

Pakketkeuze voor documentmanagement niet van belang

Documentmanagement bij de blauwe boorden

Na dienstverlenende bedrijven beginnen nu ook bedrijven uit de 'blauweboordensector' de eerste stappen op het gebied van documentmanagement te zetten. Vrijwel alle documentmanagementsystemen leveren de hiervoor benodigde basisfunctionaliteit. Dit pleit ervoor om, zeker als we de 'niet-praten maar doen'-cultuur binnen de blauweboordensector in ons achterhoofd houden, niet te lang stil te staan bij de keuze van het documentmanagementsysteem. Een mens leert immers ook lopen zonder zich druk te maken over de keuze voor gympen, bergschoenen of pantoffels. 'Begin klein en neem tijd voor groei' is het devies.

In plaats van een omvangrijke selectie van documentmanagementpakketten (DMS-en) kan een blauweboordenbedrijf beter een snelle initiële keuze maken en het gekozen pakket in de praktijk gaan gebruiken. Tijdens het gebruik ontdekt de organisatie de mogelijkheden en onmogelijkheden. Na verloop van tijd is de organisatie gegroeid in de wereld van documentmanagement en stelt zij mogelijk aanvullende eisen aan het DMS. Een atleet die naast lange afstanden op de baan zich verder ontwikkelt in de richting van de marathon heeft op dat moment schoeisel met meer demping nodig. Een evaluatie van de initiële keuze is dan raadzaam. Dit gaat ook op voor DMS-trajecten. Als blijkt dat het initiële DMS niet kan voldoen aan de aanvullende eisen is vervanging nodig. Pas dan is een volwaardige pakketselectie aan de orde. Door de opgedane praktijkervaringen is

een zeer gerichte selectie mogelijk. De snelle inzet van een DMS heeft dan bovendien ook werkelijk bijgedragen aan het realiseren van gewenste verbeteringen. Kostbaar verlies van tijd en geld is daarbij vermeden. Dit artikel geeft een doorkijkje in achtergronden en aanpak van dergelijke projecten.

Eenvoud en kostenreductie

Bij een teruglopende economie gaan steeds meer instellingen en bedrijven kritisch kijken naar regelgeving en interne procedures en naar de daaraan verbonden kosten. Niet voor niets is tegenwoordig terugdringing van administratieve lasten een belangrijke doelstelling bij overheid en gemeenten. De wijze waarop een organisatie haar documenten en dossiers beheert, is in veel gevallen voor verbetering vatbaar. Dit is zeker geen nieuws voor bedrijven en instellingen

waarin het primaire proces nagenoeg geheel bestaat uit het verwerken en produceren van papier. Dienstverlenende bedrijven zoals verzekeringsmaatschappijen hebben de laatste jaren al vele stappen gezet op het gebied van documentmanagement. Ook overheid en gemeentelijke instellingen die te maken hebben met papierintensieve processen, hebben al stappen gezet. Het is niet zo vreemd dat nu ook bedrijven en instellingen met een meer productiegericht of uitvoerend dienstverlenend karakter oplossingen in deze richting zoeken. Overall waar het primaire proces gepaard gaat met omvangrijke dossiervorming, heeft documentmanagement en de inzet van een DMS een groot potentieel. Denk hierbij bijvoorbeeld aan patiëntendossiers in de zorgsector of projectdossiers in de bouwsector. Zelfs de agrarische sector gaat tegenwoordig gebukt onder grote hoeveelheden papier. Administratieve lastenverlichting en documentmanagement dragen bij aan 'meer handen aan het bed', 'meer blauw op straat' en 'niet praten maar poetsen'.

DM bij blauwe boorden nog onderontwikkeld

Is het nu zo dat op korte termijn een verpleegster in een verzorgingstehuis aan het bed van de patiënt een palmtop in haar hand heeft met daarop het elektronisch patiëntendossier? Gaat een bouwvakker tijdens zijn werk op de bouwlocatie een laptop raadplegen om de bouwtekening te bekijken?

ken? Is dit realiteit of utopie? Technologisch is al veel haalbaar! Vaak zal het geschetste scenario echter nog een stap te ver zijn.

Door de aard van de werkzaamheden hebben medewerkers in de blauweboordensector vaak minder aandacht voor administratieve taken en dossiervorming. Hun primaire taak is immers voornamelijk uitvoerend en fysiek van aard. Dossiervorming in deze sector is meestal belegd bij administratief personeel en het middenkader. Bij de medewerkers is door de productiedruk een adequate dossiervorming vaak onderbelicht. Bovendien ziet de blauweboordensector administratief personeel als 'overhead'. De permanente administratieve bezetting is minimaal en wordt bij drukte aangevuld met tijdelijk personeel. Bij de eerste zucht tegenwind wordt deze groep als eerste weer gesaneerd. Dan verdwijnt ook de, al beperkte, ervaring met documentmanagement. Het gat tussen 'heden' en de 'gewenste toekomst' is door dit alles groot. Te groot om in één stap te kunnen overbruggen.

Snel beginnen

Wanneer een organisatie in de blauweboordensector een documentmanagementsysteem wil invoeren, moet ze zich realiseren dat ze de eerste stappen op het gebied van (elektronisch) documentmanagement zet. De organisatie leert als het ware lopen met 'nieuwe' schoenen. Tijdens de eerste stappen zal vanzelfsprekend nog niet alles bekend zijn; het is een nieuwe wereld. Het beste gebruik van het DMS voor een bedrijf uit deze sector is alleen in de praktijk te bepalen. De organisatie leert daarbij door vallen en opstaan. Dit pleit ervoor om snel te beginnen met het gebruiken van een DMS en vervolgens ruim tijd te nemen om te leren en bij te sturen. Dit stelt de organisatie vervolgens voor een drietal vragen:

- Lopen we niet een te groot financieel risico wanneer we snel beginnen?
- Welk DMS gaan we gebruiken?
- Hoe gaan we het DMS gebruiken?

Met name de eerste vraag werkt erg op de zenuwen van besluitvormers, ook binnen de blauweboordensector. Zij voelen zich prettig bij vastomlijnde plannen. Hierdoor neigen DMS-projecten te verzanden in pogingen om alle aspecten te beschrijven in plannen en ontwerpen. De praktijk leert dat er zo veel tijd en geld verloren gaat. Er blijven altijd aspecten over die pas duidelijk worden wanneer men documentmanagement in de dagelijkse praktijk toepast. Plannen en ontwerpen kunnen dus niet allesomvattend zijn. Een DMS-project in de blauweboordensector dient zich daarom te beperken tot het zetten van de eerste stappen op het gebied van (elektronisch) documentmanagement. Op die manier vermindert de organisatie risico's en houdt ze de kosten beter in de hand. Langdurige planvorming en een uitgebreide pakketselectie zijn overbodig en in plaats daarvan kan ze snel beginnen met een 'op het eerste gezicht bij de organisatie passend' systeem. Vervolgens zal de organisatie ruim tijd moeten nemen

om in de praktijk te leren en bij te sturen. Uiteraard moet de projectaanpak wel op dit principe gestoeld zijn.

Projectaanpak

De wijze waarop men een IT-gerelateerd project traditioneel aanpakt, gaat uit van planmatigheid en is gebaseerd op de principes 'ontwerp' en 'maakbaarheid'. De aspecten 'leren' en 'groei' hebben meestal geen plek in een projectaanpak. Aanpassingen in de aanpak van een DMS-project in de blauweboordensector zijn dus noodzakelijk (zie kader 'Aanpak DM-trajecten').

Belangrijker dan de aanpak zijn de redenen voor het DMS-project en de visie op documentmanagement binnen de organisatie. Deze aspecten geven richting en sturing. In feite moet de organisatie antwoord kunnen geven op de volgende vragen:

- Welke urgente knelpunten lost een DMS op?
- Welke verbeteringen (besparingen) verwachten we door een DMS te realiseren?
- Is DMS een randvoorwaarde voor nieuwe werkzaamheden?
- Is documentmanagement bedoeld als verbetering van de archieffunc-

Aanpak DM-trajecten

Omdat aspecten als 'leren en groeien' in een traditionele IT-aanpak geen plaats hebben, is zo'n aanpak niet geschikt voor invoeringstrajecten van documentmanagement in de blauweboordensector. Een aanpak die wél geschikt ziet er als volgt uit:

- Maak geen definitieve maar een voorlopige keuze van het DMS;
- Bepaal de keuze op basis van visie, urgente knelpunten en kosten;
- Leg de financiële gevolgen voor de leverancier(s) contractueel vast;

- Beperk het eerste gebruik qua functionaliteit en inzet;
- Neem voldoende tijd om het DMS in de praktijk te gebruiken; een half jaar is geen overbodige luxe;
- Besteed specifieke aandacht aan organisatorische aspecten;
- (Her)configureer het DMS op basis van praktijksituaties en ervaringen;
- Evalueer de voorlopige keuze;
- Start, indien nodig, alsnog een gerichte pakketselectie en neem hiervoor tijd.

tie of ook als betere ondersteuning bij het gehele bedrijfsproces?

- Is documentmanagement ook buiten de grenzen van de organisatie nodig?
- Zetten we DMS ook in voor documenten die niet aan het primaire proces zijn gerelateerd?
- Zijn er branche-initiatieven en gaan we deze volgen?
- Wat doen de concurrenten op dit gebied en wat kunnen we daarvan leren?

Initiële keuze DMS niet van belang

Voor de eerste stappen op het gebied van documentmanagement heeft de organisatie slechts behoefte aan basisfunctionaliteit. Dit is functionaliteit ter ondersteuning van gestructureerd registreren en opslaan van documenten om deze daarna snel en eenvoudig terug te kunnen vinden.

De ondersteuning van de gewenste basisfunctionaliteit is op verschillende manieren in te vullen. De organisatie kan in plaats van de inzet van een DMS er ook voor kiezen om papieren dossiers aan te leggen en deze goed te structureren. Het ligt echter voor de hand om direct met elektronisch documentmanagement te beginnen. Veel documenten zijn namelijk al van oorsprong in elektronische vorm beschikbaar of kunnen alsnog worden gedigitaliseerd. Een organisatie in de blauweboordensector heeft in dat geval mogelijk al voldoende aan een toegesneden gebruik van standaard hulpmiddelen zoals MS Explorer of een e-mailapplicatie. Ook creatief gebruik van systemen die de organisatie al heeft, kan een goed begin opleveren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een bibliotheekstelsel.

Wanneer de organisatie deze opties niet voldoende vindt of een verse start wenst, kan het op zoek gaan naar een documentmanagementsysteem. Er is een enorme keuze aan DMS'en. Ze beschikken bijna allemaal over voldoende basisfunctionaliteit.

De antwoorden op de onderstaande vragen helpen de organisatie om een snelle keuze te maken:

- Lost het DMS de urgente knelpunten op?
- Past het in de visie op documentmanagement binnen de organisatie?
- Is de leverancier bereid tot onderhandeling over 'geen directe aanschaf'?
- Biedt het DMS voldoende flexibiliteit bij de inrichting?
- Is het DMS, zonder veel kosten, inzetbaar in de bestaande IT-infrastructuur?

Bij het keuzeproces is het aan te raden om eerst te kijken naar DMS-leveranciers die reeds ervaring hebben met branchegeenoten. Dit biedt de mogelijkheid tot een 'vliegende' start en behoedt de organisatie voor bekende valkuilen.

Bij de keuze van het initiële documentmanagementsysteem gaat het om een voorlopige keuze. Directe aanschaf en betaling van licenties liggen dus niet voor de hand. Tijdens onderhandelingen met leveranciers moet een afwijkende wijze van contracteren worden afgesproken. Denk hierbij aan 'no cure-no pay', een uitgestelde aankoop met inachtneming van rente, huur of een oplossing in de richting van ASP (Application Service Provider) met betaling van periodieke kosten. Indien een leverancier niet wil 'meedenken', is het tijd om in gesprek te gaan met een andere leverancier. Alle aanbieders leveren immers de benodigde basisfunctionaliteit.

Gelijktijdig organiseren

In de geschetste situatie bij blauweboordenbedrijven, zullen er op voorhand onduidelijkheden bestaan over verantwoordelijkheden rondom dossiervorming en de wijze waarop dossiers gestructureerd dienen te zijn. Ook nieuwe taken zoals digitalisering van papieren documenten zijn uiteraard niet meteen organisatorisch ingeregeld. De organisatie zal dus te

maken krijgen met een reeks van organisatorische aspecten die alle specifieke aandacht behoeven. Dit kan echter tot kostbaar tijdsverlies leiden. Veel van de organisatorische aspecten worden pas in de dagelijkse praktijk duidelijk. 'Automatisering' en 'organiseren' kunnen bovendien heel goed gezamenlijk én tegelijkertijd naar dezelfde bestemming oplopen. Ze steunen en versterken elkaar dan zelfs. Bij het 'al lerend doen' invoeren van documentmanagement ontstaan constant nieuwe inzichten en eisen of wensen. Het adequaat en beheerst hierop reageren vormt dan de regel en niet de uitzondering. De wijze waarop projectwerkzaamheden worden aangestuurd moet daarop zijn afgestemd.

De menselijke maat

Tijdens leertrajecten is overzichtelijkheid erg belangrijk. De nieuwe wereld van (elektronisch) documentmanagement moet in behapbare gedeelten worden ontsloten. 'Begin klein en neem tijd voor groei'. Denk daarbij aan groei in gebruikte functionaliteit en het gebruik van het documentmanagementsysteem in organisatieonderdelen. Bak het DMS-project af tot de bedrijfsonderdelen die direct te maken hebben met de geconstateerde knelpunten of nieuwe werkzaamheden. Definieer vervolgens op basis van het bedrijfsproces afgebakende onderdelen die gaan dienen als 'proeftuinen'. Begin daarna pas met het gebruik van het DMS in de praktijk; stapje voor stapje! Bij het zetten van de eerste stappen beperkt de mens zich immers ook tot zijn directe en vertrouwde omgeving in huis. Later wordt dat de straat en nog later de stad, het land en de rest van de wereld.

Martin Keislair

Martin Keislair is werkzaam als adviseur bij Consilience. E-mail: mkeislair@consilience.nl.