

*Waarom een solide protocol voor
e-mailmanagement onontbeerlijk is*



**Doorbreek
de chaos in**

e-mailbeheer



Illustratie: Leon van Leeuwen

E-mail is niet meer weg te denken uit de huidige bedrijfsvoering. Deze prominente rol dwingt wel wat af: het e-mailsysteem dient adequaat te zijn gereguleerd en organisaties moeten de waarde van e-mail onderkennen en het gebruik ervan respecteren. En daar wringt nou net de schoen. In de praktijk blijkt maar al te vaak dat het e-mailsysteem een chaotisch geheel is, waarvan de waarde compleet wordt onderschat en waar het onbehoorlijke gebruik ervan aan de orde van de dag is. Het wordt daarom zaak om het tij te keren, en het liefst zo spoedig mogelijk.

Vincent Wiekenkamp en Ilse Verkuil



Begin 2001 werd Enron aangeklaagd wegens fraude. In november van datzelfde jaar ontving Arthur Andersen een dagvaarding van de Securities and Exchange Committee (SEC) waarin gevraagd werd om de formele documenten aan te leveren die waren gerelateerd aan de accountancy-werkzaamheden zoals uitgevoerd bij Enron.

documenten. Het Openbaar Ministerie was van mening dat deze 'friendly reminder' feitelijk een concrete opdracht was om mogelijk bezwaarlijk bewijsmateriaal, gerelateerd aan het boven het hoofd hangend onderzoek, te vernietigen. Tijdens de hoorzitting bekende de Enron accountmanager van Andersen schuld. De schade was

tieke en betrouwbare formele documentatie moet kunnen aanleveren, ongeacht het medium of format. Het moedwillig vernietigen ervan kan resulteren in een gevangenisstraf van tien tot zelfs twintig jaar.

De zaak Andersen en het van kracht worden van de SOX, zijn duidelijke signalen dat de e-mail wordt erkend als een formeel document en dat het inadequaet omgaan en beheren ervan kan resulteren in juridische consequenties met evenzo omvangrijke bedrijfsmatige gevolgen. E-mailmanagement is een onderwerp dat niet lichtzinnig mag worden opgevat: een solide e-mailprotocol waarin expliciet wordt gespecificeerd hoe met het bedrijfsgebonden e-mailsysteem dient om te worden gegaan, is onontbeerlijk.

Digitale chaos regeert

Op dit moment is e-mail een chaos. De richtlijnen en procedures die er zijn spreken elkaar geheel tegen op het gebied van archiveringsstrategie, e-mailgebruik en formulering. Terwijl e-mail een groeiend communicatiemiddel is met een steeds prominere status, blijft het bij veel organisaties toch een ondergeschoven kindje.



In januari 2002 bracht het bestuur van Andersen officieel naar buiten dat een aantal van de aan de Enron-audit gerelateerde formele documenten conform interne procedure was vernietigd. Het OM was van mening dat deze documenten moedwillig waren vernietigd, nádat het onderzoek van start was gegaan en dat terwijl Andersen zich er volledig van bewust was dat het binnen onafzienbare tijd een dagvaarding kon ontvangen. Een onderdeel van de uiteindelijke bewijsvoering hiervoor kwam voort uit een e-mail gestuurd in oktober 2001. In deze e-mail werden de accountants herinnerd aan de interne procedure omtrent het vernietigen van formele

niet meer te herstellen. Eind 2001 liepen de klanten massaal weg, zelfs nog voordat het eindoordeel geveld was. Arthur Andersen, eens een machtig accountancykantoor, vroeg uitstel van betaling aan.

Onder andere vanuit de zaak Enron/Andersen en soortgelijke andere schandalen is de Sabanes Oxley Act (de 'SOX') voortgekomen. Deze wet is in de VS van kracht sinds juli 2002 en is een poging om de verantwoordelijkheid en de transparantie van het (internationale) bedrijfsleven aanzienlijk te verbeteren. Het conformeren aan de wet betekent dat een organisatie, indien gevraagd, altijd authen-

Laten we een voorbeeld nemen. Binnen een organisatie verstuurt een medewerker een e-mail van 52 Mb met foto's naar alle collega's. Voor de medewerker op kantoor bleef het effect van het versturen van de mail gering, dit mede door een geavanceerde verbinding en het ingrijpen van de ICT-afdeling. Voor de mensen die op dat moment bij klanten of thuis werkten en niet in het bezit waren van een breedbandverbinding, was het versturen ervan een ramp. Het duurde voor hen uren voordat de 52 Mb was opgehaald. E-mail waarop men wel zat te wachten kwam niet binnen, verschillende notebooks liepen vast en de server kwam onder druk te staan doordat het ineens 2 Gb

aan data moest verwerken. Andere medewerkers lieten de e-mail van 52 Mb in hun inbox staan, wat weer gevolgen had voor de prestaties van de notebooks. Het versturen van één mail zorgde ervoor dat het werk binnen de organisatie binnen enkele minuten stil kwam te liggen.

De chaos zoals geschetst in dit voorbeeld is in het algemeen veel breder door te trekken. De digitale Inbox van vandaag is een bonte verzameling van onbelangrijke berichten van vrienden of collega's, allerlei informatieve e-mail, automatisch gegenereerde nieuwsbrieven (van reisbureaus, vacaturesites tot vakliteratuur), tot opdrachtbevestigingen, opdrachtafsluitingen, contractverlengingen en vergunningsaanvragen. De 'opslag'-problematiek van het huidige e-mail-systeem kan het beste aan de hand van een paradox worden omschreven. E-mail die niet vastgelegd en gevonden dient te worden, komt op het verkeerde ogenblik nagenoeg altijd boven water terwijl e-mail die wél vastgelegd en snel en efficiënt ontsloten moet kunnen worden, op het moment suprème zo goed als altijd zoek is.

Terwijl de diverse papierstromen binnen organisaties vaak tot in de puntjes zijn geregeld en in procedures zijn vastgelegd, onderkent men vaak niet de toenemende groei van e-mail als formeel communicatiemiddel. Te veel informatie die vroeger niet in de papieren poststroom terecht zou komen, verloopt nu wel via het digitale kanaal. Bovendien is de uniformiteit, volledigheid, zorgvuldigheid en professionaliteit van de vroegere brief vaak niet terug te vinden in de huidige verzonden e-mail.

Ook de archiveringsstrategie is een probleemgebied. Onder archivering van e-mail verstaat de ene organisatie het uitprinten van alle e-mail terwijl de andere organisatie helemaal

niet denkt aan archivering en alles periodiek en resoluut 'purged', de eventuele juridische consequenties die het niet archiveren van mail met zich meebrengt totaal onderschatkend. Een voorbeeld zijn de per-

E-mail blijft het ondergeschoven kindje

soonsgegevens die via het e-mail-systeem binnenkomen. De gegevens worden uitgeprint maar blijven ook in een persoonlijke folder op de computer staan. Is men er op dat moment van bewust dat zowel de geprinte (papieren) versie als de digitale versie vallen onder de wet Bescherming Persoonsgegevens? Op het moment dat de papieren versie wordt weggegooid zal dit ook moeten gebeuren met de digitale versie van het document. Als hier geen richtlijnen voor zijn zullen de digitale gegevens blijven 'rondzwerven'.

Door verkeerd gebruik van e-mail, gebrek aan bewustwording en de laagdrempeligheid komt de continuïteit van de bedrijfsvoering in het ge-

E-mailberichten zijn allesbehalve vluchtig

drang. Door gebrek aan regelgeving en beleid op het gebied van e-mailmanagement, is er onvoldoende aandacht voor de toenemende juridische consequenties.

Drempel weer verhoogd

Het ontmoedigen van niet-bedrijfsgebonden informatie-uitwisseling is essentieel. Een e-mailprotocol moet ex-

pliciet maken welk type e-mail via het bedrijfsgebonden e-mailsysteem verstuurd mag worden en welke niet. Het protocol moet een 'think twice before you act'-gedachte op gang brengen. Aan e-mail kunnen rechten worden ontleend en het gebruik van een algemene disclaimer is niet voldoende om deze rechten te ontcrachten. Alles wat men in een e-mail formuleert, kan later worden gebruikt in een rechtszaak tegen de medewerker persoonlijk of tegen de organisatie waar de medewerker voor werkt. Op het persoonlijke vlak kan dit zelfs leiden tot ontslag: onderzoek heeft aangetoond dat één op de vijf Amerikaanse bedrijven wel eens een werknemer, na 'misbruik' van de e-mail op de werkplek, heeft ontslagen.

Eenmaal verstuurd e-mail is overigens niet gemakkelijk meer te vernietigen. E-mail is namelijk allesbehalve 'vluchtig'. Wanneer een gebruiker een e-mail verwijdert, is het niet vernietigd: er bestaan vaak nog kopieën op de server, of op één of meerdere andere computers. En ook al is de e-mail verwijderd van alle computersystemen, dan nog is het te reproduceren vanaf de harde schijf van de lokale computer waarvandaan het origineel werd verstuurd. Kortom, al had de accountmanager van Andersen de betreffende e-mail verwijderd, dan nog was het OM in staat geweest de e-mail boven water te halen en het tegen hem te gebruiken.

Naast duidelijkheid omtrent het type e-mail dat via het bedrijfsgebonden e-mailsysteem mag worden verstuurd, is het evenzo belangrijk heldere spelregels op te stellen die ervoor zorgen dat elke e-mail die via dat systeem wordt gestuurd, volledig, adequaat, zorgvuldig en professioneel geformuleerd en geadresseerd is. Er zijn gevallen bekend waarbij een medewerker per ongeluk vertrouwelijke en bedrijfsgevoelige informatie via een

distributielijst had verstuurd (ook wel de 'shotgun approach' genoemd) naar personen die er feitelijk helemaal geen toegang tot hadden. Een ander voorkomend probleem met e-mail is dat humor en sarcasme vaak verkeerd worden geïnterpreteerd. Ook e-mail standaard als 'urgent' markeren, waardoor er een 'the boy who cried wolf'-scenario optreedt, is een voorbeeld van onzorgvuldig e-mailgebruik.

Een manier om de kwaliteit van de e-mail te waarborgen is om binnen het protocol een e-mailetiquette te formuleren die organisatiebreed moet worden nageleefd. Concrete onderdelen hiervan kunnen zijn:

- > behandel de e-mail altijd als een formele correspondentie;
- > controleer de geadresseerden voor het versturen van de e-mail;
- > formuleer een correct onderwerp;
- > behandel één onderwerp per e-mail;
- > houd de inhoud van de e-mail kort en bondig;
- > stuur de e-mail alleen naar personen die 'er wat mee moeten';
- > beantwoord alleen een e-mail wanneer daar om wordt gevraagd;
- > gebruik de BCC-optie alleen als het echt nodig is;
- > de CC-optie geldt altijd als 'ter info';
- > maak geen gebruik van een urgentiekenmerk indien de e-mail niet urgent is;
- > vermijd het versturen van persoonlijke of vertrouwelijke e-mail;
- > ...

Het opstellen van een etiquette en het expliciteren van het te gebruiken type e-mail via een e-mailprotocol resulteert in een verhoging van de drempel. Deze verhoging draagt ertoe bij dat de uitgaande digitale poststroom professioneel is geformuleerd en dat deze alleen die informatie bevat die het moet bevatten. Het beheren van e-mail gaat echter verder dan het correct opstellen van e-mailberichten. Naast het beheersbaar

maken van de uitgaande stroom is het ook belangrijk de inkomende digitale post adequaat te verwerken.

De orde hersteld

De vraag die dient te worden beantwoord is: hoe kunnen we ervoor zorgen dat de juiste e-mail vindbaar en bruikbaar blijft, voor zolang als dat nodig wordt geacht?

De enorme diversiteit in het gebruik van het e-mailsysteem is een directe veroorzaker van het 'dichtslibben' ervan. Echter, deze verscheidenheid biedt ook een concrete oplossing: alleen de e-mail met een formeel karakter dient conform wettelijke

Anarchistische e-mail-systemen moeten aan banden worden gelegd

richtlijnen te worden gearhiveerd. Een goede stap om de digitale wanorde een halt toe te roepen, is om de 'formele' e-mail te scheiden van de 'informele'. Een e-mail is formeel wanneer de inhoud ervan:

- > (rechts)gevolgen heeft of nog kan krijgen voor de organisatie;
- > een bewijs- of een verantwoordingsfunctie heeft of nog kan krijgen, of
- > van belang is voor de juiste interpretatie van andere e-mail of documenten.

Een volgende stap is om de 'vindbaarheid' en 'bruikbaarheid' van formele en informele e-mail te waarborgen.

Formele e-mail dient te worden behandeld als een formeel bedrijfsdocument. Nadat het gelezen is moet het direct worden ondergebracht binnen het digitale archief van de organisatie; niet in de persoonlijke folder van de medewerker. De vindbaarheid van

de e-mail wordt afgevangen door er tijdens de registratie een geschikte locatie aan te geven en door er consistente metadata aan toe te kennen, waardoor de context, inhoud, structuur, het uiterlijk en het gedrag ervan expliciet is gedefinieerd. De bruikbaarheid van de e-mail komt voort uit het waarborgen van de authenticiteit ervan op de langere termijn:

- > de e-mail moet zijn wat het zegt dat het is (verificatie);
- > de e-mail moet intact zijn en niet zodanig veranderd of gecorrumpeerd zijn dat de betekenis ervan niet meer duidelijk is (integriteit).

Voor informele e-mail geldt een geheel andere norm: deze e-mail heeft geen archiefwaarde en behoeft niet binnen de gehele organisatie voor een langere termijn bruikbaar te blijven en vindbaar te zijn. Dit type e-mail dient na het lezen wel direct te worden verwerkt:

- > het aan de hand van de e-mail aanmaken van een taak, en /of
- > het verplaatsen van de e-mail naar de persoonlijke folder, of
- > de vernietiging van de e-mail, direct na het lezen ervan.

De vindbaarheid van informele e-mail wordt gerealiseerd doordat er een consequente vastlegging van e-mail is, in de juiste persoonlijke mappen. Een e-mailprotocol schrijft in ideale zin een omvattende en correcte folderstructuur voor, zodat elke medewerker elk soort informele e-mail efficiënt, adequaat en correct kan vastleggen. Doordat de authenticiteit van informele e-mail niet voor een langere periode dient te worden gewaarborgd, is de bruikbaarheid van de e-mail binnen het persoonlijk dossier van het e-mailsysteem voldoende afgevangen. Een veelvoorkomend probleem bij informele e-mail is dat het te vaak veel te lang wordt bewaard. Informele e-mail moet periodiek worden geschoond: waar men geen waarde meer aan gehecht moet

resoluut worden vernietigd. Dit komt de vindbaarheid van de overige, nog persoonlijk waardevolle, informele e-mail ten goede.

De verantwoordelijkheden expliciet

Het binnen het protocol vastleggen van richtlijnen voor het identificeren van formele en informele e-mail, alsmede het formuleren van procedures omtrent het vindbaar en bruikbaar houden ervan, bieden samen een krachtig middel voor het waarborgen van adequaat e-mailmanagement. Het uitvoeren van toezicht en controle op het organisatiebreed naleven ervan is echter de sleutel tot het concrete resultaat.

Als de verantwoordelijkheden organisatiebreed zijn uitgedragen, dan wordt e-mail makkelijker te monitoren en te managen. Medewerkers kunnen elkaar erop attenderen wanneer e-mail niet conform protocol is opgesteld. Indien noodzakelijk bestaat de mogelijkheid om sancties of corrigerende acties op te leggen. De organisatie weet dan wat de persoonlijke gevolgen van malafide e-mailgebruik kan zijn. In ideale zin komt hierdoor uiteindelijk een bewustwording op gang, waardoor de mogelijke bedrijfsmatige consequenties de doorslag gaan geven en de persoonlijke aspecten naar de achtergrond zullen verdwijnen.

Protocol wordt onontbeerlijk

Een solide e-mailprotocol is een essentieel en onmisbaar handvat voor het herstellen van de digitale orde binnen het e-mailsysteem. Het biedt een vertaalslag van wettelijk geldende richtlijnen naar concrete organisatorische afspraken. Bovendien maakt het de ongeschreven regels, impliciete gedachtegang en onduidelijke keuzes van een organisatie omtrent het e-mailgebruik expliciet. Het biedt concrete afgebakende kaders waarbinnen men het e-mailsysteem dient

te gebruiken. Tot slot biedt het een concreet handboek voor e-mailmanagement waaraan elke medewerker zich dient te houden.

Een adequaat geïmplementeerd protocol, met een stringente controle op de naleving ervan, resulteert op korte termijn in een organisatiebrede bewustwording. Een substantiële paradigmashift waardoor de formele status en juridische en organisatorische waarde van het elektronische bericht wordt erkend en waardoor het correct en afdoend gebruik van het e-mailsysteem door alle medewerkers wordt gerespecteerd.

Wanneer een organisatie haar huidige, veelal anarchistische, e-mailsysteem niet aan banden legt, is het niet de vraag of er zich calamiteiten voor gaan doen op het gebied van bedrijfsvoering, verantwoording of wettelijke aansprakelijkheid; de vraag die moet worden gesteld is wanneer ze zich voor gaan doen.

Literatuur

1. American Management Association, The ePolicy Institute, Clearswift (2003), 'E-Mail Rules, Policies and Practices Survey'.
2. ARMA International, 'Information Management: a business imperative'.
3. Department for Administrative and Information Services, Australia (2002), 'Management of Email as Official Records: Policy, Guidelines and Technical Considerations'.
4. Erika Vanhauwaert, TU-Delft (2003), 'Het archiveren van E-mail'.
5. Filip Boudrez, Sofie Van den Eynde (2001), 'DAVID - Archiveren van e-mail'.
6. Geof Huth, The University of the State of New York (2002), 'Managing E-Mail Effectively'.
7. Gillian Colledge, Michael Cliff (2003), White Paper 'The Implications of the Sarbanes-Oxley Act: it's time to take records management seriously'.
8. Government of Canada (2002), 'E-Mail Management in the Government of Canada'.
9. Hans Hofman (2001) 'Standaard voor informatie- en archiefmanagement. ISO 15489 Nederlandse versie'.
10. Hewlett-Packard Company (2000), 'Managing e-mail is essential in today's business environment: carrots and sticks abound to ensure companies manage e-mail'.

11. J.H.J. Terstege (2002), 'Goed werken in netwerken - Regels voor controle op e-mail en internetgebruik van werknemers'.
12. Kenneth A. Megill (1997) 'The Corporate Memory Information Management in the Electronic Age'.
13. Peter Horsman, Digitale Duurzaamheid (1999), 'Archivering van Elektronische Post, Methoden, meningen en alternatieven'.
14. Randolph Kahn ESQ, Barclay T. Blair (2003), 'The Sabanes-Oxley Act: understanding the implications for information and recordsmanagement'.
15. Simon Garfinkel, Abhi Shelat, Massachusetts Institute of Technology, published by IEEE SECURITY & PRIVACY (2003), 'Remembrance of Data Passed: A Study of Disk Sanitization Practices'.
16. State of Minnesota (2003), 'E-mail Management'.
17. State of Washington (2001), 'Electronic mail guidelines for developing policy & establishing procedures for e-mail'.
18. Testbed Digitale Bewaring (2003), 'Van digitale vluchtigheid naar digitaal houvast. Bewaren van e-mail'.
19. Werkgroep E-mail gebruik (2001), 'Richtsnoer e-mail gebruik t.b.v. de Rijksoverheid'.
20. Wyoming State (2003), 'Electronic Records Management Guidelines - E-mail'.

Vincent Wickenkamp en Ilse Verkuil

Vincent Wickenkamp (e-mail: vwi@t-win.nl) is consultant bij Twynstra Work Innovation en heeft zich gespecialiseerd op het gebied van documentmanagement en kennismanagement. Ilse Verkuil (e-mail: ivu@t-win.nl) is coacher bij Twynstra Work Innovation en leidt coachingstrajecten met als insteek het effectiever en efficiënter gebruikmaken van de huidige beschikbare e-mailsystemen.