

## Controverse tussen digitale en papieren organisatie

# Documentmanagement als Holle Bolle Gijs?

*De papieren tijger lijkt een van de laatste ontembare wilde dieren in de moderne organisatie. De ongrijpbaarheid lijkt onoverkomelijk, hoewel de vangnetten e-mail en internet en de kooi, het ERP-systeem, al klaar staan. Zoals bij alle taken die op een onmogelijkheid gaan lijken, rijst ook hier de vraag; moet de papieren tijger wel gevangen worden? Is documentmanagement inderdaad een moderne Holle Bolle Gijs, die de bestaande papierstroom in de organisatie moet opslokken om vervolgens op de digitale snelweg het verkeer te gaan regelen?*

Het antwoord op deze vraag ligt in eerste instantie in de functie van informatie binnen een organisatie. Deze functie ontwikkelde zich de laatste decennia bij een groot aantal organisaties van een archief functie naar een procesondersteunende functie. Daarnaast moet uiteraard gekeken worden naar het bedrijfsbelang van informatie, alvorens daadwerkelijk de systemen en de implementatie daarvan aan bod komen. Dit artikel onderwerpt documentmanagement aan een intern onderzoek.

### Procesondersteuning

Bij een archief behoort nog altijd de realiteit van stoffige kelders, meterslange kastruimtes en onvindbare documenten. Met de komst van de PC, databases en bijbehorende zoekfuncties worden echter steeds betere mogelijkheden gecreëerd om verschillende processen in documentbeheer te ondersteunen. Dossieverwerkende organisaties zijn de belangrijkste doel-

groep om dergelijke oplossingen toe te passen. Denk hierbij aan uitkerende instanties, verzekeraars of hypotheekbanken. De medewerkers van dit type organisatie besteden veel tijd aan het beheren van documenten. Het is dan al snel lonend om de investering in documentmanagement terug te verdienen. De vraag blijft of documentmanagement alleen een archief functie heeft of ook een procesondersteunende functie?

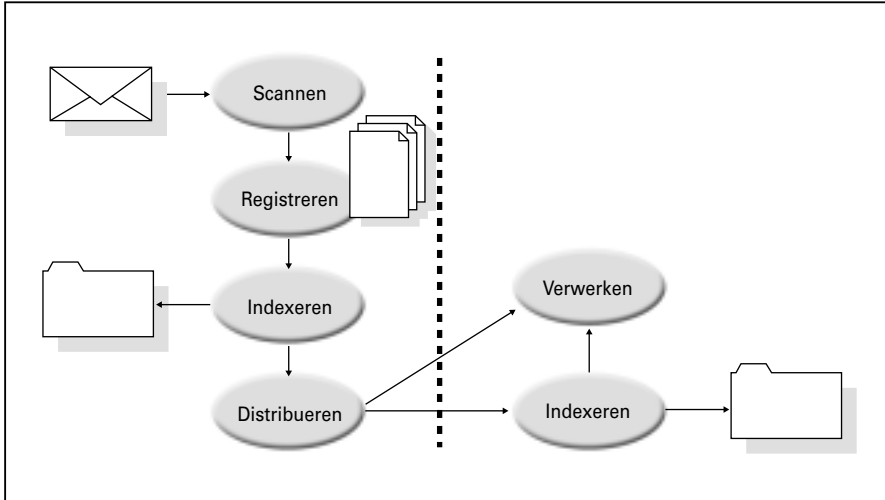
In het licht van de functie die informatie in de bedrijfsprocessen vervult kan de archief functie van documentmanagement evolueren tot een procesondersteunend 'proces'. Hiervoor zal de functie van informatie door de organisatie heen centraal gesteld moeten worden.

Het is niet moeilijk een voorstelling te maken van de wirwar aan papierstromen die hiermee gemoeid gaat. De consequenties zijn soms zeer ver gaand. Producenten van maatschappelijk in te zetten producten zijn namelijk verplicht de volledige historie met alle fouten en oplossingen af te leveren. Een vrijwel onmogelijke taak voor veel van deze organisaties, want hoe kan in vredesnaam de precieze set aan gegevens voor dat specifieke product uit de wirwar van papierstromen gefilterd worden? Een bijkomende vraag is: hoe is zeker te stellen dat alle NCR's al zijn afgehandeld en niet per ongeluk nog ergens in een la of op een bureau liggen? Om te kunnen onderzoeken of docu-

## Een voorbeeld

De meeste industriële omgevingen werken met een kwaliteitssysteem en bijbehorende non conformity reports (NCR's). Verschillende afdelingen vullen deze documenten in. 'Inkoop' vult het document in wanneer een leverancier op welke manier dan ook niet aan de leveringsvoorwaarden voldoet.

'Productie' registreert fouten van mensen en machines op een NCR. Vervolgens corrigeert de kwaliteitsafdeling gemelde fouten, met wat voor oplossing dan ook. In de praktijk betekent dit, dat er op grond van de melding diverse acties worden toegewezen aan personen van mogelijk even zoveel afdelingen.



Afbeelding 1. Bron: [www.anaxagoras.com](http://www.anaxagoras.com).

mentmanagement als proces een verbetering biedt in de totale waardeketen van een organisatie, moet deze waardeketen eerst in beeld gebracht worden. Een beschrijving van de in het voorbeeld genoemde wirwar is van belang. Vervolgens vindt een analyse van drie aspecten plaats: leveranciersinteractie, klantinteractie en de onderlinge aansturing van de interne processen. Wanneer inefficiënties of knelpunten ontstaan, kunnen de volgende oplossingen uitkomst bieden:

- Gestructureerde (en eventueel gestandaardiseerde) vastlegging van informatie. Via pop-up schermen worden alle gegevens vastgelegd van de verschillende NCR's. Dit is belangrijk voor het onderhouden van een goede structuur van de informatie en voorkomt onleesbaar ingevulde documenten en fouten aan de bron (een nul meer of minder kan catastrofale gevolgen hebben).
- Vastleggen en bewaken van opvolging van de informatie. Personen van verschillende afdelingen krijgen acties toegewezen. Het systeem controleert de uitvoering van acties.
- Tijdigheid en actualiteit van informatie. Alle documenten worden direct gelinkt aan het proces.
- Inzicht in informatie over het proces met elkaar in verband te brengen. Door een database via verschillende

invalshoeken te kunnen benaderen, kunnen snel analyses worden gemaakt over het proces. Voor de managementinformatie kunnen Kritische Prestatie Indicatoren op het proces worden vastgesteld.

- Eenduidigheid van informatie. Documenten krijgen een eenduidige betekenis wanneer de betekenis voor het proces is vastgelegd.
- Beheer van informatie. Het beheer is onafhankelijk van locatie. Tevens wordt tijd bespaard bij het verzamelen van informatie en is het wijzigingsproces van een document snel gecontroleerd. Documenten kunnen worden gegroepeerd.

Wanneer één of meerdere oplossingen van toepassing zijn, dan zullen deze oplossingen een conceptuele invulling moeten krijgen via procesmatig en systematisch denken. Kenmerkend voor de procesondersteunende functie van documentmanagement is de voortdurende nadruk op de rol van documenten in het totale bedrijfsproces, zoals ook in het voorgaande voorbeeld. Daar gelden bijna alle oplossingen als een stap in de goede richting voor iedere afdeling die betrokken is bij het afhandelen van NCR's. Er is dus een duidelijk verschil tussen de archief functie en de procesfunctie van documentmanagement. Dit is het verschil tussen een statisch of dynamisch

gebruik van documentmanagement. Welke vorm van gebruik het meest optimaal is, hangt af van het bedrijfsbelang.

### Bedrijfsbelang centraal

Het uitgangspunt van bovenstaande argumentatie is de bekende stelling, dat een systeem niet goed maakt wat organisatorisch slecht is geregeld. Deze vuistregel wordt met iedere hype opnieuw met voeten getreden. Voor documentmanagement betekent dit concreet dat bij het maken van plannen om een documentmanagementsysteem te implementeren, vaak gedacht wordt: "Het papier moet de deur uit; we moeten een paperless organisatie worden." Hoewel iedere milieuactivist dit streven toejuicht, is het gezien de strategische bedrijfsdoelstellingen nog maar de vraag hoe groot het belang van 'paperless' moet zijn. Bij verstandige bedrijfsvoering zijn het juist de bedrijfsdoelstellingen die bij dit soort beslissingen als uitgangspunt moeten dienen. Tevens geldt dat eerst het proces 'documentmanagement' (de ontrafeling van de wirwar) goed uitgekristalliseerd moet zijn voordat een systeem de taken in het proces gaat vereenvoudigen, automatiseren en misschien wel optimaliseren door middel van het uitvoeren van kennisintensieve bewerkingen.

### Kosten en baten

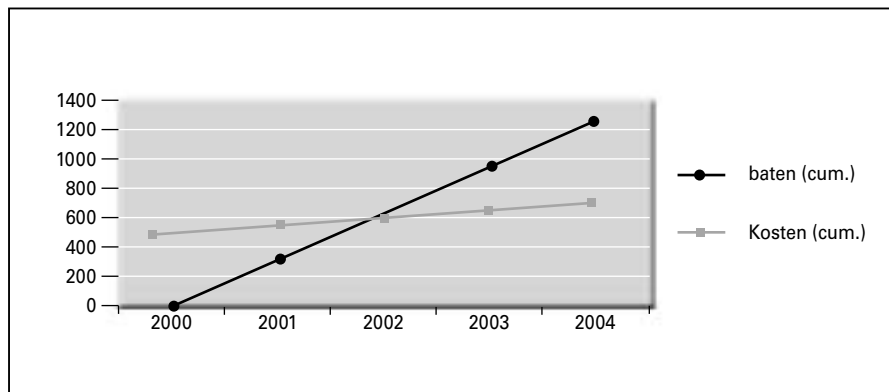
Pas wanneer het voorstel voldoet aan bovenstaande voorwaarden, kan nagedacht gaan worden over kosten en baten. De baten zijn afhankelijk van de mate van realisatie van de bedrijfsdoelstellingen. Hoewel die niet altijd in harde euro's kunnen worden uitgedrukt, is het wel mogelijk ze zoveel mogelijk te kwantificeren. Een versnelling van de doorlooptijd, een vermindering van de werklust en een verlaging van het aantal fouten, zijn bijvoorbeeld prima maatstaven om baten concreet te maken. Voorwaarde is en blijft, dat de voorgestelde resul-

taten meetbaar en dus ook controleerbaar zijn. Afhankelijk van de wijze waarop de investeringsbeslissing genomen wordt, moeten de doelen omgerekend worden naar valuta. Dit geldt ook voor de kosten van bijvoorbeeld de inzet van personeel. Deze kosten dienen in het hele plaatje te worden meegenomen.

### Obstakel

Als voorbeeld geldt een bank met als één van de belangrijkste processen het 'verkoop van hypotheek'. Deze organisatie heeft een strategisch plan, dat voorziet in omzetgroei bij de business-unit 'Hypotheek'. In de analyse van de betreffende klantafdeling bleek dat met name de 'papieren' klantdossiers een obstakel vormden in de dienstverlening. Er zijn honderd gebruikers, die met wisselende intensiteit gebruik maken van de opgeslagen dossiers, met alle beschikbaarheids- en mutatieproblemen. Het totale archief omvat 135.000 papieren dossiers, waarvan er 18.000 regelmatig op tafel liggen om gewijzigde of te wijzigen voorwaarden te bespreken. Er zijn 43.000 dossiers met een wijzigingsdatum korter dan twee jaar geleden. In het jaar 2000 is de geplande nieuwbouw mede aanleiding geweest om dit probleem door middel van documentmanagement aan te pakken.

Eerst is het primaire besluit genomen om alleen de 43.000 dossiers te scannen en te indexeren. De overige dossiers verhuizen ten behoeve van de voorgeschreven bewaartermijn naar een extern archief. In de toekomst zullen alle binnenkomende documenten, zoals polissen van een verzekeraar, foto's van getaxeerde objecten en ondertekende documenten door klanten worden gescand en geïndexeerd met trefwoorden. Er zijn ook grotere beeldschermen aangeschaft om foto's te kunnen presenteren. De capaciteit van het netwerk is uitgebreid voor de toename in communicatieverkeer tussen de verschillende werkstations en



Afbeelding 2. In dit voorbeeld is de geplande terugverdientijd van twee jaar gerealiseerd.

de server voor het documentaire informatiesysteem. Daarnaast heeft de implementatie van documentmanagement een extra financiële inspanning gevraagd. Het gaat om het inrichten van werkstations en servers, het inrichten van de applicatie voor de elektronische archivering, het aanpassen van normen en procedures om documentmanagement te integreren in het proces 'verkoop van hypotheek'. Ook moeten we niet vergeten dat er de nodige opleidings- en communicatiekosten zijn gemaakt om de gebruikers eigen te maken met documentmanagement. Al deze activiteiten betreffen eenmalige kosten, die over een aantal jaren worden afgeschreven. Structureel zullen kosten worden gemaakt om de apparatuur te kunnen onderhouden en te ondersteunen.

### Besparingen

De besparingen zijn gerealiseerd in de vloeroppervlakte (kastruimte inruilen voor werkplekken), besparingen in zoektijd (gemiddeld drie minuten per dossier en twee uur per zoekgeraakt dossier) en doorlooptijd van de behandeling van een dossier (acht procent van de gewerkte tijd). In deze analyse zijn aantoonbare besparingen als baten meegenomen. In de praktijk zijn er ook opbrengsten die minder gemakkelijk kwantificeerbaar zijn. Als een hypotheekadviseur op pad is en het klantdossier elektronisch heeft als

hij op bezoek gaat, kan hij dan meer verkopen? Als het dossier niet meer kan zoekraken, krijgen we dan minder klachten? Wat vinden onze klanten van de 'papierwaren uitstraling' van het nieuwe kantoor? In de kosten-baten analyse zijn de niet-kwantificeerbare baten buiten beschouwing gelaten.

### Conclusie

Het is zeker een zinvol streven om de papierstroom in een organisatie op waarde te gaan schatten, zowel in de zin van toegevoegde waarde voor de bedrijfsdoelstellingen als in de zin van kosten en baten van de huidige informatiestroom. Juist deze waarden zullen inzicht geven in keuzes rondom documentmanagement. Wanneer deze waarden in overweging worden genomen zal ook duidelijk worden dat documentmanagement niet moet worden beschouwd als een moderne Holle Bolle Gijs met als ultieme doelstelling een 'paperless' organisatie. Veel meer moet de toegevoegde waarde van intelligent gebruik van informatie en documentatie het centrale uitgangspunt worden wanneer een systeem de taken in het geheel van de bedrijfsprocessen gaat vereenvoudigen en optimaliseren door het uitvoeren van kennisintensieve bewerkingen.

**Rolf Schudde**

Rolf Schudde is projectleider bij Eiffel, divisie Handel & Industrie (rschudde@eiffel.nl).