

Hoe?

Zo!

Documentmanagement  
*Waar is dat dossier gebleven?*



# Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Wat is documentmanagement?	4
3	Waarom is documentmanagement belangrijk voor mij?	8
4	Hoe kun je documentmanagement inrichten?	13
5	Hoe kun je documentmanagement invoeren?	21
6	Tot slot	26

# 1. Inleiding

## Aanleiding

Elke school heeft te maken met documenten, officiële documenten zoals overeenkomsten en contracten, maar ook examens, verslagen, enz. Hoe ga je met dit soort documenten om, hoe vind je de juiste documenten terug en hoelang moet je ze bewaren? Allemaal vragen waar je als onderwijsorganisatie een antwoord op moet kunnen geven. Zie hier het onderwerp van dit boekje: Documentmanagement.

Kennisnet, saMBO-ICT en de FSR (het facilitair samenwerkingsverband van de ROC's) werken samen om scholen te helpen hun documentmanagement en archivering beter in te richten en te digitaliseren. Als resultaat is in januari 2014 een rapport verschenen: 'Documentmanagement in het MBO'. Om het thema *documentmanagement* overzichtelijk en toegankelijk te maken voor een bredere doelgroep, is er nu een Hoe?Zo! publicatie over het onderwerp. We beantwoorden hierin vragen die leven rondom het onderwerp documentmanagement vanuit het perspectief van bestuur en onderwijsmanagement in het mbo. Mocht u na het lezen van deze publicatie meer informatie willen, verwijzen we u graag door naar het bovengenoemde rapport.

## Voor wie?

Deze uitgave van Hoe? Zo! is met name gericht op bestuurders en onderwijsmanagers in het onderwijs. In eerste instantie is het toegespitst op het mbo, maar de hoofdlijnen zijn zeker ook toepasbaar buiten het mbo.

Na het lezen van deze Hoe?Zo! publicatie is duidelijk wat documentmanagement is, waarom het belangrijk is, en hoe u er als bestuurder of onderwijsmanager mee aan de slag kunt.

## Hoe? Zo!

Kennisnet en saMBO-ICT hebben een aantal publicaties uitgegeven in de zogeheten Hoe? Zo!-reeks. Deze reeks geeft overzicht en inzicht over wat er speelt aangaande actuele ict-onderwerpen in het onderwijs (zoals Leermiddelenbeleid, Bring Your Own Device en ICT en recht). U kunt de reeks gebruiken om een visie te vormen, ter ondersteuning van een implementatietraject of om als instelling een richting te bepalen met betrekking tot ict-gebruik. Iedere publicatie in de Hoe? Zo!-reeks is opgebouwd uit vragen. Aan de hand daarvan worden antwoorden beschreven, keuzemogelijkheden geschetst en tips gegeven. Deze publicatie beschrijft soms hoe het moet, soms hoe het kan. Er is meestal niet één pasklaar antwoord: instellingen hebben keuzevrijheid en moeten hier zo veel mogelijk gebruik van maken.

# Hoe?

## 2. Wat is documentmanagement?

Wat wordt verstaan onder documentmanagement?

Wat is het verschil tussen archivering en documentmanagement?

Hoe kun je documenten ordenen?

Wat is de impact van documentmanagement in de cloud?

Is documentmanagement alleen een systeem?

# Zo!

## **Wat wordt verstaan onder documentmanagement?**

In een mbo-school ontstaan allerlei documenten, uiteenlopend van onderwijsovereenkomsten en diploma's tot jaarplannen, begrotingen en werkstukken van studenten. U wilt deze documenten terug kunnen vinden als dat nodig is, u wilt ze kunnen delen met anderen of er samen met anderen aan werken, u wilt documenten voor langere tijd archiveren omdat u daar wettelijk toe verplicht bent of vernietigen om ze niet meer nodig zijn.

Het opslaan, beheren en volgen van documenten wordt documentmanagement genoemd. Het gaat dan om documenten in de breedste zin van het woord. Een document is een verzameling ongestructureerde gegevens die als één geheel wordt beheerd.

## **Digitaal versus papier**

Met documentmanagement bedoelen we hier zowel het beheer van papieren als van digitale documenten.

Mbo-scholen beheren nog veel documenten op papier, zoals documenten die per post worden ontvangen of documenten die ondertekend zijn. Scholen beheren deze papieren documenten in dossiers, bijvoorbeeld in een bekostigingsdossier of examendossier per student, of een personeelsdossier per medewerker. In deze papieren dossiers zitten vaak ook documenten die door een systeem zijn geproduceerd. Bijvoorbeeld een cijferlijst of gespreksverslag. Dit zijn digitale documenten, die op papier worden beheerd.

Digitale documenten kunnen echter ook digitaal worden beheerd én papieren documenten kunnen worden gedigitaliseerd. Zo kunnen documenten die per post binnenkomen of ondertekend zijn, gescand en digitaal opgeslagen worden. Voor het beheer van digitale documenten kan een documentmanagementsysteem worden gebruikt. In een documentmanagementsysteem ontstaan digitale dossiers waarin, vergeleken bij de papieren dossiers, documenten makkelijker geordend, gevonden en gedeeld kunnen worden.

Deze publicatie beperkt zich tot documentmanagement, waarbij het gaat om informatie die in de vorm van een document wordt beheerd. Er wordt niet ingegaan op gegevensbeheer (het beheer van gestructureerde gegevens die meestal in een database zijn vastgelegd) omdat daar andere processen en systemen van belang zijn.

## **Wat is het verschil tussen archivering en documentmanagement?**

Een document is vaak een bewijsmiddel, waarmee een bepaalde gebeurtenis of besluit kan worden aangetoond. Dat kan uiteenlopen van een contract tot een cijferlijst of verslag van een beoordelingsgesprek. Voor dit soort documenten gelden vaak aanvullende afspraken in wetgeving of de procedures van de school. De school moet ervoor zorgen dat zo'n document gegarandeerd beschikbaar is gedurende een bepaalde periode en soms ook verwijderd wordt na een bepaalde periode. In dat geval spreken we over archivering.

Archivering is dus een aanvulling op documentmanagement, vooral bedoeld om documenten voor langere tijd beschikbaar te houden en er eventueel voor te zorgen dat een document na enige tijd wordt verwijderd. Soms wordt archivering van documenten pas geregeld op het moment dat een document niet meer actief gebruikt wordt. Dit lijkt echter niet zo'n praktische manier van werken, omdat dat moment niet zo eenvoudig te bepalen is.

## **Wat is de impact van documentmanagement in de cloud?**

Documenten kunnen zich op allerlei plekken bevinden. Voor papieren documenten is dat uiteraard een fysieke locatie in of buiten de school. Voor digitale documenten is dat ingewikkelder. Het systeem dat wordt gebruikt om toegang te krijgen tot de documenten zegt nog niets over de fysieke plek waar de documenten zijn opgeslagen. Een document kan bijvoorbeeld op een systeem binnen de school worden opgeslagen, of bij een leverancier die het systeem beheert. Als gebruiker merk je niets van dat verschil.

# Zo!

Opslag in de cloud, bijvoorbeeld in Dropbox of OneDrive, gaat nog een stapje verder. Je weet als school vaak helemaal niet waar je documenten zijn opgeslagen. Je neemt een dienst af, en de leverancier zorgt dat de infrastructuur die daarvoor nodig is werkt en beschikbaar is.

Voor sommige documenten geldt wet- en regelgeving, bijvoorbeeld in relatie tot archivering en privacy. Daarbij kan het belangrijk zijn om te weten op welke locatie de documenten zijn opgeslagen, en of dat onder verantwoordelijkheid van de school gebeurt. Wanneer documenten in de cloud staan, kan dat betekenen dat wet- en regelgeving van een ander land van toepassing is, of dat onze Nederlandse wet- en regelgeving daar beperkingen aan oplegt. Een keuze voor opslag in de cloud kan een prima oplossing zijn, zolang de dienst maar voldoet aan de eisen. Dit kan voor clouddiensten betekenen dat je moet eisen dat de documenten fysiek in Nederland of Europa worden opgeslagen.

De keuze voor opslag van gegevens in een cloud, is een complexe aangelegenheid. Er moeten (vooraf) maatregelen worden bedacht of genomen moeten worden in het geval dat de cloudleverancier failliet gaat, als de levering van de clouddienst verstoord is (continuïteit) of gegevens verloren gaan (back-up-faciliteit). Hiernaast speelt het aspect van bescherming van de in de cloud opgeslagen persoonsgegevens een belangrijke rol.

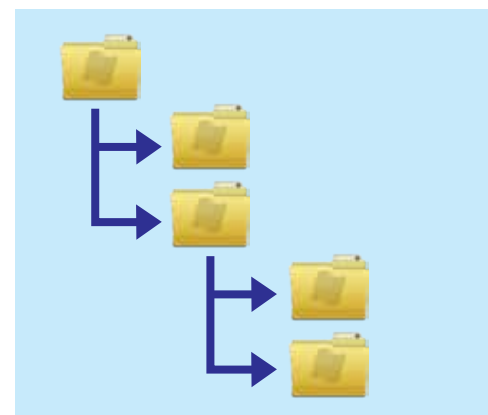
Vaak vereist de wet dat er een bewerkersovereenkomst moet worden gesloten met de cloudleverancier, waarbij er afspraken moeten zijn gemaakt over beveiliging. Als de cloud of leverancier zich buiten de Europese Economische Ruimte (EER) bevinden, dan moet deze leverancier de Amerikaanse Safe Harbour Principles onderschrijven. De mbo-school moet controleren dat de leverancier deze principes nakomt (zie achterin voor meer informatie over Safe Harbour Principles).

Ook eist de privacy-toezichthouder CBP dat dezelfde afspraken moeten worden gemaakt met alle onderaannemers die door de cloudleverancier worden ingeschakeld. Ook deze sub-leveranciers moeten de Safe Harbour Principles nakomen.

## Hoe kun je documenten ordenen?

Papieren documenten worden meestal geordend in dossiers, waarin gerelateerde documenten zijn gebundeld. Zo is er bijvoorbeeld een bekostigingsdossier en examendossier per student, en een personeelsdossier per medewerker. Zo ontstaat er een structuur van dossiers, met in elk dossier verschillende typen documenten.

Op dezelfde manier kunnen digitale documenten worden geordend in een structuur van mappen. Veel systemen waarin digitale documenten worden beheerd werken op die manier, variërend van de mappen op je eigen of een gedeelde schijf, Dropbox of een omgeving zoals Share-Point. Veel scholen gebruiken daarvoor een zogenaamde taxonomie, een hiërarchische structuur voor de ordening van documenten. Deze taxonomie kan gebaseerd zijn op de organisatiestructuur (afdelingen of teams), maar ook op processen (volgens een procesmodel met hoofd- en subprocessen).



Figuur 1. Taxonomie als mappenstructuur

# Zo!

*“Denk niet, dat je alle problemen met documentmanagement oplost”*

*Henk Leever (ROC van Twente)*

Voor het mbo is een standaard taxonomie ontwikkeld (zie kader).



#### **Taxonomie documenten mbo**

Voor het mbo is een standaardtaxonomie gemaakt met hoofdcategorieën zoals *Onderwijs, HRM, Financiën en Facilitaire zaken*, en daarbinnen nog een subcategorie en een sub-subcategorie. Deze standaardtaxonomie kun je gebruiken als basis voor de ordening van documenten, en aanpassen aan de eigen situatie. Zie [kennisnet.nl/documentmanagement](https://kennisnet.nl/documentmanagement) voor meer informatie.

Het nadeel van een dergelijke mappenstructuur is dat je de documenten maar op één manier kunt indelen, en je kunt documenten alleen maar terugvinden via deze structuur. Het is mogelijk om digitale documenten op een slimmere manier te ordenen. Dat kan door elk document te voorzien van metadata. Metadata is informatie óver het document. In de metadata wordt bijvoorbeeld beschreven welk soort document het is (bijvoorbeeld een onderwijsovereenkomst of een contract), de naam van de auteur, een student- of personeelsnummer waar het document betrekking op heeft etc. Op basis van de metadata kunnen de documenten op verschillende manieren worden geordend, bijvoorbeeld per student of per type document.

#### **Is documentmanagement alleen een systeem?**

Documentmanagement is niet (alleen) een kwestie van de invoering van een systeem, en het maken van een paar afspraken over ordening en metadatering.

Hoe er wordt omgegaan met documenten is vaak afhankelijk van de werkwijze van medewerkers en de organisatiecultuur. Zo zijn medewerkers bijvoorbeeld gewend om hun documenten op hun harde schijf op te slaan, in plaats van op de netwerkschijf. Of er zijn Dropbox-accounts aangemaakt om makkelijk te kunnen samenwerken.

Sommigen vinden het lastig om metadata-velden in te vullen bij het opslaan van documenten.

Documentmanagement is dus geen kwestie van de invoering van een systeem. De werkwijze moet veranderd worden, en dat is misschien nog wel moeilijker dan het invoeren van een systeem. Daarbij is het ook nog maar de vraag of een systeem de oplossing is, en of een uniform systeem voor de hele organisatie zinvol is. Vaak is dat niet het geval, en is het verbeteren van documentmanagement een geleidelijk proces waarin aanpassing van werkwijze en invoering van techniek gelijk op gaan.

# Hoe?

## 3. Waarom is documentmanagement belangrijk voor mij?

Waarom moet ik iets doen?

Wat moet ik doen volgens de wetgeving?

Wat heeft mijn mbo-school met de Archiefwet te maken?

Wat is een Basis Selectie-document (BSD)?

Wat levert het mij op?

Kan ik papieren documenten vervangen door digitale exemplaren?

Hoe ver is het mbo met documentmanagement?



# Zo!

## Waarom moet ik iets doen?

Daar zijn twee antwoorden op mogelijk: omdat u risico's loopt en omdat u kansen onbenut laat.

Op een groot deel van de documenten is wet- en regelgeving van toepassing. Vooral formele documenten, zoals onderwijsovereenkomsten, contracten, cijferlijsten en personeelsdossiers moeten goed beheerd worden. Als dat nodig is moet je kunnen aantonen dat cijfers en diploma's rechtmatig zijn verstrekt en dat afspraken netjes zijn vastgelegd. Uiteindelijk is dat een voorwaarde voor een gezonde bedrijfsvoering.

En er zijn volop kansen. Bijvoorbeeld om de fysieke archiefruimte te beperken. Daarnaast biedt documentmanagement kansen indien dit goed is ingericht; documenten worden makkelijker gevonden en gedeeld, en studenten en medewerkers kunnen makkelijker en efficiënter werken en leren. Ict-toepassingen bieden daar de mogelijkheden voor.

## Wat moet ik doen volgens de wetgeving?

Documentmanagement staat niet in de wet, er bestaat geen 'Wet op het documentmanagement'. De verschillende documenten en papierstromen binnen mbo-scholen, worden wel beschreven of zelfs voorgeschreven in verschillende wetten. De meeste wetten beschrijven het doel van het bewaren van die documenten. Daarbij wordt niet voorgeschreven hoe de documenten moeten worden geordend of bewaard. In het kader van documentmanagement is de Archiefwet (met bijbehorende regelingen) een van de weinige wetten die wel concreter invulling geeft aan de inrichting van opslag en beheer van documenten.

Documentmanagement is niet het doel van wetgeving, maar een middel om te komen tot een gestructureerde en goede bedrijfsvoering en verantwoording. Een documentmanagementsysteem (DMS) is dan misschien niet wettelijk verplicht, maar het is wel lastig zoeken in een berg papieren.

## Wat heeft mijn mbo-school met de Archiefwet te maken?

De Archiefwet regelt dat bepaalde informatie en documenten van de overheid, bewaard en centraal opgeslagen moeten worden, en welke documenten vernietigd moeten worden. Het doel is om informatie te kunnen verstrekken over het bestuurlijk handelen van de overheid, zodat de burger later op hoofdlijnen een reconstructie kan maken van het handelen van de overheid in een bepaalde periode. Bij de 'voor eeuwig' te bewaren informatie gaat het om 'taken van openbaar gezag' van de overheidsorganen.

Als de wet voorschrijft dat de gegevens bewaard moeten blijven, dan betekent dit dat die documenten niet mogen worden vernietigd maar 20 jaar moeten worden bewaard (dat mag in een archief worden opgeslagen, of bij de instelling zelf). Na het verstrijken van die 20 jaar moeten deze documenten worden overgebracht naar de aangewezen archiefbewaarplaats (dat is het Nationaal Archief).

Bij mbo-scholen hebben we te maken met instellingen met een publiekrechtelijke rechtsvorm waarbij financiering afkomstig is van publiek geld. Deze mbo-scholen vallen daarmee onder het bereik van de Archiefwet.

Welke gegevens precies bewaard en vernietigd moeten worden, wordt per organisatie of branche bepaald. De wet stelt verplicht dat deze afspraken worden vastgelegd in een 'selectielijst' of 'selectiedocument'. Bij het opstellen van de selectielijst zijn externe deskundigen en de archivaris (van het archief waar de documenten bewaard gaan worden) betrokken. De selectielijst wordt na goedkeuring gepubliceerd. Alleen de in de selectielijst genoemde documenten mogen worden vernietigd. Zonder selectielijst mogen de in de Archiefwet genoemde documenten, 'archiefbescheiden' genoemd, niet vernietigd worden. Een bijzondere vorm van een selectielijst, is het zogenoemde Basis Selectiedocument (BSD). Het BSD is dus gebaseerd op de Archiefwet. Het heeft niet betrekking op archiefbescheiden van één bedrijf of instelling, maar op een gehele sector of branche.

# Zo!

## **Wat is een Basis Selectiedocument (BSD) en wat heeft de mbo-school er mee te maken?**

Voor alle mbo-scholen is er in 2006 een centraal opgestelde selectielijst gemaakt van welke documenten in het mbo bewaard en gearchiveerd moeten. Deze lijst heet het “BSD voor BVE onderwijsinstellingen” en dit document geldt in beginsel voor de periode 1996 tot 2016. Door de MBO Raad zijn in 2011 in aanvulling op het BSD een aantal vragen en antwoorden opgesteld. Bij het opstellen van het BSD zijn naast de mbo-scholen en MBO Raad, ook het ministerie van OCW, het Nationaal Archief en de Raad voor Cultuur betrokken.

In het BSD is beschreven welk type gegevensbestanden bewaard moeten worden, en welke gegevens vernietigd mogen worden (en na welke termijn). Er bestaan daarbij twee categorieën:

1. “V” voor de vernietigen documenten, waarbij de termijn is opgenomen. Een voorbeeld hiervan is de onderwijsovereenkomst (art. 8.1.3 WEB), die 7 jaren na uitschrijving vernietigd moet worden (waarbij V7 staat voor vernietigen na 7 jaar).
2. “B” staat voor Bewaren, waarbij ook wordt vermeld waarom deze gegevens bewaard moeten blijven. Deze redenen, selectiecriteria genoemd, om deze documenten te bewaren zijn:
  1. voorbereiding en bepaling van beleid op hoofdlijnen,
  2. evaluatie van dat beleid,
  3. verantwoording van dat beleid,
  4. (her)inrichting van organisaties,
  5. beleidsuitvoering,
  6. beleidsuitvoering die samenhangt met bijzondere omstandigheden.Een voorbeeld is het instellen van een Commissie van beroep voor examens (art. 7.5.1 WEB). Dit besluit moet worden bewaard en valt onder ‘handelingen die betrekking hebben op (her)inrichting van organisaties belast met beleid op hoofdlijnen’.

Het BSD is dus een belangrijke richtlijn voor het opstellen van een goed en geordend DMS. Ook geeft het BSD specifiek antwoord op termijnen

voor archiveren en vernietigen. De MBO Raad heeft ook een uitleg geschreven hoe een mbo-school het BSD in de eigen instelling moet invoeren en gebruiken: “Handreiking voor de implementatie van het BSD in uw instelling”.

In het BSD (en in de aanvulling van de MBO Raad) wordt van een groot aantal documenten op uitputtende wijze beschreven wat de bewaar- en vernietigingstermijnen zijn. Gezien het verstrijken van de looptijd van het huidige BSD (2016), is intussen vanuit FSR een initiatief genomen om te komen tot een vernieuwd BSD in de loop van 2015.

## **Kan ik papieren documenten vervangen door digitale exemplaren (substitutie)?**

Papieren documenten worden vaak vervangen door digitale documenten, maar het komt steeds meer voor dat dossiers alleen nog maar uit digitale bronnen bestaan. Er heeft dan nooit een papieren versie daarvan bestaan. Voor de wet maakt het niet uit of deze bescheiden digitaal of van papier zijn: de archiefbescheiden moeten goed geordend en toegankelijk zijn, dus ongeacht vorm. Een digitaal document is wettelijk gezien rechtsgeldig als er zekerheid is omtrent de authenticiteit van het digitale exemplaar, en de onveranderlijkheid van het document kan worden gegarandeerd.

Er is sprake van substitutie op het moment dat een papieren exemplaar wordt vervangen door een digitaal exemplaar. Bovendien moet het papieren origineel – na de reproductie – vernietigd zijn. Op het digitale document is dan de Archiefwet van toepassing. Vervanging is alleen toegestaan als een juiste en volledige weergave van de te vervangen archiefbescheiden kan worden gegarandeerd.

# Zo!

## Archiefwet en Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp)

In de Wbp worden instructies gegeven hoe om moet worden gegaan met persoonsgegevens. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat persoonsgegevens niet langer worden bewaard dan nodig is voor het doel waarvoor de gegevens zijn verzameld. Soms geldt een wettelijke bewaarplicht of een bewaartermijn. Dan moet die worden aangehouden. Bij documenten die dus niet vallen onder de Archiefwet, geldt dat voor deze documenten mogelijk een vernietigingsplicht geldt als het bewaren niet (langer) relevant is.

In het algemeen geldt voor studentgegevens, die niet onder een specifieke wettelijke bewarings- of juist vernietigingstermijn vallen, een bewaartermijn van 2 jaar nadat de student de school verlaten heeft.

## Wat levert het mij op?

Niet alleen de wettelijke eisen zijn van invloed op het beheer van documenten. Documentmanagement biedt ook kansen door de ict-ondersteuning die beschikbaar is. Jaarplannen en begrotingen moeten bijvoorbeeld niet alleen goed bewaard worden; ze moeten ook toegankelijk en vindbaar zijn. Documenten moeten ook beschikbaar zijn omdat de inspectie erom zou kunnen vragen. Documentmanagement biedt kansen om:

### Vindbaarheid van documenten te vergroten

Belangrijke documenten moeten eenvoudig terug te vinden zijn in de systemen. Onnodig lang zoeken naar documenten is tijdverspilling en wekt irritatie op. Ordening met behulp van metadata of een in een taxonomie helpt daarbij.

### Documenten beschikbaar te maken voor samenwerken/delen

Wanneer verschillende personen toegang moeten hebben tot documenten (bijvoorbeeld in een projectgroep), wil je deze docu-

menten op een centrale plek beschikbaar stellen. De geautoriseerde personen hebben dan toegang tot het document en kunnen zelfs samen aan hetzelfde document werken. Versiebeheer is hierbij belangrijk, bijvoorbeeld om te weten welke versie de laatste versie is en om terug te kunnen gaan naar vorige versies. Er zijn documentmanagementsystemen die speciaal gericht zijn op het ondersteunen van samenwerking.

### Documenten met elkaar in verband te brengen

Er kunnen op verschillende plekken en verschillende momenten bestanden ontstaan, die een samenhang hebben. Een voorbeeld zijn verschillende documenten die allemaal van toepassing zijn op één bepaalde student. Deze documenten wil je geclusterd in dossiers kunnen bewaren. Dit kan zowel op papier, waarbij documenten fysiek bij elkaar gelegd worden, als digitaal, waar ze aan dossiers worden gekoppeld.

### Procesbewaking in te zetten

Documentmanagement kan in het verlengde van het vorige punt ondersteunen bij het bewaken van volledigheid van dossiers. Hebben alle processen in de juiste documenten geresulteerd en is het dossier compleet?

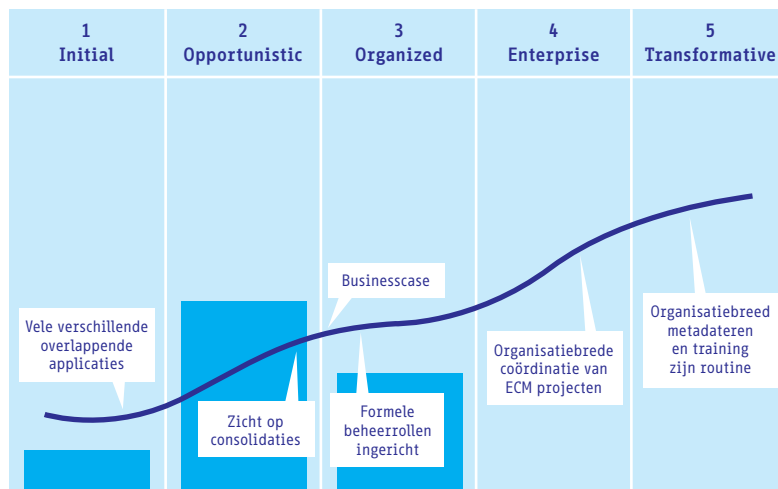
Deze voordelen zijn niet allemaal te bereiken in één systeem. Het kan per situatie verschillen welk belang groter is. Zo is samenwerken belangrijker voor projectplannen waar nog aan gewerkt wordt, en is de vindbaarheid belangrijker voor ondertekende contracten.

### Hoe ver is het mbo met documentmanagement?

Het inrichten van documentmanagement is een geleidelijk proces. De situatie is op elke school verschillend. Het vertrekpunt is vaak een situatie waarin documenten in een veelheid aan specifieke systemen worden beheerd en de archivering van formele documenten plaatsvindt in papieren archieven.

# Zo!

Het beter inrichten van documentmanagement en archivering is een proces waarin een aantal fasen van volwassenheid kan worden onderscheiden. Uit onderzoek (zie rapport Documentmanagement in het mbo) op een aantal mbo-scholen bleek dat de meeste zich in of rond fase 2, de opportunistische fase, bevinden zoals de blauwe vlakken in figuur 2 aangeven.



**Figuur 2.** Fasen in volwassenheids groei met betrekking tot documentmanagement in het mbo

De groei naar meer volwassenheid laat vier belangrijke aspecten zien:

### Digitalisering

Documenten worden steeds minder op papier beheerd en gearchiveerd maar steeds meer bij de bron gedigitaliseerd.

### Generieke ict-ondersteuning

Documenten worden steeds minder in specifieke systemen, voor een beperkte doelgroep beheerd, maar steeds meer in een generieke ict-voorziening ondergebracht zodat ze beschikbaar en vindbaar zijn en gedeeld kunnen worden in de gehele organisatie.

### Ordering van documenten

Documenten worden steeds minder naar het inzicht van individuele gebruikers geordend, maar steeds meer opgenomen in een organisatiebrede ordening zodat duidelijk is welke documenten we onderscheiden en welke eisen aan het beheer daarvan worden gesteld.

### Inrichting van beheerprocessen

Het beheer van documenten wordt steeds minder een verantwoordelijkheid van individuele proceseigenaren, maar steeds meer onderdeel van organisatiebreed beleid en beheerprocessen.

De meeste mbo-scholen zijn op al deze vier aspecten bezig verbeteringen te realiseren. Ze staan daarbij vaak nog aan het begin. Er zijn zeker successen geboekt, maar vooral het meer centraal aansturen en inrichten van documentmanagement is een grote opgave voor scholen.

# Hoe?

## 4. Hoe kun je documentmanagement inrichten?

Kan ik zonder een documentmanagementsysteem?

Welke keuzes kan ik maken?

Wat is een sterk gestructureerd DMS?

Hoe ontwikkelt de markt zich?

# Zo!

*“Voer je documentmanagementstrategie door in verschillende projecten, met S.M.A.R.T. doelen, met plateauplanning en iteratief; mogelijk met de scrum methodiek”*

*Rien Kinnegin (ROC Zadkine)*

Er moet onderscheid gemaakt worden tussen een documentmanagementoplossing, primaire systemen en documentmanagementsystemen. Een oplossing voor documentmanagement omvat de gekozen werkvormen en structuren waarmee je documenten wilt ordenen, opslaan en bewaren. Bijvoorbeeld het verzamelen van documenten uit diverse bronnen in een papieren studentendossier en opslaan in een archiefruimte. Primaire systemen zijn softwaretoepassingen die specifieke functionaliteit bieden voor een school, zoals een studentenregistratiesysteem. Een documentmanagementsysteem is een specifieke softwaretoepassing waarmee documenten worden opgeslagen en bewaard.

### **Kan ik zonder een documentmanagementsysteem?**

In principe is het mogelijk om documentmanagement in te richten zonder er een apart systeem voor aan te schaffen. De vraag blijft echter of hiermee wordt voldaan aan de wettelijke eisen. Bovendien is het de vraag of het de beste oplossing is voor eisen en wensen die de school zelf stelt aan de documenten. In vrijwel alle gevallen zal blijken dat het niet voldoende is een bevredigende documentmanagementstrategie op te zetten zonder een documentmanagementsysteem. Ofwel omdat de primaire systemen niet voldoen aan de wettelijke eisen ofwel omdat het niet voldoet aan wensen die de school zelf stelt aan het documentmanagement.

### **Welke keuzes kan ik maken?**

Er zijn grofweg twee soorten documentmanagementsystemen (DMS);

1. Systemen met een primaire focus op archivering en vindbaarheid: een sterk gestructureerd DMS.
2. Systemen met een primaire focus op samenwerking: een samenwerkingsomgeving.

Deze beide systemen hebben zeer verschillende karakteristieken en worden gebruikt om verschillende redenen. Het is dan ook logisch om te komen tot een optimale combinatie van de verschillende DMS-en en zo optimaal te voldoen aan de wensen rondom documentmanagement. Het is een illusie te denken dat de inrichting van één document-

### **Henk Kuiper (Friesland College):**

*‘Sinds november 2012 maakt het Friesland College gebruik van EduArte als kernregistratie. De module ‘Deelnemersbegeleiding’ is direct vanaf het begin in gebruik genomen. Door middel van trainingen en ondersteuning op de werkplek is het gebruik van deze module sterk gestimuleerd. Alle relevante begeleidingsgegevens worden in deze module verwerkt; verslagen, begeleidingsformulieren etc. worden in EduArte opgeslagen.’*

*Voor BPV – matching en begeleiding tijdens de BPV maakt het Friesland College gebruik van On Stage. De voor de BPV belangrijke documenten zoals beoordelingsformulieren en urenregistratie worden opgeslagen in On Stage. Bij de implementatie van On Stage ontstonden bij enkele teams op dit punt de nodige dilemma’s. De docenten van deze teams maken inmiddels frequent gebruik van DBS in EduArte. Zij willen de BPV-documenten ook vanuit EduArte kunnen benaderen. Hoewel er een koppeling is tussen beide systemen, is het delen van dezelfde documenten niet mogelijk.*

*Om dit probleem op te lossen zal het Friesland College een cursistendossier ontwikkelen die vanuit verschillende systemen benaderd kan worden.’*

managementoplossing of -systeem, waar alle documenten van de gehele organisatie zijn ondergebracht, de ultieme oplossing is.

Verschillende typen documenten hebben verschillende kenmerken waar verschillende eisen en wensen op van toepassing zijn. Het gaat erom, om voor elk type document de meest passende vorm van documentmanagement in te zetten. Wat zijn de voordelen en nadelen van welke oplossing en wanneer kies ik voor deze oplossing?

Op basis van bovengenoemde twee soorten documentmanagementsystemen zijn verschillende keuzes te maken. Op de volgende pagina’s worden deze keuzes toegelicht.

# Zo!

## Sterk gestructureerd DMS

Vaak wordt een sterk gestructureerd DMS gebruikt om documenten goed geordend en gemetadateerd op te slaan. Dat is vaak nodig om te voldoen aan wettelijke eisen of om volledigheid van dossiers te kunnen aantonen. Door de optimale ordening en metadatering is de vindbaarheid van documenten goed.



## Waarom?

- Ik moet voldoen aan wettelijke eisen
- Ik wil dat het document goed vindbaar is
- Ik wil het document archiveren
- Ik wil het gebruiken voor dossiervorming of procesbewaking



## Sterk gestructureerd DMS

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Documenten zijn goed vindbaar door metadatering</li><li>▪ Documenten kunnen goed worden geordend in dossiers</li><li>▪ Het is goed mogelijk om te koppelen met andere systemen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Er moet metadata worden ingevuld voordat het document kan worden opgeslagen</li><li>▪ Er zijn beperkte mogelijkheden om samen te werken in groepen en om samen aan een document te werken</li></ul>

Voorbeelden van sterk gestructureerde systemen:  
Decos en Verseon

## Praktijkvoorbeelden

### Gebruik kernregistratie

Vanuit de kernregistratie wordt met een geautomatiseerde koppeling het bekostigingsdossier gevuld en beheerd, zodat deze documenten ook buiten de kernregistratie beschikbaar zijn en aangevuld kunnen worden met andere documenten. Elk document wordt vanuit de kernregistratie automatisch voorzien van de relevante metadata. Als een gebruiker een document aan een bekostigingsdossier van een student wil toevoegen, dan zal dezelfde set metadata handmatig gevuld moeten worden.

### Gebruik formele beleidsdocumenten

Formele beleidsdocumenten, zoals CvB- en directiebesluiten, projectplannen, benoemingen, vastgestelde procedures worden in het DMS geplaatst en voorzien van goede metadata zodat ze vindbaar en beschikbaar zijn.

# Zo!

## Samenwerkingsomgeving

Wanneer documenten gebruikt worden voor samenwerking en delen, is een samenwerkingsomgeving een goede optie. De nadruk ligt hierbij meer op laagdrempelig gebruik en versiebeheer dan op het opslaan om te voldoen aan wettelijke eisen. Documenten worden dan opgeslagen op basis van samenwerkingsstructuren, bijvoorbeeld op afdelingsniveau, groepsniveau of projectniveau.



### Waarom?

- Ik wil samenwerken in groepen/projecten
- Versiebeheer is belangrijk
- Wettelijke eisen zijn minder belangrijk
- Het is minder belangrijk dat het goed vindbaar is voor de hele organisatie



## Samenwerkingsomgeving

### Voordelen

- Er zijn mogelijkheden om samen te werken in groepen en om samen aan een document te werken
- Er hoeft weinig metadata te worden ingevuld voordat het document kan worden opgeslagen
- Er is versiebeheer en inzicht in wijzigingen

### Nadelen

- Documenten zijn minder goed vindbaar door de indeling in groepsstructuren en de beperkte metadatering
- Er is vaak geen archiveringsfunctie
- Het is minder goed mogelijk om te koppelen met andere systemen

Voorbeelden van een samenwerkingsomgeving:  
SharePoint, Livelink, Google Drive

### Praktijkvoorbeelden

#### Gebruik in projecten

In een groot project werken allerlei medewerkers tijdelijk samen. Er wordt een groepsomgeving aangemaakt in een samenwerkingsomgeving, waarin eventueel deelprojecten worden ingericht waar iedereen die daaraan werkt toegang heeft. Documenten die relevant zijn voor anderen in het project, of waaraan gezamenlijk wordt gewerkt, wordt in deze omgeving geplaatst en gedeeld. Dit werkt bijna net zo makkelijk als lokaal opslaan - nauwelijks extra handelingen.

#### Samenwerken met studenten

Wanneer docenten een groepsopdracht geven aan een groep studenten, kunnen ze voor hen een groep aanmaken in een samenwerkingsomgeving. Studenten kunnen in die groep samen aan documenten werken, of documenten met elkaar delen. Docenten kunnen aan die groep instructies en aanvullende lesmateriaal beschikbaar stellen.



# Zo!

## DM in primair systeem

Documenten kunnen ook beheerd worden in het primaire systeem waarin ze zijn ontstaan. Zo kunnen cijferlijsten en gespreksverslagen worden beheerd in een begeleidingssysteem, of functieprofielen in een personeelssysteem. Deze documenten zijn dan direct toegankelijk voor de gebruikers van dat systeem, en de ordening en zoekfunctionaliteit is op dat systeem afgestemd.



## Waarom?

- Ik heb de documenten niet buiten het systeem nodig
- De zoekfunctionaliteit binnen het systeem is voldoende
- Het systeem voldoet aan de wettelijke eisen voor het bewaren van documenten of procesbewaking



## DM in primair systeem

### Voordelen

- Documenten zijn goed vindbaar door de ordening in het primaire systeem
- De juiste gebruikers hebben toegang tot de documenten
- Het is niet nodig om te koppelen met andere systemen

### Nadelen

- Documenten zijn niet vindbaar buiten het primaire systeem
- Samenwerken, zoeken en delen is beperkt tot het primaire systeem
- Afhankelijk van het systeem voldoet het wel of niet aan wettelijke eisen voor het bewaren van documenten

Voorbeelden van primaire systemen zijn EduArte en Magister waarin een studentendossier is ondergebracht, of een personeelsinformatiesysteem zoals Raet met een personeelsdossier.

### Praktijkvoorbeelden

#### Gebruik personeelsinformatiesysteem

Het personeelsinformatiesysteem biedt een uitstekende voorziening voor het geordend aanleggen en beheren van een personeelsdossier. Zowel direct vanuit dit systeem, als documenten die in de Office-omgeving zijn gemaakt, kunnen makkelijk en overzichtelijk in dit dossier worden geplaatst. Alleen de medewerkers van de HRM-afdeling hebben toegang tot deze dossiers, en dat is maar goed ook.

#### Gebruik leerlingvolgsysteem

In het leerlingvolgsysteem is er voor elke student een begeleidingsdossier, waarin alle relevante documenten zijn gebundeld. Het leerlingvolgsysteem bevat ook alle resultaten en de gegevens over de aan- en afwezigheid. Zo heeft de begeleider alle relevante informatie overzichtelijk bij elkaar in één omgeving.

# Zo!

## DM op papier

Het is nog steeds heel gebruikelijk dat documenten op papier worden bewaard. Documenten waar een handtekening op staat, blijven vaak op papier bewaard. Veel scholen streven naar digitalisering van papieren documenten. Dit is toekomstbestendiger en vergroot de vindbaarheid. Onder bepaalde voorwaarden is *substitutie*, vervanging van het papieren document door een digitale versie, toegestaan. In sommige gevallen is dat zelfs verplicht, bijvoorbeeld wanneer de kwaliteit van het originele papieren document achteruitgaat.



## Waarom?

- Ik mag, kan of wil geen substitutie toepassen
- Ik heb (nog) geen alternatief om dit document digitaal te beheren



## DM op papier

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De archivering voldoet aan de wettelijke eisen</li><li>▪ Documenten kunnen goed worden geordend in dossiers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De documenten zijn beperkt toegankelijk en vindbaar</li><li>▪ Groot ruimtebeslag en hoge eisen aan de fysieke ruimte</li><li>▪ Geen mogelijkheden om documenten te delen</li><li>▪ Het is niet mogelijk om te koppelen met andere systemen, of te combineren met digitale documenten</li></ul>
Praktijkvoorbeelden	
<b>Gebruik BPV- dossier</b> <p>BPV-overeenkomsten worden vanuit de kernregistraties opgesteld en vervolgens voorzien van de handtekening van de student, het leerbedrijf, de school en het kenniscentrum en uiteindelijk netjes op papier gearchiveerd. Het dossier wordt vervolgens aangevuld met alle beoordelingen die vanuit het leerbedrijf, per mail, per post of meegenomen door de student, worden ontvangen.</p>	

# Zo!

## Geen DM

Voor de volledigheid is er ook nog de optie om geen documentmanagement toe te passen voor bepaalde documenten. Dit geldt voor tijdelijke documenten, of voor persoonlijke documenten die niet met anderen gedeeld hoeven te worden en waar geen wetgeving op van toepassing is. De gebruiker is zelf verantwoordelijk voor deze documenten.



## Waarom?

- Ik wil dit document alleen voor mezelf gebruiken als werkdocument
- Ik wil het niet delen of vindbaar maken
- Er is geen wetgeving op van toepassing en het is geen officieel document



## Geen DM

### Voordelen

- Er zijn geen voorzieningen nodig

### Nadelen

- De documenten zijn beperkt toegankelijk en vindbaar
- Geen mogelijkheden om documenten te delen
- Geen voorziening voor eventuele wettelijke eisen

### Praktijkvoorbeelden

#### Afspraken met gebruikers

Elke medewerker mag documenten op zijn lokale PC of op een netwerkschijf opslaan. Daar wordt netjes een back-up van gemaakt. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over het maximale ruimtebeslag per gebruiker. Ook zijn er afspraken over het type documenten dat een medewerker niet op deze manier mag beheren.

# Zo!

*“Digitale documenten zullen in toenemende mate in werkprocessen (workflows) terecht komen. Voordelen zijn dat de processen beter te volgen zijn, de bedrijfsprestaties verbeteren en het leidt tot meer efficiency en lagere verwerkingskosten”*

## Hoe ontwikkelt de markt zich?

### Samenwerkingsomgeving en gestructureerde DMS groeien naar elkaar toe

In de markt is er op dit moment nog een groot onderscheid tussen oplossingen die zich op samenwerking richten en de meer traditionele documentmanagementoplossingen waarin de ordening, metadatering en archivering van documenten voorop staat. Deze oplossingen zullen de komende jaren meer naar elkaar toe groeien. Scholen zullen nu beide oplossingen nog naast elkaar nodig hebben om documentmanagement goed te ondersteunen.

Het is opvallend dat scholen steeds minder lijken te investeren in traditionele documentmanagementoplossingen en steeds meer in samenwerkingsoplossingen. Dat komt ook door de opkomst van clouddiensten, zoals Google Drive en Office365. Deze omgevingen bieden steeds meer functionaliteit. Ook op het gebied van documentmanagement en samenwerken.

### Van papier, naar digitaal, naar cloud

De noodzaak van het beheer en archivering van papieren documenten zal steeds verder afnemen. Steeds minder documenten zullen nog op papier ontstaan of op papier ondertekend worden. Ook wetgeving rond archivering en privacy zal op die situatie worden afgestemd. Uiteindelijk zal documentmanagement volledig digitaal zijn.

Nu is het nog zo dat zowel papier als digitale documenten vaak door de school zelf, op de locatie van de school, worden beheerd. Ook die situatie zal veranderen. Documenten zullen beheerd gaan worden in voorzieningen die zich in de cloud bevinden. De school neemt het documentmanagement als dienst af, zonder daarvoor zelf de fysieke infrastructuur te beheren.

### Van dossiervorming naar zaakgericht werken

Veel oplossingen voor documentmanagement zijn op dit moment nog gericht op dossiervorming en metadatering van documenten. Bij zaakgericht werken staat de vraag van klanten centraal. Voor elke vraag van, of dienst aan een klant wordt een zaak aangemaakt, waarin alle documenten en activiteiten die daarbij nodig zijn worden gebundeld. Oplossingen voor documentmanagement zullen steeds meer op dat principe worden ingericht. Het is nog niet duidelijk in hoeverre deze ontwikkeling ook voor mbo-scholen relevant wordt.

### Van specifieke naar generieke oplossingen

Oplossingen voor documentmanagement zijn nu vaak specifieke oplossingen voor een specifieke situatie. Er worden wel standaardoplossingen ingezet, maar de inrichting verschilt nog sterk per organisatie. Met de opkomst van clouddiensten zullen er steeds meer standaardvoorzieningen ontstaan, waarin de belangrijkste functies op een standaard manier beschikbaar zijn. Dat zijn dan diensten die voor elke organisatie gelijk zijn. Grote leveranciers zoals Microsoft en Google werken aan cloud-voorzieningen waarvan niet alleen kantoorautomatisering, maar waar ook documentmanagement en procesbesturing deel van uitmaken.

# Hoe?

## 5. Hoe kun je documentbeleid invoeren?

Welke stappen moet ik ondernemen?

Hoe breng ik onze knelpunten in kaart?

Wat is een Document Structuur Plan (DSP)?

Hoe kan ik deze knelpunten oplossen?

Wat kan ik met een DSP?

Hoe helpt de referentie-architectuur hierbij?

# Zo!

*“Keulen en Aken zijn niet op één dag gebouwd, maar het vraagstuk is niet zo jong meer. Bovendien stelt de omgeving over de gehele linie (organisatie, informatie en techniek) dat onderwijsinstellingen en met name ROC’s snel vooruitgang boeken. Deze eis komt erop neer dat we geen zee van jaren meer hebben zoals de voorlopers”*

*Rien Kinnegin (ROC Zadkine)*



**Figuur 3.** Overzicht van de te nemen stappen om te komen tot een documentstrategie.

### Welke stappen moet ik ondernemen?

Tot zo ver de theorie. Nu aan de slag. Er zijn vier stappen om te komen tot een adequaat documentbeleid of een passende documentmanagementstrategie.



#### Stap 1. Breng de huidige situatie in kaart

De eerste stap is om de huidige situatie in kaart te brengen. Dit kan in twee deelstappen:

- Breng de documenten in kaart
- Breng de systemen in kaart waar ze in zitten

#### a. Breng de documenten in kaart

Vanuit allerlei processen in de school ontstaan documenten; zowel vanuit de primaire processen rondom het onderwijs, maar ook vanuit de secundaire processen, zoals personeelsbeheer en facilitair beheer. Daarnaast produceren medewerkers ook nog documenten in projecten en voor eigen gebruik. Het in kaart brengen van al deze documenten is een behoorlijke klus.

Een Document Structuurplan (DSP) is een manier om alle documenten in kaart te brengen. In een DSP wordt in kaart gebracht in welke processen, welke documenten ontstaan. Vervolgens wordt daaraan toegevoegd, welke eisen er aan het beheer van die documenten worden gesteld.

# Zo!

## b. Breng de systemen in kaart waar ze in zitten

De tweede deelstap maakt inzichtelijk hoe het beheer van deze documenten geregeld is. In welke systemen ontstaan de documenten, en in welke systemen worden ze beheerd? Door dit op een rijtje te zetten, krijgt u een overzicht van de oplossingen voor documentmanagement binnen de school. Ook wordt hierbij duidelijk hoeveel documenten in primaire systemen zitten en voor welke documenten er nog geen oplossing ingericht is.

### Resultaat Stap 1: Documentair Structuurplan & Overzicht van systemen



## Stap 2. Bepaal hoe de gewenste situatie eruit ziet

De gewenste situatie is afhankelijk van wat u wilt bereiken met documentmanagement. Op verschillende typen documenten zijn verschillende eisen en wensen van toepassing. In deze stap wordt in kaart gebracht welke oplossingen nodig zijn om aan de wettelijke eisen te voldoen en de wensen te realiseren.

Het bepalen van de gewenste situatie gebeurt eveneens in twee deelstappen:

- a. Inventariseer de knelpunten
- b. Bepaal de geschikte oplossingen

### a. Inventariseer de knelpunten

Met het resultaat van de eerste stap is het mogelijk te inventariseren waar de knelpunten zitten in de huidige situatie. Om te bepalen waar de knelpunten zitten, grijpen we terug naar de redenen waarom documentmanagement van belang is. Enerzijds moet de school voldoen aan wettelijke eisen, aan de andere kant zijn er kansen en mogelijkheden om voordeel te behalen met documentmanagement.

Proces	Handeling	Document	Wettelijke eisen
Inschrijven	Intakegesprek	Intakeverslag	Bewaartermijn 7 jaar na uitschrijving
	Opstellen onderwijs-overeenkomst	Onderwijs-overeenkomst	Bewaartermijn 7 jaar na uitschrijving

Figuur 4. Vereenvoudigde voorbeeldregels uit een documentair structuurplan



### Model DSP

Er is een model DSP voor het mbo ontwikkeld. Daarin zijn alle documenten opgenomen waar wet- en regelgeving op van toepassing is. Dit model DSP kan worden aangepast aan de specifieke situatie op een school, en worden aangevuld met de documenten die verder nog binnen de school beheerd worden.

Zie [kennisnet.nl/documentmanagement](https://kennisnet.nl/documentmanagement) voor meer informatie.



### Referentiearchitectuur documentmanagement

Er is vanuit de Triple A procesarchitectuur een referentiearchitectuur voor documentmanagement in het mbo ontwikkeld. Hierin worden de processen, functionaliteiten en dossiers in een mbo-school schematisch weergegeven. Deze referentiearchitectuur kan worden gebruikt om hierop de eigen processen, systemen en documenten af te beelden, zodat duidelijk wordt welke documenten in welke systemen zitten.

Zie [kennisnet.nl/documentmanagement](https://kennisnet.nl/documentmanagement) voor meer informatie.

# Zo!

*“Vergeet de directe en indirecte kosten van noodzakelijke conversieslagen niet”*

*Rien Kinnegin (ROC Zadkine)*

De knelpunten kunnen in kaart gebracht worden door een aantal vragen te beantwoorden. Per document, of groep van documenten in de inventarisatie zijn dat de volgende vragen.

- Voldoet het beheer van deze documenten aan de wettelijke eisen?
- Is de vindbaarheid van deze documenten voldoende?
- Is het wenselijk dat deze documenten worden gedeeld of gebruikt worden in een samenwerking in een groep of project?
- Is het wenselijk dat deze documenten worden geordend in een dossier?
- Is er voldoende procesbewaking ingericht, bijvoorbeeld op de volledigheid van dossiers?

#### b. Bepaal de geschikte oplossingen

Om een geschikte oplossing te vinden voor de geïdentificeerde knelpunten, grijpen we terug naar eerder genoemde mogelijkheden:

- Sterk gestructureerd DMS
- Samenwerkingsomgeving
- DM in primair systeem
- DM op papier
- Geen DMS

#### Mogelijke oplossingen

De meeste scholen hebben al oplossingen voor documentmanagement in gebruik. Er is bijvoorbeeld al een sterk gestructureerd DMS of samenwerkingsomgeving. De huidige situatie is het vertrekpunt, samen met de vastgestelde knelpunten.

Om de gewenste situatie in kaart te brengen kan het helpen om eerst een aantal principes te bepalen voor de toepassing van de verschillende oplossingen. Voor welke typen documenten zetten we een gestructureerd DMS in? Voor welke toepassingen gebruiken we onze samenwerkingsomgeving? Onder welke voorwaarden is het acceptabel dat documenten in een primair systeem, en dus niet in een documentmanagementsysteem worden opgeslagen? In hoeverre streven we naar digitalisering van het papieren archief?

Op basis van deze principes kunnen de gewenste oplossingen in kaart gebracht worden. Dit betekent dat voor elke groep van documenten wordt bepaald in welke oplossing deze documenten bij voorkeur worden ondergebracht. Het resultaat daarvan is een beeld van de toekomstige situatie. Hierin hebben zowel bestaande als nieuwe systemen een plek. Dit beeld is qua vorm vergelijkbaar met het beeld van de huidige situatie: in welke systemen ontstaan de documenten, en waar worden deze documenten beheerd?

#### Resultaat Stap 2: Overzicht van knelpunten en de gewenste oplossingsrichting



#### Stap 3. Maak een realistische roadmap om daar te komen

Het maken van een roadmap is de volgende stap. Het identificeren van concrete verbeterstappen en het prioriteren van die stappen is de eerste fase. Hierna is het van belang om die stappen te integreren in het huidige projectenportfolio:

- a. Definieer verbeterstappen & prioriteer
- b. Integreer stappen in projectportfolio

##### a. Definieer verbeterstappen & prioriteer

Het maken van een roadmap begint met het identificeren van concrete verbeterstappen. Deze verbeterstappen hebben bij voorkeur de vorm van een projectvoorstel, waarin doel en resultaat duidelijk is. Hierin moet ook duidelijk zijn welke knelpunten worden opgelost en welk deel van de gewenste situatie wordt gerealiseerd.

Het is belangrijk om deze verbeterstappen niet als ict-projecten te zien. De doelen en resultaten moeten zinvol en gewenst zijn voor de verantwoordelijken in het primaire proces.

Afhankelijk van de urgentie, bijvoorbeeld vanwege wettelijke eisen of de ernst van het knelpunt voor het primaire proces, kunnen de



# Zo!

verbeterstappen worden geprioriteerd. Zo ontstaat een roadmap van de stappen die moeten worden gezet om de gewenste situatie te realiseren en daarmee de knelpunten op te lossen.

#### b. Integreer stappen in projectportfolio

In elke school worden projecten uitgevoerd waarin de inrichting van processen en systemen een belangrijke rol spelen. Om deze processen in onderlinge samenhang te prioriteren en te plannen wordt vaak een projectportfolio opgesteld. De projecten voor documentmanagement maken onderdeel uit van dit projectportfolio.

Dit betekent dat de roadmap voor documentmanagement moet worden gecombineerd met het projectenportfolio. Dat kan consequenties hebben voor de relatieve prioriteit van de verbeterstappen. Het kan zelfs betekenen dat verbeterstappen worden gecombineerd met andere projecten tot één nieuw project, waarvan documentmanagement een onderdeel is.

#### Resultaat Stap 3: haalbare roadmap geïntegreerd in projectportfolio

##### Simon Vermeer (ID College):

*'Projecten (bij ons in huis) waar DMS een belangrijkere rol moet spelen in mijn optiek zijn SharePoint, Onderwijscatalogus, Proces ID (dit project is gericht op het ontwikkelen en implementeren van processen). In feite moet bij elk project bekeken worden hoe het DMS deel wordt opgehangen. Ik kan mij wel voorstellen dat er een centraal project komt om de kaders en DMS- architectuurprincipes af te stemmen, maar dat deze vervolgens in de afzonderlijk projecten worden meegenomen.'*



#### Stap 4. Voer de verbeterstappen uit

De laatste stap is het implementeren van de verbeterstappen. We gaan hier niet verder in op de realisatie van projecten. We geven hier alleen een aantal aanbevelingen die de kans op een succesvolle realisatie vergroten. Deze zijn vrij algemeen van aard, maar wel belangrijk bij de invoering van documentmanagement.

##### Maak er geen ict-project van

Invoering van documentmanagement is geen ict-project. De opdrachtgever moet een verantwoordelijke voor het primaire proces zijn.

##### Niet alleen een nieuw systeem, vooral een nieuwe werkwijze

Medewerkers hebben hun eigen manier van werken met systemen en documenten. Veranderingen in de processen en systemen kan grote gevolgen hebben voor deze manier van werken. De invoering van een systeem zal niet vanzelf de manier van werken veranderen. Het is daarom belangrijk om de verandering in de manier van werken centraal te stellen, en niet de invoering van een systeem.

Wanneer bepaalde documenten bijvoorbeeld in een gestructureerd DMS moeten worden opgeslagen betekent dit, dat medewerkers daar de voordelen van moeten inzien en ervaren. Het kan bijvoorbeeld betekenen dat medewerkers bij elk document metadatering moeten invullen, of documenten in een bepaalde structuur moeten plaatsen. Daar moeten voordelen tegenover staan, bijvoorbeeld in de vindbaarheid en het delen van documenten. De werkprocessen moeten worden aangepast om die voordelen te benutten. Voldoende aandacht voor die aspecten maakt de kans op succes groter.

# Zo!

*“Laat de stakeholders de resultaten beleven”*

*Rien Kinnegin (ROC Zadkine)*

## Betrek gebruikers bij de realisatie

Vanwege de grote consequentie voor de werkprocessen is betrokkenheid van gebruikers cruciaal voor een succesvolle invoering. Projecten waarin documentmanagement wordt ingericht gaan voor een groot deel over de inrichting van werkprocessen. Deze werkprocessen moeten samen met gebruikers worden ontworpen en getest.

## Neem kleine stappen

De verleiding is groot om een oplossing voor documentmanagement snel breed in te zetten. Vanuit het perspectief van de ict-oplossing lijkt het aantrekkelijk om zo veel mogelijk documenten in één centrale voorziening onder te brengen. Deze aanpak gaat voorbij aan de noodzaak om werkprocessen aan te passen en ervoor te zorgen dat de voordelen ook werkelijk worden gerealiseerd.

## Concentreer je op concrete voordelen voor gebruikers

Documentmanagement, en dan vooral de invoering van een documentmanagementsysteem, kan een doel op zich worden. Het is belangrijk om het oplossen van de knelpunten en het realiseren van voordelen voor gebruikers voorop te blijven stellen bij de invoering.

# Tot slot

In deze Hoe?Zo! uitgave hebben we een beknopt inzicht gegeven in documentmanagement. Vragen als Wat is het?, Waarom moet ik er iets mee? Welke keuzes moet ik maken? Hoe pak ik het aan? zijn de revue gepasseerd.

We hebben met deze Hoe?Zo! uitgave willen laten zien dat documentmanagement een onderwerp is waar elke school mee aan de slag moet. Er bestaat geen ideale situatie die voor elke school hetzelfde is. De ideale situatie hangt af van hoe het nu is ingericht, en wat je belangrijk vindt in het beschikbaar en vindbaar maken van docu-

menten, en het ondersteunen van samenwerking. We hebben een aanpak gepresenteerd waarin tot keuzes kan worden gekomen en de verbeterstappen gefaseerd kunnen worden doorgevoerd.

## Beleid

- ‘Gedragenheid door het management in woord en daad’
- ‘Bepaal heldere scope’
- ‘Benoem risico’s’
- ‘De business is verantwoordelijk voor DM’

## Cultuur

- ‘Betrek medewerkers bij het proces’
- ‘Verwerf draagvlak en acceptatie en daarmee ook vertrouwen’

## Techniek

- ‘Denk niet dat er één alles oplossend programma is’

## Prioritering

- ‘Eerst daar implementeren waar je snel goede resultaten kunt halen’

## Aanpak

- ‘Denk groot, maar begin klein: definieer behapbare fases’
- ‘Projectmatige aanpak’
- ‘Multidisciplinaire aanpak’
- ‘Begin in redelijk afgebakende domeinen’

**Figuur 5.** Do's en don'ts voor een succesvolle implementatie, gebaseerd op praktijkervaringen van scholen

# Zo!

## Meer informatie?

Deze Hoe?Zo! publicatie is niet gemaakt om alle definities te geven en tot in detail uit te leggen hoe documentmanagement werkt. Heeft deze uitgave uw interesse gewekt en wilt u meer informatie, lees dan vooral het rapport Documentmanagement in het mbo.

### Documenten

- Rapport 'Documentmanagement in het mbo'  
In dit rapport wordt een aantal inzichten en instrumenten beschreven waarbij instellingen geholpen worden bij het maken van keuzes ten aanzien van de inrichting van documentmanagement en archivering. Ook wordt een aantal 'best practices' beschreven.
- Basis Selectie Document voor BVE onderwijsinstellingen
- Handreiking voor de implementatie van het BSD in uw instelling.

### Nuttige links

- [www.erfgoedinspectie.nl](http://www.erfgoedinspectie.nl)
- [www.nationaalarchief.nl](http://www.nationaalarchief.nl)
- [www.cbpweb.nl](http://www.cbpweb.nl)
- [www.mijnprivacy.nl](http://www.mijnprivacy.nl)
- Safe Harbour Principles, [http://www.cbpweb.nl/Pages/med\\_20120910-zienswijze-cbp-cloudcomputing.aspx](http://www.cbpweb.nl/Pages/med_20120910-zienswijze-cbp-cloudcomputing.aspx)

Alle genoemde documenten en verwijzingen in deze publicatie kunt u ook vinden op: [kennisnet.nl/documentmanagement](http://kennisnet.nl/documentmanagement).

### Kennisnet

Ict heeft een grote invloed op de maatschappij en daarmee op ons dagelijks leven. Het onderwijs is de voorbereiding op de maatschappij en deze veranderingen raken vanzelfsprekend ook het onderwijs. Kennisnet is de expert en ict-partner voor het onderwijs bij het efficiënt en effectief inzetten van ict. Met onze kennis, diensten en experimenten ondersteunen wij het onderwijs de kwaliteit van het leren te verhogen, de doelmatigheid van het onderwijs te versterken en de transparantie te optimaliseren.

### saMBO-ICT

saMBO-ICT is een zelfstandige organisatie van en voor alle mbo-instellingen en heeft sterke banden met de MBO Raad en met Kennisnet. Belangrijke pijlers zijn belangenbehartiging, kennisdelingen projecten. saMBO-ICT houdt zich bezig met een breed aantal onderwerpen op het gebied van ict en informatievoorziening. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van de kennis en energie die binnen de mbo-organisaties aanwezig zijn. Zoveel mogelijk worden instellingen zelf in staat gesteld om gezamenlijke activiteiten vorm te geven en saMBO-ICT zorgt daarbij voor praktische ondersteuning.

### FSR

ROC's, AOC's en vakinstellingen werken op facilitair gebied samen. Dit doen zij binnen het Facilitair Samenwerkingverband ROC's, AOC's en Vakinstellingen (FSR). Dit is het platform van de MBO Raad waar medewerkers die werkzaam zijn binnen de facilitaire diensten van de mbo-scholen kennis delen en krachten bundelen.

# Colofon

**Met speciale dank aan:** Frans van Eekelen (ROC van Twente), Maarten Knol (ROC Midden Nederland), Leo van Loon (ROC Midden Nederland), Henk Kuiper (Friesland College), Henk Leevers (FSR, ROC van Twente), Simon Vermeer (ID College), Rien Kinnegin (ROC Zadkine).

**Auteurs:** Bas Kruiswijk (Twynstra en Gudde) Chrissy van der Wall (Twynstra en Gudde), Job Vos (Kennisset)

**Eindredactie:** Kennisset, Zoetermeer, saMBO-ICT, Woerden

**Vormgeving:** Tappan Communicatie, Den Haag

**Druk:** OBt bv, Den Haag

**April 2014**

## **Eerder verschenen in deze reeks:**

- Laptops in het MBO Hoe? Zo!
- Digiborden in het mbo. Hoe? Zo!
- Open leer materiaal in het mbo. Hoe? Zo!
- Open standaarden en open source software in het mbo. Hoe? Zo!
- Centraal ontwikkelde examens Nederlandse taal en rekenen. Hoe? Zo! 2.0
- Informatiemanagement in het mbo. Hoe? Zo!
- CRM in het MBO. Hoe? Zo!
- Triple A. Hoe? Zo!
- Sociale media in het mbo. Hoe? Zo!
- Sturen op ICT projecten, Hoe? Zo!
- BYOD, Hoe? Zo!
- ICT en recht, Hoe? Zo!
- Leermiddelenbeleid, Hoe?Zo!

Deze publicaties zijn te bestellen en te downloaden via [kennisnet.nl/sectoren/mbo/publicaties/hoezo](http://kennisnet.nl/sectoren/mbo/publicaties/hoezo)

## **Sommige rechten voorbehouden**

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(s) en uitgever van Kennisset geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

## **Creative commons**

Naamsvermelding 3.0 Nederland  
(CC BY 3.0)



## **De gebruiker mag:**

- Het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven
- Remixen – afgeleide werken maken

## **Onder de volgende voorwaarde:**

- Naamsvermelding – De gebruiker dient bij het werk de naam van Kennisset te vermelden (maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemt met uw werk of uw gebruik van het werk).



**Stichting Kennisnet**

Paletsingel 32  
2718 NT Zoetermeer

Postbus 778  
2700 AT Zoetermeer

T 0800 - 32 12 233  
E [info@kennisnet.nl](mailto:info@kennisnet.nl)  
I [kennisnet.nl](http://kennisnet.nl)