

A close-up photograph of a hand in a light-colored shirt moving a yellow chess king piece on a black and white checkered board. Other chess pieces, including a black king and a black rook, are visible on the board. The background is dark, and the lighting is focused on the hand and the pieces.

Relatie met de klant: herbezinning op vele fronten

- Digitale snelweg over de drempel
- Concentreren op kernactiviteiten
- De digitale informatiefabriek
- Groeiende archieven: paradox van digitalisering

Inhoud

Een reeks artikelen uit de adviespraktijk van Phaff & Partners in een snel veranderende wereld

De klant: herbezinning op vele fronten

Gerrit Phaff

De relatie tussen klant en toeleverancier krijgt steeds meer een rationeel karakter. Ook ondernemingen staan voor ingrijpende keuzes waarvan 'zelf doen' of 'uitbesteden' niet de minst belangrijke is.

Digitale snelweg komt over de drempel

Pim Buiskool

Workflow overstijgt de grenzen van het eigen bedrijf. Die workflow reikt steeds dieper: van eerste idee tot en met gereed product en zelfs verder...

Concentreren op de kernactiviteiten

René Joor EDP

De keuze om specifieke dienstverlening - die wel het hart van de organisatie raakt - uit te besteden, wordt nooit op een achternamiddag genomen, omdat deze de kernvragen van een onderneming raakt.

De digitale informatiefabriek

Interview met Drs Erik Stevens

In de driehoek uitgever, drukker en distributeur veranderen de verhoudingen voortdurend. Was er in het verleden sprake van langdurige, zelfs statische relaties tussen de verschillende partijen die uitgeefproducten realiseren, nu is dynamiek troef.

Archieven blijven groeien: de paradox van digitalisering

Drs Tjerk van der Kolk

Papier of digitaal? Voor die keuze staan organisaties bij het inrichten en onderhouden van hun archief. Papier door de scanner halen en dit op de harde schijf opslaan is geen oplossing.

Kort nieuws

Erik Stevens versterkt Phaff & Partners

René Joor is EDP

Gastdocenten in het onderwijs

Drukke aan overnamefront



PHAFF & PARTNERS

Deze publicatie is een uitgave van Phaff & Partners te Maarssen. De uitgave is verspreid als bijlage bij Compres.

Tekst: Phaff & Partners

Eindredactie & productie

Uitgeverij Het Nederlands Magazijn

Vormgeving & beeld: Vormvast

Druk: Drukkerij De Raat & De Vries

© Phaff & Partners BV, november 2005

De klant: herbezinning op vele fronten

Gerrit Phaff

In de adviespraktijk van Phaff & Partners komt de problematiek van de relatie tussen klant en toeleverancier in vele vormen aan bod. Dit betreft zowel het oorspronkelijk werkterrein van het bureau, de grafische sector, als meer algemene gebieden als de grote kennisintensieve organisaties, waar Phaff & Partners voor werkt.

Zo zien we dat binnen de traditionele grafische bedrijven zich steeds meer ondernemingen gaan toeleveren op additionele dienstverlening, waarbij de oorspronkelijke - ook traditionele - drukwerkbestellingen plaats gaan maken voor veel ruimere vormen van dienstverlening.

Eén duidelijke tendens betreft de ondersteuning op automatiseringsgebied, zoals bestandenbeheer, nieuwe elektronische informatiedragers, digitale workflow-communicatie tussen klant en producent en IT-achtige activiteiten met een consultancy-karakter. Een andere tendens is de meer fysieke invulling van taken die de klant vroeger zelf regelde, zoals opslag van gereed product compleet met de bijbehorende elektronische beheersfunctie.

Meer vormen van dieper gaande ondersteuning bij trafie-achtige activiteiten worden vaker zichtbaar. Zelfs het bieden van ondersteuning op uitgeefgebied, eigenlijk een

geheel andere activiteit dan de grafische uitvoeringstaak, wordt zichtbaar om de klant meer aan zich te binden.

Met dit laatste gebeurt de grafische sector zich op glad ijs, want de rol van uitgever is in feite een handelsfunctie, in informatie weliswaar, maar een uitgever verbindt nu eenmaal op eigen risico

Het uitbesteden van bijvoorbeeld postbehandeling, archiefbeheer en inkoop kan alleen als het ondersteunende proces doorzichtig en beheersbaar is

een informatiebron met een deel van de vraagmarkt naar informatie met elkaar, een wezenlijk andere functie dan uitvoeren 'in opdracht' van de vervaardiging van informatiedragers.

HERBEZINNING

De relatie tussen klant en toeleverancier krijgt steeds meer een rationeel karakter. Denk aan de tenders, al dan niet in de vorm van Europese aanbesteding, met als ultieme

vorm de veiling via internet van pakketten en diensten. Of dit zich zal uitbreiden is een ongewisse zaak, uiteindelijk laten zich hele complexe pakketten, die eigenlijk nog vorm moeten krijgen, zich niet verhandelen als goederen op de termijnmarkt. Maar het verschijnsel bestaat en veel inkopende organisaties zijn erdoor gecharmeerd.

'Zelf doen of uitbesteden' of 'terug naar de core-business' is de noemer waaronder ook de relatie tussen klant en leverancier verandert. Dit zien wij ook bij grote organisaties in de sector van de financiële dienstverlening of de (semi-)overheid. Het begrip 'outsourcing' is geen recente modegevoelige trend, het bestaat al heel lang. Maar ook hier draagt de toenemende wens tot kostenbeheersing en rationalisering bij tot her-

bezinning of de niet bij het primaire proces behorende zaken beter buiten de deur plaats kunnen vinden.

GOUDEN REGEL

Opvallend is dat het motief voor outsourcen ook het extern onderbrengen van sores, knelpunten en onvolkomenheden is. Wellicht ziet men dit als de oplossing voor lastige onderdelen van de eigen organisatie. Nu leert de praktijk dat een dergelijke geforceerde afstoting van moeilijk beheersbare bedrijfs-onderdelen die niet tot de core-business behoren, de onbeheersbaarheid van kosten en procedures alleen maar groter maakt.

Dus outsourcing van ondersteunende diensten moet zorgvuldig gebeuren, met name door eerst de interne gang van zaken op orde te brengen. Het uitbesteden van bijvoorbeeld postbehandeling, archiefbeheer en inkoop van dergelijke activiteiten kan alleen als het ondersteunende proces doorzichtig en beheersbaar is, anders draag je een kruiwagen met kikkers naar buiten, waardoor die beesten in de vrije buitenlucht helemaal niet meer in bedwang te houden zijn.

Dan wordt de relatie tussen klant en leverancier een toonbeeld van chaos en loopgravengevechten en dat kan nooit de bedoeling zijn geweest. •

Digitale snelweg komt over de drempel



Pim Buiskool

Workflow overstijgt de grenzen van het eigen bedrijf. Wil een onderneming overleven dan is een vloeiende werkstroom binnen de eigen onderneming voorwaarde. Maar die workflow reikt steeds verder en dieper: van eerste idee tot en met gereed product en zelfs verder...

Corporate organisaties, zakelijke dienstverleners en overheidsinstellingen krijgen steeds meer de regie in handen bij de productie van hun communicatie-uitingen. In de afgelopen jaren zijn er steeds meer, betere en handigere gereedschappen op de markt gekomen waarmee deze organisaties de huisstijl van hun bedrijf kunnen bewaken en het productieproces tot op de printer of drukpers kunnen volgen en beïnvloeden.

Steeds meer spelers in de totale productiekolom maken deel uit van de workflow. Niet alleen de afdelingen die bemoeienis hebben met de productie, maar ook de administratieve ondersteunende processen maken daar een integraal onderdeel van uit.

De motor achter deze ontwikkeling is de digitalisering van de werkstroom bij deze organisaties, net zo goed als die binnen grafische ondernemingen. Relatief nieuw is de koppeling tussen beide werkstromen, waardoor de opdrachtgever zeggenschap krijgt over grafische producties van eerste idee tot en met het product zoals de consument of burger dat te zien of te lezen krijgt.

VERDER EN DIEPER

Wie zijn er zoal betrokken?

Vanzelfsprekend de opdrachtgever, de ontwerper van de huisstijl, de orderbegeleider, de toeleveranciers, de planners en de vervoerders. Bovendien zien we dat steeds meer ondernemers verder gaan dan het afleveren van het drukwerk bij

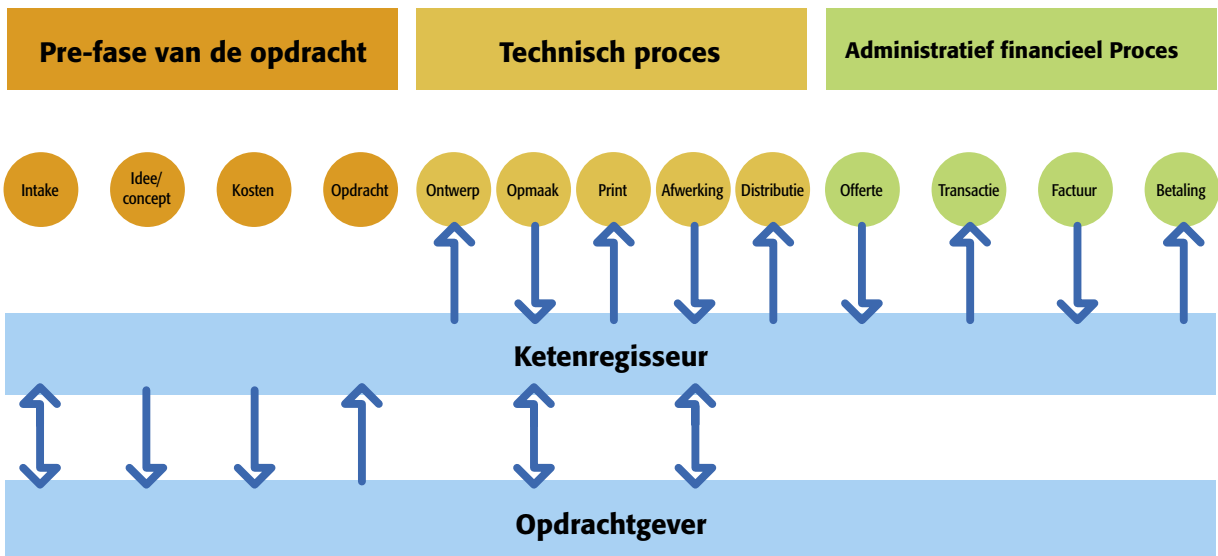
de klant. De respons op antwoordkaarten wordt verwerkt, zodat de volgende mailing nog scherper toegesneden kan zijn op de gewenste doelgroep.

Wie verder wil dan het eigen bedrijf staat het web ter beschikking als uitgelezen instrument om dynamisch te kunnen communiceren met de klant. Dat biedt meerdere voordelen. De webgeoriënteerde werkwijze geeft de opdrachtgever de indruk dat hij of zij zelf 'aan de knoppen zit' zonder hinderlijke bemoeienis van anonieme bemoeials. Het systeem doet

De workflow wint aan diepte door er administratieve processen aan te koppelen

stilletjes zijn werk en bewaakt op de achtergrond de huisstijl, de kosten en de toewijzing aan leveranciers. Bovendien zorgt het workflow-systeem ervoor dat in het proces geen technisch onmogelijke dingen plaatsvinden, wat de kosten onvoorspelbaar zou maken.

Wie wil overleven stelt zich open voor integratie van zijn workflow met die van



Klanten nemen de regie over

de klant. Te vaak nemen drukkerijen en printbedrijven – in mindere mate – de eigen manier van werken als vertrekpunt. Dat is de wereld op zijn kop. Juist de workflow van de klant of opdrachtgever moet uitgangspunt zijn bij het inrichten van een vloeiende workflow. Goed door-dachte koppel- en ontkoppelpunten zijn daarbij noodzakelijk wil het systeem in de praktijk vlekkeloos gaan werken. Dat gaat veel verder dan een digitaal contact dat zich feitelijk beperkt tot het gebruikelijke e-mail en PDF-verkeer. Vooral de kop-

pelning met de back office is nog te vaak en te veel handwerk. Het kan leiden tot ongewenste effecten zoals bijvoorbeeld het veertien dagen wachten op een digitaal verstuurd offerteaanvraag!

De workflow wint aan diepte door er administratieve processen aan te koppelen, met zo min mogelijke menselijke tussenkomst. De workflow die op deze manier is ingericht, levert een schat aan informatie op voor het management van het printcentrum of de drukkerij over persstilstand, piekbezetting, maar moet ook uit de voeten kunnen met calculaties, naberekeningen en de bewaking van het debiteurenbeheer. Een order is immers pas afgerond wanneer de factuur is betaald.

valkuil van de eerste orde. Op de markt zijn tientallen pakketten beschikbaar die doen wat ze beloven. Veelal zijn ze speciaal toegesneden op een bepaalde werkmethode. Zo zijn op dit moment de meeste workflows binnen grafische bedrijven gebaseerd op PDF. Een logische keuze want zowel de graficus kan hiermee uit de voeten als de opdrachtgever die de bestanden aanlevert. Dat er toch vaak ruis op de lijn zit is een ander verhaal. In de naaste toekomst zullen verdere stappen vooruit gezet worden met een workflow gebaseerd op JDF. De snelheid waarmee deze industriestandaarden zich verspreiden is echter lastig te voorspellen.

VOORDELEN VAN EEN DIGITALE WORKFLOW

- Centrale regie over marketing en communicatieproces
- Automatische huisstijlbewaking
- Standaardisatie maakt 80 – 20 regel mogelijk (templates gekoppeld aan acties)
- Opdrachtgever heeft het gevoel het zelf te doen
- Drempelverlagend voor gebruiker
- Kostenbeheersing en besparing
- Gestuurde inkoopprocessen
- Kortere doorlooptijden
- Geregelde technische communicatie met toeleveranciers
- Overal en altijd beschikbaar
- Minder mensen in media/drukwerk productiebegeleiding

EEN VALKUIL

Workflow is onlosmakelijk verbonden met automatisering. Anders dan bijvoorbeeld de auto-industrie lukte het de grafische bedrijfstak pas sinds eind vorige eeuw de tot dan toe losstaande stappen in het drukproces aan elkaar te koppelen.

Duidelijk is dat binnen het grafische vak en de documentenindustrie workflow een blijvend thema is. Daarbij blijven voor de individuele ondernemer voldoende knelpunten te overwinnen, zoals standaardisatie, integratie van de eigen workflow met die van de opdrachtgever en de koppeling met de eigen back office.

Door de nadruk op automatisering bestaat de neiging het fenomeen workflow vooral technisch te bekijken. Een

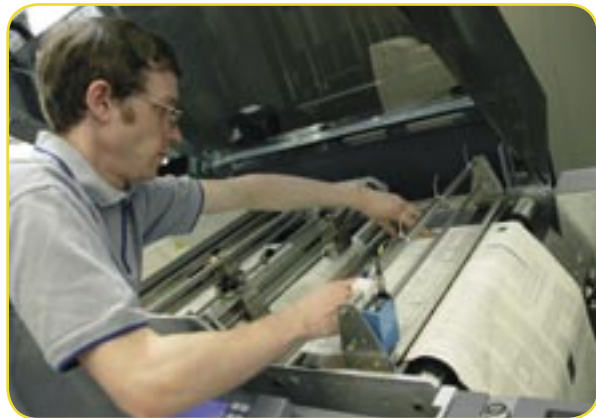
De druk op zowel levertijden als prijzen maakt keuzes voor een doelmatige en slimme workflow onvermijdelijk

De druk op zowel levertijden als prijzen maakt keuzes voor een doelmatige en slimme workflow onvermijdelijk. Workflow is voor alles een strategische vraag die om organisatorische oplossingen vraagt waar uiteindelijk technisch gereedschap in de vorm van hard- en software aan te pas komt. •

Concentreren op de kernactiviteiten

René Joor EDP

Wat doe ik als onderneming zelf en wat besteed ik uit? De vraag stellen is gemakkelijker dan deze te beantwoorden. Ofwel: waar stopt mijn primaire proces en beginnen de ondersteunende diensten?



Een grote bank stapt over op ip-telefonie. Deze organisatie wil daarmee de werknemers productiever laten werken en beter bereikbaar maken, ook buiten kantoor. Vestigingen in veertien landen komen aan de beurt. Om het project in goede banen te leiden sluit de bank een vijfjarig contract met een communicatieleverancier. Niet alleen de techniek, maar ook het projectmanagement wordt uitbesteed. De waarde van het contract is niet bekend, maar omvat vele tientallen miljoenen euro's.

Communicatie met klanten en tussen medewerkers onderling is van essentieel belang. Toch piekert de bank er niet over dit project zelf te runnen. Specialististen moeten de voorwaarden creëren zodat de bank datgene kan doen waar ze het beste in is.

FOCUS IS NOODZAKELIJK

De keuze om specifieke dienstverlening – die wel het hart van de organisatie raakt – uit te besteden, wordt nooit op een achternamiddag geno-

men, omdat deze de kernvragen van een onderneming raakt. Wat behoort wel en wat niet tot het primaire proces van een organisatie? Deze vraag dient het management telkens opnieuw aan de orde te stellen, te beantwoorden en vervolgens actie te ondernemen. Daarbij veranderen de omstandigheden en grenzen, zodat wat in het ene jaar nog duidelijk wel onder het primaire proces viel, dat het volgende jaar al niet meer zo hoeft te zijn.

Vrijwel het complete management bewijst lipdienst aan het primaire proces. Iedereen

wil zich immers concentreren op zijn kerntaken, daarmee als bedrijf of instelling zo goed mogelijk presteren en daardoor ook succesvol zijn. Focus is noodzakelijk. Wie alles wil beheren verliest overzicht en maakt het bestuur van een organisatie uitermate complex.

Maar wat doe je wel zelf en wat niet?

Nu het lage fruit als eerste geplukt is, komen er moeilijker vragen aan de beurt. Waar stopt het primaire proces en beginnen de ondersteunende taken? Waar leg je de knip? De gemakkelijkste vragen zijn beantwoord. Het wagenpark is allang de deur uit, net zoals de groenvoorziening, de beveiliging en het bedrijfsrestaurant. Maar hoe verder?

VERZETSHAARDEN

Als de vraag aan de orde komt of al dan niet tot outsourcing van ondersteunende diensten moet worden overgegaan,

over uitbesteden vormt voor hen een ernstige bedreiging. Verlies aan status – echt of vermeend – kan ook een belangrijke rol spelen bij het opbouwen van verzetshaarden. De al dan niet terechte overwaardering van het eigen werk speelt eveneens een rol. “Het is zo bijzonder dat we hier op de afdeling doen, dat is niet in te kopen.”

Emoties en status spelen een belangrijk rol. Het management doet er goed aan deze emoties te onderkennen en ze niet te bagatelliseren, maar serieus mee te nemen in de afwegingen bij de vraag of er al dan niet outsourcing dient plaats te vinden en hoe dat dan op de beste wijze gerealiseerd kan worden.

INFORMATIE STROOMLIJNEN

Kun je dit zelf stroomlijnen, of lukt dat wel met behulp van externe adviezen? Ga je daarna het beheer zelf doen, of is het een uitgelezen mogelijkheid dat lastige document management de deur uit te doen?

*Nu het lage fruit als eerste geplukt is,
komen er moeilijker vragen aan de beurt*

Verzekeringsmaatschappijen en banken zijn massaal bezig hun archieven te digitaliseren. Doe je dat in eigen beheer? Laat je het scannen aan derden over en voeg je zelf intelligentie toe bij het indexeren van de documenten om deze terug te kunnen vinden of laat je dat over aan ter zake deskundige partners? Of een stap verder: waarom zelf je post in de postkamer scannen als TPG Post dat wellicht beter, sneller en goedkoper doet?

Uitbesteden brengt altijd partnerschap met zich mee. Of anders gezegd: het maakt je

afhankelijk en dat is iets waar ondernemers een broertje dood aan hebben. Tegelijkertijd spreid je risico's, koop je extra kennis en state-of-the-art techniek in en kun je je – als je het goed doet - concentreren op je kernactiviteiten.

KOORTS LOOPT OP

Na enige jaren van stagnatie loopt de outsourcingkoorts weer op. Het tempo waarmee ondersteunende processen zoals IT en documentmanagement worden uitbesteed groeit.

Anders dan in Nederland wordt in vooral Angelsaksische

landen al volop uitbesteed. In Nederland en Europa staan we pas aan het begin van een ontwikkeling die nu aan momentum begint te winnen. Er komt een golf van outsourcingprocessen aan, waarbij de vraag waar je de knip legt tussen het primaire proces en ondersteunende diensten van cruciaal belang is.

Uitbesteden is nooit een doel op zich. Het gaat om scherpe analyses, heldere argumenten en afgewogen besluitvorming. Ooit plakten in de Tour de France de coureurs hun eigen band wanneer deze leeg liep,

maar wisten zo etappes of zelfs de gehele Tour te winnen. Nu zijn er specialisten in dienst van de wielerploegen die dit plakwerk voor hun rekening nemen. Terecht. Hier is het onderscheid tussen het primaire proces en ondersteunende diensten overduidelijk, maar ook toont het aan dat opvattingen wat daar wel en niet toe behoort in de loop der tijd verschuiven. We zijn het er vandaag over eens. Laat het banden plakken maar over aan de technici die daar voor hebben geleerd: een coureur moet – net zoals een ondernemer – vooral zo hard mogelijk trappen. •

De digitale informatiefabriek

Interview met Drs Erik Stevens

Keuzes maken. Dat is het parool voor de uitgever.

Wat behoort wel en niet tot mijn primaire proces? Drs Erik Stevens, de jongste partner van Phaff & Partners, met zijn opvattingen over de digitale informatiefabriek.

“In de driehoek uitgever, drukker en distributeur veranderen de verhoudingen voortdurend. Was er in het verleden sprake van langdurige, zelfs statische relaties tussen de verschillende partijen die uitgeefproducten realiseren, nu is dynamiek troef. Voor menig uitgever is de markt de laatste jaren lastig. Inkomsten staan onder druk door de opkomst van internet met nieuwe toetreders. De afzet van traditionele folioproducten krimpt, oplages dalen, abonnees zeggen op en de advertentie-euro moet hard worden bevochten. Met gerichte marketingacties en een

Uitgevers concentreren zich noodgedwongen steeds meer op de kostenkant

goede verkoop zijn de inkomsten aan de abonneekant, de losse verkoop en de verkoop van advertenties wel positief te beïnvloeden, maar de opbrengsten zijn soms marginaal. Uitgevers concentreren zich daarom noodgedwongen steeds meer op de kostenkant. De uitgever kan duidelijk aan de knoppen draaien op het

gebied van redactie- en opmaakkosten en het grafische productietraject. De laatste jaren zijn de inspanningen om via meerdere uitgeefkanalen producten te slijten ook gestegen.”

VIRTUELE REDACTIE

Je komt je hele professionele leven al bij uitgeverijen over de vloer en je geeft zelf een vak-tijdschrift uit. Wat valt je dan het meeste op?

“Het maken van bladen en kranten is na de desktoprevolutie in de jaren tachtig van de vorige eeuw ingrijpend veranderd. Streng gescheiden disciplines zijn in elkaar geschoven. Dankzij technieken zoals InDesign server en PDF als de facto bestandsformaat, maken zelfs free lancers deel uit van een – virtuele – redactie. Het is vanuit technisch oogpunt al lang niet meer noodzakelijk om redacteuren, opmakers en wie er verder betrokken zijn, bij elkaar in één ruimte te brengen. Iets anders is of een uitgever van deze technische mogelijkheden ook daadwerkelijk gebruik wil maken.

Het is aan de uitgever om een goede balans te vinden tussen een zo stringent mogelijk kostenbeheersing en een zo goed mogelijk product. Daarbij komt dat in de digitale informatiefabriek de 'assemblage' van allerhande andere informatieproducten onder handbereik ligt. Met min of meer dezelfde grondstof, kunnen verschillende typen producten gemaakt worden tegen zeer lage additionele kosten."

Het inrichten van een vloeiende werkstroom op een redactie is geen kwestie van een keuze tussen Quark en Adobe-software

Het eens tamelijk rechthoekige productieproces is vervangen door een veel diffusere manier van werken?

"Zeker. En sterker nog: een uitgever zal bij het inrichten van zijn workflow bijzonder goed op de hoogte moeten zijn van de technische mogelijkheden die er liggen. Wil je bijvoorbeeld de pagina's in eigen huis opmaken, of besteed je dat uit? En als je gaat uitbesteden, doe je dat in Nederland of in het buitenland? Wellicht dat het in India of China net zo snel, goed en waarschijnlijker goedkoper kan. Zo'n keuze levert weer andere nadelen op: wellicht dat je deadlines dan toch te ver naar voren komen te liggen. Overwegingen die daarbij om de hoek komen kijken zijn actualiteit, flexibiliteit en de mogelijkheid om tot op het laatste moment tekst-beeld aanpassingen te kunnen verrichten. Mijn punt is dat je bij alle stappen in het proces afvraagt of je – gegeven het complexe product – de juiste besluiten neemt.

Daar komt bij dat er voor meerdere media dan alleen papier geproduceerd wordt. Het is verbazingwekkend hoeveel uitgeverijen - en overigens ook andere grote organisaties – nog bezig zijn artikelen die in druk verschijnen via knippen en plakken op hun website te publiceren. Ook die workflow is om met Ruud Lubbers te spreken vaak werkendeweg tot stand gekomen – en dat is niet altijd de beste oplossing."

COMMUNICATIECIRKEL SLUITEN

Wat moet een uitgever altijd zelf doen?

"Een uitgever dient voor alles grip op op twee zaken te hebben: de inhoud van de informatie en zijn klantenbestand. De rest kan hij al of niet uitbesteden. Dat klinkt simpel, maar welke uitgever heeft bijvoorbeeld een scherp en helder beleid op het gebied van Digital Rights Management. Natuurlijk zijn er afspraken met de redactie, vormgeving en freelancers, maar wie bewaakt een en ander. We kennen in Nederland een te grof systeem, waarbij uitgeverijen gecompenseerd worden voor opnieuw gebruikte informatie, dat kan beter.

Een ander punt is bijvoorbeeld de koppeling tussen marketingacties en de back office van een uitgeverij. Wie bestelt welke artikelen uit de lezersactie en krijgt dat dan ook een vervolg? Uitgeverijen staan er niet om bekend dat ze deze communicatiecirkel met hun lezers of abonnees optimaal sluiten."

ontwikkelingen zo snel, dat je het bijhouden daarvan beter kan overlaten aan 'dedicated partners'.

Grip op de informatie kun je met dergelijke partners in de keten organiseren. Het grafisch bedrijf weet vaak veel meer van prepress dan de uitgeverij, de distributeur kan meer dan alleen een postzak in ontvangst nemen en de periodieken bezorgen. Deze bedrijven zijn experts op het gebied van adressering, weten alles van abonnees in een bepaald postcodegebied en houden ook de abonnementenadministratie op orde.

Uitgevers zouden van tijd tot tijd een stap terug moeten doen en zich afvragen wat de kern van hun werk is. Waarmee verdienen ze hun boterham? Bij multimediaal uitgeven komt een breed scala aan hard- en software te pas, databases en web publishing tools. De koppeling tussen redactie en administratie staat bij menig uitgeverij nog in de kinderschoenen. Hier zijn kostenvoordelen te



MULTIMEDIAAL UITGEVEN

Gaan uitgevers alle techniek uitbesteden?

"Waarom niet? Het lijkt voor de hand te liggen om als kleinere uitgeverij te investeren in hard- en software, maar als een professionele partner dit nu beter en vooral goedkoper kan? Het inrichten van een vloeiende werkstroom op een redactie is geen kwestie van een keuze tussen Quark en Adobe-software, het ligt complexer dan dat. Bovendien gaan de

behalven en de Pavlov-reactie van elke uitgever zal dan ook zijn om zich hier op te storten. Geen enkel probleem, wanneer de kern van de zaak maar niet uit het oog verloren wordt: informatie verzamelen en daaraan waarde toevoegen zodat de lezer op de vrije markt bereid is daar een bedrag voor te betalen." •

Archieven blijven groeien: de paradox van digitalisering



Drs Tjerk van der Kolk

Papier of digitaal? Voor die keuze staan organisaties bij het inrichten en onderhouden van hun archief. Papier door de scanner halen en dit op de harde schijf opslaan is geen oplossing. Een gestructureerde aanpak op basis van een heldere leidraad is noodzakelijk.

Het klinkt paradoxaal maar ondanks de opkomst van digitalisering worstelen veel organisaties met groeiende fysieke archieven. Aan de ene kant vinden – soms grootschalige – scanningoperaties plaats terwijl anderzijds nog steeds fysieke documenten worden opgeslagen. Naast het ontbreken van een integrale visie op documentlogistiek is ook het ontbreken van een actueel bewaartermijnbeleid hieraan debet. Meer dan eens blijken de voor digitalisering en scanning verantwoordelijke afdelingen onvoldoende samen op te trekken met degenen die belast zijn met opslag, beheer en vernietiging van fysieke archieven.

Hoe zeer digitalisering en andere vormen van procesoptimalisatie hun intrede ook doen binnen allerlei organisaties,

voor ondersteuning van de primaire processen moet nog vaak worden teruggegrepen op informatie uit archieven. Of dit plaatsvindt vanuit elektronische archieven of dat nog op de conventionele wijze fysieke documenten worden geraadpleegd hangt niet alleen af van de technologische mogelijkheden. Cultuuraspecten zoals ingesleten gewoontes en werkmethoden spelen hierbij een belangrijke rol.

Het ontbreken van een duidelijke keuze voor de ene of de andere werkwijze geeft medewerkers de ruimte om vast te houden aan de hun vertrouwde papiergebonden manier van opslaan en raadplegen van documenten. En daarmee hebben allerlei vormen van digitalisering van informatie binnen de organisatie slechts beperkt effect.

Het op twee documentlogistische gedachten blijven hinken levert onvoldoende efficiencyvoordelen op, zowel in termen van doorlooptijd als van kostenbesparingen.

HOE LANG BEWAREN?

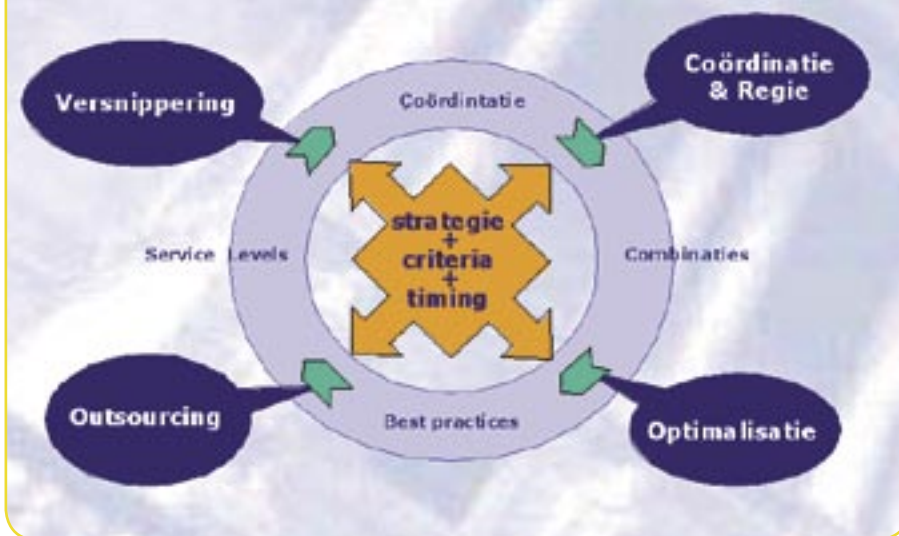
Een onderbelicht facet vormt het beleid over het bewaren en vernietigen van documenten. Was dat van oudsher geformuleerd in termen van fysieke bewaring en vernietiging, door de opkomst van digitalisering beslaat dit beleid ook elektronische vormen van informatieopslag.

De wetgeving maakt daarbij overigens geen onderscheid tussen papieren en digitale documenten en ook de elektronische handtekening heeft dezelfde rechtsgevolgen als de handgeschreven versie. Desondanks komen organisaties slechts aarzeland tot duidelijk beleid en concrete richtlijnen ten aanzien van documentbeheer.

VERANTWOORDELIJKHEID

Het feit dat in veel organisaties sprake is van versnippering van de archief functie en ook het onderscheid tussen documenteigenaar en documentbeheerder niet altijd duidelijk is, draagt bij aan het in stand houden van de bestaande situatie. In de praktijk is het nog vaak zo dat papieren archieven vallen

Levenscyclus archiveren



WEG OPEN VOOR ON-LINE VERZEKEREN

Onlangs heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen waarin het kabinet gevraagd wordt een wetswijziging voor te bereiden om het verzekeringsproces volledig via internet af te kunnen handelen. Dit betekent dat verzekeraars hun klanten niet langer de – eventueel via internet - afgesloten polis op papier moeten bevestigen. Verwacht wordt dat dit zal leiden tot een aanzienlijke kostenbesparingen.

(Bron: FD 13 oktober 2005)

onder de verantwoordelijkheid van postkamer of archiefbeheer, terwijl digitale archieven zich in het domein van de IT-afdeling bevinden. Niemand voelt zich verantwoordelijk voor of is zich echt bewust van de mogelijkheden die de organisatie daarmee laat liggen.

De onduidelijkheid in verantwoordelijkheden komt extra aan het licht wanneer er praktische zaken geregeld moeten gaan worden. Wie richt de nieuwe workflow in, waar vindt het scannen van nieuwe documenten plaats en wat te doen met het bestaande papieren archief?

Degenen die verantwoordelijk zijn voor het primaire proces dienen deze vragen helder te beantwoorden en te zorgen voor voldoende duidelijkheid en aansturing vanuit de top van de organisatie. Het inrichten van een doelmatige documentenstroom ondersteund door een vitaal, betrouwbaar en goed toegankelijk archief is immers cruciaal voor de continuïteit van een organisatie.

Een vraag die zich aandient is in hoeverre een organisatie

het opslaan en beheren van (fysieke) archieven (nog langer) tot haar kerntaken moet rekenen. Steeds meer organisaties hebben ervoor gekozen grote delen van hun archieven extern onder te brengen. Met name 'statische' archieven – waar weinig opvragingen worden gedaan – lenen zich bij uitstek voor opslag bij efficiënt ingerichte partijen. In toenemende mate worden ook dynamische archieven bij derden ondergebracht, mede ingegeven door digitale opvraagmogelijkheden vanuit de opgeslagen archieven.

Mocht er worden besloten tot uitbesteden dan is het management nog niet ontvallen. Het is de plicht om de documentenstroom doordacht in te richten. Een probleem outsourcen en hopen dat het daarmee is opgelost is een al te naïeve gedachte die een onderneming op den duur veel ellende en geld kan kosten.

CENTRALE COÖRDINATIE EN REGIE

Dat het ook anders kan toont één van de grotere financiële instellingen in Nederland aan. Daar wordt aan die versnip-

pering een einde gemaakt en is gekozen voor een centraal gecoördineerde regie- en beheerfunctie van archieven. Op deze wijze worden werelden bij elkaar gebracht die voorheen gescheiden van elkaar opereerden. Tevens krijgen vraagstukken en mogelijke oplossingen een schaalgrootte en reikwijdte die tot de verbeelding spreken, en die beslissers over de streep trekken.

Ook de coördinatie van een (nog definitief) vast te stellen bewaartermijnenbeleid draagt bij aan een organisatiebrede bewustwording inzake het bewaren en vernietigen van documenten. Door hierin duidelijke richtlijnen te formuleren kunnen aanzienlijke besparingen worden gerealiseerd, zowel in ruimtebeslag als in de kosten daarvan.

De vruchten van deze gecoördineerde aanpak worden ook tastbaar in gerichte keuzes ten aanzien van uitbesteding. Vanuit een overall-beeld worden archieven op een gestructureerde en de meest geëigende manier ondergebracht bij derden. •

'DE VIJAND HEET PAPIER'

Organisaties dreigen te smoren in de almaar groeiende stroom informatie waar ze niet goed raad mee weten. Vaak wordt aan individuele werknemers de keuze gelaten wat er wel en niet bewaard moet worden. Bij de overstap naar een volledig digitaal archief blijkt de werkelijkheid dan vaak weerbarstig.

Mensen nemen maar moeilijk afscheid van een hen vertrouwde werkwijze. Zonder scherpe instructies kruipen de ordners al weer snel geniepig binnen om de geprinte e-mailtjes te kunnen bewaren, waar collega's de weg niet in kunnen vinden. Het gebruik van meerdere informatiestromen naast elkaar en het her en der in de organisatie ontstaan van privé-archieven belemmert in hoge mate de slagkracht. Papier behoort tot 'de vijand' te worden verklaard, omdat papier zich in het digitale tijdperk ontpopt als een uiterst lastige informatiedrager.

Erik Stevens voegt zich bij Phaff & Partners

Drs Erik Stevens maakt sinds medio dit jaar als volwaardig partner deel uit van het team van Phaff & Partners in Maarsse. Tot dan toe bestond het team uit Gerrit Phaff, Pim Buiskool, René Joor en Tjerk van der Kolk. Net als de andere partners van dit bureau verwerft hij zelfstandig projecten en treedt hij samen met collega's gezamenlijk op bij complexe opdrachten.

Erik Stevens is bijna twee jaar geleden uit het advieswerk gestapt om als uitgever het blad H2World in de markt te zetten, een tijdschrift over waterstof als nieuwe energiedrager. Deze activiteit zet hij voort naast zijn activiteiten als consultant en interim-manager. Zijn expertise omvat strategievorming, bedrijfscontinuïteit, functioneren van organisaties en training. Ook zal hij bedrijven en instellingen

terzijde staan, die geadviseerd willen worden bij de ontwikkeling van hun uitgeverij-activiteiten.



Drs Erik Stevens

René Joor is EDP

René Joor kan de toevoeging EDP achter zijn naam zetten. Voor buitenstaanders is dit geen bekend begrip, binnen de wereld van het documentmanagement zegt het des te meer.

De term EDP staat voor Electronic Document Professional en wordt na pittige toetsing door Xplor International toegekend aan projectmanagers die zich succesvol met de praktijk van digitalisering van documentstromen hebben beziggehouden. Xplor International beoordeelt een aantal cases die door kandidaat EDP-ers zijn uitgevoerd. Als deze cases wezenlijk bijdragen tot het documentmanagement binnen de desbetreffende organisatie, kan de projectmanager aanspraak maken op deze titel. René heeft aan dit criterium voldaan.

Veel Overnameprojecten

In toenemende mate wordt Phaff & Partners benaderd door bedrijven die te kampen hebben met een continuïteitsprobleem in de leiding. Meestal speelt de leeftijd van de ondernemer een rol, maar het komt ook voor dat de DGA wil overstappen naar een heel andere sector.

Gelukkig blijken er bedrijven of privé-personen te zijn die belangstelling hebben om een - vaak ook kleine - grafische onderneming te verwerven. Phaff & Partners speelt een actieve rol om beide partijen bij elkaar te brengen. Het bureau zorgt er ook voor dat men elkaar goed verstaat rond de onderhandelingstafel en dat de wederzijdse verwachtingen op elkaar aansluiten. Dit gaat niet vanzelf omdat in een dergelijk proces ook vele anderen - accountants, juristen, fiscalisten - een eigen rol spelen en het gemeenschappelijke doel voor beide partijen helder moet zijn en blijven.



René Joor EDP

Deskundigheid van Phaff & Partners ingezet bij opleidingen

Incidenteel treden partners van het bureau op als gastdocenten bij opleidingen. Dit najaar is dat het geval bij Gerrit Phaff en René Joor.

De eerste vervult een gastdocentschap bij de Grafische Management Opleiding (GMO) in Tilburg. Hoewel hij daar dagenlang de toekomstige management- en stafmedewer-

kers van grafische bedrijven kan vertellen hoe bedrijven in de sector zich ontwikkeld hebben, beperkt hij zich tot een praktische case die de studenten onder zijn begeleiding uit elkaar moeten rafelen en weer goed in elkaar moeten zetten. René Joor heeft bij het ROC in Utrecht een gastcollege vervuld rond het thema 'De

digitale facility manager', een thema dat deel uitmaakt van de opleiding tot Facility Manager op het ROC. De coördinator van deze opleiding las de brochure van Phaff & Partners over dit thema. Met de opmerking "Julie weten er veel meer over dan ik", onderbouwde hij zijn uitnodiging voor het gastdocentschap.

Betrouwbaarheid, ervaring & deskundigheid

Phaff & Partners geniet veel vertrouwen in de sectoren, waarbinnen het bureau actief is.



Phaff & Partners wordt gevormd door (van links naar rechts): Gerrit Phaff, Drs Tjerk van der Kolk, Drs Erik Stevens, Henda Suverkropp, René Joor EDP en Pim Buiskool. (foto Vincent van Zandvoord)

De partners hebben dit vertrouwen in de tientallen jaren dat zij werkzaam zijn als manager en consultant, vooral op basis van betrokkenheid en deskundigheid opgebouwd. Hun senioriteit staat borg voor hun optreden in de rol van counselor en onderzoeker. Dit vindt plaats vanuit een onafhankelijke en objectieve positie.

De kennis van de partners stoelt op praktijkkennis, een gedegen opleiding en een bewezen 'track record'. Bovendien zijn de partners als geen andere insiders in de bedrijfstak op de hoogte van alle in's en out's door hun klankbordfuncties op de hoogste management- en directie-niveaus.

Phaff & Partners is geworteld in een uitgebreid netwerk en werkt vanuit de praktijk. Het team bestaat uit specialisten op een breed terrein: HRM, waardebeoordeling en overname bij ondernemingen, strategische inkoop en documentmanagement. Phaff & Partners is ondernemend met de ondernemer.

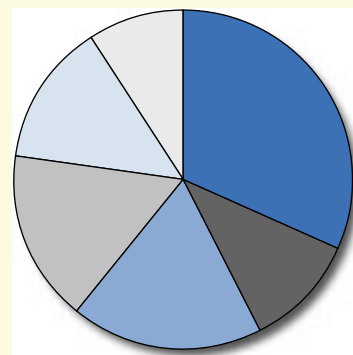
Phaff & Partners hecht aan een betrouwbaar en integer imago. Maar ondanks de zware managementproblemen die dagelijks passeren, is er ruimte voor humor en een lichte toets.

HET DOEL...

Phaff & Partners adviseert en begeleidt ondernemers bij het

inzetten van veranderingen en zorgt ervoor dat verandering en verbetering samengaan. Het bureau werkt vanuit een integrale visie. In de filosofie van Phaff & Partners kunnen vraagstukken pas adequaat worden aangepakt indien zij volledig in hun context en krachtenveld worden geanalyseerd en in samenhang daarmee worden opgelost. •

Wat doet Phaff & Partners?



- advisering en implementatie documentbeleid voor complexe organisaties
- vernieuwing facilitaire dienstverlening met bijbehorende processen
- begeleiding en advisering bij overnameprocedures
- werving en selectie van management, staf en kader
- doorlichting, opstellen businessplan, begeleiding bij veranderingsprocessen
- rol van vertrouwenspersoon, optreden als klankbord voor management

PHAFF & PARTNERS

management consultancy

Correspondentieadres:

Phaff & Partners BV
Postbus 1562
3600 BN Maarssen

tel. (0346) 56 94 14
fax (0346) 56 11 34

Bezoekadres:

Gebouw 'Bisonstaete'
Bisonspoor 1206
3605 KZ Maarssenbroek

www.phaff.nl
info@phaff.nl



Henda Suverkropp,
uw gastvrouw