.'

Assertief zijn is dus het devies. Maar is dat de enige eigenschap van een goede documentmanager? Waar moet een bedrijf of overheidsinstelling eigenlijk op letten wanneer het een adviseur op dit gebied selecteert? Tempels: 'Wees



kritisch bij de keuze van een adviseur. Kies er een die jou kan helpen bij de oplossing van jouw probleem. Dat heeft niet alleen met specialisatie te maken, maar ook met communicatie en onderlinge verstandhouding. Je hebt een adviseur nodig waar het mee klikt en waar je mee kunt lezen en schrijven.'

'Bovendien moet een adviseur eerlijk zijn', aldus Maes van de gemeente Hellevoetsluis. 'Geen tweedehands

autoverkoper die zegt dat alles kan. Een adviseur die op alles 'ja' antwoordt, is een slechte adviseur. Hij moet duidelijk grenzen kunnen aangeven, zo van: wat u hier vraagt kan ik niet voor u oplossen'.

Van Raamsdonk: 'Kies een adviseur die bewezen oplossingen in portefeuille heeft. Een ervaren adviseur dus, met hier en daar wat grijze haren. Documentmanagement is typisch een vakgebied waar ervaring van groot belang is. Analyseren en doorzien van bedrijfsprocessen kan je niet overlaten aan iemand die net komt kijken.

'Een goede adviseur is iemand die met je werkt in plaats van voor je werkt. Iemand die meedenkt en verantwoordelijkheid neemt en bereid is zich grondig te verdiepen in het bedrijf waarvoor hij werkt. Maar desondanks moet hij er vanaf de eerste dag op gericht zijn om zichzelf overbodig te maken. Want het is de bedoeling dat hij het bedrijf dat hem inhuurt leert om het documentmanagement zélfstandig uit te voeren.' Van Dijk ondersteunt dit pleidooi: 'Een goede adviseur is vergelijkbaar met een goede ontwikkelingswerker in de derde wereld. Hij geeft de mensen geen vis, maar hij leert ze visen. En dus leert hij ze om op eigen benen te staan.' «

* Tobias Reijngoud is journalist



Bart van der Meij is directeur projecten bij adviesbureau Reekx in Groningen. 'Wij richten ons op drie gebieden: documentmanagement, (digitale) bibliotheken en collectiemanagement. Ons werkveld bestrijkt de overheid, het bedrijfsleven en het cultureel erfgoed. Naast advisering detacheren wij mensen om het documentmanagement bij bedrijven en overheidsinstellingen op te zetten.'



Tjerk van Dijk heeft een eigen adviesbureau (ProVer) op het gebied van procesverbetering en informatievoorziening. Van Dijk adviseert voornamelijk gemeentes, provincies en waterschappen. Daarnaast is hij als docent Documentmanagement verbonden aan diverse onderwijsinstututen. Van Dijk schrijft regelmatig voor Facto Magazine.



Fred van Setten is managing partner bij het marktonderzoeks- en adviesbureau Strategy Partners in Driebergen. 'Wij werken samen met zes Europese partners binnen het vakgebied van het enterprise content management en houden ons onder meer bezig met documentmanagement. Ik adviseer met name directies en grote overheidsdiensten op het gebied van documentmanagement.' Van Setten schreef in april 2005 een artikel in Facto Magazine over use cases als solide basis voor besluitvorming in documentmanagementtrajecten.