

# De digitale kantoor tuin

De Menselijke Maat & Het Nieuwe Werken. Inderdaad met hoofdletters, want dat zijn de kernpunten uit het rapport 'Regisseer de digitale kantooromgeving'. Onderzoeker Timo ten Cate: 'Blijf vooral niet in een hybride omgeving hangen.'

'Hoewel generaties software elkaar in hoog tempo opvolgen en de kosten per werkplek alleen maar lijken toe te nemen, blijkt het in de praktijk nog steeds erg moeilijk om de taken voor kantoorwerkers laagdrempelig en gebruiksvriendelijk te ondersteunen.'

In juli publiceerden de Digital Groep en Rijsenbrij Digtecture een verkennende studie naar het kantoor als business domein. Timo ten Cate en Daan Rijsenbrij - de mannen achter de Digital Groep en Digtecture - beschreven in 2008 in hun uitgave 'Digitale Kantoor tuin' al dat zij vast geloven in een honderd procent digitalisering van het kantoor. Dat is niet alleen goed voor de productiviteit. 'In een digitale omgeving moet het mogelijk zijn het werk te ontdoen van het mechanische, het dwangmatige en uiteindelijk los te komen van die erfenis uit het industriële tijdperk'.

Volgens de auteurs gaat het bij het kantoor niet langer om een gebouw, maar om de plek waar je werkt. 'Het kantoor is waar je bent. Vrijheid van locatie, maar ook vrijheid van werktijd. De kunstmatige scheiding tussen werken van negen tot vijf en daarna leuke dingen doen verdamp't.

## Fundamentele keuze

Om zo'n digitale kantooromgeving te

creëren formuleren zij tien strategische uitgangspunten. Volledige digitalisering staat daarbij op nummer één. Maar is de realiteit niet dat we op zijn best kantoren zien waar papieren en digitale werkstromen hun eigen leven? Waar mensen hun ordners koesteren, illegaal applicaties installeren en omwegen langs officiële procedures bedenken?

'Een volledig digitaal domein is beslist geen utopische situatie, maar je zult wel eerst de fundamentele, strategische keus moeten maken om dit echt te willen', zegt Timo ten Cate. 'Het is niet nodig om in een hybride omgeving te blijven steken. Als je geen fundamentele keuze maakt, doe je jezelf ongelofelijk tekort. Er zijn gemeenten in Nederland die hun processen honderd procent digitaal hebben ingericht. Dat werkt. De tien uitgangspunten die we formuleerden, kunnen je helpen bij het bepalen van je strategie om ook tot zo'n volledig digitaal kantoor te komen, waarbij papier nog slechts voorkomt als kopie.'

## Sterke analyse

Eén van de sterkste analytische onderdelen van het onderzoek is de manier waarop beiden de informatiestromen - die uiteindelijk de werkstromen bepalen - uiteenrafelen.

Zo punniken zij die werkstroom uiteen



naar 'gebruik van de hersenhelft'. Met andere woorden routinematig werken tegenover creatieve arbeid. Een tweede categorie is het onderscheid naar bedrijfsfunctie. Deze zijn op te delen in bedrijfsvoering, primaire en ondersteunende processen plus uitvoering. De derde categorie is een uiteenrafeling van het type werk: creatie (onder andere het maken van een document), communicatie, collaboratie en coördinatie. Tot slot maken zij een onderscheid naar de mate van samenwerking: individueel, met collega's of met externen.

'Vaak ontbreekt een heldere analyse van het type werk. Dan ben je nooit in staat om tot een heldere procesarchitectuur te komen. Wanneer je niet goed over werkprocessen nadenkt, leidt dat tot een potpourri aan applicaties. De regie ontbreekt, zaken gaan door elkaar lopen. Hoe groter de organisaties, hoe



meer digitale werkbakjes. Ik kom bij diensten waar mensen tien verschillende wachtwoorden nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Iemand die vooral creatief bezig is, werkt anders en heeft dus ook ander gereedschap nodig dan iemand die veel routinematig werk verricht. Ons schema helpt je op verschillende manieren naar je werkstroom te kijken', zegt Ten Cate.

### Zaakgewijs

Scannen van documenten en digitaliseren waar mogelijk is troef. Dat moet leiden tot een snellere afhandeling, minder kosten en ruimere mogelijkheden om ook buiten kantooruren en met anderen samen te werken.

Wellicht ten overvloede sommen de auteurs nog eens de kracht van digitalisering op: het uniform vastleggen, zoeken, selecteren, samenvoegen, bewaren,

hergebruiken, bewerken, delen, beveiligen, publiceren, samenwerken en routeren van digitale informatie.

Speciale aandacht vragen de auteurs daarbij voor het 'zaakgewijs werken'.

Dit zijn belangrijke inrichtingprincipes in een digitale organisatie, vinden de onderzoekers. 'Jarenlang zijn organisaties gewoon geweest documenten af te handelen. In veel gevallen werkt dat prima ('brief in, brief uit') maar overheid en burger zijn steeds meer eisen gaan stellen aan het niveau, de tijdigheid en

de verantwoording van de afhandeling. Daardoor werkt het geïsoleerd afhandelen van documenten - zonder context, zonder gerelateerde documenten - niet meer'.

Volgens Ten Cate heeft het concept om van documentgericht werken naar zaakgericht werken te komen zich in de praktijk ruimschoots bewezen. 'Het blijkt goed mogelijk om in de praktijk alle uitvoerende processen in kaart te brengen en te bundelen. Daarmee leg je de basis voor een goede systeemarchitectuur en uiteindelijk voor een complete digitale workflow waarbij niet de afhandeling van het individuele document, maar van het complete digitale dossier leidend is.'

## Die baan van negen tot vijf is echt voorbij

### Leveranciers

De onderzoekers gingen te rade bij een aantal leveranciers. Google, IBM, Ora-



>> Timo ten Cate: 'Het kantoor is waar je bent. Vrijheid van locatie, maar ook vrijheid van werktijd.'

## WIE IS TIMO TEN CATE?

Timo ten Cate (1960) is directeur van de Digital Groep in Den Haag. Hij heeft ruim twintig jaar ervaring op het grensvlak van organisatieverandering en digitale informatievoorziening. Hij is oprichter en was hoofdredacteur van het SDU-vakblad voor de organisatie van (e)dienstverlening Proces & Document. In 1999 ontwikkelde hij het concept van het 'leidend zaakstelsel': het eenvoudig en overzichtelijk door de organisatie heen kunnen volgen van de inhoud van een digitaal dossier.

Ten Cate studeerde middeleeuwse geschiedenis aan de Universiteit van Amsterdam, voltooide de Rijksarchiefschool en volgde verschillende opleidingen op het gebied van informatica en informatiemanagement.

Timo ten Cate is één van de sprekers op het congres DocumentLifeCycle 2010.

Microsoft komen aan bod met hun visie op kantoorwerk. The Cloud is daarbij het leidende thema.

Microsoft is naar eigen zeggen behoorlijk ver met het Nieuwe Werken. Dat leidt onder andere tot vitalere collega's, meer doen in minder tijd, sturen op resultaat en niet op aanwezigheid. Dat alles leidt tot een organisatie die groener en kostenefficiënter is, maar zorgt er volgens Microsoft ook voor dat het bedrijf een betere werkgever is voor nieuw talent. 'Omdat we ze de ruimte geven en de technologie bieden die ze graag gebruiken'.

'Microsoft Nederland is inderdaad behoorlijk ver met het nieuwe werken', oordeelt Ten Cate. 'Dit soort technologiebedrijven heeft het gemakkelijker dan organisaties die al decennia bestaan met al hun ingesleten gewoontes. Het is een 'jonge' cultuur met jonge medewerkers die zelf al zoeken naar het zo slim mogelijk inzetten van technologische hulpmiddelen.'

### Karikatuur

Kent het onderzoek ook zwakke punten? Zeker. Zo blijken de organisaties die zijn geraadpleegd alleen te bestaan uit gemeenten, provincies en waterschappen. Zonder twijfel documentintensieve organisaties, maar tegelijkertijd niet representatief voor 'het' kantoor.

'Vergeet niet dat overheden het vele malen lastiger hebben om hun primaire werkproces te digitaliseren dan een gemiddeld bedrijf. Zelfs kleine gemeenten kennen al zeshonderd verschillende processen en taken. Onze analyse en aanbevelingen zijn evengoed geldig voor de industrie of het MKB.'

Met kennelijke instemming nemen de

auteurs een schema over van Manuel & Castenmiller uit 2010. Zij karakteriseren de babyboomers (1945 - 1964), de generatie x (1965 - 1979) en de generatie y (1980 - 1994) aan de hand van steekwoorden zoals 'kennis', 'vertrouwen', 'samenwerken' en 'mijn kantoor'.

Uit het schema rijst een beeld op van een naderend Utopia, waarbij we van 'plicht', 'macht', 'verdienen' en 'samenwerken, liever niet', 'kosten besparen' terecht komen bij de verlichten die voldoende hebben aan vertrouwen om perfect te kunnen presteren. Volgens het schema is deze generatie y te typeren door 'inspiratie', 'groei', 'kennisdelen', een 'vanzelfsprekende samenwerking' en waar het kantoor vooral een plaats is 'waar ik mensen ontmoet en waar we kennis delen en samen creëren'.

'Elk schema kent zo zijn beperkingen', constateert Ten Cate droog. 'De werkelijkheid is uiteraard veel complexer. Wat we proberen te laten zien, is dat je voor de huidige en vooral nieuwe generaties het kantoorwerk anders zal moeten inrichten. Die baan van negen tot vijf is echt voorbij.'

### Praktische aanbevelingen

Iedereen die op de een of andere manier een kantoor draaiende moet houden doet er goed aan de (ook al weertien) aanbevelingen tot zich te laten doordringen.

'Beschouw het kantoor als een business unit met een eenhoofdige manager of probleemeigenaar. Onderken meerdere soorten kantooromgevingen. Elk kantoor wordt gekarakteriseerd door zijn eigen werkruimtes, zijn eigen documentbeheer, zijn eigen informatie-

en kennisbehoeften, zijn eigen werkstromen'.

Daarbij zijn volgens de auteurs een duidelijke visie en strategie onontbeerlijk, waarbij de menselijke maat het tempo bepaalt.

## Een volledig digitaal domein is beslist geen utopie

Ten Cate: 'Veel organisaties zitten nog in een grijs overgangsgebied: deels digitaal, deels papier. Het gaat erom dat je een visie op de informatiestromen ontwikkelt en vervolgens je ambities formuleert. Hoe doen we het nu? Waar willen we in 2014 staan? Je wilt niet in een hybride kantoor blijven hangen. Dat is onnodig, onhandig en op termijn niet houdbaar.' ■

*Bron: Regisseur de Digitale Kantooromgeving!, een inventariserend onderzoek door de Digital Groep en Rijsenbrij Digtecture, juli 2010 is gratis te downloaden via [www.digital.nl](http://www.digital.nl).*