

Facto Magazine®

VAKBLAD VOOR FACILITY MANAGEMENT EN INKOOP



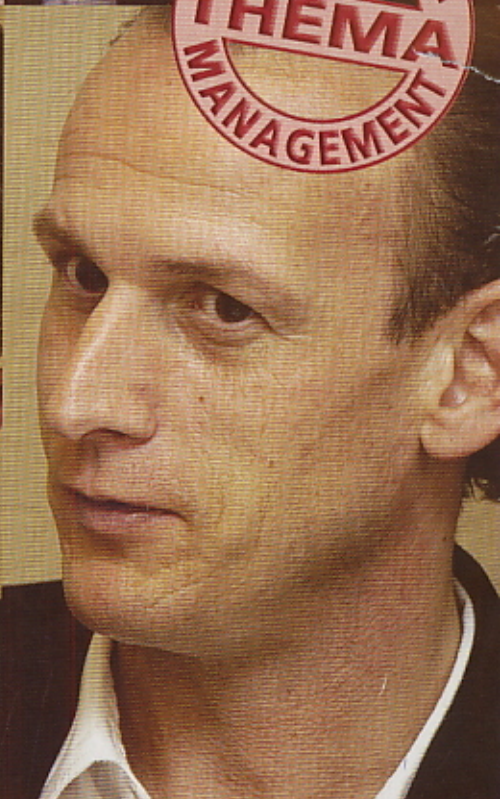
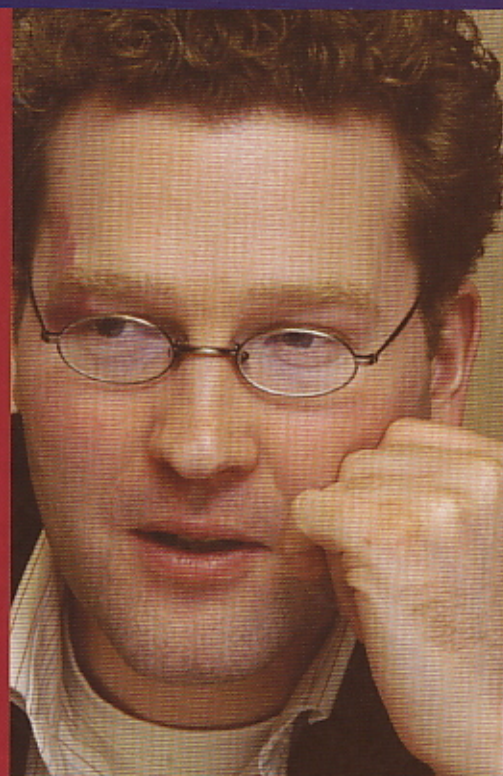
ISS Facility Services professionaliseert inkooporganisatie

DM-pakket kiezen: willekeurig schieten?

Congressen Facto Magazine en NEVI: inspiratie, interactie en levendig(e) netwerken

Marketing en Inkoop, haat-liefdeverhouding?

FMWEB: contacten, meedenken en samenwerken



KLUWER 

www.factomagazine.nl



10050723

**Documentbeheer:
een onvermoede goudmijn!**

'Je zit op een goudmijn, maar je weet het niet'

Het implementeren van documentmanagement kost veel tijd en energie. Is documentmanagement wel rendabel? En hoe pak je het proces aan om er zeker van te zijn dat de voordelen worden benut?

Universitair docent Documentmanagement aan de Open Universiteit en vakredacteur van Facto Magazine Maarten van Veen aan tafel met drie directeuren in het werkveld van documentbeheer.

Dennis Mensink

Facility management versus documentmanagement

Organisaties schakelen adviesbureaus in als zij zich ervan bewust zijn dat het terugvinden van documenten problemen oplevert. Waar komt in de oplossingsbehoeftige organisatie het initiatief vandaan om aandacht te schenken aan documentmanagement?

De drie directeuren aan tafel, allen van adviesbureaus op het gebied van documentmanagement, zien in hun praktijk de dagelijkse worsteling van bedrijven met documentenbeheer. Want: wie is er nu eigenlijk verantwoordelijk voor? Geert-Jan van Bussel, directeur van Van Bussel Document Services, merkt dat de ICT-afdeling vaak bij facility management is ondergebracht. 'De verantwoordelijkheid voor documentmanagement is zelden goed geformuleerd. Facility managers hebben vaak de verantwoordelijkheid voor de voorkant van het geheel, de ICT, maar niet voor de conceptuele achterkant. Beslissingen daarover worden meestal op een hoger niveau genomen. In de praktijk komt het erop neer dat we bij ongeveer iedereen aan tafel kunnen zitten.'

Facility managers zien niet altijd de voordelen die zij kunnen behalen met

documentmanagement meent Ad van Heijst, directeur van consultancybureau VHIC. Ook al reken je de besparing voor, dan nog is het moeilijk mensen te overtuigen, is de ervaring van Van Heijst. 'Als ik zeg dat je dertig procent kunt besparen door een goed documentmanagement, zijn er vreemd genoeg maar weinig facility managers die ineens geïnteresseerd zijn. Terwijl besparingen van dit formaat inmiddels voldoende bewezen zijn. Als het gaat om grote projecten, wordt bij aanbestedingen vaak alleen naar de prijs gekeken. Dat wordt heel ver doorgetrokken. Terwijl ook in het gebruik flinke kostenbesparingen mogelijk zijn.'

'Waar het initiatief voor documentmanagement vandaan komt, verschilt nog al eens', vertelt Jon Peter van den Oever, directeur van NST. 'De postkamer ontdekt de waarde van een scanner en besluit documenten digitaal

te versturen. Dat scheelt tijd en is wel zo efficiënt. Uiteindelijk geldt wel altijd: waar je ook begint in de organisatie met document- of informatiemanagement, de facility manager wordt er op een bepaald moment bij betrokken. Vaak heeft hij heel pragmatische inzichten in hoe je processen efficiënter kunt maken. Het berekenen van de voordelen is een andere zaak, vaak zie je dat daar te weinig aandacht aan wordt besteed om de organisatie te overtuigen.'

Organisatiestructuren zijn vandaag de dag erg aan veranderingen onderhevig en dat heeft ook consequenties voor documentmanagement. Organisaties realiseren zich inmiddels wel dat processen die sterk operationeel van karakter zijn, vaak ook op andere manieren worden gestuurd. Volgens Van Bussel is dat een goede ontwikkeling. Als datgene wat horizontaal of facilitair is, ook daadwerkelijk als ho-



Discussieleider Maarten van Veen

horizontaal wordt beschouwd, dan wordt de rol van de facilitair manager veel en veel sterker. 'Veel van die horizontale processen, waar ook documentmanagement toe behoort, komen wellicht – en terecht – op het bord van de facilitair manager te liggen.' Het besef van de voordelen van documentmanagement neemt vooral in grotere organisaties toe. Maar niet alleen grote organisaties hebben volgens Van

richten, dan moeten zij heel veel denkwerk verrichten. Daarbij gaat het namelijk om hele andere processen. Als het vanuit een beleidsinitiatief ontstaat, heb je een grotere kans van slagen. Dan hoef je namelijk minder te investeren om de organisatie te overtuigen van de voordelen.'

Van Bussel: 'Digitaliseringsprojecten starten vaak met een heel simpel proces. Dan heb je de kans dat dit simpele



fel over. We moeten echter niet vergeten dat digitalisering een hulpmiddel is. Als je een papieren proces hebt dat perfect functioneert en dat effectief is, waarom zou je dat dan gaan digitaliseren? Weet waar je naartoe gaat voor je handelt, *Plan-Do-Check-Act*.' ▶▶

'Het besef van de voordelen van documentmanagement neemt vooral in grotere organisaties toe'

Heijst baat bij documentmanagement. 'Als je kunt vermijden dat alle informatie op verschillende plaatsen in de IT-infrastructuur staat – misschien zelfs wel op de harde schijf van verschillende pc's, levert dat gewoon heel veel op, óók voor het midden- en kleinbedrijf. Als er één geautoriseerde kopie van alle documenten in een centraal bestand zit, en je erop kunt vertrouwen dat daar geen wijzigingen in zijn aangebracht, is dat enorm veel waard.' Van den Oever: 'Eén geautoriseerde versie, waar iedereen van op aan kan dat het de laatste stand van zaken is, voorkomt fouten en rompslomp. Alle bedrijven hebben nu eenmaal te maken met een inkoopbeleid en facturen die binnenkomen. Het gaat om efficiënter werken. Met goed documentenbeheer kun je juist daar heel veel winstpunten behalen en dus veel besparingen realiseren.'

Digitalisering complex?

Digitalisering zorgt ervoor dat organisaties vanuit één systeem hun gehele informatiestroom kunnen regelen. De routing van een digitale informatiestroom gaat veel sneller dan die van papier. Digitalisering lijkt echter een complex proces. Is dat ook zo?

Volgens Van den Oever bepaalt vooral de plaats of afdelingen waar organisaties met digitalisering beginnen de complexiteit ervan. 'Als digitalisering alleen is gericht op de poststroom, dan is efficiënter werken heel duidelijk de doelstelling. Gaan organisaties vervolgens een zeer complexe organisatie in-

proces goed verloopt. Toch kunnen organisaties veel beter met een complexer proces beginnen. Het is wel moeilijker, maar daar kun je échte winst boeken. Als je de documentflow digitaal maakt, is dertig procent efficiencywinst makkelijk haalbaar, daar bestaat geen twij-



Ad van Heijst begon in 1972 als gemeenteambtenaar op een afdeling documentaire informatievoorziening ofwel Interne Zaken. Van Heijst: 'Daar dacht ik voortdurend: dit kan toch eenvoudiger, beter, goedkoper?' En dat is volgens hem ook de charme van het vakgebied. 'En er is nog heel veel te verbeteren. Als je het als sport beschouwen, kun je je blijven verbeteren. Je kunt werken met persoonlijke records. Je hebt bovendien met zoveel verschillende zaken te maken organisatie, communicatie en natuurlijk de houdbaarheid van documenten.' In 1984 werd Van Heijst consultant op het gebied van documentmanagement. Hij is vandaag de dag directeur van adviesbureau VHIC (Van Heijst Information Consulting), dat zich bezighoudt met het structureren van informatie. Momenteel is VHIC bij zowel gemeenten als het bedrijfsleven vooral bezig met het opzetten van digitale taxonomieën, waarbinnen kan worden gearchiveerd. 'Veel documentmanagement systemen worden leeg opgeleverd. Dan moet de structuur nog worden bepaald, zodat iedereen in de organisatie de documenten kan terugvinden.'

Meer informatie over VHIC: www.VHIC.nl

Van Heijst: 'We moeten goed nadenken: in welke situatie willen we een medium gebruiken? Het gaat om bewustwording daarvan bij de gebruiker én bij de beheerder. E-mail heeft bijvoorbeeld heel veel nadelen in het gebruik. Vaak is het beter even iemand te bellen om te vragen of hij iets voor je wilt regelen dan alles via e-mail te doen.'

Van den Oever is het met hem eens: 'Informatiessess is het fenomeen dat om de hoek komt kijken. Mensen worden gebombardeerd met informatie. Ze kunnen het soms niet meer aan.'

De vraag naar outsourcing van de zorg voor het 'organisatiegeheugen', zoals Van Heijst het graag noemt, neemt toe. Volgens Van Heijst is de waarde van kennis, óók voor facility managers, moeilijk in te schatten. 'Wat is het mij waard om bepaalde kennis in huis te hebben? Wat is de potentiële waarde van de informatie voor het toekomstige gebruik? En vooral, hoe kan ik dit berekenen? Die berekeningen ma-

ken facility managers doorgaans niet. Aan de voorkant maken organisaties vaak gebruik van internet en kunnen klanten bijvoorbeeld bestellingen doen. Aan de achterkant worden facturen uitgestuurd via internet en komt het geld via het web binnen. Dat bedrijven processen steeds meer met internettechnologie doorlopen is volgens Van Bussel een van de ontwikkelingen in e-commerce. 'Dit zie je bijvoorbeeld bij de overheid, waar steeds vaker met het elektronische loket wordt gewerkt. Met behulp van internet kan de burger bovendien zien wat de status is van de aanvraag die hij gedaan heeft.' Van den Oever: 'Ik zie een sterke ontwikkeling van e-procurement. Facturen en bankafschriften gaan niet meer heen en weer, maar alle factuurinformatie wordt centraal en automatisch verwerkt. Bedrijven en organisaties kunnen door het gebruik van internet op deze manier enorme winst boeken.'



Geld verdienen met documenten. Kan dat wel?

Een werkproces omgooien kost veel tijd en energie. Is documentmanagement wel rendabel?

Of de winst opweegt tegen de investering, kunnen veel bedrijven volgens Van Bussel maar nauwelijks bepalen. 'Men heeft geen flauw benul van de kosten van documentmanagement. De meeste facility managers hebben geen idee van de prijs van een papier, een digitaal of een multimediaal document. Als je zegt dat er veel kosten voordeel te behalen valt, heeft dat geen betekenis. Pas als je weet wat het kost, kun je aantonen wat je kunt verdienen. Waarbij ik wel wil zeggen dat je flink zult moeten ingrijpen om er structureel aan te verdienen.'

Van Heijst: 'Ja, dat is zeker rendabel. Dat zit al in betrekkelijk kleine dingen. Er is verschrikkelijk veel te besparen wanneer je mensen goed laat omgaan met gewone kantoorautomatisering. Belangrijke documenten moeten beschikbaar zijn op een plek waar iedereen er voordeel van heeft. De meeste managementteams waarmee ik praat, zijn snel overtuigd. Zij willen dat ook, maar daarvoor is een omslag in de organisatie nodig.' Van den Oever: 'Organisaties moeten afdelingen of werknemers inschakelen om te zorgen dat de continuïteit van het digitaliseringsproces wordt gewaarborgd. Het doel en de praktijk zijn vaak moeilijk te matchen. Daarom moet iemand erop toezien dat procedures correct worden gevolgd.'



Jon Peter van den Oever is zo'n dertien jaar werkzaam in het vakgebied van kennis- en documentmanagement, waarvan de laatste vijf jaar met enkele partners vanuit zijn eigen advies- en interimbureau. NewSync Technologies (NST), de naam van het bureau, geeft advies op gebied van digitalisering, document- en kennismanagement. Volgens Van den Oever wordt het vakgebied vooralsnog ondergewaardeerd en is het relatief onbekend buiten de IT-branche en de documentmanagementbranche. Maar daar kan wel eens verandering in komen. 'Er is veel te doen als het gaat om informatiestructuur door allerlei ontwikkelingen. Zeker in de komende tijd zal heel veel van informatiestructurering afhangen.' Vorig jaar was hij als interim-manager verantwoordelijk voor de digitalisering van Bavaria. Momenteel is hij in dezelfde hoedanigheid betrokken bij de digitalisering van het Internationaal Gerechtshof in Den Haag. 'Alle multi-channel documenten moeten heel gestructureerd worden opgeslagen, zodat ze op de juiste manier kunnen worden gebruikt en hergebruikt', zegt Van den Oever. 'Een hele leuke, interessante klus.'

Meer informatie over NST: www.newsynctechologies.com

Koop je de oplossing?

Wat moeten organisaties doen na de aanschaf van een documentmanagementsysteem?

Van den Oever laat geen twijfel bestaan over wat de eerste stap dient te zijn. 'Er moet een bepaalde visie zijn ten aanzien van de vormgeving van de documentatiehuishouding.'

Van Heijst: 'Eerst moet je bepalen wat je wilt. Daarna kun je kijken wat je

daarvoor nodig hebt. Hoe ga je je gegevens toegankelijk maken en voor wie. Een boomstructuur kan daarbij helpen. Daarbij kijk je allereerst naar de werkprocessen. Veel organisaties hebben dit al gedaan in het kader van kwaliteitsmanagement. Dikwijls is echter verzuimd te kijken naar de documenten in die werkprocessen. Het maken van een referentiekader, volgens de NEN ISO 15489, kan hulp bieden. Daarbij ga je na welke visie de organisatie uitdraagt en waar de werkprocessen plaatsvinden. Op basis daarvan geef je mensen in de organisatie

De facility manager zou dit kunnen doen, maar deze verantwoordelijkheid hoeft niet per se bij één persoon te liggen. Vaak blijkt echter dat er in de organisatie geen afspraken zijn over wie wat doet. Dan gaat het dus mis.' Als het gaat om kosten, moeten organisaties volgens Van Bussel een groot verschil maken tussen conjuncturele of aanschafkosten en structurele kosten. 'De aanvangskosten zijn gewoon hoog, dat is een gegeven. Er zijn echter business cases genoeg om aan te tonen, dat de investering – met de hele omwerking erbij – zeker in twee jaar is terugverdiend. En die besparing loopt daarna natuurlijk gewoon door. Zodra een proces loopt, maak je ieder jaar winst. De investering is altijd groter dan je denkt, maar datzelfde geldt ook voor de opbrengst. Je zit op een goudmijn, maar je weet het niet.'

'De facility manager heeft vaak heel pragmatische inzichten in hoe je processen efficiënter kunt maken'

de autoriteit om documenten of zelfs de metagegevens in te zien.'

Een dergelijk referentiekader kan volgens Van Bussel zeker helpen. Maar het gaat volgens hem uiteindelijk om de inrichting. 'Implementatie is iets heel anders. Je moet in de denkfase al nadenken wat het systeem organisatiebreed oplevert, maar dit wordt in de praktijk nauwelijks gedaan.'

'Alleen al op de Nederlandse markt zijn meer dan driehonderd leveranciers van oplossingen op het gebied van documentmanagement. Er worden hele selectieprocedures doorlopen, maar veel organisaties – waaronder ministeries – denken desondanks niet goed na', meent Van den Oever.

'De basis is vaak niet juist: Gartner zegt dit, dus we kopen dit. Maar na de aanschaf blijkt men niet in staat om de zaken gestructureerd aan te pakken. Bij grote commerciële organisaties gaat dit anders. Daar is men zich ervan bewust dat het project duidelijk iets moet opleveren, bijvoorbeeld concurrentievoordeel of efficiënter werken.'

Volgens Van Heijst gaat het daar nogal eens mis bij organisaties. 'Een organisatie koopt een documentmanagementsysteem met 140 licenties. Twee jaar later gebruikt die organisatie nog steeds niet meer dan twee licenties. Duizenden documenten zijn daardoor alleen maar toegankelijk voor de postkamer. De kosten van die 140 licenties lopen al die tijd wel door.'



Geert-Jan van Bussel is sinds 1988 actief in het werkveld van documentmanagement. Vanaf 1993 heeft hij een eigen consultancybureau (Van Bussel Document Services) dat zich bezighoudt met het informatiebeleid met betrekking tot archivering en 'compliance' bij zowel het bedrijfsleven als de overheid. Van Bussel: 'We houden ons bezig met hoe organisaties en doelmatig én rechtmatig handelen. Organisaties moeten voldoen aan allerlei – internationale – regels en wetgevingen.' Dat compliance als begrip populair is geworden, zat er volgens Van Bussel al een tijdje aan te komen. De charme van het vakgebied is volgens Van Bussel dat het zowel 'ontzettend smal' is als 'gigantisch breed'. 'Je kunt het heel smal benaderen, maar het ook heel breed zien: bijna het totale werken van mensen in organisaties heeft ermee te maken. Je komt namelijk met verandermanagement en organisatieculturen in aanraking. Dat wat we tien jaar geleden schreven, schrijven we nu nog. De problemen zijn hetzelfde, maar wel met andere objecten. Dat maakt het zo leuk.'

Meer informatie over Van Bussel Document Services: (binnenkort) www.vbds.nl

Trends

Wat zijn de trends in documentmanagement?

Microsoft

Een grote leverancier van applicaties is Microsoft. Microsoft heeft onder meer sharepoint server geïntroduceerd en staat niet stil. Van den Oever: 'Microsoft heeft onlangs een nieuwe 'search engine' gelanceerd. De filosofie hierachter is duidelijk gericht op content- en documentbeheersing bij bedrijven. Ik denk dat Microsoft zich de komende vijf tot tien jaar gaat richten op de documentstructuren binnen organisaties.' Van Heijst reageert: 'Het verbaast me eigenlijk dat Microsoft nog geen echte recordmanagement applicatie heeft opgenomen in de Office Suite. Waarschijnlijk was het nooit noodzakelijk om dit binnen het bedrijf zelf te ontwikkelen.'

Sarbanes-Oxley

In juli 2002 is de Sarbanes-Oxley wet – SOx – in werking getreden in de VS, vernoemd naar de twee indieners. De wet uit 2002 schrijft voor dat organisaties hun aansprakelijkheid moeten verbeteren door middel van gedocumenteerde financiële beleidsregels en procedures en een snellere financiële rapportering. De wet bestrijdt fraudes in

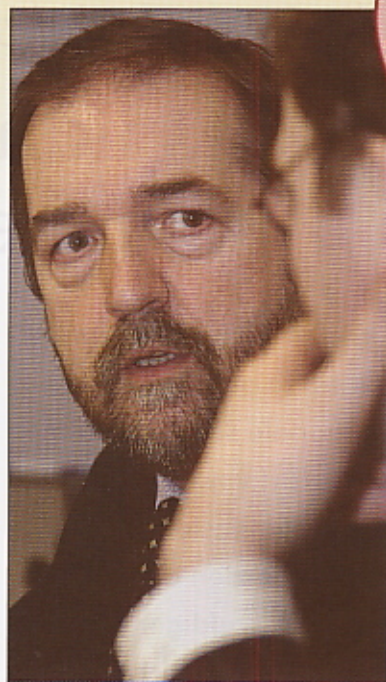
Van Heijst: 'De cursussen op het gebied van compliance beginnen vol te lopen. Je zou juist verwachten dat deze mensen uit het bedrijfsleven komen, maar de cursussen zijn veelal afkomstig uit overheidsorganisaties. Misschien komt dit doordat de overheid wél structureel geld beschikbaar stelt voor opleidingen.'

Van den Oever: 'Documentmanagement wordt steeds belangrijker door compliance. Het feit dat men bezig is met het maken van een Europese wet zou documentmanagement in een heel ander daglicht kunnen stellen bij bedrijven. Ik zie ook dat security enorm naar boven is gekomen in het bedrijfsleven. Information security gaat een aparte wetenschap worden binnen de documentaire wereld.'

Open source

Een andere ontwikkeling is open source software. Deze software heeft twee kenmerken. Ten eerste is de broncode van de software vrij beschikbaar. Ten tweede is het licentiemodel afwijkend: het intellectueel eigendom en het gebruik van de software en de bijbehorende broncode is zo geregeld dat de licentienemer de broncode mag inzien, gebruiken, verbeteren, aanvullen en distribueren.

Van Bussel: 'Of open source kansen heeft? Zeker. Een aantal jaren geleden hoorde je vaak dat we naar open



Volgens Van den Oever ben je bij open source afhankelijk van lokale kennis. Wat hem betreft, is er geen groter bedrijfsrisico dan binnen de hele contentorganisatie open source neer te zetten. 'Ik raad het af. Binnen information security is de trend nu om open source te verwijderen. Het is maar de vraag of open source daadwerkelijk voordelen oplevert bij het inrichten van complexe systemen, en of het controleerbaar is. Het is wel een voordeel dat open source virusvrij is.'

'Het is maar de vraag of open source daadwerkelijk voordelen oplevert bij het inrichten van complexe systemen, en of het controleerbaar is'

bedrijven en tracht via hervormingen het verantwoordelijkheidsgevoel aan de top van beursgenoteerde ondernemingen te vergroten. SOx werkt in het Nederlandse bedrijfsleven als katalysator, zeker bij bedrijven die internationaal actief zijn. De Europese wetgeving wordt inmiddels ook aangepast. Van Bussel: 'SOX kan in Europa de archiefwet voor het bedrijfsleven worden. We hebben het overigens steeds over externe regels, maar de focus zou gericht moeten zijn op de eigen normen. Houden we ons wel aan onze eigen regels? Het is in wezen kwaliteitsmanagement. Zorg dat je kunt verantwoorden wat je doet en toets daar intern op.'

source gaan, maar in de praktijk valt dat een beetje tegen.'

'Het idee bestaat dat open source gratis is, maar dat is het zeker niet', stelt Van Heijst. 'Probeer maar eens een goede Linux-beheerder of -programmeur te vinden. Dat is heel moeilijk. En ze zijn heel duur. Profiteren van de gratis binnengehaalde software lukt alleen als je een goed uitgeruste ICT-afdeling hebt.'

Van Bussel: 'Zelfs in middelgrote gemeenten bestaan IT-afdelingen vaak uit twee personen. Dan kun je het rustig vergeten want die mensen moeten van alles doen. Het onderhoud van open source kost dan gewoon te veel tijd.'

In de volgende drie edities van Facto Magazines verschijnt telkens een artikel dat is geschreven door de deelnemers aan de rondetafelconferentie. Daarin gaan zij in op trends en ontwikkelingen in documentmanagement.

- In het meinumner van Facto Magazine gaat Ad van Heijst in op documentmanagement in de praktijk.
- In de juni-editie schrijft Jon Peter van den Oever over de cultuuromslag die digitalisering tot gevolg heeft.
- Geert-Jan van Bussel geeft in het juli/augustusnummer zijn visie op de invloed van Sarbanes-Oxley op 'fixed content' en context.

* Dennis Mensink is journalist