

Wat zijn de baten van documentmanagement?

Prof. dr. T.W.C. Huibers MMC en drs. M.N. Kooper

Documentmanagement, veelal voorzien van een stoffig imago, staat vaak niet hoog op de prioriteitenlijst van de Chief Information Officer. Jammer, omdat juist bij het invoeren van een goed documentmanagementsysteem vele baten te realiseren zijn. Baten die kunnen bijdragen aan het succes van informatiemanagement voor de organisatie.

Inleiding

De Nederlandse economie staat bekend als een diensteneconomie. Het overgrote deel van de Nederlandse werkende bevolking is voornamelijk bezig met het creëren en verwerken van informatie. Informatiedragers, in de volksmond documenten genaamd, transporteren informatie tussen personen, afdelingen en organisaties.

In het boek *Document Computing* ([Wilk98]) wordt de volgende vrij eenvoudige maar zuivere definitie van een document gegeven:

‘a document records a message from people to people’

Documenten zijn dus informatiedragers, eigenlijk berichtendragers, voor mensen. Het grote verschil met vele andere definities van documenten is dat de auteurs ervan uitgaan dat een document een bericht bevat voor mensen. Een databestand dat enkel en alleen voor een computer is bedoeld, is dus in de termen van deze definitie geen document. Het klinkt logisch; een document is een bericht dat alleen door mensen begrepen kan worden. W.F. Hermans omschrijft het in zijn boek *Onder professoren* op de volgende magistrale wijze:

Tekst. Verschrikkelijkste van alle uitvindingen die de mens kunnen teisteren. Geen plant geen dier vertoont, als je er een papiertje met wat tekst bij houdt, de heftige fysiologische veranderingen waaraan Dingelam onderworpen werd.

Miljarden documenten passeren dagelijks vele handen en computers. Stelt u zich eens voor dat u uw werkzaamheden moest verrichten zonder dat u gebruik mocht maken van documenten. Het zou al snel lijken op een partijtje simultaan blind schaken met een enorm aantal tegenspelers.

Wij spenderen daarom veel van onze kostbare productieve uren aan het verwerken van documenten. We creëren zelf documenten of ontvangen documenten via e-mail en post. In het laatste geval moeten we bepalen welke documenten relevant zijn en welke niet. Vervolgens moeten we documenten bewerken, verwijderen of opbergen. Mochten we in een later stadium het document weer nodig hebben, dan kost het ons vaak heel wat tijd en energie om het document terug te vinden. Het plakken van een sticker op iedere brief, rapport of e-mail

met de slogan ‘te veel tijd stoppen in irrelevante informatie kan de productie schaden’ zou misschien een logische gedachte zijn, maar hoe lossen we het probleem echt op?

In het informatietijdperk is een succesvolle bedrijfsvoering het synoniem voor succesvol informatie organiseren. Informatiebeheersing is een kritische bedrijfssuccesfactor geworden. Informatie organiseer je door de informatiedragers goed te managen. Hoe beter gemanaged hoe lager de kosten, maar ook hoe hoger de baten! In dit artikel zullen we ingaan op de wijze waarop kostenbesparingen en batenverhogingen die optreden na het invoeren van goed documentmanagement, in kaart kunnen worden gebracht. Maar eerst beantwoorden we de vraag wat documentmanagement nu precies is.

Documentmanagement en de CIO

Documentmanagement vormt een belangrijk onderdeel van informatiemanagement. Informatiemanagement kan worden gezien als een proces dat richting geeft aan de opstelling en realisering van het informatiebeleid van een organisatie. Informatiemanagement volgt dit beleid en stuurt het daar waar nodig bij.

Documentmanagement vormt een onderdeel van dit proces en concentreert zich op de informatiedragers bedoeld voor de communicatie tussen mensen. Toch geldt dat veel Chief Information Officers (CIO's), die verantwoordelijk werden gesteld voor het inrichten en onderhouden van een optimale informatievoorziening, zich niet richten op documentmanagement. Ze richten zich op meer klinkende namen van het informatiemanagement, zoals managementinformatie, business intelligence en datawarehouses. Dit terwijl de taakstelling van een optimale informatievoorziening voor een belangrijk deel al bereikt wordt met goed documentmanagement.

Zou het daardoor komen dat er weinig succesverhalen van CIO's bekend zijn? Al jarenlang wordt zelfs gegrept dat CIO staat voor ‘Career is Over’ ([Maes99]). Het is kennelijk lastig om met informatiemanagement je sporen binnen het management te verdienen. Maar waarom wordt er dan niet gekeken naar het documentgedeelte van het informatiemanagement? De veelgehoorde argumentatie is dat documentmanagement last heeft van een stoffig imago en dat bovendien de baten niet interessant genoeg lijken te zijn. In dit artikel willen wij uiteenzetten dat we dit dus anders zien.

Waarom moet men documentmanagement willen?

De aanwas van beschikbare informatie in onze samenleving is niet meer te stuiten. Op een gemiddelde weekdag bevat de New York Times meer informatie dan een tijdgenoot van Shakespeare in zijn hele leven zou hebben vergaard ([Seel00]). Deze informatie-explosie heeft ook in het bedrijfsleven plaatsgevonden. Een veel geciteerde managementuitspraak uit de jaren tachtig 'I'm drowning in data, while starving for information' (geciteerd in [Veld89]) gaf de behoefte van het management aan bruikbare informatie weer. In zijn boek *Manager en informatie* uit 1989 stelt In 't Veld:

'het is bijna onvoorstelbaar dat de president van Douglas Aircraft Comp. indertijd op een jaarvergadering een zeer optimistische prognose voor de toekomst van het bedrijf gaf, terwijl het een half jaar later failliet ging.'

De verbazing van In 't Veld is gebaseerd op het gegeven dat de president niet beschikte over de informatie dat het slecht ging met het bedrijf. Op een of andere manier bezat hij niet de relevante documenten die nodig waren om zijn organisatie juist te informeren of juist bij te sturen. Wat zou er gebeuren als de president van Douglas Aircraft Comp. zijn documentaire informatievoorziening op orde had? Natuurlijk kan men ook zeggen dat het managementinformatiesysteem beter had moeten functioneren, maar veelal blijken bestuurders zich te baseren op rapporten en memo's en niet op database-informatie. Waarom heeft de president van Douglas Aircraft Comp. niet dat ene relevante document gelezen? Had hij misschien te veel tijd gestopt in irrelevante informatie?

Naast algemene bedrijfsdoelstellingen zijn er drie andere redenen voor het goed inrichten van uw documentenbeheer:

1. Wettelijke voorschriften

De wet verplicht ons in enkele gevallen om documenten voor een bepaalde periode te bewaren en toegankelijk te houden. Denk bijvoorbeeld aan de Wet Openbaarheid van Bestuur die eist dat burgers het handelen van de overheid kunnen inzien. Maar ook de bonnetjes die iedere organisatie zeven jaar moet bewaren voor de belastingdienst.

2. Juridische bewijskracht

Sommige documenten moeten worden bewaard omdat ze bewijskracht bezitten. Denk aan een personeelscontract, een order of een inkoopbevestiging.

3. Historische waarde

Documenten kunnen ook historische waarde bevatten. Het eerste personeelsblaadje, de eerste rekeningen, het jubileumboek. In een digitale omgeving waar op geautomatiseerde wijze wordt bepaald of een document wordt opgeslagen, wordt dit perspectief vaak vergeten. Heeft uw organisatie bijvoorbeeld de eerste homepage bewaard? En u, heeft u uw allereerste e-mail nog?

Veelal denkt men bij het organiseren van documenten aan het inzetten van een computersysteem. Men spreekt in dat geval over een documentmanagementsysteem

(DMS) of documentinformatiesysteem (DIS). De volgende twee omschrijvingen geven een beeld van wat men in het algemeen verstaat onder een DMS of DIS. De eerste definitie zegt iets over de activiteiten, terwijl de tweede iets zegt over de inhoud.

DIS is een begripsafkorting van 'Documentaire Informatie Systemen', hetgeen inhoudt: de ordening van die activiteiten welke gericht zijn op het vastleggen en bewerken van documenten en/of de inhoud daarvan, met als doel het ondersteunen van processen, de gewenste informatie beschikbaar te hebben en/of te distribueren naar vastgestelde plaatsen in organisaties. (Max Warbout, Concept NMA geciteerd in [Waar98].)

Een Documentair Informatie Systeem is een informatie-systeem, waarvan het gegevensbestand bevat: afbeeldingen van documenten (full tekst, image) en/of gegevens over documenten (auteur, nummer). (Kees van der Meer, Concept NGI geciteerd in [Waar98].)

Werken zonder documenten zou al snel lijken op een partijtje simultaan blind schaken met een enorm aantal tegenspelers.

In dit artikel wordt de term DIS gebruikt als verzamelnaam voor systemen die documenten managen. In de jaren negentig van de vorige eeuw werden op grote schaal DIS'en ingezet. De eerste bedrijfsbrede uitrol vond plaats in de financiële wereld. De aanwas van documenten was daar zo enorm dat de documenten niet meer handmatig konden worden verwerkt. Tevens speelden beveiligingsmogelijkheden van een DIS een grote rol in het succes. Een papieren archief was of open (zonder toezicht) of slecht toegankelijk omdat het afhankelijk was van de werkuren en werkvoorraad van de archivaris. Met een DIS kon men gecontroleerd toegang bieden aan het digitale informatiedomein. Documenten werden zodoende 24 uren, zeven dagen in de week toegankelijk.

Na de financiële markt volgden de woningcorporaties. In deze periode fuseerden namelijk veel woningcorporaties met elkaar. Eén van de vele gevolgen van dergelijke fusies was dat documenten van verschillende vestigingen op verschillende plekken raadpleegbaar moesten zijn. Met een digitaal archief (virtueel centraal) kwamen alle documenten altijd beschikbaar. De daardoor ontstane onderlinge vergelijkbaarheid van woningcorporaties gaf het spreekwoord 'als één schaap over de dam is, volgen er meer' meer gestalte.

De mogelijkheid van het raadplegen en bewerken van dezelfde documenten op verschillende plekken was één van de grootste voordelen van het digitale documentinformatiesysteem. In ras tempo werden bij allerlei organisaties DIS'en geïmplementeerd. Maar het tempo van DIS-implementaties nam af en de laatste jaren lijken ook DIS'en last te hebben van de gerezen twijfel over de toegevoegde waarde van ICT.

De aanpak

De ICT-afdeling van een organisatie zal het implementeren van een DIS beschouwen als een implementatie zoals van alle andere functionele systemen. Zij zal het vergelijken met een implementatie van een financieel of HRM-systeem. In principe heeft men daar ook gelijk in; het implementeren van database-achtige informatiesystemen bevat veelal dezelfde elementen. Een DIS kent echter ook enkele specifieke kenmerken met enkele specifieke baten.

In dit artikel willen we ons vooral richten op de financiële voordelen van een DIS, en daarom laten we de wijze van implementatie buiten beschouwing. We gaan wel in op het inrichten van het DIS. Allereerst zal men twee dingen moeten doen, en wel:

1. het in kaart brengen van de generieke documentstromen (het procesmodel);
2. het in kaart brengen van de generieke documenttypen (het datamodel).

Met relatief eenvoudige technieken kan een kosten-batenanalyse van documentaire informatievoorziening worden opgezet.

Denk in het eerste geval aan de routing van een rekening en in het tweede geval aan typeringen zoals rapporten, rekeningen en contracten. Voor ieder proces wordt tevens een procesverantwoordelijke benoemd.

Eén van de lastige aspecten van documentaire informatievoorziening is dat de terugverdientijd schijnbaar moeilijk te bepalen is. Immers, bij de meeste organisaties is deze activiteit 'slechts' ondersteunend en niet direct gerelateerd aan de verdiensten van de organisatie. Toch is het mogelijk met relatief eenvoudige technieken een kosten-batenanalyse op te zetten.

Een dergelijke opzet is mogelijk door middel van de nu volgende aanpak. In chronologische volgorde worden onderstaande drie punten gedefinieerd:

1. Business issue

Business issue geeft de motivatie waarom het DIS zou moeten worden opgezet. Een goed ingericht DIS verhoogt bijvoorbeeld de performance van de organisatie.

2. Perspectieven

Men kan de voordelen van het invoeren van een DIS bekijken vanuit verschillende perspectieven. Drie mogelijke perspectieven zijn:

- * klant;
- * interne organisatie;
- * personeel.

3. Onderscheiden per perspectief van de batengebieden

Neem de bovenstaande drie perspectieven waarbij men de volgende batengebieden zou kunnen onderkennen:

- * Klant
 - hogere klanttevredenheid;
 - korte doorlooptijd.
- * Interne organisatie
 - korte doorlooptijd;
 - afname aantal fouten.
- * Personeel
 - afname inwerktijd;
 - afname afhankelijkheid personeelsleden;
 - afname aantal benodigde medewerkers.

Op basis van deze opsomming kan men per batengebied de directe en indirecte baten vaststellen. De directe baten zijn direct financieel af te leiden uit de verbetering; de indirecte baten zijn daarentegen afgeleide baten. Men kan bijvoorbeeld aantonen dat door de inzet van een DIS het aantal gemaakte fouten van de organisatie sterk afneemt. Directe baten zijn dan die baten die optreden doordat het arbeidsintensieve proces van het herstellen van de gemaakte fouten niet meer noodzakelijk is, te kwantificeren door het aantal minder gedeferde uren maal uurtarief. De indirecte baten zouden dan bijvoorbeeld kunnen zijn dat het imago van de organisatie sterk verbetert. Het gevolg is dat men minder reclamegelden hoeft te besteden, waarna een inschatting van een reductie van de reclamekosten kan worden gemaakt. Het voorgaande leidt tot de in tabel 1 gegeven matrix.

Bovenstaande informatie kan worden verkregen aan de hand van workshopsessies met betrokkenen uit diverse processen. Het is raadzaam om hierbij altijd één vertegenwoordiger van respectievelijk het operationele, het bestuurlijke en het ondersteunende proces aanwezig te laten zijn. Bovendien blijkt uit de praktijk dat het handig is om financiële en niet-financiële managers te raadplegen.

Inzichtspunt	Batengebied	Directe baten	Indirecte baten
Klant	* Hogere klanttevredenheid * Korte doorlooptijd		
Interne organisatie	* Korte doorlooptijd * Afname aantal fouten		
Personeel	* Afname inwerktijd * Afname afhankelijkheid personeel * Afname aantal benodigde medewerkers		

Tabel 1. Batenanalyse.

Vervolgens kan men per documentenstroom in kaart brengen:

- * de huidige situatie (nulmeting);
- * de verwachte situatie na invoering van het DIS.

Op basis van het procesmodel kan men dus per hoofdproces de baten inschatten, wat een batenanalyse per proces oplevert. Dit is noodzakelijk om de vraag te kunnen beantwoorden welk proces (documentenstroom) men het eerst gaat automatiseren. Tijdens de analyse komt vaak een groot aantal processen van de documentaire informatievoorziening naar voren die in te voeren zijn in het DIS. Ieder proces wordt dan een project en veel projecten worden parallel opgepakt. Er is echter geen prioriteit aan gegeven, en juist dit is een oorzaak van de vroegtijdige dood van veel informatieprojecten.

De volgende stap in het traject bestaat uit het bepalen van een *prioriteitenmatrix*. Een voorbeeld van zo'n matrix is afgebeeld in figuur 1. Men dient per proces de in tabel 2 gegeven matrix in te vullen.

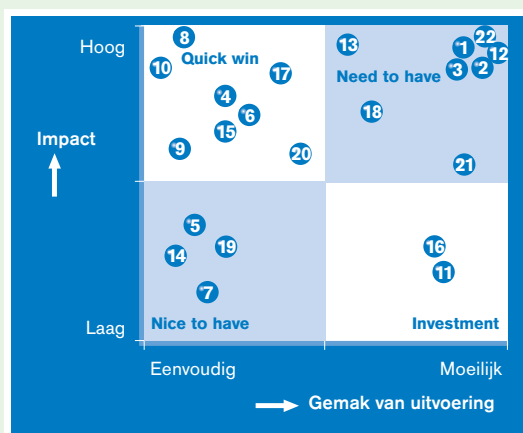
Het gemak van uitvoering is een bijzonder lastige vraag. Hoeveel tijd heeft de procesverantwoordelijke, hoe multidisciplinair is het proces, hoe complex is het proces, hoeveel verschillende documenttypen zijn geïnvolveerd? Dergelijke vragen moeten per proces worden beoordeeld. Alle antwoorden tezamen geven het gemak (of de complexiteit) van uitvoering van het project weer.

Met behulp van deze informatie over ieder proces wordt de prioriteitenmatrix opgesteld. Tijdens deze analyse wordt in kaart gebracht welke projecten leiden tot een quick win, ook wel omschreven als 'low hanging fruit'. Daarna kunnen de need to have, de nice to have en de investeringen worden opgepakt.

De bolletjes in figuur 1, genummerd van 1 tot en met 22, corresponderen met beschreven projecten. Ieder project is dus een in te voeren documentenstroom (bijvoorbeeld de facturering, contracten of adviesrapportage). Deze prioriteitenmatrix dient als input voor de volgende stap, waarin de volgorde van de projecten wordt bepaald. De in de eerste workshop geselecteerde verantwoordelijken komen samen om de prioriteitenlijst te bepalen. Behalve naar de prioriteitenmatrix wordt ook gekeken naar hoeveel tijd de verantwoordelijken kunnen en willen steken in hun project. Al deze keuzen tezamen leiden tot een prioriteitenlijst, die door de manier van opstellen organisatiebreed ondersteund zal worden. Deze prioriteitenlijst is de basis voor een plan van aanpak.

Op deze wijze kan de gewenste eindsituatie gefaseerd worden bereikt. Per keer wordt namelijk maar één project aangepakt. Voor ieder project wordt een plan gemaakt om te bepalen hoe de documentenstroom wordt geïmplementeerd, vervolgens besteedt men tijd aan het ontwerp en de realisatie. Tevens wordt de batenanalyse in detail uitgewerkt. Op basis van een korte evaluatie zal een nieuw project worden aangepakt. Mogelijk moet de quick win-analyse worden herzien.

Voor het voeren van een project wordt een projectmatige manier van werken gehanteerd. Zoals gezegd worden niet alle documentenstromen van een organisatie in één



Figuur 1. Voorbeeld van een prioriteitenmatrix.

keer in een DIS ingevoerd. Er zijn vaak te veel gebruikers, te veel beschikbare informatie en te veel keuzemogelijkheden om het systeem in één keer volledig operationeel te krijgen. Het zal dan ook te lang duren voordat de organisatie de meerwaarde van het systeem onderkent. In de voorgestelde aanpak zal het systeem iteratief (stapsgewijs) worden uitgebreid en verbeterd.

In onze opinie moet een complete iteratie (van plannen tot evalueren) nooit langer duren dan zestig werkdagen. De redenen hiervoor zijn onder andere:

1. Zestig werkdagen (veelal honderd kalenderdagen) is een periode die is te overzien. Men kan vakanties, personeelwisselingen, organisatieveranderingen voorzien en dus inplannen.
2. Het opleveren van de baten van de eerste iteraties kan goodwill en investeringsruimte creëren voor de rest van het project. De eerste successen van een informatieproject hoeven dan niet te lang op zich te laten wachten. Het is wel belangrijk dat eerst de quick wins worden gerealiseerd, dat wil zeggen dat men resultaten boekt die veel positieve impact hebben op de informatievoorziening.
3. Zestig dagen zorgt ervoor dat de projectleden enthousiast en betrokken kunnen blijven. Na het vieren van een nieuw resultaat (of het evalueren waarom iets niet gelukt is) kan men, eventueel met nieuwe projectleden, opnieuw aan de slag om het volgende resultaat te boeken. Het is de mogelijkheid tot het winnen van een dagetappe in de Tour de France die ervoor zorgt dat zoveel renners de gehele Tour uitrijden.

Per opgeleverd project rapporteert men dus over de gerealiseerde baten. Men kan aangeven of deze baten eenmalig of structureel zijn.

Tabel 2. Complexiteitsanalyse.

Proces	Impact (Hoeveel baten worden gerealiseerd?)	Gemak van uitvoering (Eenvoudig of moeilijk in het DIS te krijgen?)
Proces 1		
Proces 2		
Proces 3		
...		

Prof. dr. T.W.C. Huibers
MMC

is directeur bij KPMG Business Advisory Services en tevens hoogleraar Information Retrieval aan de Universiteit Twente. Zijn specialisatie is het (her-)inrichten van organisaties en processen op basis van een strategische of tactische heroriëntatie. Specifiek ligt zijn ervaring op de gebieden management & organisatie, informatiestrategie en -management, financieel management en verander-vraagstukken.

huibers.theo@kpmg.nl

Drs. M.N. Kooper

is adviseur bij KPMG Business Advisory Services. Zijn specialisatie is de inrichting en performance-verbetering van de back-office, waarbij zijn expertise met name ligt bij het oplossen van informatie- en veranderproblematiek.

kooper.michiel@kpmg.nl

Gaat de cost inderdaad voor de baet uit?

Blijkt nu ook in de praktijk dat DIS'en een financieel aantrekkelijke oplossing voor het documentenprobleem vormen? Het antwoord hierop is tweeledig ja en nee. Enerzijds biedt een DIS oplossingen voor veel aspecten van het informatieprobleem en kan het – indien succesvol geïmplementeerd – een zeer positieve bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat. Men moet echter wel opletten dat de batencase zich niet alleen richt op het verminderen van het aantal medewerkers. Het beheren van een DIS is namelijk arbeidsintensief en vergt mogelijk een andere (duurdere) competentie dan de traditionele archiefwerkzaamheden. De werkelijke baten zitten veelal in het versnellen van de informatiestroom. Een rekening een dag eerder de deur uit betekent bijvoorbeeld op jaarbasis veel meer financiële voordelen dan 1 FTE minder. Dus ja, een DIS kan een financieel aantrekkelijke oplossing vormen voor het documentenprobleem.

Maar het antwoord is ook nee. Helaas blijkt menig implementatietraject te resulteren in een weinig gebruikt en slecht functionerend systeem. Dit komt doordat de inrichting zich heeft gefocust op de technologie. Indien men tijdens de invoering van een DIS geen aandacht heeft voor de content, het proces en het management en de cultuurveranderingen, dan zullen de baten, hoe ze ook voor het oprapen liggen, niet worden gerealiseerd.

namelijk inderdaad onbetrouwbaar geworden doordat niet alle stukken aanwezig waren. Het DIS werd gedegradeerd tot een persoonlijk back-upsysteem van papieren documenten voor iedere medewerker.

Samenvattend: bij een DIS gaat de cost inderdaad voor de baet uit. Maar om ervoor te zorgen dat er meer baten dan kosten zijn moet men zeer bewust de investering richten op zowel de content als de technologie, het proces, het management en de cultuur teneinde effectief maximale baten met een DIS te realiseren.

Literatuur

[Maes99]

R. Maes en J. Truijens, *Zeven stoute stellingen over informatiemanagement*, Universiteit van Amsterdam, PrimaVera Working Paper Series, 1999.

[Seel00]

J. Seely Brown en P. Duguid, *De waarde van informatie, een holistische benadering voor organisatie en samenleving*, Pearson Education Uitgeverij BV, 2000.

[Veld89]

J. in 't Veld, *Manager en informatie, informatiesystemen met of zonder computer*, H.E. Stenfert Kroese BV, Leiden en Antwerpen 1989.

[Waar98]

J. de Waard, *Document Management trends. Van microfilm tot kennismanagement*, F&G Publishing, 1998.

[Wilk98]

R. Wilkinson, T. Arnold-Moore, M. Fuller, R. Sacks-Davis, J. Thom en J. Zobel, *Document Computing, Technologies for Managing Electronic Document Collections*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht 1998.

De werkelijke baten van een documentinformatiesysteem zitten veelal in het versnellen van de informatiestroom.

Een voorbeeld uit de praktijk: een organisatie had bedacht dat als alle contracten eenmaal in een DIS zouden zitten, dit veel rendement zou opleveren. Contracten waren namelijk altijd zoek; niemand had de laatste versie en daardoor moest regelmatig het adviserend advocatenbureau worden geraadpleegd. En dat was duur! De implementatie verliep voorspoedig. Alle contracten werden digitaal toegankelijk en alle toeters en bellen in het systeem werkten. Men had alleen tijdens de implementatie vergeten om ook aandacht te besteden aan de content (welke contracten wel, welke niet), aan het proces (ook van invoering) en aan de veranderende werkwijze. Na een half jaar bleek menigeen een papieren schaduw-dossier bij te houden omdat het systeem niet volledig was. Het kip-of-eiprobleem ontstond: het systeem was