

Documentmanagement Hoofdkantoor Immigratie- en Naturalisatiedienst

Digitalisering een complex proces

Elke Pettinga

Documentmanagement Hoofdkantoor Immigratie- en Naturalisatiedienst

Digitalisering een complex proces

Elke Pettinga

Mei 2004

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent- begeleider: dhr. M. Scheen

Medebeoordelaar: dhr. W. van der Es

Opdrachtgever: Immigratie- en Naturalisatiedienst
Dr. H. Colijnlaan 341
Postbus 5800
2283 XL Rijswijk

Mentor: dhr. N. Bults

Periode onderzoek: december 2003 – mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar **documentmanagement** op gebied van digitalisering voor het hoofdkantoor van de Immigratie- en Naturalisatiedienst. Onderzoeksvraag is: Hoe kan voor de IND een optimaal documentmanagement geïmplementeerd worden, waaruit inzicht in een efficiënte en effectieve **documentstroom** tegen zo laag mogelijke integrale kosten verkregen worden? Achterliggende doelstelling is een optimale documentenstroom tegen zo laag mogelijke integrale kosten verkrijgen, waarbij onderzoek gedaan wordt naar de **multifunctionals** en mogelijkheden tot **digitalisering**.

Belangrijkste conclusies zijn dat de invoering van multifunctionals een goede stap is. De inzet van multifunctionals is een eerste stap naar digitalisering. Men moet **draagkracht** creëren op centraal niveau. **Managementinformatie** wordt hierdoor beschikbaar. Digitalisering is te bekijken vanuit **strategische-, organisatorische- en ICT factoren**. De afdeling PIM (Proces en Informatie Management) geeft advies voor het beheer en beleid van documentmanagement. De **verantwoordelijkheid** hiervoor ligt bij de directeur bedrijfsvoering.

Managementsamenvatting

De laatste jaren doet zich een groot aantal nieuwe ontwikkelingen voor die van invloed zijn op het afdrucken van documenten binnen de kantooromgeving. Dit is terug te vinden in de grote stroom documenten, de complexiteit, arbeidsintensiviteit en kostbaar beheer hiervan. Men heeft meer aandacht voor efficiënter documentbeheer. In alle fasen van de documentcyclus vindt momenteel een digitaliseringslag plaats.

Met uitzicht op het verloop van het huidige contract van kopieerapparatuur wil de afdeling Inkoop van de Immigratie- en Naturalisatiedienst multifunctionals aanbesteden. Men wil inzicht krijgen in de documentstroom en wil beleid ontwikkelen rond het gehele documentmanagement binnen de IND. Met documentmanagement wordt in eerste instantie bedoeld op digitalisering. Tevens is het doel voortschrijdend inzicht en informatie te geven over digitalisering, om te kijken wat de mogelijkheden en de beperkingen zijn indien de IND start met digitalisering.

De doelstelling voor de IND is een optimale documentstroom tegen zo laag mogelijke integrale kosten verkrijgen.

De probleemstelling die voor de IND is geformuleerd, is als volgt:

Hoe kan voor de Immigratie- en Naturalisatiedienst een optimaal documentmanagement geïmplementeerd worden, waaruit inzicht in een efficiënte en effectieve documentstroom tegen zo laag mogelijke integrale kosten verkregen kan worden?

Er wordt onderzoek gedaan worden naar de huidige situatie door middel van empirisch onderzoek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van interviews.

Het doel hiervan is te onderzoeken wat de wensen, eisen en behoeften van de uiteindelijke eindgebruikers zijn.

Er zullen alternatieven worden aangedragen c.q. aanbevelingen worden opgesteld voor onderdelen van het documentmanagement die verbeterd of nieuw opgezet dienen te worden met daarbij de benodigde kosten en implementatievoorstellen.

Met dit onderzoek en het uiteindelijke advies wil de IND meer inzicht krijgen in te ontwikkelen beleid omtrent digitalisering. Dit is voor de afdeling Inkoop het hoofddoel. Dit onderzoek heeft als insteek inzicht in het huidige beleid te geven en dit in de toekomst te houden.

Het gedeelte multifunctionals van dit onderzoek is van toepassing op de aanbesteding.

De organisatie van de IND is omschreven zoals oa. het primaire proces, missie, organisatie en processen toegespitst op de probleemstelling. Tevens wordt er een onderzoeksverantwoording gegeven. Er is gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek waarbij literatuuronderzoek en deskresearch is toegepast. Tevens is er empirisch onderzoek verricht d.m.v. interviews. Er is gebruik gemaakt van het tien-stappenplan van Kempen en Keizer. Hierin komen de oriëntatiefase, de oplossingfase en de invoeringsfase aan de orde.

Bij het theoretisch kader wordt de nadruk gelegd op documentmanagement en digitalisering. Ook is er ingegaan op de verschillende aspecten die bij digitalisering komen kijken voor de organisatie.

De huidige documentstroom en het archiefbeleid van de IND wordt besproken. De interviews zijn gehouden met verschillende medewerkers van de IND. Tevens wordt er onderzocht wie er formeel verantwoordelijk is voor eventuele digitalisering.

Om te onderzoeken hoe ver andere organisaties zijn op het gebied van documentmanagement en om een vergelijking te maken met de IND, is op aanraden van een medestudent c.q. vriendin contact opgenomen met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Hierbij is contact opgenomen met Rob Zakee, Sectorhoofd Bedrijfsuitgeverij van de afdeling IFA, directie informatiemanagement en facilitaire aangelegenheden, welke verantwoordelijk was voor het project outputmanagement.

Tevens is er bij een andere locatie (Hoofddorp) van de IND onderzoek gedaan. Deze locatie heeft namelijk vorig jaar de multifunctionals reeds geïmplementeerd.

Om goed antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn de conclusies uit de verschillende onderwerpen getrokken; multifunctionals, beleid, digitalisering, cultuur, verantwoordelijkheid en begrip. Hieruit zijn ook de aanbevelingen ontstaan. Ook is er een implementatietraject ontstaan ten aanzien van de multifunctionals. In de financiële paragraaf wordt ingegaan op het verschil in kosten per afdruk op een printer en op een multifunctional. Tevens is er ingegaan op de investeringskosten.

Voorwoord

De opleiding Facility Management aan de Haagse hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met de afstudeeropdracht. De afstudeeropdracht heb ik voltooid op het hoofdkantoor van de Immigratie- en Naturalisatiedienst in Rijswijk. Hier ben ik vier maanden bezig geweest met het onderwerp documentmanagement.

Bij deze wil ik mijn docent-begeleider Martijn Scheen bedanken voor het advies en ondersteuning tijdens de afstudeerperiode. Hierbij wil ik ook mijn mentor Nico Bults bedanken voor de inzet en begeleiding in de organisatie.

Tevens wil ik René Zijlmans en medebeoordelaar Walter van der Es bedanken voor de feedback en hulp tijdens mijn afstuderen.

Ook wil ik de rest van de medewerkers van de IND bedanken voor de hulp bij de totstandkoming van mijn adviesrapport.

Rijswijk, 2004

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
1. De Immigratie- en Naturalisatiedienst.....	4
1.1 Primaire proces.....	4
1.2 Missie IND.....	4
1.3 Organisatie	5
1.3.1 De processen.....	5
1.3.2 Waarom de invoering van een procesgestuurde organisatievorm?	5
1.4 Stafdirectie Middelen & Control.....	6
1.4.1 Afdeling Inkoop	6
2. Onderzoeksverantwoording	7
2.1 Onderzoeksopzet.....	7
2.2 Oriëntatiefase.....	7
2.3 Onderzoeks- en oplossingsfase	8
2.4 Invoeringsfase.....	9
3. Theoretisch kader.....	10
3.1 Documentmanagement.....	10
3.1.1 Document.....	10
3.1.2 Archiefstuk.....	10
3.1.3 Documentatiestuk	11
3.2 Digitalisering	11
3.3 De bedrijfscultuur	12
3.3.1 Verandering.....	12
3.3.2 Gevolgen personeel en organisatie.....	13
3.4 Factoren.....	13
3.4.1 Strategische factoren.....	13
3.4.2 Organisatorische factoren.....	14
3.4.3 ICT factoren.....	14
3.4.4 Kosten.....	14
3.5 De huidige stand van zaken.....	14
3.6 Workflowmanagement.....	15
3.7 De voor- en nadelen van centraal en decentraal kopiëren /printen.....	15
3.8 Multifunctionals	16
3.9 Toepasselijke wetten en regelingen.....	17
3.10 Archiefruimte	17
3.11 De markt.....	18
4. De huidige situatie	19
4.1 Huidige situatie documentstroom en archiefbeleid IND.....	19
4.2 Inventarisatie apparatuur	19
4.3 Interviews	20
4.3.1 Resultaten.....	20
4.4 Archiefbeleid IND.....	22
4.5 Rolverdeling /verantwoordelijkheden.....	22
4.6 Reeds bestaande documenten	23
4.7 Beheer digitale documenten	24
5 Benchmark bij ministerie van LNV.....	25
5.1 Resultaten.....	25
5.2 Locatie Hoofddorp IND.....	26
Conclusies.....	28
Aanbevelingen.....	30
Implementatie	33
Financiële paragraaf.....	34
Literatuuropgave	36

Inleiding

De laatste jaren doet zich een groot aantal nieuwe ontwikkelingen voor die van invloed zijn op het afdrukken van documenten binnen de kantooromgeving. Dit is terug te vinden in de grote stroom documenten, de complexiteit, arbeidsintensief en kostbaar beheer hiervan. Men heeft meer aandacht voor efficiënter documentbeheer. In alle fasen van de documentcyclus vindt momenteel een digitaliseringslag plaats.

In reactie hierop neemt de functionaliteit van afdrukapparatuur meer en meer toe. Kopieerapparatuur moet in netwerken opgenomen kunnen worden, faxapparatuur moet vanuit het netwerk kunnen worden aangestuurd en laserprinterapparatuur moet beschikken over “kopieerfaciliteiten”, zoals scannen, sorteren, nieten, automatisch dubbelzijdig afdrukken en afdrukken op afwijkende papierformaten (A5 t/m A3). De copier vervaagt en maakt plaats voor multifunctionele apparatuur. Hierdoor wil men de huidige printer digitaal en online.

Aanleiding

Met uitzicht op het verloop van het huidige contract van de kopieerapparatuur wil de afdeling Inkoop van de Immigratie- en Naturalisatiedienst multifunctionals Europees aanbesteden. Parallel aan deze aanbesteding wil men het aantal decentrale printers en copiers terug dringen en centraal gaan printen. Hieruit wil men inzicht krijgen in de documentstroom en wil men beleid ontwikkelen rond het gehele documentmanagement binnen de IND. Met documentmanagement wordt in eerste instantie vooral bedoeld op digitalisering. Voor het aanbestedingstraject heeft de IND informatie nodig over documentstroom. Tevens is het doel voortschrijdend inzicht en informatie te geven over digitalisering, om te kijken wat de mogelijkheden en de beperkingen zijn indien de IND start met digitale opslag. Omdat men zich hiermee op een nul situatie bevindt, zal dit rapport dienen als eerste opzet voor de toekomst van digitaliseren binnen de IND. Het is een eerste steuntje in de rug voor de Immigratie- en Naturalisatiedienst.

Doelstelling

De doelstelling voor de IND is een optimale documentstroom tegen zo laag mogelijke integrale kosten verkrijgen.

Wat zijn de wensen en verbeterpunten van de IND?

- Verlagen van kosten op reprografisch gebied
- Verbeteren van functionaliteit en kosten /gebruiksinzicht op reprografisch gebied
- Ontwikkelen van beleid op het gebied van documentmanagement
- Verbeteren van processen op het gebied van documentmanagement. Daarbij valt o.a. te denken aan (digitale) archivering.
- Advies over recente ontwikkelingen en mogelijkheden op dit gebied en de mogelijkheden tot kostenbesparing en winst door efficiency die dit met zich meebrengt.

Probleemstelling

De probleemstelling die voor de IND is geformuleerd, is als volgt:

Hoe kan voor de Immigratie- en Naturalisatiedienst een optimaal documentmanagement geïmplementeerd worden, waaruit inzicht in een efficiënte en effectieve documentstroom tegen zo laag mogelijke integrale kosten verkregen kan worden?

Hieruit zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

- Hoe ziet de organisatie van de Immigratie- en Naturalisatiedienst eruit?
- Hoe is de huidige situatie van de papieren documentstroom binnen de IND?
- Wat wil men precies weten ten behoeve van het toekomstige beleid? (afbakening)
- Wat is er voor nodig om een efficiënte en effectieve documentstroom te realiseren en te onderhouden voor de IND?
- Wat is documentmanagement?
- Hoe ziet een optimaal documentmanagement voor de IND eruit?
- Wat zijn multifunctionals /kopieerapparatuur en wat is de functie hiervan?
- Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequenties (kosten/baten)?
- Wat zijn de aanbevelingen voor een optimaal documentmanagement?

Het onderzoek

Er zal onderzoek gedaan worden naar de huidige situatie door middel van empirisch onderzoek. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van interviews.

Het doel hiervan is te onderzoeken wat de wensen, eisen en behoeften van de uiteindelijke eindgebruikers zijn.

Er zullen alternatieven worden aangedragen c.q. aanbevelingen worden opgesteld voor onderdelen van het documentmanagement die verbeterd of nieuw opgezet dienen te worden met daarbij de benodigde kosten en implementatievoorstellen.

Met dit onderzoek en het uiteindelijke advies wil de IND meer inzicht krijgen in te ontwikkelen beleid omtrent digitalisering. Dit is voor de afdeling Inkoop het hoofddoel. Dit onderzoek heeft als insteek inzicht in het huidige beleid te geven en dit in de toekomst te houden.

Het gedeelte multifunctionals van dit onderzoek is van toepassing op de aanbesteding.

Uiteindelijk wil men een optimaal documentmanagement met behulp van onder andere digitalisering, zodat na de aanbesteding de documentstroom inzichtelijk is te houden voor de verdere toekomst en dus controle en ingrijpen mogelijk maakt.

Men beoogt het volgende resultaat:

- een aantoonbare kostenbesparing op de afdrukkosten
- het kunnen realiseren van een goede hardware-basis om vervolgstappen te kunnen zetten (bijv. op gebied van digitalisering)
- inzicht in de eisen en wensen van eindgebruikers
- rapportage over bevindingen en mogelijke probleemgebieden die zichtbaar zijn binnen de organisatie¹

Documentmanagement gaat verder dan alleen digitaliseren, maar digitaliseren is een zeer belangrijk onderdeel hiervan. De oorzaak hiervan is te vinden in de trend op het gebied van digitaliseren. Organisaties willen niet graag achterlopen op technologisch vlak en de laatste jaren is digitaliseren een belangrijk begrip hierbinnen.

In het eerste hoofdstuk zal de organisatie van de IND aan de orde komen.

In hoofdstuk twee zal de onderzoeksverantwoording weergegeven worden, met hierin de opzet, de oriëntatiefase, de onderzoeks- en oplossingsfase en de invoeringsfase.

In het derde hoofdstuk is het theoretisch kader neergezet met betrekking tot het onderzoek.

Vervolgens is de huidige situatie omschreven, met hierin onder andere de interviews.

¹Sheets NRG

In hoofdstuk vijf wordt de benchmark uitgevoerd bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Hierna volgen de conclusies met vervolgens de aanbevelingen. Daaropvolgend komt de implementatie aan de orde en hierna de financiële paragraaf.

Als laatste is de literatuuropgave gegeven. De bijlagen zijn apart aan het verslag toegevoegd.

1. De Immigratie- en Naturalisatiedienst

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van de IND nader toegelicht en tevens de afdeling waar de afstudeeropdracht plaatsvindt. Hierin zullen de missie, de organisatie, de processen, de afdeling Middelen en Control en de afdeling Inkoop beschreven worden, omdat dit van belang is voor een optimaal adviesrapport.

1.1 Primaire proces

De Immigratie- en Naturalisatie Dienst (IND) is een agentschap van het Ministerie van Justitie. De IND beslist namens de Minister voor Vreemdelingen zaken en Integratie wie in Nederland wordt toegelaten. Daarnaast behandelt de IND verzoeken van vreemdelingen die Nederlander willen worden. Samen met de politie, de Koninklijke Marechaussee en de douane is de IND verantwoordelijk voor grensbewaking, de controle op legaal verblijf van vreemdelingen en het verwijderen van illegalen.

Het vreemdelingenbeleid komt tot stand door overleg tussen regering en parlement. De Minister voor Vreemdelingen zaken en Integratie is verantwoordelijk voor dit beleid en de uitvoering ervan. Niet iedereen kan worden toegelaten. Het beleid is streng, maar rechtvaardig. Voor echte vluchtelingen is altijd plaats. De IND die dit beleid uitvoert, heeft de voortdurende aandacht van de politiek, de media, het publiek en alle andere organisaties die een rol spelen in het vreemdelingenbeleid.

De IND wil een open, vakkundige en betrouwbare organisatie zijn. Om kwaliteit te garanderen, investeert de IND voortdurend in zijn werkprocessen en de opleidingen van zijn medewerkers. Daarnaast werken de IND en zijn ketenpartners steeds intensiever samen. Dit gebeurt met name in de aanmeldcentra en de behandelkantoren waar medewerkers van verschillende organisaties op hetzelfde kantoor werken. Informatie kan daardoor sneller worden uitgewisseld, er ontstaat meer kennis van elkaars werkwijze en het is gemakkelijker werkzaamheden goed te coördineren. Het uiteindelijke doel is de taken zo efficiënt en effectief mogelijk uit te voeren.

De verantwoordelijkheid voor het vreemdelingenbeleid en de uitvoering daarvan ligt bij de politieke leiding van het ministerie van Justitie; de IND draagt namens de politieke leiding zorg voor de uitvoering.

Hierbij zijn de volgende hoofdtaken te onderscheiden:

- Grensbewaking
- Visa
- Regulier verblijf
- Asiel
- Vreemdelingentoezicht
- Naturalisatie

1.2 Missie IND

Migratie stelt onze samenleving voor steeds veranderende en complexe vraagstukken. De IND is in dit dynamische krachtenveld verantwoordelijk voor de uitvoering van taken op het terrein van toelating, naturalisatie, toezicht, terugkeer en grensbewaking. De IND is een open, vakkundige en betrouwbare organisatie en wil zorgvuldig en tijdig beslissen. Hiertoe investeert zij in deskundige, gemotiveerde en betrokken medewerkers die voor de kwaliteit van het IND-werk onmisbaar zijn.

1.3 Organisatie

De IND heeft ruim 3300 medewerkers, verdeeld over verschillende kantoren en aanmeldcentra in het land, het hoofdkantoor en twee ondersteunende, gemeenschappelijke centra. Vanaf 1 januari 2004 is de IND een 'procesgestuurde organisatie' (zie bijlage 1). Dit betekent dat de aansturing niet meer per kantoor of regio plaatsvindt, maar per proces. De vijf regiodirecties Zuid-West, Noord-West, Zuid-West, Zuid-Oost en Midden zijn per 1 januari 2004 opgeheven, evenals de gemeenschappelijke centra Speciale Taken en Procesvertegenwoordiging. Daarvoor in de plaats zijn vijf procesdirecties gekomen: Asiel, Naturalisatie, Regulier, Terugkeer en Procesvertegenwoordiging. Elk proces wordt aangestuurd door een eigen procesdirecteur en procesdirectie die binnen het hoofdkantoor is gehuisvest. De gemeenschappelijke centra (GC's) zijn: GC ICT (Informatie- en Communicatietechnologie) en GC KAO (Kennis, Advies en Ontwikkeling). Het hoofdkantoor heeft vooral een ondersteunende en coördinerende rol; de uitvoering van de eigenlijke taken gebeurt door de kantoren en aanmeldcentra verspreid over het land.

1.3.1 De processen

Het proces Asiel is gericht op de afhandeling van asielaanvragen door vreemdelingen. De units binnen het proces Regulier houden zich bezig met de afhandeling van aanvragen op het gebied van gezinshereniging, visa en overige reguliere verblijfsvergunningen. De units van het proces Naturalisatie handelen de aanvragen af voor het verkrijgen van het Nederlanderschap. De taken binnen het proces Terugkeer zijn grensbewaking en de uitvoering van het terugkeerbeleid. Binnen de units van Procesvertegenwoordiging, tenslotte, wordt de Staat vertegenwoordigd in gerechtelijke procedures die uit het toegangs- en toelatingsproces voortkomen.

1.3.2 Waarom de invoering van een procesgestuurde organisatievorm?

De IND streeft naar een kwaliteits- en productieniveau dat hoger ligt dan men nu levert. Daarbij heeft men de volgende doelstellingen geformuleerd: *het afhandelen van aanvragen binnen de wettelijke termijn, landelijke eenheid in beleid en uitvoering en het vergroten van de rechtsgelijkheid en rechtszekerheid voor de aanvrager*. Men is er van overtuigd dat binnen de procesgestuurde organisatievorm die doelstellingen en het gewenste kwaliteits- en productieniveau behaald kunnen worden.

De belangrijkste organisatieveranderingen per 1 januari 2004 in het kort:

- Regionale directies verdwijnen en procesdirecties komen daarvoor in de plaats
- Het hoofdkantoor huist per 1 januari 2004 in Rijswijk. Ook de verschillende procesdirecteuren zijn hier vanaf 1 januari, samen met hun staf, centraal gevestigd
- Het nieuwe Gemeenschappelijke Centrum kennis, Advies en Ontwikkeling (GC KAO) is ontstaan. Hierin zijn een aantal bestaande onderdelen van de IND gebundeld: Bureau Medische Advisering, Kennis- en leercentrum, Bureau Documenten en Gemeenschappelijke Kennisgroep (Landendesk, Taalanalyse, Kennis Beheerorganisatie, Beslissingsondersteunende systemen en Cluster Internationale Samenwerking)
- Bepaalde organisatieonderdelen krijgen nieuwe adressen.
- Ook komt er een nieuw adres voor klachten. Vanaf januari 2004 registreert het centraal klachtenbureau (CKB) op een punt de binnengekomen klachten. Zo kan de registratie van klachten op uniforme wijze worden uitgevoerd en wordt de klachtafhandeling verbeterd. Het klachtenbureau wordt ondergebracht op het hoofdkantoor.

1.4 Stafdirectie Middelen & Control

De Stafdirectie Middelen & Control ondersteunt en adviseert de Hoofddirectie in alle IND-brede vraagstukken op het terrein van financiën, planning & control en facility planning (inkoop en huisvesting). Daarnaast verleent de Stafdirectie adviesdiensten op deze gebieden aan organisatie-onderdelen van de IND. Ten slotte bereidt de Stafdirectie IND-brede kaders voor en bewaakt deze. Onder de Stafdirectie Middelen & Control vallen de volgende afdelingen:

- Financieel Beheer
- Planning & Control
- Management Informatie
- Huisvesting
- Inkoop²

1.4.1 Afdeling Inkoop

De afdeling Inkoop zal nader beschreven worden, omdat hier de afstudeeropdracht plaatsvindt.

De afdeling Inkoop maakt deel uit van de stafdirectie Middelen & Control (zie bijlage 2). Van deze directie maken tevens de afdelingen Financieel beheer, Planning & Control, Interne controle en Management Informatie deel uit.

De hoofdtaken van de afdeling Inkoop zijn onder andere:

- het adviseren van het management vanuit een IND integraal perspectief
- het doen van verbetervoorstellen voor het inkoopproces (o.a. aan de hand van jaarlijkse inkoopactieplannen)
- het bevorderen van inkoopsynergie, zowel intern als met andere diensten
- alle Europese aanbestedingen uitvoeren
- het afsluiten van raamcontracten
- het beheer van IND brede overeenkomsten
- leveranciersmanagement
- als kennisbank fungeren op inkoopgebied³

² Intranet Immigratie - en Naturalisatiedienst

³ IND inkoopbeleid 2002: Basis voor verdere optimalisering van het inkoopproces van de Immigratie- en Naturalisatie Dienst, Jeroen Nahon

2. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke methoden er zijn gebruikt om antwoord te kunnen geven op de geformuleerde probleemstelling. Er zal een beschrijving gegeven worden van de gebruikte onderzoeksinstrumenten en hoe deze toegepast zijn.

De doelstelling is een optimale documentstroom tegen zo laag mogelijke kosten te bewerkstelligen. Men wil dit bereiken door zo min mogelijk middelen /inspanning te verrichten om zo inzicht in de documentstroom te krijgen. Men wil bijvoorbeeld zo laag mogelijke kosten en makkelijk toegang hebben tot een informatiesysteem mede met het oog op de toekomst. Dit heeft ook betrekking op het gebruikaspect, hoe moet de IND-medewerker ermee omgaan en is de omgang gebruiksvriendelijk? Tevens moet het zo min mogelijk tijd kosten om iets terug te vinden. Er valt dus te denken aan mensen, tijd en middelen.

2.1 Onderzoeksopzet

Om het onderzoek uit te voeren is er gekozen om dit uit te voeren binnen het hoofdkantoor, omdat dit zich op beleidsmatig niveau bevindt en er hier nog weinig bekend is op het gebied van documentmanagement (digitalisering).

Het onderzoek is opgesteld met als doel de probleemstelling en subprobleemstellingen te beantwoorden. Er is gebruik gemaakt van het tien stappenplan van Kempen en Keizer⁴.

Er is in het onderzoek gebruik gemaakt van zowel theoretisch als empirisch onderzoek.

Bij het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande informatie, met name door middel van literatuuronderzoek.

Bij het empirisch onderzoek zijn zelf gegevens verzameld aan de hand van interviews⁵.

2.2 Oriëntatiefase

Het boek advieskunde voor praktijkstages, van Kempen en Keizer, heeft een adviestraject wat bestaat uit drie fasen. Deze fasen zijn de oriëntatiefase, de onderzoeks- en oplossingsfase en de invoeringsfase. Elke fase is opgedeeld in een aantal stappen, zodat men tot een tien stappenplan komt.

Als men gaat kijken in welke fase welke subprobleemstelling past kan het volgende geconcludeerd worden. Bij de oriëntatiefase komen de volgende stappen naar voren; externe oriëntatie intake gesprek, oriënterende interviews, analyse, terugkoppeling/ contractering en werkplanning en projectorganisatie.

De volgende subprobleemstellingen horen bij de oriëntatiefase, namelijk:

- 1 Hoe ziet de organisatie eruit?
- 2 Hoe is de huidige situatie van de papieren documentstroom en het archiefbeleid binnen de IND?
- 3 Wat wil men precies weten ten behoeve van het toekomstige beleid? (afbakening)

Voor de beantwoording van deze subprobleemstellingen is vooral gebruik gemaakt van het intranet van de IND en van deskresearch.

Met behulp van het intranet van de IND is er veel informatie gevonden over de organisatie.

⁴ Kempen en Keizer: *Advieskunde voor Praktijkstages*

⁵ Ruud Bouter, *Handleiding voor de afstudeeropdracht*

Tevens is gebruik gemaakt van een bestaand conceptbeleid van de afdeling Inkoop, wat opgesteld is door een inkoper zelf. Ook is er gebruik gemaakt van verschillende managementboeken (zie literatuuropgave).

Om een beeld te krijgen van de huidige situatie is er een inventarisatie gemaakt van het totaal aantal apparaten dat aanwezig is binnen de hele IND. Hierbij zijn de volgende vragen aan de orde gekomen:

- *Hoeveel en wat voor soorten copiers, printers, faxen en scanners zijn er binnen de IND en wat is het totale papierverbruik?*
- *Wat zijn de totale kosten van de documentstroom in de huidige situatie over het jaar 2003?*
- *Hoe wordt er met papier omgegaan? (hoe wordt er besteld, hoe wordt het bewaard, wat is het begin en het eind van een stuk papier)*
- *Hoe is de archivering binnen de locaties: is er een centraal archief?*

Deze informatie is bij Nashuatec verkregen (de huidige leverancier voor copiers) alsmede bij de afdeling ICT en verschillende contracten van de leveranciers van de apparatuur.

Tevens is door middel van interviews c.q. gesprekken met de begeleider veel informatie naar boven gekomen. Tijdens deze verschillende gesprekken is naar voren gekomen waar men behoefte aan heeft en wat men graag zou willen weten. Hieruit bleek al gauw dat men op het gebied van documentmanagement het onderdeel digitalisering erg interessant vindt en dat men hierover meer zou willen weten voor de IND.

2.3 Onderzoeks- en oplossingsfase

Bij de onderzoeks- en oplossingsfase, waaronder het diepteonderzoek en het oplossingsplan, komen de volgende subprobleemstellingen naar voren:

- 4 Wat is er voor nodig om een efficiënt en effectief documentstroom te realiseren en te onderhouden voor de IND?
- 5 Wat is documentmanagement met betrekking tot digitalisering?
- 6 Hoe ziet een optimaal documentmanagement eruit?
- 7 Wat zijn multifunctionals/ kopieerapparatuur en wat is de functie hiervan?
- 8 Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequenties (kosten/baten)?
- 9 Wat zijn de aanbevelingen voor een optimaal documentmanagement?

Deze fase is gericht op de uitvoering van het eigenlijke onderzoek en het genereren van passende oplossingen.

Bij de beantwoording van deze subprobleemstellingen is veel gebruik gemaakt van literatuur en vooral van het internet.

Tevens zijn tijdens interviews deze onderwerpen naar voren gekomen. Waarom er voor bepaalde medewerkers binnen de organisatie gekozen is, heeft te maken met wie er op dit gebied bezig is en wie er verantwoordelijk is. Het doel van de interviews is ten eerste meer informatie verkrijgen over het huidige beleid van de IND, vooral op het gebied van digitalisering. Ten tweede is het in kaart brengen van de wensen en behoeften van de medewerker belangrijk om hieruit afgeleid een goed advies te kunnen geven wat op iedereen afgestemd is.

Er is gepraat met de locatiemanager van het hoofdkantoor, omdat hij verantwoordelijk is voor bepaalde stromen binnen het gebouw. Tevens is er een interview geweest met senior documentair informatie specialist. Deze functionaris is verantwoordelijk voor het systeem Quest, wat een digitaal systeem is vanuit het primaire proces.

Met de adviseur archiefbeleid is ook een interview gehouden. Deze persoon weet alles omtrent de archieven en de archiefwet. Ook op het gebied van digitalisering kan hij veel vertellen over het huidige beleid van de IND.

Tevens is er met het hoofd cluster facility management gepraat. Dit is gedaan om te onderzoeken hoe men denkt over documentmanagement en over digitalisering en wat deze afdeling hiermee doet.

Hierna is binnen de organisatie nog een gesprek geweest met een beleidsmedewerker beveiliging, die informatie heeft over de beveiliging van informatiesystemen.

Tijdens deze fase is er ook benchmark toegepast. Hierbij is er contact gezocht met het ministerie van LNV (Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit) dat twee jaar geleden precies dezelfde aanbesteding ging doen. Hier kan veel nuttige informatie vandaan gehaald worden die van belang kan zijn voor het onderzoek voor de IND.

Ook is er een bezoek gebracht aan de locatie Hoofddorp. Deze hebben reeds de multifunctionals geïmplementeerd.

2.4 Invoeringsfase

Bij de invoeringsfase worden de adviezen daadwerkelijk ingevoerd. De stappen die bij deze fase horen zijn: de invoering en de afronding.

De invoering van de multifunctionals vindt in oktober plaats. Dit rapport dient als advies voor de invoering van digitale documenten en digitale opslag. Naar aanleiding van de Europese aanbesteding van de multifunctionals is de documentenstroom inzichtelijk gemaakt, met de intentie om dit in de toekomst zo te houden.

Met dit alles wordt een belangrijke inventarisatie en adviesbasis gelegd voor de organisatie om uiteindelijk beleid op te maken. De volgende voordelen kunnen hieruit ontstaan:

- inzicht in de belangrijkste documentstromen in impact/ inspanning binnen de organisatie
- inzicht in omgevingsfactoren en marktinformatie (benchmarking)
- concrete oplossingsrichtingen (langere termijn)
- bouwstenen voor het formuleren van een visie en maken van beleid op documentmanagement gebied.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende begrippen in belang van de afstudeeropdracht toegelicht met betrekking tot de beantwoording van de probleemstelling.

Om toelichting te geven op het begrip documentmanagement worden de verschillende onderwerpen behandeld die voor de IND van belang zijn voor het onderzoek.

Twee onderdelen van digitalisering om de processen te stroomlijnen welke met name van belang voor dienstverlenende organisaties als de overheid zijn:

- documentmanagement
- workflowmanagement

In praktijk hebben alle organisaties een vorm van document- en workflowmanagement.

Echter sinds digitalisering zijn intrede heeft gedaan, zijn de mogelijkheden hiervan en aandacht hiervoor enorm toegenomen.

3.1 Documentmanagement

Documentmanagement is een overkoepelende benaming voor:

- *postverwerking;*
- *archiefbeheer;*
- *documentatiebeheer;*

Documentmanagement is het proces van het managen van documenten door hun gehele levenscyclus. De levenscyclus van een document bestaat uit de volgende fases:

- het ontstaan (de creatie) van het document
- het gebruik van het document, herziening, verspreiding, opslag, archivering en dergelijke.
- het vernietigen van het document

Er dient een onderscheid gemaakt te worden tussen documentmanagement op zich (zoals hierboven beschreven) en documentmanagementsystemen.

Documentmanagementsystemen zijn digitale systemen, waarbij de toegankelijkheid van informatie wordt geregeld. Een systeem regelt de formele informatiestromen binnen en tussen afdelingen. Verder worden zaken als en schrijfrechten van informatie door het systeem bepaald.⁶

3.1.1 Document

Continu wordt informatie vastgelegd in documenten. Deze worden na gebruik opgeborgen en weer te voorschijn gehaald als de informatie nodig is. Zonder documenten zou onze samenleving niet kunnen functioneren.

Een document bestaat uit informatie en de drager waarop de informatie is vastgelegd. De informatiedrager is lang niet altijd een stuk papier, maar kan bijvoorbeeld ook een microfiche, diskette cd-rom of harde schijf zijn.

3.1.2 Archiefstuk

Documenten worden onderscheiden in archiefstukken en documentatiestukken.

Onder archiefstukken worden al die documenten verstaan die specifiek voor of door de eigen organisatie zijn gemaakt. Dus ze zijn door de eigen medewerkers opgesteld, door anderen opgesteld en gericht aan de organisatie of in opdracht van de organisatie gemaakt.

Bijvoorbeeld: brieven, notities, verslagen, facturen, giroafschriften etc.

⁶ Frans Timmerhuis, *Handboek documentmanagement*

Archiefstukken worden opgeborgen in een archiefbestand. Hierbij worden stukken die betrekking hebben op dezelfde zaak gewoonlijk gebundeld tot een dossier.

Een archiefstuk behoort op correcte wijze te weerspiegelen wat gecommuniceerd of besloten werd, of welke actie ondernomen werd. Het behoort de behoeften van een bedrijfsproces waar het aan is gerelateerd, te kunnen ondersteunen en moet voor verantwoordingsdoeleinden gebruikt kunnen worden.⁷

3.1.3 Documentatiestuk

Documentatiestukken zijn al die documenten die geen archiefstuk zijn. Dat wil zeggen dat ze niet door de organisatie zijn gemaakt en dat ze ook niet alleen voor de organisatie zijn bestemd.

Voorbeelden zijn: boeken, rapporten, wet- en regelgeving, tijdschriften, circulaire, kranten, tijdschriftartikelen etc.

Documentatiestukken hoeven alleen maar te worden bewaard als ze informatie bevatten die voor de werkzaamheden van belang zijn. Ze worden meestal afzonderlijk van de archiefstukken opgeborgen in een documentatiebestand c.q. bibliotheek.

Waarom documenten bewaren?

Grof genomen zijn er vijf redenen voor het bewaren van documenten:

1. Wettelijke voorschriften; overheidsarchieven hebben te maken met de archiefwet.
2. Juridische bewijskracht; documenten kunnen worden bewaard voor het eventueel kunnen afdwingen van rechten, aantonen van nagekomen verplichtingen of weerleggen van vermeende verplichtingen.
3. Historische waarde; documenten kunnen een beeld geven van de activiteiten van de organisatie door de jaren heen.
4. Informatie bij de bedrijfsvoering; hierbij valt te denken aan productgegevens, klanten- en leveranciersgegevens, personeelsgegevens etc.
5. Informatie bij de beleidsbepaling; hierbij gaat het vooral om extern verkregen informatie, zoals wet- en regelgeving van de overheid, marktonderzoeken, rapportages van andere organisaties etc. Meestal betreft het geen archief, maar documentatiestukken.

Er zijn twee soorten archieven namelijk; dynamische en statische archieven. Dynamische archiefbestanden worden bijna dagelijks aangevuld en geraadpleegd. Statische archiefbestanden betreft het archief waarin de documenten komen die zelden of nooit meer nodig zijn, maar nog wel bewaard moeten blijven. Dit komt in geval van de IND in de Centraal Archief Selectiedienst (CAS) terecht.

3.2 Digitalisering

Bij deze elektronische wijze van archiveren liggen de documenten in de vorm van digitale gegevens opgeslagen op een magnetische of optische drager. Ze zijn raadpleegbaar via de aangesloten pc's. Eventuele afdrucken op papier worden gemaakt met de printer en zijn doorgaans natuurgetrouw.

Een elektronisch archief wordt vaak aangeduid met de benaming DIS: Documentair Informatie Systeem.

Documenten kunnen op twee manieren in het elektronische archief terechtkomen:

- Via scanning, ook wel imaging genoemd. De documenten worden met behulp van een scanner omgezet in digitale gegevens. De gegevens worden doorgaans als een 'tiff'

⁷ NEN-ISO 15489-1, Informatie en Documentatie - Archiefbeheer

document opgeslagen een 'image' waarvan de tekst niet meer gewijzigd kan worden. Doorgaans wordt voor dit soort werk een scanner met automatische documentdoorvoer gebruikt, waardoor ook het scannen van een document dat meerdere pagina's telt slechts enkele seconden vraagt. Hierna vindt echter nog het tijdrovende toekennen van de indexeringskenmerken plaats.

- Het document bestaat al in digitale vorm en wordt vanuit een ander programma overgeheveld naar het DIS-programma ter archivering.

3.3 De bedrijfscultuur

Onder bedrijfscultuur kan worden verstaan een verzameling, soms in symbolen en mythen vastgelegde, opvattingen over het werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie. Dit levert regels op in de organisatie. De regels bepalen hoe men zich dient te gedragen, hoe men met elkaar omgaat en hoe men dient te handelen. Cultuur geeft aan hoe personen binnen een organisatie functioneren en welke verwachtingen van individuele organisatieleden redelijk zijn.

Binnen overheden heerst er over het algemeen een bureaucratische cultuur.⁸ Deze cultuur is gebaseerd op rationaliteit. Organisatiedoelen kunnen door deze gerichtheid het beste gerealiseerd worden. Organisatieleden zijn in hun dagelijks werk gebonden aan een veelheid van regels en procedures. Taken zijn onderling nauwkeurig afgebakend. Ieder organisatie lid is een schakeltje in een groter geheel. Wanneer de organisatieleden maar volgens de opzet van dit systeem hun werk doen, worden de doelen vanzelf gehaald.

Tevens heerst er een ambtelijke cultuur. Overheidsinstellingen hebben naast bureaucratische ook specifieke kenmerken, die samenhangen met hun maatschappelijke functie.

Deze maatschappelijke functie bestaat uit het ordenen en sturen van gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en processen.

Het uitoefenen van deze maatschappelijke functie leidt tot een ambtelijke cultuur met een sterke interne oriëntatie. Deze cultuur heeft zijn eigen mythen, zoals:

- De mythe van de beheersbaarheid van de samenleving;
- De mythe van een superioriteitsgevoel tegenover de samenleving;
- De mythe dat de regels van de overheid gericht zijn op het realiseren van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid;
- De mythe dat de opvattingen, waarden en wensen van ambtenaren geen rol spelen.

3.3.1 Verandering

Digitalisering en de aanschaf van multifunctionals (dus centraal werken) betekent dat er veranderingen in een organisatie doorgevoerd gaan worden. Om deze veranderingen een succes te laten worden, is de veranderingsbereidheid van werknemers van groot belang. De werknemer moet namelijk met de gedigitaliseerde processen kunnen en willen werken.

Een belangrijke reden voor digitalisering bij de overheid is verbetering van de dienstverlening naar de klant (burgers en bedrijven), zoals verbetering van snelheid, kwaliteit, eenduidigheid en transparantie van de dienstverlening aan de klant. Een andere reden voor digitalisering is de mogelijkheid om efficiënter te gaan werken. Voor de overheid betekent dit dat budgetten alternatief aangewend kunnen worden.

Het is van belang om de personele en organisatorische gevolgen voor de digitalisering goed en tijdig in te schatten. Dat is ook mogelijk, omdat deze veelal in het verlengde liggen van de doelstelling van digitalisering.

⁸ Drs. N.H.M. van Dam, Drs. J.A. Marcus, een praktijkgerichte benadering van organisatie en management, derde druk 1999, ISBN9011050029

3.3.2 Gevolgen personeel en organisatie

Digitalisering is niet alleen een technische aangelegenheid, het is een organisatorische verandering. De structuur, de manier van werken, de processen en de functies veranderen in meer of mindere mate. Deze veranderingen kunnen grote gevolgen hebben voor de organisatie en voor het personeel.

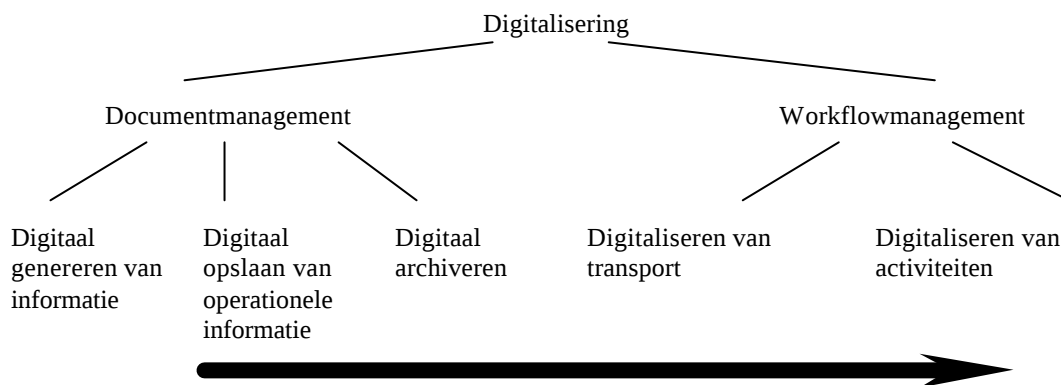
Drie elementen die van belang zijn voor de digitaliseerder:

- Omgevingsfactoren
- Rol van de werknemer
- Manier om te veranderen

Vormen van digitalisering zijn verder te concretiseren door deelvormen te onderscheiden:

- Digitaal genereren van informatie
- Digitaal opslaan van operationele informatie
- Digitaal archiveren
- Digitaliseren van transport
- Digitaliseren van activiteiten⁹

Figuur 1 Ontwikkeling naar de digitale organisatie



Toenemende mate van digitalisering

3.4 Factoren

3.4.1 Strategische factoren

Digitalisering is een complex proces, waardoor het belangrijk is om een goed doordacht strategisch plan te hebben alvorens de digitalisering wordt geïmplementeerd.

Er kunnen een aantal stappen worden onderscheiden, die van belang zijn alvorens de digitaliseren daadwerkelijk wordt ingevoerd in de afdelingen waar hier nog helemaal geen sprake van is. Elementen in dit stappenplan zijn: de vaststelling van de doelen, de inschatting van de personele en organisatorische gevolgen, de bepaling van de optimale veranderingsstrategie en tenslotte het ontwerp van de nieuwe werkwijze.

⁹ Zie figuur 1

3.4.2 Organisatorische factoren

Bij organisatorische factoren gaat het met name om elementen, die betrekking hebben op het management van het digitaliseringstraject.

3.4.3 ICT factoren

Hier zijn factoren van belang voornamelijk op technisch vlak. De afdeling ICT heeft veel te maken met digitalisering en krijgt hier hoogstwaarschijnlijk ook het beheer over.

Hierbij komt het aspect beveiliging ook kijken. Het is niet de bedoeling dat de medewerker overal toegang tot krijgt en er zal ook naar de beveiliging van het faxverkeer gekeken moeten worden.

3.4.4 Kosten

Als de IND besluit te digitaliseren, moet er rekening worden gehouden met een aantal investeringen. Die investeringen hebben niet alleen betrekking op het technische gedeelte van de digitalisering: de apparatuur, de programmatuur, de datacommunicatie etc. Ook het personeel, de organisatie en een aantal algemene voorzieningen zullen de nodige aandacht vragen. Denk hierbij aan opleiding, begeleiding, voorlichting, huisvesting, verzekeringen en dergelijke. Hieronder worden de meest voorkomende kosten genoemd die bij digitalisering komen kijken:

- technische voorzieningen
- aanschaf software en licenties
- beheerskosten
- conversiekosten
- opleidings- en implementatiekosten
- beveiliging¹⁰

In dit rapport zullen deze kosten niet verder toegespitst worden, omdat de IND in de eerste fase zit met behulp van dit rapport. Wel zal er een berekening plaatsvinden van de huidige kosten van een printje per afdruk. Dit is verderop in het verslag omschreven.

3.5 De huidige stand van zaken

De apparatuurkosten van digitale opslag zijn dramatisch gedaald en vormen nauwelijks nog een belemmering. De belangrijkste argumenten zijn de handige decentrale raadpleging vanaf ieders pc en de snelle toegankelijkheid (zie ook bijlage 3).

Door technologische ontwikkelingen zijn in de loop van de tijd andere opslagmedia ontstaan, die een alternatief kunnen zijn voor de opslag van archiefstukken in papieren vorm:

- CD-rom
- Optische schijf
- Magnetische tape
- Microfilm¹¹
-

Voordelen papier

- Met het blote oog leesbaar
- Prettig leesbaar
- Snel door te bladeren
- Meerdere documenten vergelijken gaat gemakkelijk

Nadelen papier

- Neemt veel ruimte in
- Papier is relatief zwaar
- Slechts op een plek raadpleegbaar

¹⁰ http://www.doxis.nl/docs/digitaliseren_geen_probleem.pdf

¹¹ Bouwe de Boer, *Syllabus Facilitaire diensten*

Voordelen microfilm

- Ruimtebesparing van meer dan 90%
- Gestandaardiseerde formaten
- Eenvoudig principe
- Door gering omvang is opslag in brandwerende kast mogelijk

Nadelen microfilm

- Ouderwets imago
- Het op microfilm vastleggen van een archiefbestand is erg arbeidsintensief
- Het opzoeken van op microfilm vastgelegde stukken vraagt doorgaans veel tijd

Voordelen digitale opslag

- Vanaf elke werkplek snelle toegang tot de dossiers
- Bij het onmiddellijk scannen van de ingekomen brieven heeft men complete en up-to-date dossiers
- Ruimtebesparing van meer dan 90%

Nadelen digitale opslag

- Organisatorisch gecompliceerd
- Afhangelijkheid van programmatuur en apparatuur
- Periodieke vervangingskosten
- Eventuele conversiekosten bij inscannen van een al bestaand papieren archief
- Minder geschikt voor lang te bewaren documenten¹²

3.6 Workflowmanagement

Workflowmanagement (WFM) betreft de automatisering van de bedrijfsprocessen: de scanning van de binnengekomen post, het verspreiden van deze documenten door de organisatie en het bijhouden van de status (stadium van afhandeling) waarin bepaalde taken zich bevinden. Moest voorheen een document fysiek langs bijvoorbeeld vijf werkplekken om het te bewerken en /of te paraferen, nu maakt het gedigitaliseerde documenten een vaste route van beeldscherm naar beeldscherm, afhankelijk van de procedure die wordt gevolgd. Zelfs kunnen twee of meer personen tegelijkertijd aan een document werken.

De afhandeling van het proces wordt door het systeem bestuurd en gecontroleerd. Ook kan het systeem signalerend optreden als bijvoorbeeld behandeltermijnen overschreden dreigen te worden.

Er dient onderscheid gemaakt te worden tussen workflowmanagement en workflowmanagementsystemen. Bij workflowmanagementsystemen worden taken in een werkproces gedigitaliseerd. Een systeem regelt de structuur van de werkprocessen en geeft aan hoe de volgorde van de activiteiten is en wie deze activiteiten uitvoert.

3.7 De voor- en nadelen van centraal en decentraal kopiëren /printen

Met het oog op de toekomst en de aanschaf van de multifunctionals zal de medewerker van de IND steeds vaker centraal moeten gaan kopiëren /printen. Daarom is het belangrijk de voor- en nadelen van het centrale kopiëren /printen tegen elkaar af te wegen. Tevens is het belangrijk om te kijken naar de huidige situatie, dus decentraal kopiëren /printen en hiervan de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen.

¹² Frans Timmerhuis, *Handboek documentmanagement*

Centraal

Voordelen:

- efficiënt
- aanschaf betere /snellere machines
- deskundigheid personeel
- beheersbaarheid kosten
- lagere onderhoudskosten

Nadelen:

- wacht -looptijden
- investeringskosten
- kwetsbaarheid bij één machine

Decentraal

Voordelen:

- minder wacht -looptijd
- meer machines = minder kwetsbaar
- kleinere machines

Nadelen:

- moeilijk beheer, kosten (niet mogelijk)
- veel gebruikers = veel storing
- meer onderhoud¹³

Tevens kan men vanuit Arbo oogpunt concluderen dat centraal printen positief is, omdat men verplicht is even een stukje te lopen.

Er kan geconcludeerd worden dat uit de voordelen van centraal kopiëren /printen verschillende doelstellingen van de IND naar voren komen. Ten eerste streeft de IND ernaar om in de toekomst efficiënter te gaan werken. Het doel van de aanschaf van multifunctionals is onder meer betere /snellere machines. Tevens wil men de kosten omlaag brengen en deze beheersbaar maken, bijvoorbeeld door middel van digitaliseren.

3.8 Multifunctionals

Het printen op centraal opgestelde apparatuur brengt, naast het verminderen van decentrale printers op de werkplek, een aantal aspecten met zich mee, die aandacht verdienen bij de uitvoering van dit beleid. Introductie van een multifunctional als centrale printer heeft een groot aantal voordelen, maar zal zorgvuldig en met veel aandacht moeten gebeuren.

- De multifunctionele apparatuur maakt het mogelijk om te printen via het netwerk. In combinatie met de verschillende uitgebreide afwerkingfuncties voor documenten wordt het mogelijk om zo kant-en-klare setjes direct vanaf het bureaublad te printen. Een methode die veel efficiënter is dan wanneer er eerst een setje geprint wordt dat vervolgens vaak gekopieerd moet worden. Kortom printen met kopieerfaciliteiten heeft als voordelen / mogelijkheden:
 - meerdere papiersoorten en –formaten;
 - sorteren;
 - vertrouwelijk afdrukken via de mailbox;
 - nieten;
 - dubbelzijdig afdrukken.
 - faxen vanaf de glasplaat waardoor het mogelijk wordt om bijvoorbeeld delen uit boeken en tijdschriften eenvoudig te faxen.
- Multifunctionele apparaten bieden tevens de mogelijkheid om faxen te verzenden en te ontvangen, al dan niet via het netwerk, alsmede printen op A3-formaat.
- Multifunctionele apparaten bieden ten opzichte van conventionele desktop printers

¹³ Bouwe de Boer, *Syllabus Facilitaire diensten*

een hoger aantal afdrukken per minuut, waardoor de productiviteit bij grotere printjobs toeneemt.

- Door standaardisatie hoeven er minder verschillende toners op voorraad te worden gehouden.
- Traditioneel zijn de afdrukkosten op een kopieermachine lager dan op een printer. De oorzaak hiervan ligt in de architectuur van de apparatuur. Doordat geen gebruik wordt gemaakt van een all-in one cartridge principe, zijn de variabele kosten per afdruk aanzienlijk lager dan van een desktopprinter.
- Minder decentrale printers leiden tot een verlaging van de kosten (menskracht) met betrekking tot beheer en ondersteuning. Het serviceniveau bij multifunctionals is vergelijkbaar met de huidige kopieerapparatuur. De machine wordt standaard op locatie afgeleverd, geïnstalleerd en er wordt instructie op de werkplek gegeven aan de medewerkers.
- Het centraliseren van de apparatuur naar één gangmachine biedt voordelen, zoals lager energieverbruik door minder apparatuur, lagere kosten qua afschrijving van hardware en minder ruimtebeslag.
- Het connecteren van apparatuur biedt de mogelijkheid de verschuiving van kopiëren naar printen op te vangen, waardoor een te “zware” machine met hoge contractuele verplichtingen tot het verleden behoort. Hiermee wordt bedoeld op de machines die overbodig zijn en men kan de machines nu efficiënter inzetten.¹⁴

3.9 Toepasselijke wetten en regelingen

Overheidsorganisaties moeten voldoen aan een aantal wettelijke verplichtingen ten aanzien van hun archiefvorming en -beheer. Ook digitale informatie valt onder de werking van deze regels.

De Wet Openbaarheid van Bestuur, de Wet bescherming persoonsgegevens en de Archiefwet 1995 schrijven voor hoe de overheid moet omgaan met gegevens die door haar zijn opge maakt en ontvangen.

Een aantal onderdelen van de Archiefwet is nader uitgewerkt in het Archiefbesluit. Het Archiefbesluit is de voornaamste uitvoeringsregeling van de Archiefwet. Verschillende artikelen uit het Archiefbesluit zijn weer verder uitgewerkt in ministeriële regelingen. (zie bijlage 4)

3.10 Archiefruimte

Een archiefruimte waar papieren dossiers, digitale documenten /gegevens en /of microfilms worden bewaard, moet voldoen aan bepaalde eisen, zoals de juiste temperatuur (gemiddeld 17 à 18° C) en vochtigheidsgraad (RH 33 à 38%) en niet blootgesteld aan direct zonlicht. Ook zal duidelijk zijn dat niet zomaar iedereen toegang tot die ruimte mag krijgen, dus moet ook aan de beveiliging worden gedacht. Per situatie dient dat apart te worden bekeken (gesloten deur, kaartlezer etc.).

Waar dossiers in speciale kasten worden opgeslagen, zal dat voor de dragers van digitale gegevens en microfilms niet anders zijn. De verschijningsvormen zijn echter zeer verschillend; een magnetische tape ziet er b.v. anders uit dan een CD en zal op andere wijze bewaard moeten worden.

Verder moet er voldoende ruimte zijn voor een of meerdere PC's en randapparatuur waarmee de gegevens beheerd worden. Afspraken hierover en de aanschaf van middelen voor het beheer dienen te worden afgestemd met de adviseur archiefbeleid en ICT.

Specifieke informatie is terug te vinden in het document beheer digitale documenten.

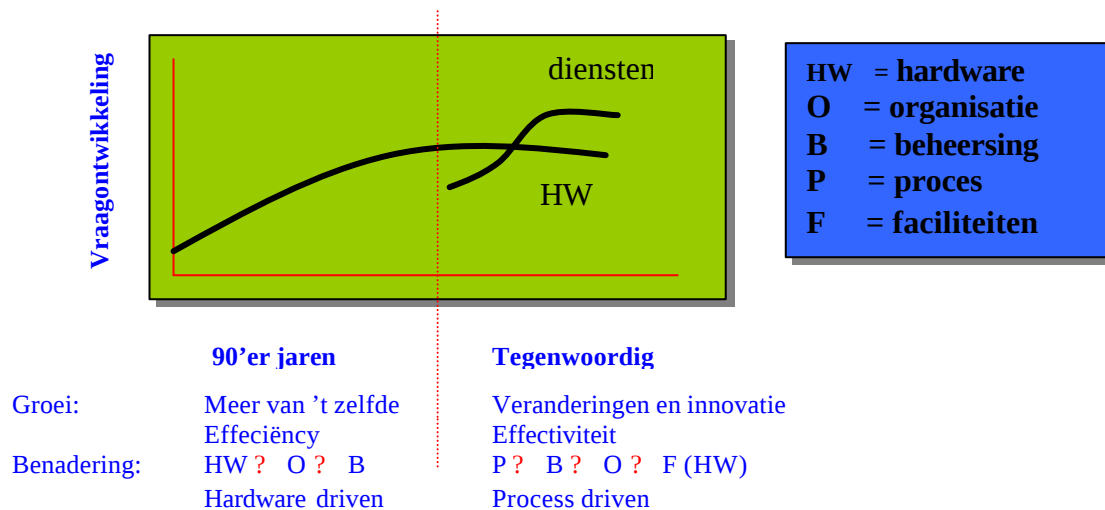
¹⁴ Adviesrapport NRG Document Consulting

3.11 De markt

De markt van de documentenwereld is sterk aan het veranderen. In de afgelopen jaren is de focus van leveranciers van kopieerapparatuur steeds verder verbreed. Waar de vraag in de markt sterk werd beheerst door de aangeboden hardware, is eind jaren '90 een procesgerichte benadering ontstaan. Door een explosieve toename van dienstverlening heeft de “hardware-driven” inkoop als gevolg daarvan plaatsgemaakt voor de “process-driven” inkoop.

Figuur 2

Een procesgerichte benadering is essentieel



In eerste instantie boden kopieerleveranciers een oplossing voor het maken van een kopie. In tweede instantie is dit uitgebreid tot het leveren van een oplossing voor het maken van een afdruk. Belangrijk verschil tussen beide is het feit dat naast fysieke originelen nu ook digitale originelen worden meegenomen. Maar wel nog steeds met een hardcopy –output als resultaat. In deze fase is niet alleen de afdruk belangrijk, maar tevens de optimalisatie van het gehele proces dat plaatsvindt, de beheersing van de papierstroom, de producten en de diensten (zie figuur 2).¹⁵

¹⁵ Adviesrapport NRG Document Consulting voor LNV

4. De huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt aangegeven op welke wijze het documentbeheer nu is georganiseerd, welke behoeften er zijn en welke middelen beschikbaar zijn.

Dit houdt in dat de huidige documentstroom weergegeven zal worden. Hierna zijn zal er een inventarisatie verricht worden van de verschillende soorten apparaten.

Ten slotte de interviews gehouden en zal het archiefbeleid van de IND besproken worden om nog een beter zicht te krijgen op het documentmanagement

4.1 Huidige situatie documentstroom en archiefbeleid IND

Op dit moment is er geen sprake van inzicht in het documentmanagement bij de IND. Men heeft overzichten van het aantal apparaten omtrent copiers, faxen, scanner en printers.

Hierover zal teruggekomen worden in 4.2.

Men heeft verder een overzicht (zie hiervoor ook 4.2) van de bestellingen papier in een jaar, maar er is geen totaal overzicht waar dit nauwkeurig bijgehouden wordt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de IND op dit gebied geen totaal kostenplaatje heeft en men ook niet weet wat het papierverbruik kost.

Naar aanleiding van het vooruitzicht van de aanbesteding van multifunctionals wil de IND dit in kaart brengen. Dit is van belang voor de opdrachtschrijving van de Europese aanbesteding en voor het toekomstige beleid.

Men wil hier inzicht in krijgen en proberen efficiënt en effectief ermee om te gaan.

Op dit moment hebben veel medewerkers een eigen printer op het bureau staan. Dit zal in de toekomst gaan veranderen door de aanbesteding van de multifunctional aangezien men hierdoor genooddaakt is centraal te gaan printen /kopiëren

Met dit vooruitzicht wil de IND ook verder gaan, namelijk onderzoeken of het een optie is om te gaan digitaliseren op beleidsmatig niveau. Dit is een belangrijk gedeelte van het onderzoek. Op beleidsmatig niveau is er geen sprake van digitale opslag. Hier is dan ook geen concreet beleid omtrent documentmanagement.

4.2 Inventarisatie apparatuur

Om de huidige situatie omtrent de apparatuur in kaart te brengen is er een inventarisatie gedaan.

Ten eerste is er onderzoek gedaan naar het aantal en soort copiers, dus wat er op dit moment aanwezig is binnen de gehele IND. Hierbij is onderscheid gemaakt in soorten copiers en daarnaast is er onderscheid gemaakt in laag-, midden- en hoogvolume (bijvoorbeeld bulkmachines die bij de repro's te vinden zijn). Deze afscheiding is voor de aanbesteding van belang, omdat men zo kan zien wat de omvang van het huidige machinepark ongeveer is. Onder laagvolume verstaat men de copiers die minder dan 40 kopieën per minuut draaien, onder laagvolume tussen 40 en 70 kopieën per minuut en hoogvolume meer dan 70 kopieën per minuut.

Na de inventarisatie gedaan te hebben blijkt dat in totaal 175 kopieermachines, onderverdeeld in 11 laagvolume, 155 middenvolume en 9 hoogvolume aanwezig zijn bij de IND.

Men onderzoekt door middel van de tellerstanden van de copiers hoeveel het papierverbruik zal zijn op deze apparaten. Deze aanname wordt gedaan en de rest van het papier wat besteld wordt, gaat op aan de printers en de faxen.

Vervolgens zijn de gegevens van de printers en het faxapparatuur opgevraagd. Wat is er en waar staat het? Dit is tevens in een excelbestand gezet, om inzicht te krijgen in de aantallen apparatuur.

Faxmachines

In totaal zijn er 295 faxmachines binnen de IND te vinden (zie bijlage 7).

Printers

De printers zijn in drie categorieën onder te verdelen, namelijk: netwerkprinter, deskprinter en kleurenprinter. Deze onderverdeling is voor alle locaties in Excel gezet om een totaaloverzicht te krijgen. Dit is gedaan om de opdracht van de aanbesteding goed te formuleren, dus wat heeft de IND nu in huis? Dit is tevens van belang om mee te nemen bij de aanschaf van multifunctionals en bij de documentmanagement.

In totaal zijn er 1432 printers terug te vinden, onderverdeeld in 318 netwerkprinter, 30 kleurenprinters, 1074 deskprinters en 10 bulkprinters (zie bijlage 8).

Papier

Om het papierverbruik te meten is er uitgegaan van de totale bestelling bij de leverancier Modo van Gelder in het jaar 2003. Dit totaal was circa 125.000 pak a 500 vel A4 per jaar. Dit komt neer op 62.500.000 vellen papier per jaar wat door de verschillende machines heen gaat. Een voorbeeld is terug te vinden in bijlage 9. Hierin is het hoofdkantoor Rijswijk opgenomen. Het formaat van papier is 21.0 x 29.7, op een paar uitzonderingen na. Het gemiddelde gewicht is 80,0 GR.

Om de kosten per afdruk van een printje te berekenen zal er contact met de leverancier Nashuatec gezocht worden. Zij hebben reeds een aantal bedragen die ook zij gebenchmarkt hebben en dus betrouwbaar zijn.

Deze berekening is terug te vinden in de financiële paragraaf.

4.3 Interviews

Ten eerste is goed bepaald wat het probleem precies is en wie hiervoor geïnterviewd zou moeten worden. Hier zijn uiteindelijk verschillende personen voor benaderd.

De IND staat in een positie waarbij documentmanagement een vrij nieuw begrip is. Vooral het begrip digitalisering is op het hoofdkantoor nieuw. Tevens is er onderzoek gedaan naar waar men behoefte aan heeft, dus hoe men denkt om te gaan met multifunctionals en of centraal kopiëren /printen een optie is (zie bijlage 5).

4.3.1 Resultaten

Multifunctionals en digitalisering

Digitaliseren is zeker een optie voor de toekomst van de IND. Hier zitten echter wel wat kanttekeningen aan vast.

Men moet voor de invoering van digitalisering top -down werken, dus het moet van bovenaf opgelegd worden, anders lukt het niet. Dit geldt met name voor het gebruik van multifunctionals en het inleveren van de oude printer.

De functie fax neemt steeds meer af, omdat men veel via de e-mail handelt. Ook zal in de toekomst het faxen steeds meer af gaan nemen en men moet overwegen of deze functie wel op de multifunctional moet komen. Tijdens de interviews bleek dat men deze functie in de toekomst ziet afnemen en op den duur waarschijnlijk ziet verdwijnen bij digitalisering.

Uit het interview met de senior documentair informatiesysteem bleek dat er op dit moment in het primaire proces al gedigitaliseerd wordt. Het programma hiervoor is Quest, wat een documentair informatiesysteem is met daarin beleid, wet- en regelgeving, jurisprudentie en landeninformatie waarin alles digitaal is terug te vinden en waar men al tien jaar mee werkt. Het inscannen van documenten van binnengekomen asielzoekers gebeurt door middel van een extern bureau. Dit zijn de papieren van de asielzoeker met persoonlijke gegevens. Ook alles

op het gebied van vreemdelingen beleid en uitspraken van de vreemdelingenkaders wordt ingescand door dit bedrijf. Dit omvat ongeveer duizend documenten per week van ongeveer vijf pagina's per document.

Tevens werd er gezegd dat de software up-to-date is en bevat voldoende capaciteit om alles te kunnen digitaliseren. Dus ook op beleidsmatig niveau.

De adviseur archiefbeleid zegt dat zolang de documentstroom binnen de IND niet in orde is, kan er nog niet gedigitaliseerd worden.

Uit dit interview bleek tevens dat er in het verleden over digitalisering gepraat is, maar hier is nooit wat mee gedaan. Daarom is het interessant om hier informatie over te hebben, want dit heeft de IND nog niet.

Als men overstapt op digitalisering, moet iedereen hiermee gaan werken en moet er geen andere uitweg zijn. Dit geldt ook voor het gebruik van multifunctionals. Doordat ieder persoon verschilt, is een verandering in het proces belangrijk om mee te nemen tijdens een beslissing. Hiervoor moet men de mensen er vanaf het begin af aan bij betrekken.

Uit de interviews blijkt dat men daarentegen digitaliseren op beleidsniveau wel een goede optie vindt en een goed idee voor de toekomst. Technisch gezien heeft de IND de mogelijkheden om ook op beleidsniveau digitaal te gaan. Dit bespaart kosten, vooral voor de ruimte van het archief.

Helemaal papierloos is moeilijk voor de IND. Hier komt bij kijken dat men niet graag van een beeldscherm leest en dit heeft tot gevolg dat men documenten uit gaat printen.

Wat tijdens de interviews ook gezegd wordt is dat er een nadeel aan centraal printen is verbonden, namelijk dat er vaak papier blijft liggen bij de printer wat niet opgehaald wordt. Dit wordt aan het eind van de dag weer weggegooid. Met zulke dingen moet de IND wel rekening gaan houden en goed op inspelen.

Voordat de IND overstapt op digitalisering moet men aan bepaalde regels voldoen omtrent beveiliging. Hiervoor is Virbi (voorschrift informatiebeveiliging rijksdienst – bijzondere informatie) opgesteld. Dit document komt in dit verslag niet aan de orde, omdat het pas in een later stadium bekeken zou moeten worden.

CAS

Het archief van de IND eindigt bij de CAS (Centraal Archief Selectiedienst). Na ongeveer 15 tot 20 jaar wordt een selectie gemaakt en wordt bepaald of de documenten vernietigd of bewerkt worden. Als men de documenten besluit te vernietigen moet dit ook volgens bepaalde regels gaan en moet dit bekend gemaakt worden. Zodra een document bewerkt wordt gaat het naar het Nationaal Archief.

Bij de CAS staat op dit moment ongeveer 32 kilometer archief en er komt 7 kilometer bij van de vreemdelingendiensten. Als deze 7 kilometer digitaal geleverd zou kunnen worden, zou dit uiteraard een erg positieve uitwerking hebben voor de aspecten tijd, geld en ruimte.

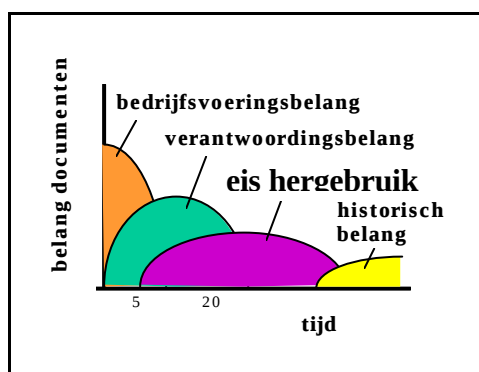
4.4 Archiefbeleid IND

Het archiefbeleid beoogt een leidraad te zijn bij de afstemming van de informatievoorziening en archiefvorming van de IND, dus zowel van het Hoofdkantoor, als van de Regionale Directies en de Gemeenschappelijke Centra.

Zoals is aangegeven werkt de IND voor wat betreft de registratie en archivering volgens een bepaalde lijn, het archiefbeleid. Het beleid houdt binnen het formele kader rekening met de belangen van de IND als bestuursorgaan voor wat betreft de informatievoorziening en archivering.

Zoals hieronder in figuur 3 grafisch is weergegeven moet de IND met behulp van de papieren en digitale documenten/gegevens binnen bepaalde periodes aan een drietal belangen voldoen, waarbij het hergebruik een eis is:

Figuur 3



Het rekening houden door de IND met deze belangen is een noodzaak en een verplichting binnen het wettelijke kader.

Bovendien is de IND ook verplicht niet slechts de beleidsdossiers, maar ook de persoonsdossiers (t/m 1989 alles en vanaf 1990 de dossiers van blijvers) over te brengen aan het Nationaal Archief, dus openbaar te maken en voor de eeuwigheid te bewaren.

4.5 Rolverdeling /verantwoordelijkheden

Intern

De Hoofddirecteur van de IND (HIND) is formeel verantwoordelijk voor beleid en uitvoering van de IND. Vanzelfsprekend geldt dat ook voor de informatievoorziening, het daaronder vallende archiefbeleid en de uitvoering van de DIV-taken. De formele verantwoordelijkheid daarvoor is middels de Kaderregeling DIV bij hem neergelegd.

Een aantal van de daarin genoemde taken heeft hij belegd bij het Hoofd bedrijfsvoering hoofdkantoor (HBHK), die daardoor een specifieke rol heeft als formeel beheerder van / formeel verantwoordelijk is voor de informatie in (de inhoud van) de systemen en archieven van de IND (= documentaire informatievoorziening). Om hieraan uitvoering te geven zijn deze aspecten ondergebracht in het archiefbeleid.

De ontwikkeling daarvan berust bij de adviseur-archiefbeleid, wiens werkterrein de gehele IND betreft. Als het gaat om digitale gegevens overlegt de adviseur-archiefbeleid met de afdeling Proces- en Informatie Management (PIM), waardoor eerstgenoemde een soort intermediairrol vervult tussen de papieren en digitale documenten.

Voor wat betreft de ondersteunende informatiesystemen en de zich daarin bevindende gegevens bestaat er een gedeelde verantwoordelijkheid van het Hoofd bedrijfsvoering hoofdkantoor (HBHK) en de Directeur GC-ICT. De eerstgenoemde is formeel beheerder van / formeel verantwoordelijk voor de informatie in de systemen en archieven van de IND

(documentaire informatievoorziening). De Directeur GC-ICT zorgt voor de infrastructuur, de hard- en software van deze systemen zoals INDIS (het IND Informatie Systeem), de verdere technische faciliteiten en het feitelijk beheer dat valt binnen het wettelijk kader. Hierover worden afspraken gemaakt met HBHK, adviseur archiefbeleid en PIM. Uitvoering van het informatiebeleid op regionaal niveau (RD's/GC's) ligt in handen van de I(nformatie)-adviseurs.

Extern

Aan de CAS (Centraal Archief Selectiedienst) als externe actor is een onderdeel van het archiefbeheer overgedragen, namelijk opslag en beheer en incidentele bewerking van archiefbestanddelen. Hierover worden afspraken gemaakt met het HK. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het archiefbeheer door de CAS blijft bij het HBHK c.q. HIND c.q. de IND.

Andere externe actoren zijn het Nationaal Archief (NA) en de Rijksarchief Inspectie (RAI). Laatste instantie controleert de IND-archieven en rapporteert daarover. Het NA is het instituut waaraan de IND dossiers overbrengt als bijdrage aan het cultureel erfgoed.

Regelmatig uitgevoerd onderhoud geeft overzicht op de in de loop der tijd verzamelde dossiers en stukken. Sommige dossiers moeten voor altijd worden bewaard, andere dossiers/documenten kunnen na een jaar al weg. Voorbeelden hiervan zijn beleidsdossiers (eeuwig), personeelsdossiers (75 jaar) en facturen (7 jaar).

Documentatie betreft informatie die is gebruikt als bron voor de onderbouwing en argumentatie van een zaak, maar ook allerlei kopieën die medewerkers bewaren, omdat het wel makkelijk is het nog eens na te kijken. Dat kunnen bijvoorbeeld zowel kopieën zijn van tijdschriften- en krantenartikelen, uitdraaien uit Quest als (kopie)informatie uit dossiers. Dit alles kan onmiddellijk worden vernietigd.

Informatie tussen documentatie en archief bevindt zich vaak in de werkdossiers van secretarissen en andere beleidsmedewerkers. Na de afsluiting van zaken, opheffing van gremia (en liefst niet alleen wanneer er verhuisd wordt), is het moment om een selectie uit de desbetreffende dossiers te maken.

Archief: alle dossiers (met daarin de schriftelijke neerslag van het complete handelen van de IND). Het heeft primair een bewijs- en verantwoordingsfunctie en moet binnen bepaalde termijnen altijd ter beschikking staan. Relevante documentatie is vaak als bijlagen (kopieën) aan deze dossiers toegevoegd.¹⁶

4.6 Reeds bestaande documenten

Op dit moment liggen er reeds documenten vast omtrent het archiefbeleid /beheer van de IND.

Ten eerste moet altijd rekening gehouden worden met de Archiefwet 1995. Zie hiervoor het theoretisch kader.

Tevens ligt er een document over beheersregels t.b.v. archiefbeleid. Met deze beheersregels kan uitvoering worden gegeven aan het archiefbeleid van de IND.

Tevens is er een document beschikbaar over het beheer van digitale documenten (zie bijlage 6). De inhoud hiervan is een instructie, checklist en verklaringen als instrumenten voor het beheer en de uitfasering van informatiesystemen digitale gegevens en microfilms.

Ook is er een document eisen voor gebruik digitale documenten beschikbaar binnen de IND. De inhoud hiervan heeft betrekking op een inventarisatie van eisen t.a.v. het gebruik en

¹⁶ Cees Rooijackers, *Archiefbeleid; beheersregels*

beheer van digitale documenten en metagegevens binnen het registratiesysteem Decos. Decos is een (workflow) systeem waar men al mee werkt.

Deze documenten c.q. stukken die hierboven omschreven staan, worden opgesteld door de adviseur stafafdeling proces- en informatiemanagement (PIM) en gelden als leidraad in het beleid.

4.7 Beheer digitale documenten

De inhoud hiervan is een instructie, checklist en verklaringen als instrumenten voor het beheer en de uitfasering van informatiesystemen digitale gegevens en microfilms.

De informatiesystemen en archieven van de IND worden beheerd volgens genoemde Beheersregels. Aldus uitgevoerd blijven de systemen en archieven toegankelijk en kan informatie gemakkelijk worden teruggevonden. Ook in gevallen dat (oude versies van) informatiesystemen compleet worden opgeheven, zou de informatie daarin nog wel van belang kunnen zijn.

Het beheer van (de papieren) dossiers wordt uitgevoerd volgens het archiefbeleid, waaruit een aantal instructies en afspraken voortvloeien. Bij de dossiers worden nu steeds meer digitale gegevens aangeleverd in de vorm van diskettes en CD's. Ook deze gegevens moeten op deskundige wijze worden beheerd, opdat ze altijd ter beschikking zijn als daaraan behoefte is. Deze gegevens worden gezien als deel van het IND-archief, waarin zich de schriftelijke neerslag bevindt van alle door de IND uitgevoerde werkprocessen. De papieren dossiers en documenten staan in de kasten, de digitale gegevens staan in de informatiesystemen.

Bovendien zijn er diverse bestanden met gegevens op microfilm als informatiedrager.

In voorgaande ligt de noodzaak besloten een instructie te maken voor het beheer van digitale gegevens van de IND. Deze wordt samen ingezet met de procedures die er al zijn voor het beheer van het huidige (papieren) archief, zodat er een hybride archiefbeheer kan worden uitgevoerd, dat voldoet aan een zich ontwikkelende informatiebehoefte.¹⁷

¹⁷ Cees Rooijackers, *Beheer digitale documenten en microfilms*

5 Benchmark bij ministerie van LNV

Om te onderzoeken hoe ver andere organisaties zijn op het gebied van documentmanagement en een vergelijking te maken met de IND is op aanraden van een medestudent c.q. vriendin contact opgenomen met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Hierbij is contact opgenomen met Rob Zakee, Sectorhoofd Bedrijfsuitgeverij van de afdeling IFA, directie informatiemanagement en facilitaire aangelegenheden, welke verantwoordelijk was voor het project outputmanagement.

Tevens is er bij een andere locatie (Hoofddorp) van de IND onderzoek gedaan. Deze locatie heeft namelijk vorig jaar de multifunctionals reeds geïmplementeerd.

5.1 Resultaten

Twee jaar geleden stond LNV op hetzelfde punt stond als de IND. De doelstelling van LNV was inzicht krijgen in de huidige documentstromen en deze beheersbaar en controleerbaar maken. LNV wilde op de afdrukkosten besparen door vermindering van decentrale afdrukapparatuur, waarbij echter behoud van voldoende kwaliteit en beschikbaarheid voorop staat. Dit staat zeer nauw in verband met de doelstelling van de IND.

Bij LNV is de aanbesteding van multifunctionals op het hoofdkantoor medio 2003 afgerond. De organisatie omvat +/- 7000 medewerkers, onderverdeeld in ongeveer 400 gebouwen. Het hoofdgebouw bestaat uit ongeveer 1200 medewerkers.

De afdeling IFA is verantwoordelijk voor de uitvoering van de raamovereenkomst omtrent de copiers en printers. Voor de aanbesteding kende het hoofdgebouw analoge machines en een bulkmachine, welke centraal was geregeld.

Men heeft destijds een consultancy bureau in handen genomen, omdat dit een hoop tijd en werk bespaart. Het advies luidde meteen de printers centraal te regelen. Maar hierbij moesten de printers weg en de multifunctionals moesten hiervoor in de plaats komen.

Een van de eerste dingen die tijdens het interview opgemerkt werd door Rob, was dat het een aanrader is voor de IND om een externe organisatie de inventarisatie te laten doen. Dit neemt heel veel werk en tijd uit handen van de eigen organisatie. Degene die dit project voor LNV heeft gedaan is NRG. (Nashuatec is onderdeel van de NRG Group Benelux (Nashuatec, Rex-Rotary, Gestetner) en behoort tot de Ricoh groep¹⁸.)

Men moet veel dingen bedenken en zichzelf veel vragen stellen bij een aanbesteding van multifunctionals. Er moet bijvoorbeeld nagedacht worden dat de functie scannen op het apparaat extra geld kost en hierbij moet gekeken worden of deze functie wel op ieder apparaat nodig is.

De eerste vraag die men zichzelf stelde bij LNV was dat men voor de aanbesteding goed na moet denken over digitaal.

De tweede vraag is of men gebruik moet maken van de functie kleur op de machine. Wellicht dat niet iedere machine deze functie moet hebben en dit is een afweging die gemaakt moet worden.

Het is erg belangrijk om te sturen waar je naartoe wilt.

Tevens is het belangrijk van tevoren een club mensen samen te stellen en deze te laten samenwerken. Van welke clubs moet je mensen betrekken voor een nieuw beleid?

¹⁸ <http://www.nashuatec.nl/DATABASES/web/nasweb.nsf/Main?readform>

Bij LNV zijn ze nog niet zover op het gebied van digitalisering. Wel denkt men nu na over digitalisering van inkomende post, maar dit is nog niet van de grond. De aanschaf van multifunctionals is voor LNV de eerste stap geweest op weg naar digitaal. Wel doet men veel meer digitaal dan bij de IND. Zo heeft Rob Zakee zelf bijna alles digitaal.

Op het gebied van veiligheid werkt het nieuwe digitale systeem waar de multifunctionals op aangesloten zijn erg goed. Men werkt bijvoorbeeld met scan-to-email. Dit houdt in dat als iemand iets wil scannen, je je emailadres in kan toetsen bij de multifunctional en dat de gescande pagina alleen naar de desbetreffende e-mail gestuurd wordt. Voor het printen van pagina's heeft iedereen een eigen pincode. Als men iets wil uitprinten kan dit bij ieder willekeurig apparaat in het gehele gebouw door je pincode in te toetsen.

Voordat men overstapt op multifunctionals moet men zich afvragen hoe het netwerk er nu uitziet. Dus sluit de software aan op het digitale systeem en zijn de aansluitingen optimaal, met betrekking tot bijvoorbeeld kabels. Dit is belangrijk om mee te nemen als men van een analoogs systeem naar een digitaal systeem gaat.

Ook moet er goed onderzocht worden waar de multifunctional geplaatst gaat worden.

Bij de LNV is men nog steeds aan het testen. Ook is na de aanbesteding een pilot gehouden als test.

Als advies vanuit LNV wordt gegeven om voor jezelf tijd en ruimte in te bouwen van ongeveer drie maanden voor het testen van de infrastructuur.

Doordat er digitaal meer informatie beschikbaar is, zal je geen papier besparen op den duur. Men print het toch wel uit om te lezen.

Doordat men de multifunctionals centraal heeft geregeld en men af is van de analoge apparatuur wordt er nu ongeveer € 0,5 miljoen per jaar bespaard bij de LNV. De uitgaven aan het externe bureau waren binnen een jaar terugverdiend.

Een belangrijke tip om mee te nemen bij de aanbesteding, is zoveel mogelijk aan de leverancier vragen om bepaalde dingen, die de organisatie niet weet in te vullen. Zij hebben meer kennis op het gebied van apparatuur, hier met name multifunctionals, als de organisatie voor wie de aanbesteding geldt.

5.2 Locatie Hoofddorp IND

Ook is er een bezoek gebracht aan de IND locatie in Hoofddorp. Deze loopt reeds voor met multifunctionals en hebben deze al geïmplementeerd. Dit project is vorig jaar geleid door de facility manager van deze locatie, Henny den Dekker en geassisteerd door functioneel beheerder Marja Spoor van de afdeling proces & informatiemanagement. Hiermee is dan ook een gesprek geweest.

Ze hebben op iedere verdieping twee 'documentcenters' staan. Hierin zijn verschillend functies opgenomen. Er kan gescand, geprint, gekopieerd en gefaxt worden. Hierbij heeft men een eigen sorteervak, zodat er zich geen opeenstapeling van printjes vormt.

Tevens heeft men een repro met drie bulkprinters en een kleurenapparaat. De bulkprinters zijn hoogvolume apparaten die voor grote opdrachten ingezet worden.

Om medewerkers in het begin van het proces te begeleiden heeft men een persoon als aanspreekpunt ingezet. Deze persoon was tevens verantwoordelijk voor de eerste kennismaking met de apparatuur en heeft hier uitleg bij gegeven.

Als motivatie is meegenomen in het onderzoek, dat men uit Arbo- oogpunt positief heeft gehandeld, omdat men bij de multifunctionals een stuk moet lopen en verplicht is even van de werkplek c.q. stoel af te gaan.

Men heeft voor mijn onderzoek informatie beschikbaar gesteld, zoals hun eigen eindrapport voor de documentcenters.¹⁹

¹⁹ Marja Spoor- Dijkhout, *Eindrapport pitot Document Centers*

Conclusies

In dit hoofdstuk zullen de conclusies volgen uit het verrichte onderzoek. Hierbij zal er per onderwerp ingegaan worden op de stof en de conclusie zal hieruit getrokken worden.

Multifunctionals

De invoering van multifunctionals is een goede stap van de IND, omdat dit de doelstelling van de IND naleeft. Het biedt een hoop voordelen en men kan effectiever en efficiënter te werk gaan in de toekomst door:

- printen via netwerk (printen met kopieerfaciliteiten)
- faxen (tevens in A3-formaat)
- hoger aantal afdrukken per minuut
- minder verschillende toners
- afdrukkosten lager
- verlaging kosten m.b.t. beheer en ondersteuning
- lager energieverbruik, lagere kosten afschrijving, minder ruimtebeslag
- connecteren van apparatuur vangt kopiëren naar printen op

Uit de voordelen van centraal kopiëren /printen komen verschillende doelstellingen van de IND naar voren. Ten eerste streeft de IND ernaar om in de toekomst efficiënter te gaan werken. Het doel van de aanschaf van multifunctionals is onder meer betere /snellere machines. Tevens wil men de kosten omlaag brengen en deze beheersbaar maken, bijvoorbeeld door middel van digitaliseren.

Een mooi moment om de multifunctionals aan te schaffen is tijdens een verhuizing. Omdat voor de IND de contracten later verliepen dan de verhuizing plaatvond, was dit moeilijk te realiseren, maar dit was wel een mooi moment geweest om alvast het aantal deskjet printers af te laten nemen. Hierdoor is men verplicht centraal te gaan printen of kopiëren, wat reeds op de afdeling Middelen & Control kan, omdat hier een copier aangesloten is op het netwerk.

Beleid

De eerste stap naar multifunctionals is draagkracht creëren op centraal niveau. Pas hierna kan er beleid ontstaan voor de multifunctionals en voor in de toekomst digitalisering.

Digitalisering

Voor de gebruiker van informatie veranderen de functies niet als gevolg van digitalisering van documentmanagement. De werkzaamheden van de gebruikers van informatie zullen wel veranderen. In veel gevallen zullen zij direct informatie opslaan zonder tussenkomst van een derde. Verder zal informatie sneller en gemakkelijker op te vragen zijn zonder tussenkomst van derden. Dit vereist wel een duidelijke procedure over opslag, toegang en beveiliging van informatie.

Een belangrijke verbetering op het gebied van documentmanagement is een betere toegang tot de reeds aanwezige informatie. De belangrijkste verbeteringen op het gebied van workflowmanagement zijn betere doorlooptijden van werkprocessen, hogere kwaliteit van de werkprocessen en betere aansturingmogelijkheden van werkprocessen.

Er is onderscheid te maken in het advies omtrent digitalisering in strategische, organisatorische en ICT factoren.

Cultuur

Binnen de IND hangt er een informele sfeer. Dit is te merken aan de omgang met elkaar binnen de organisatie. Men spreekt elkaar bijvoorbeeld aan met je c.q. jij en bij de voornaam. Wat wel te merken is, is dat er een bepaalde cultuur heerst. Men is met zijn of haar eigen werk bezig en is weinig sociaal gericht. Dit heeft ook betrekking op de aanschaf van multifunctionals. Er zouden meer medewerkers betrokken moeten worden bij het proces c.q. aanbesteding. Dit blijkt ook uit de interviews, omdat niemand weet wat er speelt. Ook wordt vaak te makkelijk gedacht over het traject wat doorlopen moet worden voordat de multifunctionals geïmplementeerd worden. Wat komt er allemaal bij kijken? Wel is duidelijk te merken dat naarmate het proces vordert men zich steeds meer bewust wordt dat de aanbesteding veel werk met zich meebrengt.

Verantwoordelijkheid

Er moet duidelijkheid komen in de verantwoordelijkheid van de multifunctionals en wie er uiteindelijk verantwoordelijk is voor de digitalisering. Uit de interviews en gesprekken met medewerkers is duidelijk te zien dat de afdeling PIM (proces- en informatiemanagement) hiervoor verantwoordelijk is. Binnen de afdeling PIM is er een versnippering van taken zichtbaar, dus er is geen duidelijk aanspreekpunt te vinden met betrekking tot dit onderwerp. In feite is het zo dat het hoofd bedrijfsvoering hoofdkantoor formeel beheerder van /formeel verantwoordelijk is voor de informatie in de systemen en archieven van de IND. Deze heeft het archiefbeleid neergelegd bij de adviseur- archiefbeleid, welke omtrent digitale gegevens overlegt met de afdeling PIM.

Voor de ondersteunende informatiesystemen bestaat er een gedeelde verantwoordelijkheid van het hoofd bedrijfsvoering hoofdkantoor en de directeur GC-ICT, welke zorgt voor infrastructuur, de hard- en software, de verdere technische faciliteiten en het feitelijk beheer dat valt binnen het wettelijk kader.

Documentmanagement heeft met name grote gevolgen voor de werknemers die verantwoordelijk zijn voor de informatievoorziening. In een groot aantal gevallen wordt informatie beschikbaar zonder tussenkomst van deze werknemers. Hierdoor verandert de functie ingrijpend of verdwijnt de functie volledig. Bepaalde taken verdwijnen en bepaalde taken komen erbij zoals het omzetten van informatie in digitale vorm.

Begrip

Men reageert over het algemeen niet raar met betrekking tot de komst van multifunctionals, met als gevolg centraal afdrucken. Op enkele plaatsen gebeurt dit reeds op de aanwezige copier. Dit wil zeggen dat er op enkele plaatsen al centraal geprint wordt, dus als de multifunctional daar komt, weet men wat het is. Maar het tegenstrijdige is dat de deskprinter, die er nu nog is, straks moet gaan verdwijnen, dus men heeft geen andere uitwijkmogelijkheid meer. Uiteraard moeten er nog wel decentrale printers beschikbaar zijn, mocht er iets met de multifunctional gebeuren.

Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gebaseerd op het onderzoek en uit de conclusie van het onderzoek. Omdat het onderzoek nog een nieuw begrip is voor de IND, is het advies te geven op verschillende terreinen.

Uit de aanbevelingen van verschillende aard, kan de geformuleerde probleemstelling worden beantwoordt:

Hoe kan voor de Immigratie- en Naturalisatiedienst een optimaal documentmanagement geïmplementeerd worden, waaruit inzicht in een efficiënte en effectieve documentstroom tegen zo laag mogelijke integrale kosten verkregen kan worden?

Om deze probleemstelling op te splitsen in verschillende begrippen kan het volgende worden geconcludeerd;

Advies multifunctionals

Het behalen van efficiency:

- Dit kan ten eerste door de documentstroom in kaart te hebben en te houden. Zo kan men de stroom beheren en controleren. Hieruit kan opgemerkt worden dat men structurele managementinformatie kan genereren over gebruik, verbruik en kosten van afdrukkapparatuur (zowel centraal als decentraal), waardoor het mogelijk wordt om:
 - beleid te ontwikkelen
 - tussentijds bij te sturen en kosten te bewaken.
- Vermindering van het aantal decentrale printers met twee-derde.
- Het centraal ontwikkelen van een visie en beleid op het gebied van documentmanagement, het definiëren van richtlijnen en centraal uitvoeren van taken.
- Het centraal ontwikkelen van een visie en beleid op het gebied van document management, het definiëren van richtlijnen en centraal uitvoeren van taken, hetgeen versnippering van activiteiten en dienstverlening over de verschillende directies voorkomt.

Het is aan te raden om een niet-vervangingsbeleid in te stellen voor de printerapparatuur, waarmee een geleidelijke afname van de apparatuur wordt bewerkstelligd. Dit moet worden geformuleerd door de directeur bedrijfsvoering naar aanleiding van het advies wat door de afdelingen PIM en Inkoop aangedragen wordt. Het voordeel hiervan is dat dit de medewerker tijd geeft om te wennen aan het centraal afdrukken en hierdoor minder weestand zal ontstaan. Ook geeft dit uitwijkmogelijkheden totdat het nieuwe systeem met multifunctionals werkt en goed is geregeld.

Daarnaast heeft de leidinggevende de verantwoordelijkheid en bevoegdheid om de beslissing te nemen de decentrale printer weg te halen.

Vanuit Arbo-oogpunt gezien is centraal printen ook een goed begrip. Men is verplicht om van de stoel af te komen en een stukje te lopen.

Tevens luidt een advies om leveranciers in hun aanbieding te laten beschrijven hoe de problematiek met hun apparatuur het beste kan worden opgelost en welke kosten een dergelijke oplossing met zich meebrengt. Dit wil zeggen dat de leverancier de volgende aspecten kan geven en waar naar gevraagd kan worden door de IND: technische en functionele eisen, financiën, continuïteit, omgang, terugname capaciteit hardware en de implementatie. Dit wordt reeds toegepast door de IND.

Advies beleid

Door draagkracht te creëren moet er een samenwerking zijn tussen procesdirecteur en locatiemanager. Het proces moet ten eerste goedgekeurd worden door directeur bedrijfsvoering deze kan het opleggen bij de locatiemanager en deze implementeert op zijn beurt het beleid.

De IND moet eerst goede doelstellingen vaststellen alvorens men beleid kan gaan maken met documentmanagement.

Advies digitalisering

Strategische factoren

Digitalisering is een complex proces. Het is dan ook van belang om een goed doordacht strategisch plan te hebben alvorens de digitalisering wordt geïmplementeerd. Hieronder worden stappen weergegeven voor een strategisch plan voor digitaliseringstrajecten. Deze stappen zijn:

- bepaal de omgevingsfactoren van de digitalisering
- beschrijf de doelstellingen van de digitalisering
- bepaal de personele en organisatorische gevolgen
- bepaal de manier van veranderen
- ontwerp de technische/organisatorische werkprocessen
- start de implementatie van de digitalisering

Organisatorische factoren

- maak niet te grote stappen in een keer
- communiceer over het wat en waarom van digitalisering
- neem de tijd voor digitalisering
- creëer duidelijkheid over wat er van de werknemers wordt verwacht

ICT factoren

- betrek ICT om het niet een nieuw knelpunt te maken
- geef de werknemers de mogelijkheid om te wennen aan nieuwe systemen
- zorg voor een gebruiksvriendelijk systeem
- zorg voor een goede helpdesk, dus de bestaande medewerkers laten aanpassen op de nieuwe situatie d.m.v. cursussen etc.

Naar aanleiding van het onderzoek luidt het advies nog te wachten met het digitaliseringstraject. De multifunctionals moeten eerst met succes geïmplementeerd zijn, voordat men kan gaan digitaliseren. De aanschaf van multifunctionals is al een eerste stap naar digitalisering. Daarnaast moet men eerst de organisatie c.q. de directie zover krijgen, dan kan pas nagedacht worden over de mogelijkheden van digitalisering.

Daarentegen is men wel bereid om digitaal te gaan én de software om over te stappen op een digitaal systeem is reeds aanwezig. Dit is een positieve opening naar een digitale toekomst voor de Immigratie- en Naturalisatiedienst.

Advies cultuur

De cultuur is niet makkelijk te veranderen, maar om medewerkers er vanaf het begin bij te betrekken is al een eerste stap gemaakt.

Tevens moet men meer medewerkers bij het proces gaan betrekken. Zeker nu bij de aanbesteding van multifunctionals wat een verandering in gaat houden. Op de locaties zouden interviews gehouden kunnen worden, ten eerste om de medewerkers in te lichten, ten tweede om draagkracht te creëren.

Medewerkers moeten goed voorbereid en betrokken zijn, zodat men het later makkelijker kan accepteren. Hiervoor moet de IND de medewerker een cursus beschikbaar stellen om het gebruik van de multifunctional te optimaliseren. Ook kan men hierna één persoon per afdeling als aanspreekpunt laten functioneren, om problemen met de omgang van het apparaat te voorkomen.

Advies verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid omtrent het beleid van documentmanagement moet bij PIM (proces- en informatiemanagement) komen te liggen. De ondersteuning hiervan ligt bij ICT, omdat dit zonder hen niet mogelijk gemaakt kan worden. Hiervoor zouden dus de medewerkers van PIM meer betrokken moeten worden bij het proces, ook nu al in het traject voor de aanbesteding van multifunctionals. Dit is niet gelijk gedaan en ook niet in de projectgroep, terwijl men wel weet dat PIM hierover de verantwoordelijkheid moet krijgen.

Er zou tevens binnen PIM één aanspreekpunt, dus een medewerker moeten komen voor het gehele onderwerp documentmanagement.

Advies begrip

Door begrip en draagkracht te realiseren voor de aankomende verandering, moet men de medewerker op tijd inlichten over wat er komen gaat, of het nu multifunctionals betreft of digitalisering. Een mooi medium hiervoor is het intranet van de IND, zodat iedereen op de hoogte gehouden kan worden. Dit gebeurt nu niet en luidt het advies dit zo snel mogelijk wel te gaan doen. Een mooi medium hiervoor is het intranet van de IND. Tevens kan begrip ontstaan tijdens het houden van interviews en enquêtes. Ook kan men dit onderwerp tijdens de verschillende overleggen als onderwerp naar voren laten komen.

Implementatie

Het implementatietraject voor digitalisering is moeilijk weer te geven. Men moet het beleid eerst accepteren, dan kan er nagedacht worden over de implementatie hiervan.

De implementatie van multifunctionals is tevens moeilijk weer te geven. Ook moet de medewerker dit eerst gaan accepteren, dan pas kan men gaan implementeren met een goed resultaat. Wel kan er ingegaan worden op het vervolgtraject, omdat er in september a.s. een projectgroep wordt samengesteld ten behoeve van de implementering van de multifunctionals. Deze zal waarschijnlijk bestaan uit mensen die het meest bij het proces betrokken zijn, dus medewerkers van de afdeling proces en informatiemanagement en de medewerkers van de afdeling ICT. Tevens zullen de medewerkers van alle locaties hierbij betrokken worden en een kans krijgen om in de projectgroep plaats te nemen.

Men zal tijdens de implementatiefase rekening moeten houden met een aantal dingen en men kan gebruik maken van dit adviesrapport. Hier staan een aantal belangrijke punten in waar men op moet letten en die men mee kan nemen tijdens dit proces.

Het advies luidt om in januari 2005 te beginnen met de implementatie van de multifunctionals. Dus men moet de aanschaf van nieuwe apparatuur met de huidige leverancier stop zetten. Voor deze tijd kan men (tussen oktober en december) starten met pilots op de nieuw te plaatsen multifunctionals en er kan gestart worden met de cursus en het niet-vervangingsbeleid wat erbij komt kijken voor de eigenlijke implementatie.

De huidige kopieerapparatuur wordt vervangen door multifunctionals, dit zijn er in totaal 175. Dit proces moet in juni 2005 klaar zijn. Hierna kan men, na het niet-vervangingsbeleid toegepast te hebben vanaf oktober 2004, beginnen met het langzaam weghalen van de “oude” printers. Als alles goed verloopt kan men in december 2005 klaar zijn met de implementatie van de multifunctionals.

Oktober 2004	Start pilot machines, opleidingen, niet-vervangingsbeleid etc.
Januari 2005	Start implementatie multifunctionals alle locaties
Juni 2005	Start weghalen printers
December 2005	Implementatietraject afronden

Er zal ook aandacht besteed moeten worden voor de nazorg van het gehele traject. Men moet terug kijken of de doelstellingen bereikt zijn en vanuit dit oogpunt kan de IND verder kijken naar eventuele digitalisering.

Financiële paragraaf

In deze financiële paragraaf wordt een berekening weergegeven van het verschil in prijs van afdrukken tussen printers en multifunctionals. Dit is tevens input voor de aanbesteding. Er zal dus onderzocht worden of de IND geld kan gaan besparen met de aanschaf van de multifunctionals. Hieronder volgt een uitleg van de berekeningen en deze is tevens schematisch weergegeven.

Tevens zal er ingegaan worden op de cursus die gevolgd moet gaan worden na de implementering van de multifunctionals.

Afdrukken

Ten eerste is achterhaald wat het totaal aantal tikken van de copiers binnen de IND was in 2003. Dit was in totaal 36.272.603 tikken. Dit staat gelijk aan het aantal vellen papier; dus: 1 tik = 1 vel.

Omdat de prijs per afdruk van een printje uit een printer bekend is via de benchmark (€ 0,04325) kan dit ook gebruikt worden voor de berekening van de IND. In dit bedrag is echter alleen de investering, toner en renteverlies meegenomen. Dus de kosten voor service en onderhoud ontbreken nog. Tevens zullen alle prijzen inclusief BTW berekend en weergegeven worden.

Om alles te berekenen worden de totale kosten van service en onderhoud van de betreffende leverancier hiervan (Ophuysen) opgevraagd. Dit is het bedrag van de totale omzet van 2003.

Vervolgens wil men weten wat het papierverbruik op de printers en faxen in 2003 geweest is. Dit kan in kaart gebracht worden door het totaal aantal besteld papier te verminderen met het totaal aantal tikken van de copiers.

Nadat deze berekening is gemaakt kan er onderzocht worden wat het aantal tikken van de printers en faxen ongeveer geweest zou moeten zijn. Het aantal wat hier uitkomt moet ongeveer overeenkomen met het papierverbruik op de printers en faxen. Er wordt onderzocht wat de beste aanname zal zijn en wat het dichts in de buurt zal komen met het papierverbruik op de printers en faxen. Uiteindelijk is aangenomen dat 60% van het papier door de copiers gaat en 40% door de printers en faxen. Dit komt het meest overeen met het papierverbruik en dus is deze aanname het betrouwbaarst. Het papier wat overblijft kan voor andere doeleinden gebruikt zijn.

Nu moet ook de prijs per afdruk inclusief kosten voor service en onderhoud berekend worden. Hiervoor worden de kosten voor service en onderhoud gedeeld door het aantal tikken op de printers en faxen.

Vervolgens wordt de totale prijs per afdruk gegeven door middel van de prijzen van investering, toner, renteverlies, service, onderhoud en papier bij elkaar op te tellen. Hieruit komt het bedrag van € 0,045565339 per afdruk op de printer. Voor de prijs per afdruk op een multifunctional is tevens gebruik gemaakt van een bedrag uit de benchmark en dit is € 0,024.²⁰

Nu de gemiddelde bedragen van een printje op de printers en multifunctionals bekend zijn, kan er berekend worden hoeveel procent de IND kan besparen op het printen op de multifunctional. Er komt een percentage van 47,33% uit het verschil per afdruk tussen

²⁰ Adviesrapport NRG Document Consulting voor LNV

printers en multifunctionals. De IND zou dus meer dan de helft besparen met het printen op de multifunctional per afdruk.

Hierbij is het verminderen van het aantal decentrale printers nog niet meegenomen. Bij het verminderen van een aantal printers moet eerst het aantal printjes per printer per jaar in kaart gebracht worden. Vervolgens kan de besparing worden verrekend.

Totaal aantal tikken copiers	36.272.603
Kosten service en onderhoud totaal	€ 55.988,92
Papierverbruik printers en faxen	$125.000 \times 500 - 36.272.603 =$ 26.227.397
Totaal aantal tikken printers en faxen	$36.272.603 : 60 \times 40 =$ 24.181.735

Prijs per afdruk investering, toner en renteverlies	€ 0,04325
Prijs per afdruk kosten service en onderhoud	$€55.988,92 : 15.545.401 =$ € 0,002315339

Totaal prijs per afdruk printers en faxen	$€0,04325 + €0,002315339 =$ € 0,045565339
Totaal prijs per afdruk multifunctionals	€ 0,024
Verschil prijs per afdruk tussen printers en multifunctionals	$€ 0,045565339 - € 0,024 : € 0,045565339 \times 100 =$ 47,33%

Cursus

Voor het volgen van een cursus na de implementering van de multifunctionals is gebleken dat dit vaak inbegrepen is bij de service van de leverancier. Zodra de multifunctionals geïmplementeerd zijn worden er, vooral bij zo'n grote opdracht als de IND, sessies gehouden per afdeling en wordt er uitgelegd hoe men moet kopiëren, printen en toners kan vervangen. Tevens kan er tijdens deze cursus uitgelegd word hoe men met kleine storingen om kan gaan. Dit heeft als voordeel voor de IND dat als er een storing is, men eerst zelf kan onderzoeken wat er aan de hand is en niet gelijk de leverancier hoeft te bellen. Dit scheelt de IND tijd voor het niet laten komen van de leverancier en vervolgens is het voordeel terug te vinden in de kosten. Voor de leverancier scheelt dit wel direct kosten, omdat zij een monteur moeten sturen. Het heeft dus voor beiden voordelen.

De cursus kan aangeboden worden aan de medewerkers van de reproafdelingen van de verschillende locaties. Tevens zullen de medewerkers van de servicebalies van alle locaties er betrokken bij moeten worden. Indirect heeft de ICT hier ook mee te maken, maar hoeft geen speciale cursus te volgen, omdat zijn het netwerk beheren en niet de multifunctional zelf. De tijd dat de cursus in beslag neemt is afhankelijk van wat men wil weten. Men kan dit geheel opvatten als investeringskosten voor de IND.

Literatuuropgave

Boeken:

Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004*, negende, herziene druk. Den Haag: Ribberink van der Gang, 2003. ISBN 9073077095

Dam van, N.H.M. en Marcus, J.A.: *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*, derde druk 1999, ISBN 9011050029

Kempen, P.M. en Keizer J.A.: *Advieskunde voor praktijkstages*, tweede druk. Groningen: Wolters Noordhoff 2000, ISBN 9001468225

Timmerhuis, F.: *Handboek documentmanagement*, Rijswijk: Elmar B.V., 2001. ISBN 9038911548

Syllabi:

Boer de, B.: *Facilitaire diensten*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2001. Nr. 2330

Koppert, A.: *Informatiekunde 1 Windows en Word*. Den Haag: Haagse Hogeschool, sector Economie & Management, 1999. Nr. 2306

Mante, Y. : *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000. Nr. 2318

Rapporten:

Nahon, J.: *Basis voor verdere optimalisering van het inkoopproces van de Immigratie- en Naturalisatie Dienst*, Den Haag: Immigratie- en Naturalisatiedienst, 2001

Rooijackers, C.: *Archiefbeleid; beheersregels*. Immigratie- en Naturalisatiedienst, 2003

Rooijackers, C.: *Beheer digitale documenten en microfilms*. Immigratie- en Naturalisatiedienst, 2003

Savelkouls, R.: *Adviesrapport outputmanagement Hoofdgebouw ministerie van LNV*. NRG Document Consulting, 2002

Spoor- Dijkhout, M.: *Eindrapport pilot Document Centers*. Immigratie- en Naturalisatiedienst, 2003

Internet:

http://www.doxis.nl/docs/digitaliseren_geen_probleem.pdf

www.nashuatec.nl

www.factomedia.nl

Intranet Immigratie- en Naturalisatiedienst

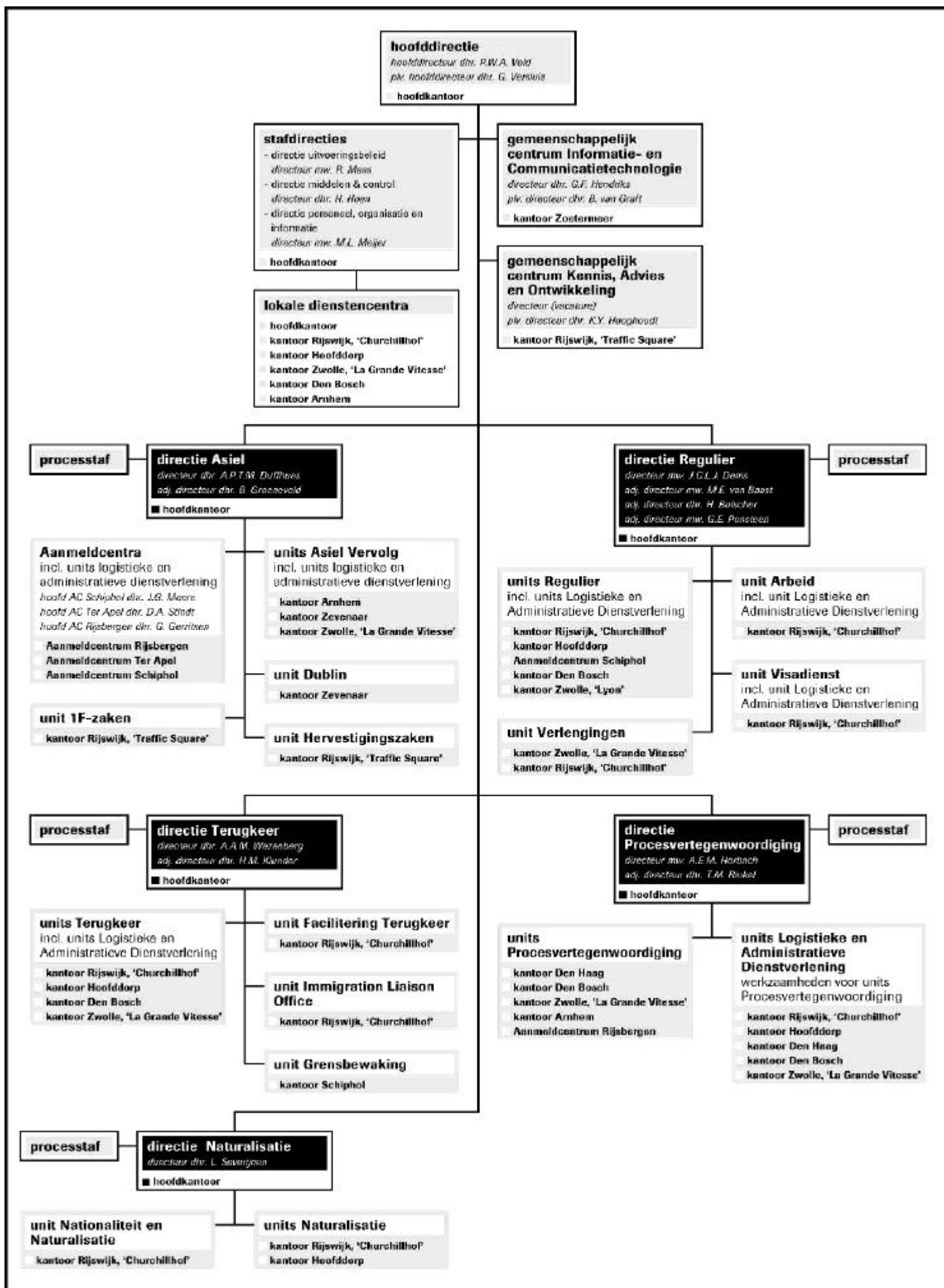
Overig:

NEN-ISO 15489-1, Informatie en Documentatie - Archiefbeheer

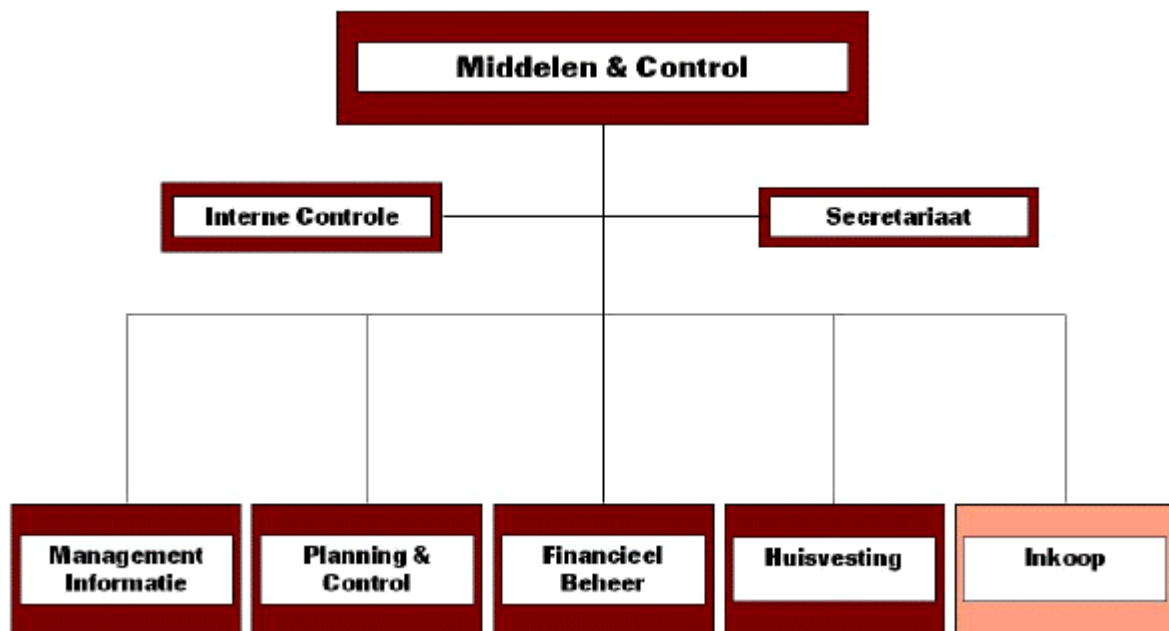
Sheets NRG

Bijlagen

Bijlage 1:	Organigram IND	2
Bijlage 2:	Organigram Inkoop	3
Bijlage 3:	DMS	4
Bijlage 4:	Voor wie geldt de archiefwet?	6
Bijlage 5:	Interviews	8
Bijlage 6:	Eisen voor gebruik digitale documenten	13
Bijlage 7:	Faxapparatuur	18
Bijlage 8:	Printers	19
Bijlage 9:	Papierverbruik	21



Bijlage 2



Bijlage 3

Wat zijn de voordelen van een DMS (decision management system)?

Een DMS is een computer systeem voor het managen van de creatie, vastlegging, distributie, raadpleging en archivering van elektronische documenten, zoals MS-Office files, maar ook gescande formulieren en afbeeldingen etc. Tot de functies van een DMS behoort ook de controle over het wijzigingsproces van documenten – zoals tekst documenten, spread-sheets etc., met mogelijkheden als check-out, check-in en revisie controle. Een DMS bevat een ‘document repository’ voor de fysieke opslag van documenten of verwijzingen naar de locatie van de ‘hard copies’ van documenten die niet elektronisch beschikbaar zijn. De database van het DMS bevat de gegevens (ook wel meta gegevens genoemd) die nodig zijn om documenten te kunnen vinden en om relaties tussen documenten te kunnen leggen.

Verbeterde efficiency

Stroomlijnen van processen:

- Doordat documenten elektronisch beschikbaar zijn is het tijdrovende en inefficiënte printen, kopiëren en verzenden van papieren documenten niet meer nodig.
- Door Workflow ondersteuning kunnen taken geautomatiseerd worden, zoals het routeren van documenten naar de juiste medewerker(s) ten bate van verdere verwerking of controle.

Snelle toegang tot informatie:

- Snel en makkelijk opzoeken en direct raadplegen van documenten via het bedrijfsnetwerk; 24uur per dag.
- Via het internet zijn documenten vanaf elke locatie toegankelijk te maken, voor eigen medewerkers, contractors, leveranciers etc.
- Altijd de juiste (meest recente) versie van een document beschikbaar.
- Snelle toegang tot informatie betekent snelle oplossingen voor ongeplande problemen.

Sneller en makkelijker beheren van informatie:

- Documenten kunnen bijvoorbeeld per project worden gegroepeerd, ongeacht de fysieke locatie waar de documenten zich bevinden.
- Reductie van de tijd om werkmappen met documenten ten bate van een specifieke taak samen te stellen.
- Snellere en gecontroleerde document wijzigingsprocessen (check out, check in, revisie controle).
- Koppeling met MS-Office voor het automatisch vastleggen van document kenmerken in het DMS.
-

Reductie van kosten

- Snelle toegang tot de juiste informatie voorkomt vertragingen en fouten in het werk.
- Besparing op arbeid en opslagkosten ten opzichte van een handmatig systeem.
- Besparingen m.b.t. opzoeken, printen, verzenden en kopiëren van documenten.
-

Betere samenwerking

- Een DMS maakt het delen van informatie en kennis tussen alle betrokken partijen mogelijk. Hierdoor kan beter samengewerkt worden en kunnen projecten sneller uitgevoerd worden.
- Wijzigingen van documenten zijn snel beschikbaar voor alle betrokkenen.

- Document wijzigingen worden gecontroleerd doorgevoerd; gebruikers kunnen altijd zien wat de status van een document is.

Verbeterde kwaliteit

- Het DMS zorgt voor een zorgvuldige opslag en registratie van documenten die in het kader van kwaliteitsprocessen bewaard moeten worden.
- Middels een 'audit trail' is het altijd na te gaan wie wat heeft gedaan met betrekking tot een document.
- Het DMS zorgt ervoor dat altijd de juiste versie van een document wordt gewijzigd en pas na goedkeuring beschikbaar komt voor raadpleging.
- De juiste informatie is beschikbaar op het juiste moment op de juiste plaats (voor de juiste persoon). Hierdoor worden fouten en vertragingen in de uitvoering van het werk voorkomen.²¹

²¹ http://www.prmservice.nl/inf_informatief/odms.htm

Bijlage 4

Voor wie geldt de Archiefwet?

De Archiefwet 1995 is van toepassing op overheidsorganen. Onder een overheidsorgaan verstaat deze wet:

- een orgaan van een rechtspersoon die krachtens publiekrecht is ingesteld;
- een ander persoon of college met enig openbaar gezag bekleed.

In grote lijnen sluit de werkingssfeer van Archiefwet 1995 aan bij die van de Algemene Wet Bestuursrecht. De Archiefwet 1995 geldt bovendien voor een aantal overheidsorganen die van de Algemene Wet Bestuursrecht zijn uitgezonderd. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld de Staten-Generaal en de rechterlijke macht.

Hoofdpijnen van de Archiefwet

De Archiefwet 1995 is een wet op hoofdpijnen. Deze hoofdpijnen zijn de volgende:

- Archief vorming en –beheer door overheidsorganisaties
- Vernietiging, overbrenging en vervreemding
- Openbaarheid van Archieven

Geordende en toegankelijke staat archieven

De Archiefwet stelt uitdrukkelijk dat de archieven niet alleen in goede en geordende, maar ook in toegankelijke staat moeten worden gebracht en bewaard. Dit is een voorwaarde om de openbaarheid te waarborgen.

Bij digitale archieven vergt dit extra inspanning. Papier blijft eenvoudiger toegankelijk. Om digitale gegevens in hun oorspronkelijke betekenis en context als archief te behouden, is een nieuwe aanpak nodig. Standaardisatie en procedures spelen daarbij een grote rol.

De eisen voor de geordende en toegankelijke staat zijn vastgelegd in de ministeriële regeling geordende en toegankelijke staat archiefbescheiden.

Archiefruimten

De archiefwet bepaalt ook de eisen die worden gesteld aan de ruimten waarin archieven worden bewaard bij overheidsorganen.

Vanwege het behoud van de archiefbescheiden moeten ze in een zo vroeg mogelijk stadium in een "beschermde" omgeving worden opgeborgen. Dit stadium vangt aan nadat de zaken administratief zijn afgehandeld.

Het Archiefbesluit 1995 stelt dat nieuwe en vernieuwde archiefruimten zo gebouwd moeten worden dat archieven bij calamiteiten zo min mogelijk gevaar lopen. Ook moeten archiefruimten beveiligd zijn tegen brand, inbraak en wateroverlast. Klimaat- en luchtbeheersing dienen het natuurlijk verval en milieu-invloeden beperkt te houden. De exacte eisen voor de bouw en inrichting van archiefruimten zijn vastgelegd in de ministeriële regeling bouw en inrichting archiefruimten en archiefbewaarplaatsen.

Deze regeling maakt verder nog onderscheid tussen:

- archiefruimten waarin permanent te bewaren archiefbescheiden bewaard worden vóór overbrenging naar een openbare archiefbewaarplaats;
- archiefbewaarplaatsen waarin archieven na hun overbrenging bewaard worden.

Substitutie

In toenemende mate worden administratieve processen geautomatiseerd. Papier wordt daarbij vervangen door andere gegevensdragers.

Ook wordt er steeds meer verfilmd en gescand. Hierbij wordt papier vervangen door onder

meer microfilm, beeldplaat en CD-ROM. In deze gevallen spreekt de Archiefwet over substitutie (vervanging). Het vervangen van een fax door een kopie is in feite ook substitutie.

In de oude archiefwet van 1962 was substitutie uitsluitend toegestaan bij archiefbescheiden die op den duur vernietigd werden. De nieuwe archiefwet maakte het mogelijk dat alle archieven worden vervangen door reproducties.

Voor de substitutie van archiefbescheiden die naar een openbare archiefbewaarplaats moeten worden overgebracht, is een machtiging van de minister van OCenW, dan wel Gedeputeerde Staten vereist.

Bijlage 5

Vragen interview

- Wat verstaat u onder documentmanagement?
- Is er een beleid omtrent documentmanagement?
- Wat zijn alle aanwezige archief- en documentatiebestanden?
- Is er een projectgroep of iemand die hier al mee bezig is geweest binnen de IND?
- Hoe ziet het huidige beleid eruit en vindt u dat er verbetering in moet komen?
- Wat wordt er gedigitaliseerd?
- Hoe wordt met opslag /archivering omgegaan?
- Hoe denkt u erover om centraal te kopiëren/printen?
- Wat vindt u van digitalisering en waar zou het wel kunnen en waar niet?
- Wat houdt het systeem van DECOS in?
- Hoe denkt u over de aanschaf van multifunctionals, wat zou u wel graag zien en wat niet (faxen)?
- Ziet u toekomst in documentmanagement?
- Welk proces/adeling/gebouw zou er volgens u uit gehaald kunnen worden om hier te digitaliseren en advies over te geven?

Uitslagen

Chris Andree

Na een interview gehad te hebben met Chris Andree bleek dat hij niet veel wist op dit gebied. Hij vertelde me dat als digitalisering overal ingevoerd zou worden, men top -down zou moeten werken, anders lukt het niet binnen de IND. Wat betreft de multifunctionals is hij het ermee eens om de fax achterwege te laten.

Wil van Koppen

Na een gesprek te hebben gehad met Wil van Koppen ben ik weer wat informatie wijzer geworden.

De IND is al redelijk ver met digitaliseren en men werkt met een systeem, namelijk Quest. Hier werkt men al 10 jaar mee. Dit systeem is op het primaire proces gericht en slaat al wekelijks ongeveer 1000 documenten van +/- 5 pagina's per document op. Dit zijn voornamelijk uitspraken van de 15 vreemdelingenkaders. Dit wordt tevens uitbesteed aan het bedrijf van Buuren. Dus wat tot nu toe gedigitaliseerd wordt binnen de IND wordt door van Buuren gedaan.

Ook worden tijdschriften en krantenartikelen van belang voor de IND opgeslagen in dit systeem.

Wat wel zelf gedigitaliseerd en opgeslagen wordt zijn spoedstukken, maar dit is maar een klein gedeelte.

Als men alles digitaal gaat opslaan in de toekomst, zou dit moeten gebeuren door van Buuren. Deze is gespecialiseerd hierin en het gaat om veel verschillende soorten documenten en dit is voor de IND niet aantrekkelijk om zelf te gaan doen.

Uiteindelijk is uitbesteden het beste, omdat als men het zelf gaat doen hier veel kosten aan verbonden zijn, bijvoorbeeld personeel, opleiding, apparatuur etc.

Uiteindelijk is in de toekomst misschien geen bedrijf meer nodig voor het inscannen, omdat men alles zelf al digitaal opslaat en niks meer op papier heeft.

Maar men is wel van mening dat papier altijd zal blijven bestaan, lezen vanaf het beeldscherm blijft voor veel mensen een probleem en men print deze documenten wel uit. Als men dit doet moet men dit daarna ook gelijk vernietigen, omdat een digitaal document kan veranderen en dan is het papieren document achterhaald.

Zeker op het gebied van snelle beleidsveranderingen. Als dit op papier door wordt gegeven werkt het niet snel, omdat papier nooit volledig is. Digitaal kan het snel iedereen bereiken en is het compleet.

Men slaat nu met het systeem Quest alles als pdf bestand op, omdat dit het meest duurzame is. Andere systemen veranderen snel en de techniek blijft vooruit gaan. Pdf kan binnen korte termijn niet veel veranderen en zal nog lang leesbaar blijven.

Er is in het verleden onderzoek gedaan met wat het systeem aan kan in verband met de hoeveelheden opslag. Het is gebleken dat de aantallen geen invloed hebben op het systeem en dat het systeem hier niet langzamer van wordt.

Erg belangrijk is dat binnen de IND de technische mogelijkheid om helemaal papierloos te gaan aanwezig is. De mogelijkheden via het netwerk zijn er en als de hele IND digitaal zou gaan, is dit mogelijk. Dit scheelt in kosten, omdat de capaciteit reeds aanwezig is en tevens zou men geen opslag meer nodig hebben.

Documentmanagement is een belangrijk begrip, zeker tegenwoordig en hij volgt daarom veel congressen en symposia hierover om bij te blijven met de ontwikkelingen.

Hij vindt een papierloos kantoor voor de IND mogelijk en zegt dat dit altijd mogelijk is en is hier dus zeker een voorstander van.

Het vooruitzicht op multifunctionals is moeilijk in verband met de software.

Om het archief te gaan digitaliseren is een overweging wat men moet nemen, maar het is wel mogelijk. Dit scheelt aanzienlijk in opslagkosten.

Faxen zal in de toekomst af gaan nemen, zeker als alles digitaal is.

Ook wordt er gezegd dat er toch veel papier doorheen gaat. Bij het centraal printen blijft vaak papier liggen wat niet opgehaald wordt en wat aan het eind van de dag weggegooid kan worden.

Cees Rooijackers

Tijdens het gesprek met Cees Rooijackers kwam al gauw naar voren dat het een 'zooitje' is met de huidige documentstroom. Er werd ook gezegd dat voordat de documentstroom niet in orde is, men ook niet kan gaan digitaliseren.

De basis voor digitalisering ligt er al en dit is bijvoorbeeld terug te vinden in de beheersregels van het archiefbeleid door Cees opgesteld. Een toekomst is er zeker in digitalisering, omdat men mee moet gaan in de tijd.

Cees verstaat onder documentmanagement digitale gegevens maar ook papieren documenten. Hij ziet documentmanagement al op het moment dat er een stuk binnenkomt in de organisatie.

Alles omtrent het behandelen van een document tot aan het archief aan toe is documentmanagement.

Als een archief opgeslagen wordt, komt het uiteindelijk bij het CAS terecht. Na ongeveer 15 tot 20 jaar wordt er een selectie gedaan en wordt er bepaald of het document vernietigd wordt of dat het bewerkt wordt. Als het vernietigd wordt gelden hier ook regels voor en dit moet ook bekend gemaakt worden dat dit is gebeurd. Als het bewerkt wordt, wordt het document klaargemaakt voor het Nationaal Archief.

Er is in totaal ongeveer 32 kilometer archief, waarbij ook nog 7 kilometer archief van vreemdelingenbeleid bij komt.

Om al dit archief te digitaliseren en in te scannen is veel te duur. En men moet goed in de gaten houden wat er allemaal bij komt kijken om dit te doen.

Dus ten eerste moet het huidige proces verbeterd worden en men moet de fouten onder controle hebben. Als de informatiehuishouding op peil is kan er pas over digitaliseren nagedacht worden.

De deelprocessen op het gebied van documentenstroom zijn goed, maar de hoofdprocessen verloopt niet goed.

Decos is een registratiesysteem met alles wat niet met het primaire proces te maken heeft. Dit programma werkt slecht, omdat men zich niet registreert. Het is geen workflow, omdat een workflowsysteem veel gedetailleerder moet zijn.

Men gaat in de toekomst werken met een project genaamd 'Davinci'. De bedoeling daarvan is het hele informatievoorziening van de IND in beeld te krijgen en uiteindelijk moet alles uit dit systeem komen wat goede kwaliteit heeft en wat controleerbaar is. Hieruit zal men in de toekomst wellicht ook gaan digitaliseren, dit is een onderdeel van Davinci.

Er is nog geen beleid omtrent digitalisering en men vindt dit interessant om wel te hebben. Dit omdat er in het verleden wel over gepraat is, maar toen werd het van de baan geveegd.

Tegenwoordig kan veel meer en de systemen van de IND zouden het al aan kunnen.

Tevens moet iedereen hiermee dan gaan werken en er moet geen andere uitweg zijn. Op deze manier moet iedereen wel.

Tevens is de verandering in de organisatie belangrijk om mee te nemen, omdat iedere persoon eenmaal verschilt van de ander.

Op het gebied van multifunctionals vindt hij centraal printen goed. Hij print al veel centraal. Faxen zal steeds minder worden, zeker als men gaat digitaliseren, dan zal het verdwijnen.

Monique Luijk (Facility manager Hoofdkantoor en Zoetermeer)

Gelijk werd er al gezegd dat de afdeling Facility Management niks op het gebied van documentmanagement doet.

Het begrip documentmanagement is voor Monique de omgang met documenten en het archief en de informatiebeveiliging eromheen.

De IND is nu de dossiers van de vreemdelingendiensten aan het overnemen, wat 7 kilometer archief betreft. Dit deden de vreemdelingendiensten zelf en het gaat nu naar het CAS.

Hiervoor moet extra ruimte ingehuurd worden en dit kost geld. Op dit gebied zou digitalisering nu al erg handig zijn.

Een IND wat helemaal papierloos is, zal moeilijk zijn. Omdat de overheid een specifieke cultuur heeft, ambtenaren werken veel met papier.

Voor de samenwerking zal het veel voordelen opleveren en de efficiency zal verhogen. Men kan goed met elkaar overleggen, omdat men documenten samen kan bekijken en doornemen. Tevens komt het stukje beveiliging weer naar voren, want dit is erg belangrijk binnen de IND.

Erik Stoops

Met Erik is gepraat, omdat deze meer kon vertellen over het stukje beveiliging voor informatiesystemen. Hij kwam gelijk met een document waar aan voldaan moet worden omtrent digitalisering en beveiliging. Dit is vastgelegd in VirIb.

Benchmark

Op aanraden van een medestudent en vriendin is er gepraat bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Hierbij is contact opgenomen met Rob Zakee van de afdeling IFA, directie informatiemanagement en facilitaire aangelegenheden.

Dit ministerie is al verder op het gebied van aanschaf van multifunctionals en weet hier meer vanaf.

Bij LNV heeft men de aanbesteding van multifunctionals medio vorig jaar afgerond. Zij stonden in het begin voor hetzelfde dilemma als de IND.

De omvang van de organisatie is +/- 7000 medewerkers onderverdeeld in ongeveer 400 gebouwen. Het hoofdgebouw bestaat uit ongeveer 1200 medewerkers.

Voorheen kende het hoofdgebouw analoge machines en een bulkmachine, welke centraal was geregeld. De afdeling IFA is verantwoordelijk voor de uitvoering van de raamovereenkomst omtrent de copiers en printers.

Men heeft destijds een consultancy bureau in handen genomen en het advies luidde gelijk al de printers centraal te regelen. Maar hierbij moesten de printers eruit en de multifunctionals erin.

Een van de eerste dingen die tijdens het interview opgemerkt werd door Rob, was dat het een aanrader is voor de IND om een externe organisatie de inventarisatie te laten doen. Dit neemt heel veel werk en tijd uit handen van de eigen organisatie (bij Lnv NRG).

Dit is bij LNV ook gebeurd en het rapport was klaar. Hierna is men gaan bedenken dat het budget centraal neergelegd moest worden.

Men moet veel dingen bedenken en zichzelf veel vragen stellen bij een aanbesteding van multifunctionals. Bedenk bijvoorbeeld dat de functie scannen op het apparaat extra geld kost en wil men dit wel?

De eerste vraag die men zichzelf stelde bij LNV was dat men voor de aanbesteding goed na moet denken over digitaal.

De tweede vraag is of men gebruik moet maken van de functie kleur op de machine. Dit is een afweging die gedaan moet worden.

Het is erg belangrijk om te sturen waar je naartoe wil.

Tevens is het belangrijk van tevoren een club mensen samen te stellen en deze te laten samenwerken. Van welke clubs moet je mensen betrekken voor een nieuw beleid? Men moet een systeem uiteindelijk bedenken.

Bij de LNV zijn ze nog niet zover op het gebied van digitalisering. Wel denkt men nu na over digitalisering van inkomende post, maar dit is nog niet van de grond.

Op het gebied van veiligheid werkt het nieuwe digitale systeem erg goed. Men werkt bijvoorbeeld met scan-to-email. Dit houdt in dat als iemand iets wil scannen, je je emailadres in kan toetsen bij de multifunctional en dat de gescande pagina alleen naar de betreffende email gestuurd wordt.

Voor het printen van pagina's heeft iedereen een eigen pincode. Als men iets wil uitprinten kan dit bij ieder willekeurig apparaat in het gebouw door je pincode in te toetsen.

Voordat men overstapt op multifunctionals moet men zich afvragen hoe het netwerk er nu uitziet. Dus sluit de software aan op het digitale systeem en zijn de aansluitingen optimaal, mbt kabels. Dit is belangrijk om mee te nemen als men van een analoogsysteem naar een digitaal systeem gaat.

Bij de LNV is men nog steeds aan het testen. Ook is na de aanbesteding een pilot gehouden als test.

Als advies vanuit LNV wordt gegeven om voor jezelf tijd en ruimte in te bouwen van ongeveer drie maanden voor testen van de infrastructuur.

Doordat er digitaal meer informatie beschikbaar is, zal je geen papier besparen op den duur.

Men print het toch wel uit om het te lezen.

Tevens is een belangrijke tip om mee te nemen, zoveel mogelijk aan de leverancier te vragen om bepaalde dingen in te vullen. Zij hebben meer kennis op bepaalde gebieden als de organisatie voor wie de aanbesteding geldt.

Bij de LNV wordt er nu ongeveer 0,5 miljoen euro per jaar bespaard.

Bijlage 6

NOTA

Digitale documenten; eisen voor gebruik

Algemeen

Onder verwijzing naar nota INDHK/5177649 dd 31 juli 2002 aan het HBO volgt hieronder een inventarisatie van eisen t.a.v. het gebruik en beheer van digitale documenten en metagegevens binnen het registratiesysteem Decos.

De over het algemeen archivistische eisen zijn noodzakelijke onderdelen van het informatiesysteem. Ik wil deze beperkt beschrijven, daar het gaat om een specifieke functionaliteit die is ontwikkeld t.b.v. een bestaand systeem dat al is aangeschaft. We behoeven ons hier dus niet bezig te houden met integrale digitale informatiesystemen zoals een Record Keeping Systeem (RKS) en wat daarvoor komt kijken. Op de korte termijn gaat het hier slechts om een beperkt onderdeel, waarbij op langere termijn rekening gehouden moet worden met de reële verwachting van uitbreiding van functionaliteiten.

Eisen

formeel

Het systeem en de genoemde functionaliteit moeten passen in het kader dat gevormd wordt door:

- ⇒ Archiefwet + Archiefbesluit 1995
- ⇒ Regelingen “Geordende en toegankelijke staat archiefbescheiden” en “Duurzaamheid archiefbescheiden”
- ⇒ diverse NEN- en ISO-normen.

De Archiefwet en het Archiefbesluit 1995 liggen aan de basis van de nadere regelgeving, zoals de *beheersregelingen*. Deze *Regelingen* bevatten zeer concrete onderwerpen en verwijzingen naar nationaal of internationaal vastgelegde afspraken/standaarden, zoals de NEN-ISO-norm 15489-1 en NEN-EN-ISO/IEC 17025).

functioneel

- ⇒ aanpassing (aspecten) huidige werkwijze
- ⇒ beheer van digitale en papieren documenten moet eenvoudig uitgevoerd kunnen worden
- ⇒ op lange termijn moeten documenten
 - beschikbaar/toegankelijk zijn
 - in dezelfde verschijningsvorm als op het moment van ontstaan/vaststelling
- ⇒ procedurebeschrijvingen + handleiding/instructies
- ⇒ elektronische handtekening
- ⇒ e-mailprotocol
- ⇒ versiebeheer
- ⇒ audits
- ⇒ gebruikersvriendelijkheid
- ⇒ volledigheid van registratie
- ⇒ kwaliteit

technisch

- ⇒ voldoende capaciteit netwerk
- ⇒ voldoende snelheid + performance van functionaliteit digitale documenten
- ⇒ performance bestaande systeem mag niet worden aangetast (technisch criterium)

⇒ op termijn uitbreidbaarheid via Workflow System (WFS) en Document Management System (DMS) naar Record Keeping System (RKS).

Beheer

Het beheer valt uiteen in diverse sub-sub-onderdelen. Allereerst is er het archiefbeheer als onderdeel van het archiefbeleid. Beide onderdelen zijn beschreven, maar zullen in samenstellende elementen moeten worden opgeknipt en in de database worden vastgelegd. Binnen het archiefbeheer wordt gewerkt met Basis Selectie Documenten (BSD's), die zijn ontleend aan een analyse van de wet- en regelgeving waarop de taken van de IND (en andere ketenpartners) zijn gebaseerd c.q. de handelingen die eruit voortvloeien. Deze BSD's zijn zeer dynamisch en moeten dus deel uitmaken van een streng beheersregime, waarin sprake is van veel koppelingen. Aan de volgende archivistische onderdelen en het beheer van de daaraan hangende gegevens moet dan onder meer worden gedacht:

- ⇒ de papieren + digitale documenten,
- ⇒ de desbetreffende digitale gegevens,
- ⇒ de digitale documenten voor wat betreft
 - de inhoud als
 - de metagegevens
 - dus ook de digitale handtekeningen en
 - de metagegevens met betrekking tot alle onderlinge verbanden en koppelingen (zoals dossiers)
 - thesaurus
 - beveiliging (functioneel, formeel)
 - organisatorische context
 - formats (vorm en structuur)
 - beheer (BSD, termijnen, selectie, vernietiging, bewaring)
 - audits, rapportages
 - systeemcontext, -documentatie, bedieningsinstructies e.d.

Gegevens en (papieren) documenten

In het systeem (PRAS/Decos) worden gegevens inzake documenten, dossiers en verblijfplaats geregistreerd. Als daarnaast de functionaliteit voor digitale documenten wordt ingezet, zal (de behoefte aan) het verband tussen documentinhoud en de aanhangende gegevens nog duidelijker blijken. Dat verband moet wel gelegd en onderhouden worden. Omdat het hier niet een DMS betreft moet met al deze aspecten apart rekening gehouden worden.

Hoe meer dossiers en documenten zich in het systeem bevinden, hoe ingewikkelder die verbanden worden. Vanzelfsprekend heeft dat een navenante weerslag op het (archief)beheer. De standaardfunctionaliteit voor het gebruik van digitale documenten in Decos koppelt digitale copieën aan dossiers. Die documenten zijn oproepbaar en kunnen zelfs bewerkt worden. Dit levert nieuwe versies/concepten op met als gevolg een ingewikkelder beheer.

Om dat alles terugvindbaar te maken moeten over het gebruik van digitale documenten naast die van papier afspraken gemaakt worden, zodat het digitale beheer kan worden gekoppeld aan een breder (hybride) archiefbeheer. De functionaliteit moet dus in staat zijn middels toegevoegde (meta)gegevens de documenten onderling naar elkaar te verwijzen en aan de dossiers te koppelen. Deze verbanden en koppelingen moeten op simpele wijze worden getoond en op de lange termijn in stand blijven.

Andere metagegevens en (digitale) documenten

Verbanden van stukken (verloop van een zaak) zullen in een (goed gevormd grotendeels) papieren dossier altijd duidelijk zijn, zodat onderzoek altijd mogelijk is. Maar ten behoeve

van later onderzoek in een digitaal dossier (= gestructureerde bepaalde hoeveelheid digitale gegevens) moet een zaak ook gereconstrueerd kunnen worden.

In dat kader is het geen onbelangrijke eis is dat van digitale documenten ook de inhoud, vorm en structuur niet mogen worden aangetast door conversieslagen en migraties. In een beheersregeling moet in ieder geval worden aangegeven wat/hoeveel van bovengenoemde gegevens mag worden aangetast en hoeveel informatieverlies niet meer acceptabel is c.q. wat is nog authentiek?

Daartoe zullen ook die metagegevens moeten worden bewaard en beheerd, die ervoor zorgen dat inhoud, structuur, samenhang etc. in stand kunnen blijven. Hierbij moet men er vanuit gaan dat kennis over de organisatie en werkwijze dan niet meer bestaat. Met een beetje geluk is dat laatste nu gedocumenteerd (AO op peil?) en kan later worden ingezet bij onderzoek naar de organisatie, de taken en de werkwijze, waardoor ook de diverse (beleids)zaken makkelijker te duiden zijn.

Eigenlijk behoren deze gegevens ook in een conventionele (papieren) informatie-omgeving te bestaan en is de introductie van digitale documenten slechts een aanleiding om informatie over organisatie, taken en werkwijze expliciet te gaan vastleggen. Naast documenten in Word, Excel etc. kunnen ook e-mails als digitaal document worden geregistreerd en gearchiveerd. Een procedure en instructie ter zake zijn van belang, omdat niet alle e-mails gearchiveerd behoeven te worden.

Gezien de vooralsnog beperkte inzet van digitale documenten zal waarschijnlijk niet de hieronder volledige lijst van opgesomde metagegevens behoeven te worden vastgelegd. Meerdere aspecten zoals registratie, inhoud en structuur blijken wel uit de (papieren) context. Hoe meer documenten in een digitale omgeving worden geplaatst c.q. werkprocessen worden gedigitaliseerd, hoe meer metagegevens zijn vereist. Zoals gezegd moet ook de organisatorische context aandacht krijgen.

De metagegevens worden in een aparte database geplaatst. Hieronder volgt een kleine uitwerking van wat onder de diverse aspecten en onderwerpen wordt verstaan.

wettelijk kader

Beschrijven en vastleggen wat het wettelijk kader is en waarbinnen in ieder geval de DVB en de IND werkzaam zijn en eventueel ook de andere ketenpartners.

organisatie (context)

Op een lager niveau de organisatie beschrijven en vastleggen. Een actuele beschrijving van de AO kan daartoe als een goed instrument of brondocument kunnen dienen. Als er nu een zodanige beschrijving van de organisatie gemaakt zou moeten worden, is hiertoe nauwelijks informatie beschikbaar. Reorganisatierapporten en jaarplannen bieden daartoe onvoldoende gegevens.

Taakstelling

De hoofdtaakstelling van de IND zal niet regelmatig worden aangepast. Die gegevens bevinden zich in een dossier inzake de overdracht van taken van het MvJ naar een aparte uitvoeringsorganisatie (IND). De taakstelling van de subonderdelen zal meer aan verandering onderhevig zijn. Deze zullen ook in de AO moeten worden opgenomen en regelmatig worden aangepast middels Mavim. Verder geldt wat daarover in het vorige item over gezegd is.

Werkwijze

Dit betreft de beschrijving van de werkprocessen, de eruit volgende procedures en aanhangende instructies. In het kader van de kwaliteitstrajecten bij de IND wordt hieraan momenteel (augustus 2002) aandacht geschonken.

Software (systeem, versie)

Van Decos zijn de gegevens bekend en kan vanaf het begin rekening gehouden worden met de documentaire gegevens t.a.v. onder meer de toegepaste techniek, taal, systeemversie, updates, migraties, besturingssoftware en –programma's. Nagegaan moet worden of van andere systemen en programma's en aanpassingen, up-dates etc. ter zake dit soort gegevens bekend is.

Hardware (machine)

In dit geval betreft het de gegevens over fabrikant, techniek, onderhoud, bedienings- en gebruiksaanwijzing en wat dies meer zij.

Beveiliging

Beveiliging wordt toegepast op toegang tot en gebruik (van de diverse functionaliteiten) van het systeem. Het gaat dan om gegevens inzake de autorisatie (beveiligingsbeleid).

rubricering

Rubricering is ook een soort beveiliging en heeft betrekking op de inhoud van de documenten en gegevens. Desbetreffende wet- en regelgeving zijn de Wet bescherming staatsgeheimen en de Aanwijzingen voor de beveiliging van staatsgeheimen en vitale onderdelen bij de Rijksdienst. Concrete consequenties ter zake bestaan in alle fasen van het archiefbeleid, bijvoorbeeld dat aan de schriftelijke neerslag beperkende bepalingen worden verbonden c.q. deze gegevens nooit of pas later openbaar mogen worden.

Privacy

Dat geldt voor zowel de papieren als de digitale dossiers en gegevens. Onder laatstgenoemde vallen bijvoorbeeld de gegevens van vreemdelingen in Indis. Niemand van buiten de IND/DVB mag deze dus zomaar inzien. Waaraan echter ook gedacht moet worden is dat deze gegevens hun oorspronkelijke doel moeten dienen, dus in dit geval deel uitmaken van een registratie van vreemdelingen. Zodra het doel is gerealiseerd verliezen de gegevens hun oorspronkelijke functie. Dat wil zeggen dat indien bijvoorbeeld bepaalde personen zijn genaturaliseerd, deze gegevens verwijderd zullen moeten worden.

Registratie

In wezen begint de "levenscyclus" van een papieren document, maar ook van een digitale versie, bij de registratie. Tijdens dit onderdeel van de procedure worden minimaal die metagegevens toegevoegd, aan de hand waarvan het document (brief, nota, telefoonnotitie etc.) altijd kan worden teruggevonden. Grofweg zijn dat de NAW-gegevens, uniek registratienummer, dossiernummer, datum, kenmerk, soort stuk, onderwerp, trefwoord en inhoudsbeschrijving. Worden deze gegevens niet vastgelegd c.q. wordt de brief niet geregistreerd, dan onthoudt men de organisatie de informatie die nodig is voor het uitvoeren van de diverse processen en procedures. Aldus kan nooit met zekerheid worden gesteld dat een brief of ander document wel of niet is aangekomen. Dat is niet functioneel en maakt de organisatie/bedrijfsvoering ondoorzichtig en oncontroleerbaar.

Archivering

Na de rondgang door de organisatie wordt een document gearchiveerd aan de hand van de gegevens die eraan zijn gekoppeld. Aldus zijn ze altijd terug te vinden, wat van belang is voor de gehele informatiecycclus waarin data, documenten en dossiers een rol spelen, dus ook nadat deze de IND verlaten hebben.

Inhoud

Vorm, structuur en inhoud hebben alles met elkaar te maken. De betekenis van gegevens betreffende de inhoud (zoals beschreven onder het kopje *registratie*) is duidelijk. In het desbetreffende veld kan gelezen waarover het document gaat, welke materie er aan de kaak gesteld wordt, kortom: de inhoud. Deze inhoud is altijd te bepalen, zolang het document leesbaar c.q. in stand blijft. Het wordt een stuk lastiger waar het gaat om digitale documenten. Om deze leesbaar te houden moeten inhoud, vorm en structuur “bevroren” worden in een vast formaat. Hiertoe zijn een aantal internationale standaarden bepaald, waarvan PDF en XML momenteel de grootste aanhang hebben. Laatstgenoemde is favoriet.

Digitale handtekening

Onmiddellijk verbonden met de inhoud en status van een document is de digitale handtekening, dat zich in een los bestand bevindt, maar wel aan het desbetreffende document gekoppeld moet blijven.

vorm

De gegevens die de vorm van een document beschrijven worden beschreven en vastgelegd. Voor een bepaalde inhoud wordt een vastgelegde vorm gekozen: een soort document zoals memo, nota, brief etc. Veel gegevens bevinden zich al in de bestaande systemen, zoals de huisstijl.

Structuur (context)

De structuur van een database, dossier of document is ook bepalend. De structuur zegt iets over de vorm, de inhoud en van de losse letters en tekens binnen een bepaald kader. Samenhangend met de inhoud van een document wordt meestal een bepaalde vorm gekozen, die gekoppeld is aan het soort document: brief, nota, memo etc. Dit ligt vast in een structuur. In papieren vorm is de structuur gemakkelijk te bepalen. In digitale vorm kan dat op langere termijn een probleem vormen, tenzij de gegevens die deze structuur beschrijven worden toegevoegd, beheerd en bewaard.

Structuur betreft ook de context van het document binnen het groter geheel van bijvoorbeeld het dossier waarvan het deel uitmaakt, maar ook het dossier binnen een bepaald archief, een gestructureerde grotere context, met daarin allerlei koppelingen en verwijzingen, die niet zomaar verloren mogen gaan.

Bijlage 7**Faxapparatuur**

Code:	Aantal:
128 Mb Memory Card (IBM)	
64 MB Geheugenmodule (IBM)	
Ci voor diversen	
Dell 19" PowerEdge Rack Black	
E-IDE CD-ROM 28X/AKU	
Estron VGA kabel	
Hardcase Epson 7250	
HP 3150 Fax	13
HP Fax/Laser 3200	6
HP Jetdirect	1
INDIS DELL 19 " BLACK RACK	
Kyocera Pointscourse T1870 Fax	4
Laserjet 3150	3
Okifax 1050	1
Okifax 2200	6
Okifax 2350	5
OKIfax 2450	1
Okifax 2600	2
Okifax 5200	7
Okifax 5400	11
Okifax 5500	13
Okifax 5650	13
Okifax 5680	1
Okifax 5700	34
Okifax 5750	15
Okifax 5780	17
Okifax OF-150	1
Ricoh 3700	1
RICOH 5000L	1
Ricoh Aficio FX-10	1
RICOH Fax 2700L	1
RICOH Fax 3700L	57
RICOH Fax 4700L	14
RICOH Fax 4800L	24
RICOH Fax 4800L Dubbelmodem	4
Ricoh fax 5000L	38
Totaal	295

Bijlage 8**Printers****Code:****Aantal:**

128 Mb Memory Card (IBM) - 1 record(s)	
2000C Pro - 1 record(s)	
64 MB Geheugenmodule (IBM) - 1 record(s)	
Barcode 3000a - 11 record(s)	11
Barcode 3000a (intermec 7422) - 1 record(s)	1
BROTHER HL-1240 PRINTER - 1 record(s)	1
Bubbeljet 10sx - 1 record(s)	1
C13003327 - 1 record(s)	1
Ci voor diversen - 1 record(s)	1
COA-printer - 1 record(s)	1
Dell 19" PowerEdge Rack Black - 1 record(s)	1
Designjet 10 PS EU A3 kleurenprinter - 1 record(s)	1
Designjet 430 Mono Printer - 1 record(s)	1
Deskjet 1100C - 2 record(s)	2
Deskjet 1600C - 1 record(s)	1
Deskjet 560C - 1 record(s)	1
Deskjet 890C - 1 record(s)	1
Deskjet 895CXI - 1 record(s)	1
Deskjet 970 CX1 - 1 record(s)	1
Digital Colorprinter CP770DW - 2 record(s)	2
E-IDE CD-ROM 28X/AKU - 1 record(s)	1
Estron VGA kabel - 1 record(s)	1
Hardcase Epson 7250 - 1 record(s)	1
Hewlett Packard HP 4200N - 1 record(s)	1
Hewlett Packard HP 4200TN - 1 record(s)	1
HKXER Netwerkprinter Hoofdkantoor - 1 record(s)	1
HP Color Inkjet CP 1700 - 1 record(s)	1
Hp Color Laserjet 4550 N - 1 record(s)	1
Hp Color Laserjet 4550N - 4 record(s)	4
HP Color Laserjet 4600 - 1 record(s)	1
HP Color Laserjet 4600N - 1 record(s)	1
HP Deskjet 990 cxi - 1 record(s)	1
HP Jetdirect - 1 record(s)	1
HP KLeuren inktjet printer (tevens fax en scanner) - 1 record(s)	1
HP laserjet 1100 printer - 1 record(s)	1
HP Laserjet 1200 - 60 record(s)	60
HP Laserjet 6L - 1 record(s)	1
INDIS DELL 19 " BLACK RACK - 1 record(s)	1
Laserjet 1100 - 46 record(s)	46
Laserjet 1100 NL - 321 record(s)	321
Laserjet 1200 - 19 record(s)	19
Laserjet 1200 8MB - 8 record(s)	8

Laserjet 1300 - 1 record(s)	1
Laserjet 2100 - 39 record(s)	39
Laserjet 3150 - 3 record(s)	3
Laserjet 4 - 1 record(s)	1
Laserjet 4 Plus - 2 record(s)	2
Laserjet 4000 - 1 record(s)	1
Laserjet 4000 TN - 38 record(s)	38
Laserjet 4000 TN NL - 23 record(s)	23
Laserjet 4000N - 8 record(s)	8
Laserjet 4000TN - 16 record(s)	16
Laserjet 4000TN (LGV_1A_HELPDESK) - 1 record(s)	1
Laserjet 4050 - 70 record(s)	70
Laserjet 4050 TN - 13 record(s)	13
Laserjet 4050 TN NL - 8 record(s)	8
Laserjet 4050TN - 26 record(s)	26
Laserjet 4100 DTN - 1 record(s)	1
Laserjet 4100 N - 1 record(s)	1
Laserjet 4100 TN - 88 record(s)	88
Laserjet 4100TN - 1 record(s)	1
Laserjet 4500 - 1 record(s)	1
Laserjet 4500 Color - 12 record(s)	12
Laserjet 4500N Color - 1 record(s)	1
Laserjet 4550 N Color - 1 record(s)	1
Laserjet 4L - 205 record(s)	205
Laserjet 4M - 1 record(s)	1
Laserjet 5L - 80 record(s)	80
Laserjet 5M - 12 record(s)	12
Laserjet 5M Color - 1 record(s)	1
Laserjet 6L - 261 record(s)	261
Laserjet IIIP - 1 record(s)	1
Laserjet IIP - 1 record(s)	1
Microline 380 - 1 record(s)	1
MIXER Netwerkprinter District Midden - 1 record(s)	1
NOXER Netwerkprinter District Noord-Oost - 1 record(s)	1
NWXER Netwerkprinter District Noord-West - 1 record(s)	1
Oki C 7200 Kleurenprinter - 1 record(s)	1
Printer HP2200NN - 1 record(s)	1
QMS 210 Kleurenprinter - 1 record(s)	1
Rank XEROX 4220 printer - 1 record(s)	1
Rank XEROX 4220 printer - 6 record(s)	6
Rank XEROX 4230 printer - 1 record(s)	1
Rank Xerox Docuprint N4525 - 1 record(s)	1
Ricoh Bizzworks 706 Multifunct. station - 1 record(s)	1
Smart Label Printer 240 - 4 record(s)	4
Software Kluis district ACR - 1 record(s)	1
Software Kluis district ACS - 1 record(s)	1
Software Kluis district ACZ - 1 record(s)	1

Software Kluis district NO - 1 record(s)	1
Software Kluis district NW - 1 record(s)	1
Software Kluis district ZO - 1 record(s)	1
Stripe Zebra Barcodeprinter S600 - 2 record(s)	2
Stylus Color 800 - 1 record(s)	1
Ubi Easycoder 91 (barcode table top printer) - 24 record(s)	24
Ubi Easycoder 91 (barcodeprinter) - 17 record(s)	17
Ubi Easycoder C4 (barcodeprinter) - 27 record(s)	27
Xerox Printer - 1 record(s)	1
Zebra Barcodeprinter (model S300) - 7 record(s)	7
Zebra Barcodeprinter (model S500) - 1 record(s)	1
ZOXER Netwerkprinter District Zuid-Oost - 1 record(s)	1
ZWXER Netwerkprinter District Zuid-West - 1 record(s)	1
Totaal	1530

Bijlage 9

Klantnr.	Naam	Datum	Maand	Jaar	Artikelnr.	Product	Aantal	Eenheid	Bedrag extra	Kenmerk
136795	IND RIJSWIJK HO	18	12	2003	4432051	BALANS	400	PAK	1028	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	18	12	2003	4438112	BALANS	5	PAK	27,3	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	10	12	2003	4432051	BALANS	200	PAK	518	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	28	11	2003	4432051	BALANS	50	PAK	135,5	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	28	11	2003	4452051	DATA	5	PAK	13,55	ORIGINAL
136795	IND RIJSWIJK HO	28	11	2003	4432051	BALANS	200	PAK	518	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	21	11	2003	4432051	BALANS	200	PAK	518	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	19	11	2003	4432051	BALANS	200	PAK	518	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	19	11	2003	4432051	BALANS	260	PAK	0	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	28	10	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	17	10	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	15	10	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	15	10	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	1	10	2003	4438112	BALANS	5	PAK	28,6	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	30	9	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	26	9	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	22	9	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	15	9	2003	4432051	BALANS	250	PAK	680	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	5	9	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	26	8	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	19	8	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	12	8	2003	0589931	FASHP	5	PAK	44,05	HOUTVRIJ LILA
136795	IND RIJSWIJK HO	12	8	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	30	7	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	15	7	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	29	7	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	22	7	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	4	7	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	24	6	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	17	6	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	11	6	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	2	6	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	3	6	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	23	5	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	20	5	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB
136795	IND RIJSWIJK HO	13	5	2003	4432051	BALANS	200	PAK	544	MECFB

Digitalisering een complex proces

	RIJSWIJK HO							
136795	IND	5	5	2003 4438112	BALANS	5 PAK	28,6	MECFB
136795	RIJSWIJK HO	5	5	2003 4432051	BALANS	200 PAK	544	MECFB
136795	IND	23	4	2003 4432051	BALANS	200 PAK	544	MECFB
136795	IND	16	4	2003 4432051	BALANS	200 PAK	544	MECFB
136795	IND	15	4	2003 4432051	BALANS	200 PAK	544	MECFB
136795	IND	8	4	2003 4432051	BALANS	200 PAK	544	MECFB
136795	IND	1	4	2003 4432051	BALANS	200 PAK	544	MECFB
136795	IND	25	3	2003 4432051	BALANS	200 PAK	544	MECFB
136795	IND	20	3	2003 4452051	DATA	5 PAK	14,2	ORIGINAL
136795	IND	20	3	2003 0529621	DCCOLOU R	5 PAK	22,25	HOUTVRI J RED
136795	IND	18	3	2003 4432051	BALANS	200 PAK	544	MECFB
136795	IND	11	3	2003 0589931	FASHP	5 PAK	44,05	HOUTVRI J LILA
136795	IND	12	3	2003 4432051	BALANS	200 PAK	544	MECFB
136795	IND	11	3	2003 4432051	BALANS	200 PAK	544	MECFB
136795	IND	4	3	2003 4432041	BALANS	200 PAK	530	MECFB
136795	IND	25	2	2003 4432041	BALANS	200 PAK	530	MECFB
136795	IND	19	2	2003 4432041	BALANS	200 PAK	530	MECFB
136795	IND	17	2	2003 4432041	BALANS	200 PAK	530	MECFB
136795	IND	11	2	2003 4432041	BALANS	200 PAK	530	MECFB
136795	IND	5	2	2003 4432041	BALANS	200 PAK	530	MECFB
136795	IND	24	1	2003 0529711	DCCOLOU R	10 PAK	42,7	HOUTVRI J Aquablue
136795	IND	24	1	2003 0529781	DCCOLOU R	5 PAK	22,25	HOUTVRI J Yellow
136795	IND	22	1	2003 0569931	FASHP	5 PAK	40,65	HOUTVRI J LILA
136795	IND	28	1	2003 4432041	BALANS	200 PAK	530	MECFB
136795	IND	21	1	2003 4432041	BALANS	200 PAK	530	MECFB
136795	IND	14	1	2003 4432041	BALANS	200 PAK	530	MECFB
136795	IND	5	3	2003 4432041	BALANS	200 PAK	530	MECFB
	RIJSWIJK HO							

