

Een geleidelijke en beheerste invoering van documentmanagement

Modelmatig groeien in documenten

Organisaties zijn niet volledig maakbaar. Processen kun je nog wel herontwerpen en technologische ontwikkelingen zijn tegenwoordig van een hoog niveau, alleen de menselijke factor wordt vaak onderschat. Mensen veranderen niet zomaar. Het is daarom goed om veranderingen geleidelijk in te voeren. In dit artikel maakt Efred Tolsma duidelijk op welke wijze organisaties door middel van kleine stappen geleidelijk én beheersbaar een IT-systeem kunnen invoeren. En omdat dit nou eenmaal een documentmanagementspecial is, hanteert Tolsma daarbij een voorbeeld uit de documentmanagementpraktijk.

De basis voor het inzetten van documentmanagement ligt in de omslag van analoge naar digitale informatie. Organisaties vervangen het papieren document meer en meer door haar digitale equivalent om zo het logistische proces zo optimaal mogelijk te kunnen beheersen. Deze digitale verandering heeft ook de definitie van het document gewijzigd. Documenten kunnen we nu onderscheiden in content (inhoud) en formaat. De content is de kritische informatie die voorziet in de gewenste kennis en context. Het formaat is de methode waarlangs het document wordt gepresenteerd en opgeslagen. Door het begrip zo te definiëren, wordt een document virtueel en representeert het een verzameling van informatie, gecreëerd door een willekeurige toepassing.

De verwachting is dat organisaties in de komende jaren in toenemende mate documenten omvormen tot

samengestelde elektronische objecten, waarin teksten, tekeningen en beelden worden samengevoegd. In deze objecten legt men zowel de inhoud als de gedragsvoorschriften

vast. Deze gedragsvoorschriften zijn voorschriften voor presentatie en bevatten de functies voor het weer-geven van de inhoud op schermen, het bewerken van dit 'object' door de gebruiker en het belang van het object in de verhaallijn waarvan het onderdeel uit maakt. Hierdoor krijgen deze objecten een veel hogere realiteitswaarde. De toename van deze realiteitswaarde wordt versterkt door de zogenaamde multimedia-interface. Het moderne document zal veel meer mogelijkheden bieden, omdat ze naast teksten en tekeningen ook geluid en stilstaand en zelfs bewegend beeld in combinatie kan bevatten.

De DIV-functie

De implementatie van documentmanagement heeft ingrijpende gevolgen voor de medewerkers en het



management van een organisatie. Er zijn vele afdelingen betrokken in de distributie en het beheer van documenten. Denk bijvoorbeeld aan het archief, de bibliotheek en de postkamer. Doordat vele documenten zich nog in het werkproces bevinden en bij een persoon zijn belegd, ontstaat persoonlijke archiefvorming.

In een traditionele situatie, het 'papierwerk', ontstaan daardoor vele onzekerheden over documenten zoals:

- > de verblijfplaats van een document;
- > in welk(e) dossier(s) behoort het document;
- > wat is de laatste versie;
- > zijn er elders nog andere stukken die met de desbetreffende zaak te maken hebben.

De Archiefwet verplicht de overheid haar archieven in goede, geordende en toegankelijke staat te brengen en te houden. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van deze wet ligt vaak bij een afdeling Documentaire

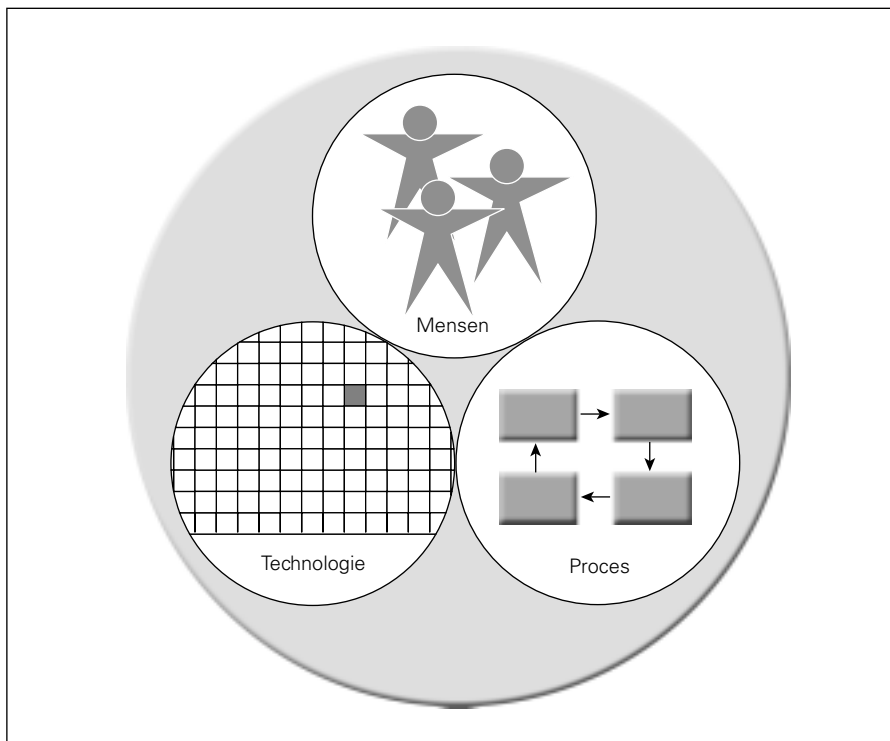
Informatievoorziening (DIV). Deze is verantwoordelijk voor de uitvoering van het archiefbeheer. In dit kader zorgt DIV onder andere voor de ordening, registratie en bewaring van de documenten die ter archivering worden aangeboden. DIV maakt deze documenten toegankelijk door middel van dossiervorming en verzorgt de uitlening van de dossiers.

Maar wat kan deze archief functie betekenen in het digitale tijdperk? Het papier als paradigma blijft niet langer houdbaar en zijn digitale equivalent, content, is niet tastbaar. Bedrijfsprocessen zal men door de ontwikkelingen op het terrein van documentbeheer vaak moeten aanpassen. Zo zal de DIV-functie zich moeten omvormen van een productiegerichte naar een relatiegerichte functie. De overlevingskansen van het archief hangen af van de relatie die zij weet op te bouwen en te onderhouden met haar auteurs en lezers. Zij leveren ten slotte de van belang zijnde informatie (content).

Binding aan de DIV-functie zal afhangen van de mate waarin die functie vorm weet te geven aan een organisatie waarin auteurs en lezers een centrale rol spelen. Werknemers zullen de veranderingen die hiervoor zijn vereist in attitude, interne en externe communicatie en aanpak, moeten kunnen opbrengen. Zijn zij verandingsbereid, flexibel en ondernemend genoeg? Openheid, kwetsbaar durven opstellen, continu leren, iteratief werken zijn enkele begrippen die horen bij een cultuur waarin informatie snel ter beschikking moet staan om de gebruiker of klant maximaal te kunnen bedienen. Dergelijke veranderingen gaan vaak niet vanzelf. Een geleidelijke en beheerste invoering van documentmanagement is dan ook een vereiste om enerzijds de DIV-functie en anderzijds de gebruikers en management geleidelijk te laten wennen aan de veranderende manier van werken. Aan de hand van een praktijksituatie (geanonimiseerd) gaan we dieper in op de veranderingen die het invoeren van documentmanagement met zich meebrengt.

Een praktijksituatie

De praktijksituatie die we in dit artikel beschrijven is een nog lopend project bij een overheidsorganisatie. Zoals overal kent ook deze organisatie vele archieven. De medewerkers houden persoonlijke archieven aan van documenten die voor hun werkzaamheden van belang zijn. Veel van de documenten in die persoonlijke archieven zijn ook beschikbaar in de dynamische archieven van het eigen onderdeel of van een ander onderdeel, of horen daarin opgenomen te zijn. De kwaliteit van zowel de persoonlijke archieven als de dynamische archieven lijdt onder deze dubbele archivering. Zowel de beschikbaarheid en toegankelijkheid als de actualiteit en compleetheit van de archieven kan men op deze wijze niet garanderen.



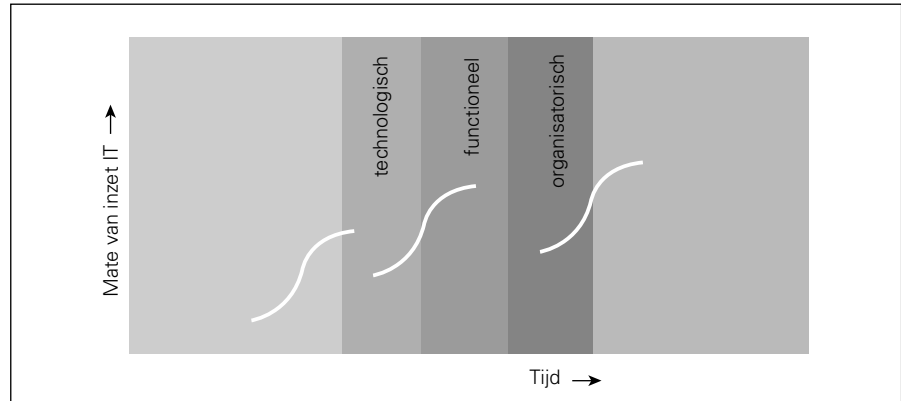
Afbeelding 1. Het PMT-model voor de uitvoering van documentmanagementprojecten.

De organisatie heeft ter ondersteuning van de documentstromen gekozen voor een documentmanagement- en archiefsysteem. Dit informatiesysteem moet uiteindelijk door alle onderdelen worden gebruikt. Het vormt het fundament voor onder andere kennismanagement en flexibel en projectmatig werken. De betrokken medewerker krijgt op ieder moment en op iedere plaats de juiste informatie ter beschikking (plaats- en tijdonafhankelijk). Hiervoor heeft de medewerker geautomatiseerde zoekmachines of geautomatiseerde informatiesystemen tot zijn beschikking. Ook kan de medewerker met het systeem kenmerken toevoegen aan digitaal ontvangen documenten. Dit geldt ook voor documenten die de medewerker zelf maakt, zowel met kantoorautomatiseringhulpmiddelen, als met e-mail en fax. In totaal behandelt de organisatie meer dan zeventigduizend documenten per jaar.

De aanpak

Eén van de grootste valkuilen bij het realiseren van een documentmanagementproject, is dat men het project beschouwt als een ICT-project. Dit is echter slechts één van de aspecten! Bij de uitvoering van documentmanagementprojecten gaan we uit van de drie-eenheid 'processen - mensen - technologieën' (zie ook afbeelding 1). Om de nieuwe werkwijze succesvol te introduceren moeten organisaties integraal aandacht besteden aan deze drie aspecten.

Het onderdeel 'processen' heeft betrekking op werkprocessen. Het zijn de verschillende stappen in de afhandeling van werkzaamheden. Het aspect 'mensen' geeft de medewerkers weer die in het proces een taak uitvoeren. 'Technologieën' heeft tot slot betrekking op de al dan niet geautomatiseerde hulpmiddelen die men in het proces gebruikt. Kortom, zowel 'mensen' als 'technologieën' geven



Afbeelding 2. Leerproces in het adoptiemodel.

mogelijkheden om de 'processen' anders en beter in te richten.

Ook uit onze voorbeeldsituatie wordt direct duidelijk dat de invoering van het documentmanagement- en archiefsysteem aanzienlijke gevolgen zou hebben voor de organisatie, zowel op organisatorisch als op personeel vlak. Al in een vroeg stadium is daarom onderkend welke consequenties het digitale archief voor de medewerkers en de DIV-functie met zich mee zouden brengen:

- De computer krijgt een steeds belangrijkere rol. Met name medewerkers die moeite hebben met geautomatiseerde hulpmiddelen kunnen het gevoel krijgen dat ze niet volledig op hun plaats zitten;
- De werkzaamheden van de post- en archiefmedewerkers veranderen wezenlijk (scannen behoort tot de mogelijkheden, archivering wordt minder belangrijk doordat documenten steeds dynamischer worden, et cetera);
- Een groot deel van de archiefmedewerkers moet zich ontwikkelen tot informatiemakelaars die meer pro-actief moeten opereren. DIV kan meer een kenniscentrum worden waar de organisatie voor alle ingewikkelde vragen terecht kan;
- Het toekomstige informatiesysteem gaat de gehele documentlevenscyclus ondersteunen. Documenten zullen worden aangemaakt en gegenereerd door de medewerkers

in het systeem, maar ook worden gepubliceerd vanuit het systeem. De verantwoordelijkheid voor het document komt dan ook veel meer te liggen bij de behandelende medewerkers;

- Het systeem maakt een snellere en betere methode van ontsluiting van gegevens mogelijk (direct vanaf werkplek gegevens opvragen, verschillende mogelijkheden om documenten te ontsluiten en te traceren, meerdere gebruikers kunnen de documenten gelijktijdig benaderen, ondersteuning van flexplekken; tijd- en plaatsonafhankelijk);
- Het systeem vermindert de dynamische archief functie (omdat de behoefte aan fysieke stukken vermindert en daarmee ook de noodzaak tot het aanleggen van schaduwachieven).

Het adoptiemodel

Gezien de grote impact op de organisatie heeft deze voor een geleidelijke en beheerste invoering gekozen. Door Cap Gemini Ernst & Young is daarbij een 'adoptiemodel' gehanteerd. Dit model onderkent drie fasen: een technische, functionele en een organisatorische fase (zie ook afbeelding 2).

In de technologische fase ligt de nadruk op het introduceren van de nieuwe technologieën in de organisa-

tie. Toepassingen zijn meestal geïsoleerde pilotsystemen die oplossingen brengen voor de grootste knelpunten in de organisatie. De verandering in de organisatie blijft grotendeels beperkt tot het introduceren van nieuwe technologie en gereedschappen. In deze fase bereikt men met name een efficiencyverhoging van de uitvoering van taken.

De functionele fase kenmerkt zich door de betrokkenheid van alle eindgebruikers. Het doel van deze fase is het verbeteren (van de kwaliteit) van de administratieve procedures in de organisatie. Vaak zijn dit de primaire processen van een organisatie. Applicaties worden op afdelingsniveau ontworpen of hebben betrekking op de volledige afhandeling van een product. Integratie speelt zich met name af op applicatieniveau, hetgeen zijn weerslag heeft op het organisatie- en gegevensniveau. De infrastructuur wordt uitgebreid, zonder dat men echter nieuwe technologieën toevoegt.

In de organisatorische fase realiseert men systemen meer op tactisch en strategisch niveau. Informatiesystemen op afdelingsniveau integreert men in één coöperatief systeem, dat bedrijfsbreed werkt. Dit systeem levert tactische en strategische informatie aan het management. Het systeem kan door de gebruiker worden aangepast, waardoor de organisatie een verhoogde flexibiliteit realiseert.

De eerste stap

De eerste toepassing is een toepassing op het technologische vlak. Organisatorische veranderingen zijn dan tot een minimum beperkt. Inmiddels is deze eerste stap gerealiseerd. In een pilotomgeving is de infrastructuur en het archiefsysteem ingericht en zijn de medewerkers begeleid bij het in gebruik nemen

van het nieuwe systeem. Inkomende post wordt direct gedigitaliseerd, waarna attendering door middel van e-mail plaatsvindt. Medewerkers kunnen de binnengekomen post via een internetbrowser in behandeling nemen. Het digitale archief kan via het intranet worden geraadpleegd.

De resultaten tot nu toe zijn bevredigend:

- Gebruikers hebben kunnen wennen aan het digitaal verwerken van documenten;
- Gebruikers hebben kunnen wennen aan het opvragen van documenten op de werkplek;
- Postkamermedewerkers hebben kunnen wennen aan het digitaliseren van documenten;
- DIV-medewerkers hebben voorzichtig kunnen wennen aan een nieuwe pro-actieve functie;
- Management heeft een beter beeld gekregen van de mogelijke inzet van documentmanagement.

De uitdaging waar de organisatie nu voor staat, is de uitbouw naar meerdere eindgebruikers en toepassingen. Het documentmanagement- en archiefsysteem zal men moeten inzetten om de bedrijfsprocessen integraal te ondersteunen. Dit betekent ook dat de vrijblijvendheid en relatieve veiligheid van een pilotomgeving voorbij is. De eisen die dit stelt aan gebruikers, DIV en management worden dan ook complexer.

De verandering

In de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw dachten veel wetenschappers dat organisaties volledig maakbaar waren. Grote BPR-achtige trajecten werden uitgevoerd, waarvan de resultaten vaak tegenvielen. Processen kun je herontwerpen, de ICT is tegenwoordig aardig ver ontwikkeld en stabiel, alleen de menselijke factor wordt vaak onderschat. Steeds meer organisaties kiezen tegenwoordig dan

ook voor geleidelijke en beheerste veranderingen. Op ICT-gebied betekent dit dat organisaties veelal een kleine pilot opstarten om zodoende de toepasbaarheid van nieuwe technologie uit te testen. Medewerkers en management kunnen op deze wijze ervaring opdoen en wennen aan nieuwe mogelijkheden en onmogelijkheden.

Uit vele praktijkvoorbeelden is inmiddels duidelijk dat een groeimodel een goed startpunt is. Vanuit een technologisch perspectief bouwt men door naar een functioneel en uiteindelijk zelfs naar een organisatieperspectief. Door middel van afgebakende pilots kan een organisatie geleidelijk en beheersbaar ervaring opdoen met nieuwe technieken zoals documentmanagement.

De grote uitdaging waar organisaties zich nu voor gesteld zien, is het waarborgen dat dit soort kleine initiatieven uiteindelijk in het juiste, grotere perspectief worden gezien en toegepast. Dit vraagt visie en doorzettingsvermogen, zowel van het management als de medewerkers. Vastomlijnde toekomstige ontwikkelingen zijn echter niet te bepalen. Vriend en vijand zijn het eens over de stelling: "De enige constante is de verandering."



Efred Tolsma

Efred Tolsma is senior consultant bij Cap Gemini Ernst & Young. Hij adviseert organisaties over de mogelijkheden van documentair informatie- en procesmanagement.