

‘Wie denkt aan **e-mailmanagement**,
mailt met **BMConsultants**’



BMConsultants
Informatiebureau Bellekom



Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Introductie	2
1.1 Doel en opzet van dit document	2
2. Algemeen	3
2.1 Wat is e-mail	3
2.1.1 Historisch perspectief	3
2.2 Wat is e-mailmanagement	4
2.3 De uitdagingen van e-mailmanagement	4
2.3.1 Het routeren van e-mailstromen	4
2.3.2 Veiligheid	5
2.3.3 Hoe sla je e-mail op	5
2.3.4 Bewijsbaarheid en volledigheid van een zaak	6
2.3.5 Verantwoordelijkheid	6
2.4 Onderzoek naar de stand van zaken bij de overheid	6
2.5 Als u helemaal niets doet, wat gebeurt er dan?	11
2.6 De oplossing: Organisatie, Techniek, Beheer en Beleid	12
3. Organisatie	13
3.1 Houvast	13
3.2 Een e-mailstrategie	13
3.3 Van ongestructureerde data naar gestructureerde informatie	13
3.4 Keuzes	14
3.5 Wat moet er gebeuren in de organisatie	15
4. Techniek	17
4.1 De techniek achter e-mail	17
4.2 Vijf technische inrichtingsvarianten voor e-mailmanagement	17
5. Beleid en Beheer	19
5.1 Maak een e-mailprotocol	19
5.2 Wettelijke status van e-mail	20
5.3 Werkmail versus Privémail	21
5.4 Functionele mailboxen	22
5.5 De disclaimer	22
5.6 Wie heeft deze mail verstuurd?	22
5.7 Archiveren van e-mail	23
6. E-mail en toekomstige ontwikkelingen	24
6.1 Social Media en e-mail	24
6.2 Big Data en e-mail	24
6.3 Business Intelligence en e-mail	25
7. Test uw organisatie	26
8. Meer informatie	27
Literatuurlijst	28
Scoretabel	29

Voorwoord

De afgelopen jaren heeft u zich als overheidsinstantie bezig gehouden met een veelheid aan aandachtsgebieden op het vlak van digitalisering: Het Nieuwe Werken, digitale dossiers, zaakgericht werken, de Overheid heeft Antwoord, digitaal vergaderen en substitutie, om er maar een paar te noemen. Van de noodzaak om hierbij de analoge poststroom op een efficiënte manier te digitaliseren en gestructureerd in het Document Management Systeem dan wel Zaaksysteem op te slaan is iedereen zich inmiddels wel bewust.

De analoge post is echter al geruime tijd niet meer het enige kanaal waarmee de klanten van de overheid met hen communiceren: steeds vaker komen (zaak gerelateerde) documenten per e-mail bij de organisatie binnen.

De manier waarop de overheid met e-mailberichten en de bijlagen omgaat is in veel gevallen niet van tevoren bedacht maar vaak zo gegroeid. De techniek was ooit bepalend, maar nu techniek geen obstakel meer is, wordt zaakgericht werken leidend. De e-mails gericht aan de medewerkers moeten dus te vinden zijn bij de onderwerpen waar ze betrekking op hebben. De verantwoordelijkheid hiervoor is echter veelal ad hoc geregeld en versnipperd in de organisatie onder gebracht.

Het managen en structureren van de e-mailstroom is bepalend voor de mate waarin de organisatie verantwoording kan afleggen over haar beslisprocessen en het generiek opslaan van alle e-mail in een afgescheiden omgeving zal in de toekomst niet voldoende zijn.

Voor BMConsultants als specialist in het intelligent verwerken van (analoge én digitale) documenten reden om u dit document over e-mail management aan te bieden.

Jackie van de Loo

Sales Manager
BMConsultants

1. Introductie

De wereld van informatievoorziening bij de overheid is de laatste jaren flink in beweging. Er zijn veel trends te bespeuren, onderwerpen waar de overheid gezamenlijk aan werkt. De meest in het oog springende zijn de opkomende Digitale Postkamers, het Zaakgericht Werken, Social Media en Het Nieuwe Werken. Al deze trends hebben hun eigen dynamiek en vragen om een eigen aanpak.

In de transitie van het postkanaal naar multi-channel communicatie vinden veel organisaties een uitdaging. In de Multi-Channel uitdaging bij de overheid is één onderwerp lang onderbelicht gebleven. Dit onderwerp is e-mailmanagement. Veel overheidsinstellingen vinden het een lastig onderwerp, omdat er veel onduidelijkheid is over de status van e-mail. Veel gemeenten, departementen en provincies weten niet of een e-mail als een brief behandeld moet worden of niet. Ook de manier waarop dit communicatiekanaal door de eigen organisatie wordt gebruikt, brengt een scala aan uitdagingen met zich mee.

Het feit dat overheden de wettelijke verplichting hebben om het e-mailverkeer met burgers, bedrijven en instellingen als 'records' te behandelen, maakt duidelijk dat er een goede strategie gekozen moet worden met betrekking tot het behandelen van e-mail.

Door de complexiteit van het vraagstuk is er tot nu toe weinig gebeurd met het behandelen en managen van e-mail en het transparant maken van e-mailcommunicatie door de eigen organisatie.

Het wordt tijd om de handen uit de mouwen te steken door het inrichten van e-mailmanagement definitief op de agenda te zetten bij de overheid. E-mailmanagement in al haar facetten (niet in het minst vanwege de wettelijke verplichting) heeft een directe relatie met alle processen van de organisatie en met de huidige trends rondom Zaakgericht werken, de Digitale Postkamer, het gebruik van Social Media en Het Nieuwe Werken.

1.1 Doel en opzet van dit document

E-mailmanagement op de kaart

Daarom hebben we besloten om een kennisdocument te schrijven over hoe wij bij BMConsultants denken dat effectief e-mailmanagement er uit zou moeten zien. E-mail management op een duurzame manier implementeren is niet lastig, er toe komen de eerste stappen te zetten wel. Wij hopen dat dit document u helpt uw route en de route van uw organisatie te bepalen.

We willen graag dat u na het lezen van dit document de handvatten heeft om ook in uw organisatie e-mailmanagement op de kaart te zetten. Dat u weet welke keuzes u kunt maken en dat voor u duidelijk is dat u bepaalde e-mail net zo kunt behandelen als een brief van een burger. Het feit dat het om een elektronisch document gaat, maakt dan niet meer uit.

2. Algemeen

In dit hoofdstuk laten we u kennismaken met e-mailmanagement. U weet wat e-mail is, maar hoe is het ook al weer ontstaan, sinds wanneer werken we er mee en wat wordt er bedoeld met e-mailmanagement? Wat heeft het met u te maken?

2.1 Wat is e-mail

De meeste mensen die dit stuk lezen, versturen en ontvangen iedere dag e-mails. E-mailen is in een fractie van een seconde gedaan en het kost weinig tot niets.

E-mail is, ondanks de opkomst van de vele social media platforms, nog steeds het belangrijkste communicatiemedium van vandaag de dag. Maar wat is e-mail precies?

'Electronic mail' (afgekort tot e-mail, email, E-mail enz.) is een reeds lang gebruikte vorm van computergebaseerde communicatie. Toen de computers nog jong waren, was e-mail bijna hetzelfde als wat vandaag de dag de SMS is. Maar na verloop van de tijd is dit geëvolueerd en veranderd. Zoals veel berichten heeft een e-mail afzender- en ontvangerinformatie, een onderwerpsveld, een berichtenveld en bijlagen. Over het algemeen zijn e-mails technisch redelijk simpele documenten.

De moeilijkheid zit hem in het overdragen van een mail van punt A naar punt B. Op de achtergrond spelen veel processen en beslissingen mee. En als we mail zien als 'gewone' brieven, dan zijn er in een organisatie wel heel veel brievenbussen.

2.1.1 Historisch perspectief

Wat weinig mensen weten is dat e-mail ouder is dan het internet. Het is zelfs ouder dan ARPAnet, de voorganger van Internet. E-mail is nooit uitgevonden.

E-mail is langzaam geëvolueerd vanuit een eenvoudig begin.

E-mail was een kleine stap voorwaarts van wat we vandaag de dag een 'file-directory' zouden noemen. De bedoeling was dat je een bericht kon achterlaten in de home-folder van een andere gebruiker op hetzelfde systeem, zodat deze hem direct zou zien als hij zou inloggen. Meer was het niet. Het principe is hetzelfde als een briefje achterlaten op iemands bureau.

Een van de allereerste e-mailsystemen die op deze manier werkten, was 'Mailbox'. Mailbox werd in 1965 al gebruikt bij MIT (Massachusetts Institute of Technology).

Daar is ook de eenvoudige manier van adresseren ingevoerd door middel van naam-van-de-gebruiker@een-specifieke-computer. Het gebruik van e-mail is vandaag de dag één van de belangrijkste toepassingen van het internet en het meest gebruikte onderdeel. Meer dan een miljard mensen gebruiken tegenwoordig dagelijks e-mail om berichten uit te wisselen.

E-mail heeft er voor gezorgd dat het oorspronkelijke ARPAnet veranderde in het Internet. Eindelijk was er een programma dat 'gewone mensen' over de hele wereld zouden willen gebruiken.

In 1995 begon de werkelijke opmars van het internet en ontwikkelden bedrijven als Yahoo en Hotmail hun eigen webinterfaces. Daar vroegen ze vervolgens geen geld voor en vanaf dat moment was e-mail voor iedereen toegankelijk. Iedereen wilde in ieder geval een mailadres (en vaak ook meerdere) en e-mail werd in plaats van door honderden, door honderden miljoenen mensen gebruikt.

2.2 Wat is e-mailmanagement

Het geheel van organisatie, beleid, processen en procedures, financieel beheer, personeel, e-mailbeheer, databeveiliging en aanwezige hard- en software, dat het beheren, routeren en ontsluiten van te bewaren e-mail mogelijk maakt.

Deze definitie is stevig gelieerd aan de omschrijving van 'digitale duurzaamheid', omdat e-mailbestanden 'archiefbestanden' zijn volgens de letter van de wet.

2.3 De uitdagingen van e-mailmanagement

De uitdagingen die een organisatie tegenkomt in de opdracht om e-mail goed te managen en om e-mail dus te behandelen als gewone poststukken, zijn fors.

E-mail is in de huidige elektronische wereld een onmisbaar stuk van de bedrijfsvoering en onmisbaar voor een sterke concurrentiepositie. Bij de meeste organisaties is e-mail de ruggengraat van de dagelijkse communicatie en het gebruik van e-mail zal nog verder gaan groeien. Inmiddels is meer dan 50% van alle post die bij een organisatie binnenkomt e-mail.

Hoe meer e-mail een dagelijkse standaard wordt, hoe meer e-mailmanagement een punt van aandacht wordt. Met name de overwegingen rondom e-mailopslag, protocolhandhaving en beheer, auditing, archivering en data recovery. Bij het managen van grote en actieve opslagsystemen voor informatie kost het tijd en moeite om te voorkomen dat er fouten worden gemaakt.

Om goed management en effectieve opslag te garanderen moeten organisaties dus een pro-actieve houding aannemen en soms lastige keuzes maken.

Wat is dan precies goede e-mailmanagement en hoe realiseer je dit?

Een gelaagde aanpak, waarbij zowel de organisatieprocessen als ook applicatiebeheer betrokken zijn, is het verstandigste. De beslissende managementlaag kan de juiste keuzes maken als goed wordt nagedacht over wat de organisatie zonder e-mail eigenlijk zou zijn en waar ze zou staan. Die keuzes zijn onder te verdelen in:

- | Het routeren van de e-mail stromen
- | Veiligheid
- | Hoe sla je de e-mail op
- | Bewijsbaarheid
- | Verantwoordelijkheid.

Er moet een goed overzicht zijn hoe al deze verschillende onderdelen van het e-mailverkeer in elkaar grijpen.

2.3.1 Het routeren van e-mailstromen

E-mailstromen omvatten veel onderdelen van een mailsysteem. Maar de grootste uitdaging rond e-mailstromen zit hem in de audittrails van inkomende en uitgaande mail. Is het mogelijk om er achter te komen van wie de e-mail eigenlijk afkomstig is? De inhoud moet worden gemonitord en er zal voor moeten worden gezorgd dat iedere uitgaande mail voldoet aan het beleid (als dat er is) van de organisatie. Bewijzen wie een mail heeft verzonden of ontvangen is binnen veel organisaties verplicht en e-mail kan in veel omstandigheden worden gebruikt als bewijslast in de rechtbank met betrekking tot fraudezaken of personele aangelegenheden.

2.3.2 Veiligheid

Een ander aspect van e-mailmanagement is het beschermen van de organisatie tegen aanvallen. Het is namelijk vooral aan de poort dat organisaties zich moeten verdedigen tegen allerlei virussen, spam, worms en trojans. Hier houdt de beveiliging vooral in dat er spamfilters en virusscanners worden gebruikt.

Een groot risico voor e-mail binnen een organisatie is onrechtmatige toegang tot gevoelige informatie in de mailbox van een ander. Zonder een systeem dat kan zien wie op welk tijdstip in welke mailbox gezeten heeft, kan er niet worden gegarandeerd dat informatie werkelijk veilig is.

Identificatie, authenticatie en databeveiliging zijn constante gevechten die gevoerd moeten worden om er blijvend voor te zorgen dat de informatie in een persoonlijk account ook echt voor die persoon is. De informatie in een gemeenschappelijke mailbox moet door de organisatie wordt opgepakt.

Het bouwen en beheren van een omgeving waarbinnen zowel gebruikers als organisaties zeker zijn van goed beheerde en veilige e-mails, vraagt om een totaaloplossing. Een oplossing moet alle onderwerpen omvatten, zonder uitzondering. Alleen dan kan een organisatie zeker zijn dat de veiligheid van al haar e-mails wordt gegarandeerd.

2.3.3 Hoe sla je e-mail op

Opslag van e-mail is onder te verdelen in een aantal componenten. Fysieke opslag, logische opslag, document management systemen, archiefsystemen, maar ook backup en recovery oplossingen. Het grootste beheersaspect voor e-mail binnen de diverse opslagsystemen is dat er e-maildata verloren gaan. Veel organisaties denken dat dit gevaar zich in de eigen systemen bevindt en hebben er veel geld voor over om deze gevaren te voorkomen, terwijl ze zich niet realiseren dat het grootste gevaar voor het verliezen, lekken of openbaar maken van e-mail vooral in de huidige manier van werken zit.

Het Nieuwe Werken zorgt ervoor dat veel medewerkers hun e-mail op een laptop hebben staan. Vaak laat men de webmail gewoon ingelogd, zonder wachtwoord. De aantallen medewerkers die buiten de organisatie hun werk doen groeien in rap tempo en dat maakt dat daar een grote uitdaging op archiveringsgebied zit. Het verzinnen van een manier om e-mails te archiveren en te controleren is dus essentieel.

Als het gaat om het archiveren van e-mail, zou men moeten kiezen voor een tweesporenbeleid; risicoanalyse en het behouden van kennis.

Het opvoeden van de gebruikers van de e-mailsystemen over de manier waarop de organisatie omgaat met het bewaren van e-mail is stap 1.

Daarnaast zou het voor de beheerders van de archieven mogelijk moeten zijn om op basis van grootte of datum of andere organisatiecriteria e-mail uit de mailbox van individuele medewerkers te verwijderen. Als de organisatie hier moeite mee heeft, dan is het ook mogelijk om te kiezen voor een andere opzet, waarbij functionele mailboxen en centraal beheer een rol spelen

Informatiemanagers moeten ook daadwerkelijk kunnen managen. Ze moeten kunnen controleren, bewaren, vrijmaken en opslaan. Iedere organisatie heeft hiervoor afspraken en protocollen nodig.

2.3.4 Bewijsbaarheid en volledigheid van een zaak

Ondernemingen en organisaties moeten er klaar voor zijn als uiteindelijk de vraag komt om e-mail terug te halen uit de backups en de archieven. Voor het terughalen van de mail van de meest belangrijke gebruikers (bestuur, directie, college) kunnen wel een aantal trage dure opties worden geïmplementeerd, maar het is beter om een recovery-plan voor de hele organisatie te hebben.

Er zijn legio voorbeelden van gemeenten en bedrijven die boetes hebben gekregen, omdat ze de data niet op tijd en gestructureerd konden overhandigen.

Iedere oplossing voor het terughalen van 'verloren' mail moet op het niveau van de enkele individuele mail van een gebruiker uit te voeren zijn. Dit houdt in: berichten, afspraken, taken, contactgegevens en bijlagen moeten snel (en het liefst goedkoop) teruggehaald kunnen worden.

2.3.5 Verantwoordelijkheid

Wie is er bij uw organisatie verantwoordelijk voor e-mail? Als u dit niet kunt benoemen, dan is het zaak om de verantwoordelijkheid vast te leggen. Is het uw KCC? Is het uw afdeling DIV? Is het uw IT-afdeling?

Met de implementatie van het Zaakgericht Werken is in veel organisaties de verantwoordelijkheid voor het bijhouden van de documentaire informatievoorziening in een zaak zo laag mogelijk in de organisatie belegd. Dat wil zeggen, bij de voor die zaak verantwoordelijke ambtenaar. Maar kun je van iedere ambtenaar verwachten dat ze in alle aspecten van de organisationele bedrijfsvoering zijn opgeleid. Kunt u bijvoorbeeld het registreren van de bij een zaak relevante e-mails aan ze overlaten?

Wij denken dat de ambtenaar zelf nog steeds verantwoordelijk is, maar dat veel hoofdbrekens over de volledigheid van een zaak op managementniveau door goede afspraken en de juiste techniek kunnen worden verminderd.

Een van de eerste dingen die u moet doen om e-mailmanagement op de kaart te zetten is het vastleggen van de verantwoordelijkheid. Daar begint namelijk de verandering die nodig is om e-mailmanagement in uw organisatie te laten slagen!

2.4 Onderzoek naar de stand van zaken bij de overheid

Hoe gaat de overheid in Nederland om met e-mail en welke behoeften hebben gemeenten eigenlijk op het gebied van e-mailmanagement? Om op die vragen een goed antwoord te krijgen, worden regelmatig onderzoeken gedaan.

Ernst en Young

Onder andere Ernst en Young doet regelmatig onderzoek naar de stand van zaken rond de dienstverlening van gemeenten. Daarbij wordt de reactiesnelheid, inhoud van het antwoord en ontvangstbevestiging van e-mails getest in hun *'Benchmark Digitale Dienstverlening' (Status digitale dienstverlening Nederlandse gemeenten)*. Het laatste onderzoek is uitgevoerd in 2012.

Uit het onderzoek van Ernst en Young over 2012:

["Uit onderzoek van de Universiteit van Twente blijkt dat e-mail de belangrijkste dienst is voor de e-overheid. Uit het onderzoek 'Burgers en e-Overheid' blijkt tevens dat burgers de voorkeur geven aan communicatie via e-mail."](#)

“Uit de benchmark digitale dienstverlening 2012 blijkt slechts 38% van de gemeenten een ontvangstbevestiging te stuur. Dit is ten opzichte van 2011 een marginale vooruitgang, aangezien vorig jaar 35% van de gemeenten een ontvangstbevestiging stuurde.”

BMConsultants

BMConsultants heeft in eigen beheer een onderzoek uit laten voeren naar de huidige stand van zaken rondom e-mailmanagement.

We hebben gemeenten gevraagd naar de huidige manier waarop documenten (dus ook e-mail) worden verwerkt, welke scansoftware er wordt gebruikt, welke DMS software en welke archiveringssoftware er wordt gebruikt?

Digitaal werken

Uit de uitgevoerde enquête blijkt dat 96% van de gemeenten die hebben meegedaan momenteel documenten digitaal verwerkt. Hiervan gebruikt 91% van de gemeenten in de organisatie software waarmee documenten digitaal gestructureerd worden opgeslagen in een DMS systeem. Deze informatie geeft een beeld van het wijdverspreide gebruik van zaaksystemen en document management systemen binnen de gemeenten.

We wilden ook graag meer inzicht krijgen in de wijze waarop overheden momenteel specifiek omgaan met e-mail binnen hun organisatie. Maken de respondenten gebruik van e-mailprotocollen en zijn hierin richtlijnen opgenomen voor uitgaande e-mails? Worden de termijnen van beantwoording van e-mail bij de respondenten bewaakt?

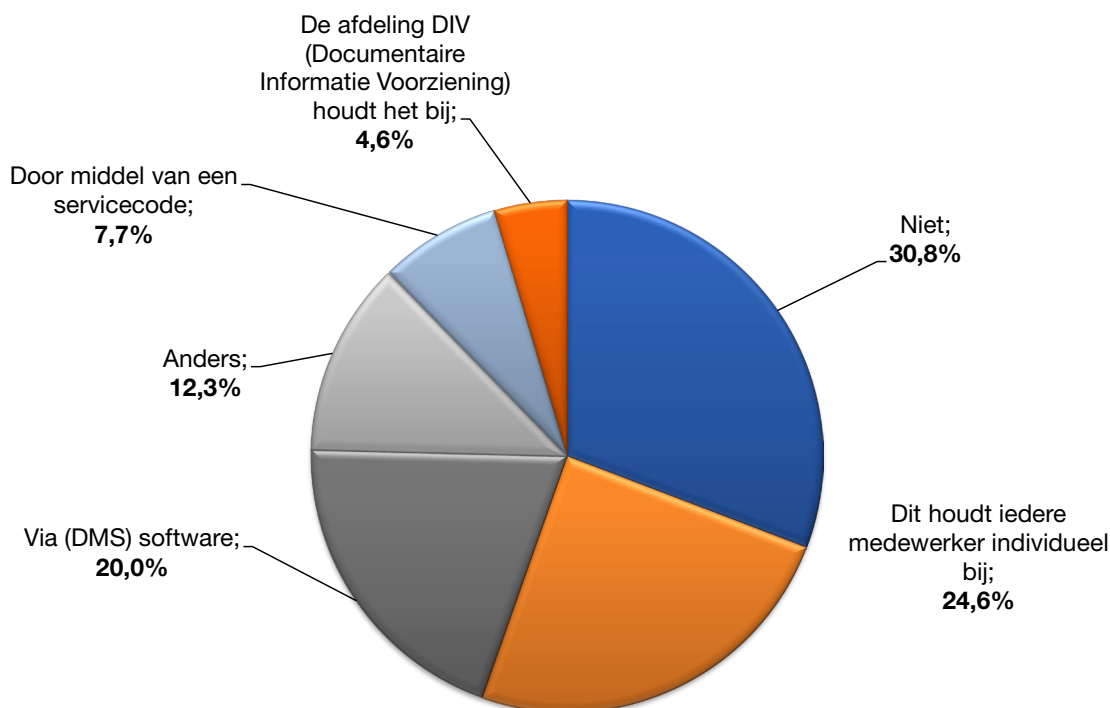
E-mailprotocollen

75% van de bij de enquête betrokken respondenten geeft aan een e-mailprotocol te hanteren. Meerdere respondenten geven aan dat het protocol zegt dat de organisatie geen officiële status aan e-mail geeft.

65% van de respondenten heeft richtlijnen opgenomen met betrekking tot beantwoording van e-mails.

Natuurlijk valt ook meteen op dat 25% van de respondenten aangeeft niet te werken met een e-mailprotocol in hun organisatie of hier helemaal niet van op de hoogte te zijn. Een meerderheid van de respondenten heeft dus, in ieder geval op papier, richtlijnen met betrekking tot e-mail management binnen de organisatie. *(Meestal gaat het om richtlijnen voor de beantwoordingstermijnen van e-mail. Uit het onderzoek is gebleken dat 35% van de respondenten in een organisatie werkt, waar geen maatregelen worden genomen voor het bewaken van de termijn waarop e-mails beantwoord moeten worden. Daarnaast geeft 25% van de respondenten aan de beantwoordingstermijn zelf te moeten bewaken.)*

Hoe bewaakt uw organisatie de termijn voor beantwoording van e-mails?



Figuur 1a. Termijnbewaking van e-mailbeantwoording

Het gebruiken van een e-mailprotocol en richtlijnen kan structuur geven aan het e-mailverkeer bij gemeenten.

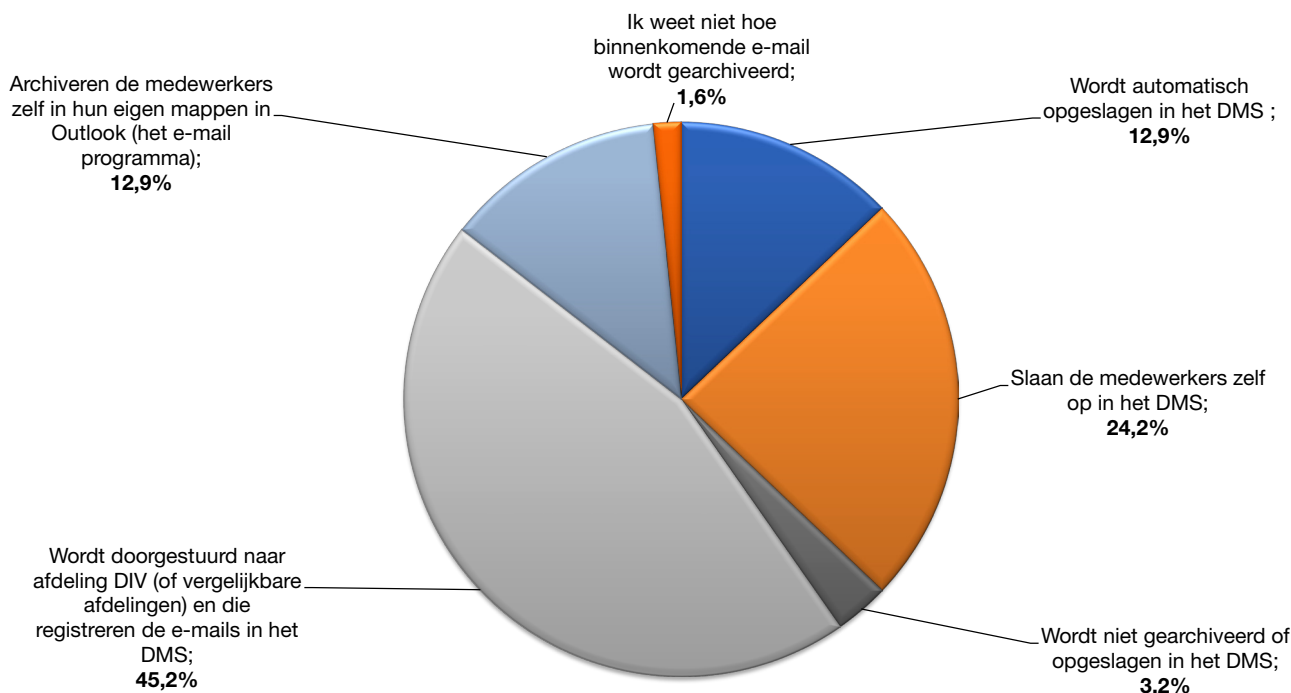
Risicomanagement speelt hierin ook een belangrijke rol. Veel organisaties proberen met een e-mailprotocol en richtlijnen risico's te beperken. Wel is duidelijk dat de e-mailprotocollen niet altijd worden nageleefd. Wanneer protocollen niet worden nageleefd heeft dit invloed op het risicomanagement van de gemeente.

Archiveringsplicht

Voor gemeenten geldt voor veel verschillende documenten een archiveringsplicht. In de afgenomen enquête is gevraagd hoe de binnenkomende e-mail wordt gearcheveerd en of de uitgaande e-mails worden geregistreerd. 63% van de respondenten geeft aan dat uitgaande e-mails worden geregistreerd. Bij 37% gebeurt dit niet of weet men niet of dit gebeurt.

Document Management Systemen

Binnenkomende e-mail:



Figuur 1b. E-mailarchivering bij gemeenten

In figuur 1b worden de verschillende wijzen getoond waarop binnenkomende e-mail momenteel bij de gemeenten wordt gearcheveerd. Hieruit blijkt dat bij slechts 13% van de gemeenten de binnenkomende e-mail automatisch wordt opgeslagen in het DMS. 24% van de respondenten geeft aan dit zelf handmatig te moeten doen en 45% geeft aan dat de afdeling DIV (of vergelijkbare afdelingen) dit doet. Het feit dat bij slechts 13% van de respondenten de binnenkomende e-mail automatisch wordt gearcheveerd in bijvoorbeeld een DMS, laat zien dat er nog een wereld te winnen is op het gebied van geautomatiseerde e-mailverwerking en het optimaliseren van e-mailmanagement.

Gebruik van e-mailadressen

Er zijn verschillende vragen gesteld omtrent de e-mailadressen van de respondenten en het gebruik hiervan. Hieruit is gebleken dat 83% van de ondervraagden een persoonlijk zakelijk e-mailadres heeft (j.de.vries@gemeente.nl).

Ontvangen

Er worden gemiddeld door ruim 26% van de ondervraagden 6-10 e-mails per dag ontvangen. Ruim 39% van de ondervraagden heeft aangegeven op het persoonlijk zakelijke e-mailadres 11 of meer e-mails te ontvangen per dag.

Versturen

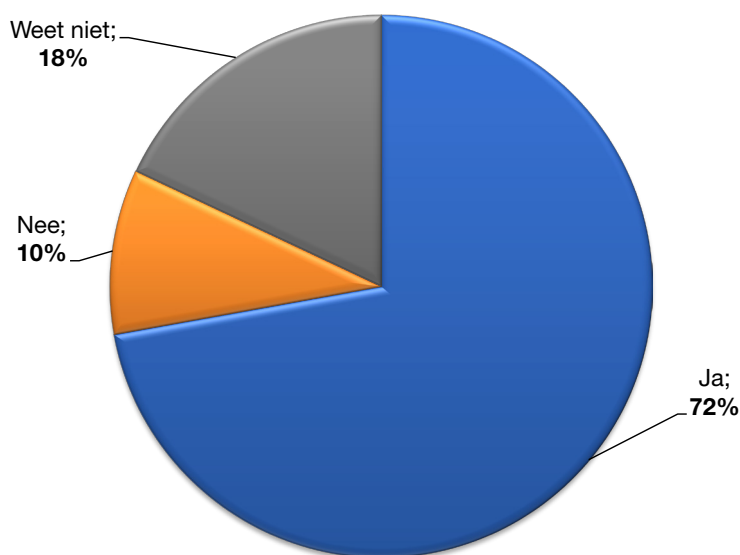
57% van de ondervraagden verstuurt 1-10 e-mails per dag vanaf het persoonlijk zakelijke e-mailadres e-mail adres en ruim 35% verstuurt zelfs 11 of meer e-mails per dag vanaf dit e-mailadres.

Deze cijfers wijzen erop dat de persoonlijk zakelijke e-mailadressen van de respondenten veel gebruikt worden.

Naast zakelijke e-mails ontvangt ruim 29% van de ondervraagden ook persoonlijke e-mail op dit adres. We verwachten dat deze groep weerstand zal tonen als een organisatie kiest voor een stevigere inzet op e-mailmanagement. Alleen de zakelijke mail dient te worden geregistreerd, hierdoor is het koppelen van persoonlijke zakelijke e-mailadressen moeizamer dan bijvoorbeeld gezamenlijke e-mailadressen binnen gemeenten.

Ruim 89% van de respondenten geeft aan binnen zijn of haar organisatie gebruik te maken van gezamenlijke e-mailadressen, zoals `facturen@organisatie.nl`. Deze e-mailadressen worden intensiever gebruikt en omdat deze slechts worden gebruikt voor zakelijke e-mail komen deze gezamenlijke mailadressen eerder in aanmerking voor automatisering.

Optimalisatie van e-mailmanagement



Figuur 2. Behoeftte aan optimalisatie

Het automatiseren van de documentstromen in organisaties vergt ook organisatorische veranderingen. Hierbij kan gedacht worden aan het invoeren van gezamenlijke e-mailadressen. In het figuur 2 is te zien dat van de respondenten 72% aangeeft behoefte te hebben aan optimalisatie van het e-mailmanagement binnen zijn/haar organisatie.

Belangrijkste redenen om het e-mailmanagement te **optimaliseren** zijn:

- | efficiency
- | risico-management
- | service.

De **belangrijkste redenen** om de verwerking van e-mail binnen de organisatie **niet te optimaliseren** zijn:

- | tijdrovend proces
- | de huidige manier voldoet
- | hoge kosten
- | momentele organisatorische veranderingen
- | te weinig opslagcapaciteit binnen de organisatie.

2.5 Als u helemaal niets doet, wat gebeurt er dan?

U laat e-mailmanagement liggen. U wilt er niets mee doen. Uw organisatie wil er niets mee doen. De redenen hiervoor kunnen zijn:

- | Tijdrovend
- | Weer een project en we hebben er al zoveel
- | Het gaat toch goed zoals het nu gaat
- | Het kost te veel
- | Het levert teveel organisatorische onrust op
- | We kunnen toch niet alles op slaan
- | Ik begin er niet aan want 'ze' snappen het toch niet.

Niets doen is altijd een optie. Zeker bekeken over een korte periode lijkt het een goede strategie te zijn. Maar schijn bedriegt. Er komt een moment dat de wildgroei aan mails in een organisatie onverbiddelijk leidt tot een verstoring van de bedrijfsvoering en wellicht zelfs tot de val van een college. Geen controle over de e-mailstromen in de organisatie? Als je niets doet is de vraag niet of het fout gaat, maar wanneer het fout gaat.

E-mail heeft de afgelopen jaren vaak de nieuwsberichten gehaald. Veelal ging het dan om het verantwoordingsvraagstuk en niet over de techniek of de procedures. Het beeld dat uit de nieuwsberichten naar voren komt is dat e-mail zeker wel een juridische status heeft.

Als u in uw huidige protocollen beschrijft dat u 'officieel' niets doet met e-mail, dan klopt dat simpelweg niet. Het is toch zo, dat als iemand u een e-mail stuurt met dreigementen, deze persoon strafbaar is?

Een zaak waarbij zowel e-mail als de opslag van digitale documenten in het nieuws waren is de zaak rond de schutter in Alphen aan den Rijn die in een winkelcentrum meerdere mensen dood schoot.

Belangrijke vraag hierbij was waar de pdf gebleven was die aan een e-mail vastgezet zou hebben als attachment en waar deze opgeslagen was. De politie zei dat de fout bij de DIV afdeling lag en de DIV afdeling zei dat ze de attachment nooit ontvangen had. Het is duidelijk dat het verantwoordingsvraagstuk hier in het proces ingebed had moeten worden. Dit is dus typisch een voorbeeld hoe verschillende organisaties in dezelfde keten met elkaar in overleg hadden moeten gaan over wat er precies digitaal opgeslagen zou moeten worden en wat de rol van e-mail in dit proces zou moeten zijn.

"Zeer aannemelijk is echter dat het pdf-bestand de melding bevatte van de assistentieverlening bij de gedwongen opname van Tristan van der V. De Rijksrecherche heeft dit dus niet met zekerheid kunnen vaststellen." (uit persbericht politie Hollands-Midden - 13 juli 2011)

Het gaat goed. Totdat het fout gaat.

2.6 De oplossing: Organisatie, Techniek, Beheer en Beleid

Om e-mailmanagement goed in te richten binnen de overheid is er op drie terreinen aandacht nodig. Op het gebied van de organisatie zelf, de gebruikte technieken, en het beheer en beleid van de informatie van de organisatie in het algemeen en e-mail in het bijzonder.

In de volgende drie hoofdstukken zullen we per aandachtsgebied beschrijven wat de problematiek is en wat u kunt doen.

3. Organisatie

Met het implementeren van Zaakgericht werken in veel overheidsorganisaties veranderen de werkzaamheden van centrale administratieve afdelingen. De verantwoordelijkheid voor de volledigheid van een zaakdossier komt bij de individuele medewerker te liggen. Dit is vaak een impopulaire maatregel en er gaan daarbij zaken soms niet helemaal goed. Het implementeren van maatregelen waarbij e-mail centraal afgevangen wordt en automatisch wordt opgeslagen bij de zaak van de verantwoordelijke ambtenaar, kan veel stress en frustratie voorkomen.

3.1 Houvast

Het inrichten van een duidelijk beleid vraagt om een aantal heldere keuzes en die keuzes zijn vaak impopulaire maatregelen. Het is dus gerechtvaardigd om te vragen waar de verantwoordelijkheid voor e-mailmanagement gelegd moet worden. Wie is er verantwoordelijk voor de informatievoorziening? Is er überhaupt iemand verantwoordelijk voor de informatievoorziening? Is het een probleem van de Gemeentesecretaris, de Chief Information Officer, of de ambtenaar op de werkvloer? Voor het van de grond krijgen van goed ingericht e-mailbeheer en management is een eerste vereiste duidelijk te krijgen wie de verantwoordelijke is voor het onderwerp. Die persoon moet daar vervolgens ook op aangesproken kunnen worden.

Hierbij kunnen de regels en richtlijnen in de Baseline Informatiehuishouding Gemeenten houvast bieden. In deel 2b: DIV en (digitaal) zaakgericht werken staat een goede interpretatie van de wetgeving rondom e-mail.

3.2 Een e-mailstrategie

Wat is precies een e-mailstrategie? Om de visie die een organisatie heeft op de rol van e-mail uit te kunnen voeren, is beleid nodig. Dit beleid wordt door een aantal factoren bepaald; het normen- en waardenkader van het bestuur, het reeds bestaande beleid en de huidige wetgeving.

Om het door het bestuur bepaalde beleid door de organisatie goed uit te kunnen laten voeren, is een strategie nodig.

Bijvoorbeeld: Kennis in e-mail is nu verankerd in de mailboxen van individuele medewerkers. Dit is niet het doel van de organisatie. Het doel van de organisatie is het ontsluiten van kennis op het hoogste niveau, zodat deze informatie voor iedereen inzichtelijk is en zodat deze bijdraagt aan de transparantie en 'accountability' van de organisatie. De strategie die de organisatie kan kiezen om dit doel te bereiken, is dat individuele medewerkers geen eigen mailboxen meer mogen hebben binnen de organisatie. Een van de tactieken die dan gekozen kan worden, is het verlenen van onvoorwaardelijke toegang tot het internet, zodat iedere medewerker bij zijn privé e-mail in bijvoorbeeld Hotmail of Gmail kan. Een andere tactiek kan zijn dat iedere mail die naar het hoofddomein wordt gestuurd ook op dit hoogste niveau wordt afgevangen en automatisch wordt geregistreerd.

Om de koppeling tussen visie, beleid en uitvoering gestalte te geven en te behouden, is het belangrijk voor een organisatie om een e-mailstrategie te hebben.

3.3 Van ongestructureerde data naar gestructureerde informatie

De informatie die van belang is voor uw organisatie staat ergens, maar weet u waar? U heeft talloze projecten afgerond staan op uw netwerkschijven. U heeft nog papieren archieven vol met van alles en nog wat. U heeft meerdere backofficepakketten, allemaal met hun eigen workflow en documentenopslag en de stapel backuptapes in de serverruimte van ICT is niet meer in terabytes te tellen.

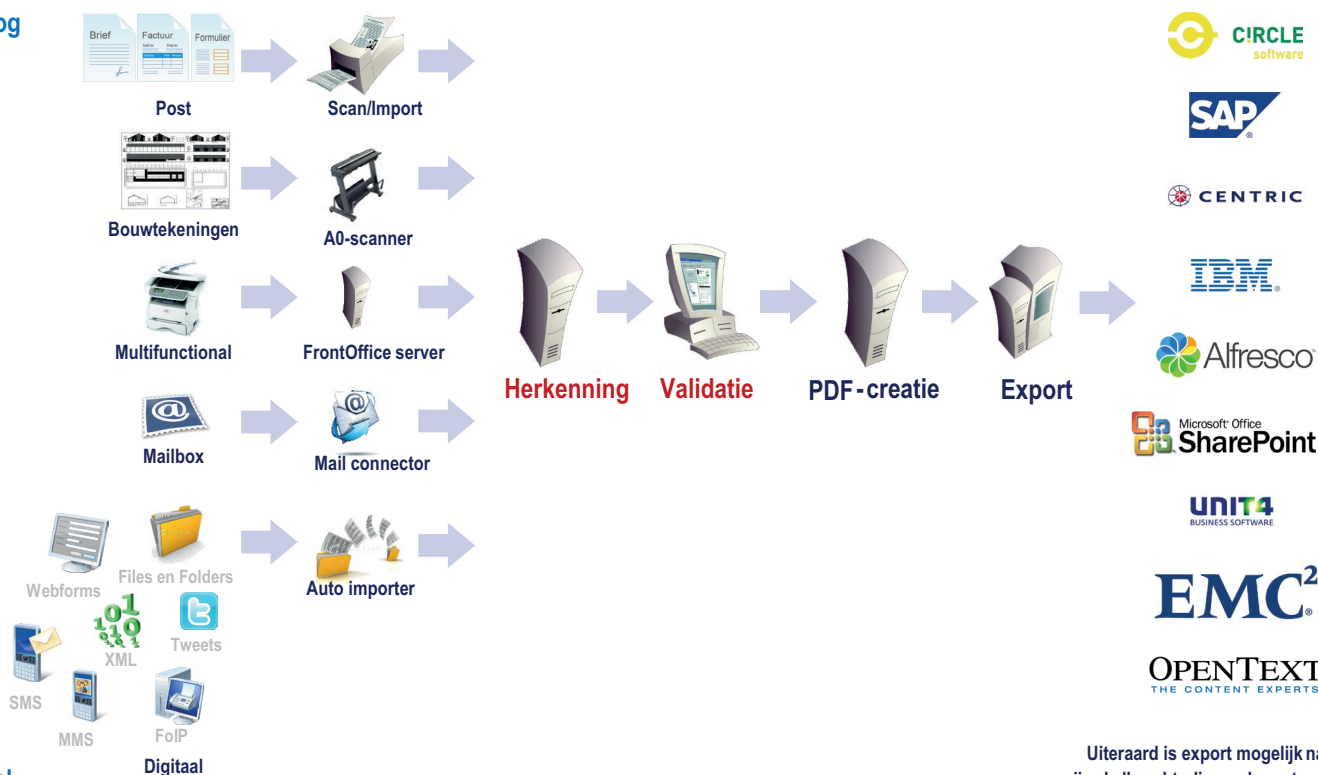
Het is voor de e-mail in uw organisatie niet anders. Alle e-mails van de afgelopen tien jaar staan ongeordend, ongestructureerd en onbekeken op uw systemen. Het meeste staat in de mailboxen van uw medewerkers, maar weet u wat ze er mee gedaan hebben, heeft u zicht op de rijke onaangeboorde bron aan informatie die de communicatie van uw medewerkers met de buitenwereld omvat?

Analoog



Uiteraard is export mogelijk naar vrijwel alle achterliggende systemen

Digitaal



Figuur 3. Digitale Postkamer

Figuur 3 is een weergave van de Digitale Postkamer van BMConsultants. U kunt duidelijk zien op hoeveel verschillende manieren en via welke kanalen informatie uw organisatie in komt.

Kunt u met zekerheid zeggen dat uw organisatie alle door de organisatie ontvangen informatie kan reproduceren bij een geschil of bij een WOB verzoek?

U kunt in figuur 3 alvast zien dat u voor e-mail dezelfde bewerkingsstappen zou moeten doorlopen als voor een fysiek poststuk. Het kan de moeite lonen alle informatie via diverse routes te stroomlijnen en te routeren naar uw zaaksysteem of DMS.

3.4 Keuzes

Niet alle keuzes zijn eenvoudig. Hoe wilt u dat uw medewerkers via de e-mail communiceren met de buitenwereld? Wilt u dat gedane beloftes door ambtenaren terug te vinden zijn? Wilt u dat al uw collega's met dezelfde stem naar buiten toe communiceren? Of wilt u dat al uw medewerkers namens de overheid volledig als individuen opereren? Iedereen zijn eigen font, afsluiting, handtekening, communicatiestijl en achtergrondje?

Wij gaan er van uit dat u gaat voor een uniforme stijl. En als u voor een uniforme stijl gaat, dan zult u een aantal zaken niet van onderaf kunnen laten bepalen. Net als uw logo en uw huisstijl kunt u ook bepalen welke e-mailtemplates er in de organisatie gebruikt worden. U kunt ook bepalen via welke

mailboxen wel en via welke mailboxen er niet gecommuniceerd mag worden en u kunt bepalen welke mail privé is en welke mail niet.

We willen niet beweren dat het gemakkelijk is en u zult hoogstwaarschijnlijk een goed gesprek moeten voeren met de ondernemingsraad, maar een uniform e-mailmanagement voor de hele organisatie kan u enorm veel onrust en geld besparen. Iedereen weet dan waar hij / zij aan toe is.

U bent echter de enige die deze keuze kan maken.

3.5 Wat moet er gebeuren in de organisatie

Wij geloven dat de enige manier om grip te krijgen op e-mail in de organisatie is de e-mail niet meer over te laten aan de individuele medewerker, maar **e-mail voor de organisatie ook echt centraal te regelen**.

Hier onderbouwen we onze stelling dat al het e-mailverkeer van en naar de organisatie centraal geregeld moet zijn.

De medewerkers mogen nog steeds de illusie hebben dat zij een eigen mailbox hebben, maar moeten wel weten dat iedere e-mail die ze ontvangen en versturen via hun werkmailadres in het centrale geheugen van de organisatie wordt opgenomen en dat er met de werkmail kan worden meegelezen.

Dat kan volgens ons enkel door een opgelegde cultuurverandering. Het mag met zachte of met harde hand van bovenaf, maar deze ontwikkeling kan simpelweg niet van onderaf worden gestart. Er zijn teveel tegenstrijdige belangen.

Een vereiste voor succes is sturing vanuit de directie. Het is noodzakelijk dat er regels en richtlijnen worden voorgeschreven aan de organisatie over het gebruik van e-mail.

Deze regels kunnen zowel worden opgesteld in een **protocol** als in een **e-mailreglement**, waarbij een protocol gaat over de dienstverlening via e-mail aan de burgers en het e-mailreglement vooral gaat over de gedragslijnen rond e-mail. Een reglement zou bijvoorbeeld onderdeel kunnen zijn van de integriteitsverklaring en ondertekend moeten worden bij indiensttreding van een ambtenaar.

Het protocol omvat de regels en richtlijnen voor de gehele organisatie. Wat dit protocol inhoudt en wat u aan richtlijnen in het e-mailprotocol zou kunnen zetten vindt u in **Hoofdstuk 5.1**.

Er moet veel gebeuren en dat betekent dat uw organisatie een aantal ingrijpende wijzigingen moet doorvoeren om de e-mail beheersbaar te maken en te houden.

Maar welke beleidskeuzes moet u maken?

Uitgangspunten voor e-mailmanagement

- | Alle mail naar de organisatie is eigendom van organisatie (ook al is het aan één enkele persoon gestuurd.)
- | Prive-mail wordt door de organisatie enkel toegestaan via de kanalen die daarvoor beschikbaar zijn gesteld. (zoals Gmail/Yahoo/Hotmail)
- | Alle e-mail aan de organisatie wordt opgevangen in de mailserver, automatisch geclassificeerd, geregistreerd en doorgezonden naar het zaak/documentsysteem.
- | Alle verzonden e-mail gaat via een uitgaande mailserver en zo kan ook de uitgaande e-mail automatisch geclassificeerd en geregistreerd worden voordat deze e-mail wordt verzonden naar de geadresseerde.
- | De verzender weet hier van, omdat zijn mailsysteem hem hierover een melding geeft.
- | Verder is het zaak dat in de ontwikkelingen naar de toekomst toe de communicatie via e-mail wordt verminderd en gestroomlijnd. Dit kan onder andere door zoveel mogelijk communicatie achter de DigiD of via webformulieren te laten verlopen. (o.a. i.v.m. NAW gegevens).
- | Medewerkers gebruiken voor de e-mail zoveel mogelijk de standaard sjablonen van de organisatie, waarin onder andere de afzender, lettertype, logo en dergelijke in een vast voor de gemeente herkenbaar format staan vermeld.
- | De disclaimer onder de e-mail heeft juridisch weinig nut en kan in veel gevallen komen te vervallen.
- | Op uw website komt te staan dat de overheid een betrouwbare partner is en dat ze e-mail als officieel kanaal gebruikt voor communicatie met haar burgers.
- | Een door de overheid verzonden of ontvangen e-mail is te allen tijde binnen het proces terug te halen en te raadplegen.
- | Voor e-mail worden ook bewaarregels, vernietigtermijnen en archivering geregeld.
- | Een e-mailprotocol en een e-mailreglement dat door de organisatie wordt opgesteld, wordt door het College van BenW bekrachtigd en kan bijvoorbeeld worden ondertekend bij indienst-treding.
- | Deze manier van werken wordt onderdeel van RODIN / de KPI's / Baseline informatievoorzie-ning Rijk / Gemeenten.

4. Techniek

Goed e-mailmanagement kan niet zonder technische ondersteuning. Centrale opslag, routingssystemen, ontsluitingsmechanismes en andere randvoorwaarden. In dit hoofdstuk werpen we een licht op hoe e-mail eigenlijk werkt, welke inrichtingskeuzes er zijn en welke technieken er gebruikt kunnen worden om e-mailmanagement in te richten.

4.1 De techniek achter e-mail

Wanneer iemand een e-mail verstuurt, moet de mail geadresseerd worden op de volgende manier: `aanjou@jehuis.nl`. De e-mail die je met een mailprogramma hebt gemaakt, wordt aangeboden aan een 'mail server' via een **verzendprotocol** dat SMTP heet (Simple Mail Transfer Protocol). Deze mail server heeft dezelfde functie als een postkantoor. Hij checkt of het stuk niet te groot is, controleert het adres en zoekt uit waar het poststuk heen moet. Vervolgens wordt precies bepaald waar de e-mail terecht moet komen en wordt e-mail die is verstuurd aan 'jehuis.nl' naar de specifieke gebruiker 'aanjou@' doorgestuurd.

Pop en IMAP

POP staat voor Post Office Protocol. Dit protocol is erg handig vanwege het feit dat je net als bij een postbus gewoon naar binnen kunt 'lopen', al je mail tegelijkertijd kunt pakken en dan weer weg kunt gaan. Maar POP is een protocol dat maar één kant op werkt. Dat is prima als je altijd je mail op een en dezelfde plek leest. Dat is vandaag de dag steeds minder het geval. Je kunt je mail via de mailclient op je telefoon, je tablet en om het even welke PC bekijken. Dit verklaart ook het grote succes van online clients. En daar komt IMAP om de hoek kijken.

Het Internet Message Access Protocol (IMAP) is specifiek ontworpen om twee kanten op te werken. IMAP is vooral server georiënteerd. Door IMAP heeft iedere machine ook een postbus op de server waar de berichten binnenkomen en worden bewaard. Je mobieltje toont dus enkel de berichten die op de server staan en slaat ze niet meer lokaal op.

Het grote voordeel is dat je een goed onderhouden mailarchief hebt op zowel je PC thuis, je telefoon, je tablet, of waar dan ook. IMAP kan ook worden gevraagd om mail van meerdere POP inboxen te beheren, waardoor je het beste van beide werelden hebt.

4.2 Vijf technische inrichtingsvarianten voor e-mailmanagement

Voor het implementeren van een goed beleid voor het inrichten van afdoende e-mailmanagement is het mogelijk om uit honderden vormen, structuren, softwarepakketten en dergelijke te kiezen, maar alle zaken die gekozen kunnen worden zijn terug te brengen tot slechts 5 inrichtingsprincipes:

1. Geen actie

Bij geen actie resideren alle berichten bij de individuele ontvangers, hetzij fysiek op de schijf van hun PC, hetzij op de server in een gebruikers-partitie. Veel mensen archiveren hier de e-mails die ze hebben ontvangen op eigen initiatief. Dit doen ze naar eigen inzicht en vaak uit verwacht eigen belang (indekken tegen risico's en de zogenaamde CC-cultuur). Vanuit organisatiebelang heeft deze variant een te hoog risico op verlies van belangrijke berichten en dit verdient dus zeker geen aanbeveling. Bovendien is lokaal opgeslagen informatie niet beschikbaar voor anderen dan de eigenaar.

2. Technische opslag

Er kunnen ook beperkt technische oplossingen geïmplementeerd worden voor archivering van de data. We spreken dan niet van e-mailmanagement, maar van technische opslag. Wat er mogelijk is, hangt af van het systeem; de meeste systemen hebben minimaal faciliteiten voor het opbergen

in elektronische mappen. Ook deze variant is niet ideaal, omdat technische e-mail systemen onvoldoende waarborgen bieden voor een betrouwbare contextuele archivering.

Beveiliging, algemene toegankelijkheid, dossiervorming en zorgvuldige vernietiging zijn bijvoorbeeld niet adequaat geregeld. Het lijkt er echter op dat de software industrie zich van de noodzaak van archivering bewust begint te raken. Ondertussen leveren de meeste leveranciers van groupware pakketten ook functionaliteit voor documentbeheer, of hebben dat aangekondigd.

3. DMS

De derde variant is het opslaan van de relevante e-mailberichten in een document management applicatie (Document Management Systeem). Voorwaarde is dat er per e-mail zal moeten worden bepaald wat wel en wat niet relevant is. Er zijn pakketten op de markt die goed aansluiten op e-mailsystemen. Document Management Systemen zijn ingericht om documenten te beheren, toegankelijk te maken en te distribueren. Doorgaans hebben ze ook functies voor versiebeheer. Belangrijke archieffuncties als dossiervorming, selectie en vernietiging zijn meestal zwakker of ontbreken geheel. Een bezwaar met betrekking tot e-mail is, dat de zender, ontvanger, of eventueel een DIV-functionaris elk te archiveren bericht van de vereiste kenmerken moet voorzien en in het systeem opnemen. In een situatie waarin het om een beperkt aantal documenten gaat, is dat niet een groot probleem, maar in geval van elektronische post gaat het al snel om grote aantallen. Registratie door een DIV afdeling is dan waarschijnlijk moeilijk te realiseren. De individuele medewerker zal het zelf moeten doen, met de risico's van nalaten of het maken van fouten bij registratie. Vaak zal het vooral werken voor documenten die de maker van groot belang acht.

4. Centrale Mailboxen

De vierde optie is om de distributie van e-mails via centrale mailboxen te laten lopen. Gebruikers in een organisatie hebben voor de werkgerelateerde zaken dan geen eigen mailbox meer, maar werken allemaal via bijvoorbeeld de mailbox `div@gemeente.nl`. Binnen dit inrichtingsvoorstel is het goed denkbaar dat de mail centraal wordt afgevangen op de inkomende en uitgaande mailservers en door slimme herkenning al wordt geregistreerd en naar de juiste afdelingsmailbox gerouteerd wordt.

Dit is al gemeengoed aan het worden binnen de wereld van Social Media waar bijvoorbeeld op Twitter hele teams van webcare medewerkers via één en hetzelfde account twitteren en je enkel nog door de initialen kunt zien (zoals ^CB of ^JvdL) wie de verzender van een bericht is.

5. Volledig centraal regelen

In de laatste optie worden maatregelen getroffen om archivering, opslag en ontsluiting volledig te regelen, daar waar de e-mails binnenkomen. Dit wordt dan niet aan de individuele gebruiker overgelaten. Zodra e-mail binnenkomt of uitgaat op de mailservers wordt deze direct afgevangen, geclassificeerd, geregistreerd, wordt bepaald bij welk proces een e-mail thuishoort en wordt gecontroleerd gearchiveerd. Dit kan volledig geautomatiseerd gebeuren, indien de organisatie zijn Zaaktypecatalogus, DSP of andere informatiestructuur op orde heeft.

5. Beleid en Beheer

Goed beleid valt of staat met goed beheer van datzelfde beleid. Voor wat betreft e-mailmanagement willen we in dit hoofdstuk een aantal beleids- en beheersaspecten aanstippen, zoals de juridische status van e-mail, het hebben van een goed e-mailprotocol, de disclaimer die onder de e-mail kan staan en archivering.

5.1 Maak een e-mailprotocol

Uit het door BMConsultants uitgevoerde onderzoek blijkt dat ongeveer 75% van de organisaties die ondervraagd zijn een e-mailprotocol heeft. Waarom heeft een organisatie eigenlijk een protocol nodig? De meeste protocollen zijn ontstaan, omdat de juridische status van e-mail niet duidelijk was en de meeste organisaties zelf nog konden bepalen welke status ze aan e-mails gaven ten opzichte van fysieke post.

Het gevolg daarvan is dat de inhoud van de e-mailprotocollen per gemeente nog steeds erg van elkaar verschillen. Sommige protocollen melden specifiek dat e-mail dezelfde status heeft als de fysieke post en andere protocollen melden specifiek dat e-mail absoluut geen officiële status heeft in de organisatie. Daarnaast zijn er protocollen die zich voornamelijk richten op de vorm van mail, anderen richten zich op tijdigheid van beantwoording van mail en weer andere protocollen hameren op het archiveren van e-mail. In het ene protocol staan gedragsregels, in het andere staan wetteksten. Ook wordt een protocol nogal eens verward met de e-mail gedragsregels.

De manier van werken en de juridische status van een e-mail verschilt dus per gemeente.

Punt is dat de meeste van deze protocollen verouderd zijn. Het zou goed zijn als alle overheidsinstanties in Nederland allemaal op dezelfde manier hun e-mail behandelen, en dat er een generiek e-mailprotocol zou zijn waardoor men ongeacht de gemeente waar men woont weet waar men aan toe is.

Wat moet er in een e-mailprotocol staan?

Voor wie is het het protocol eigenlijk? Als u die vraag beantwoordt, dan weet u ook direct wat er in moet komen te staan. Het e-mailprotocol is voor de burger. De burger moet weten wat hij van de gemeente mag verwachten als hij een e-mail stuurt.

Er zal een aantal generieke onderwerpen in het e-mailprotocol verwerkt moeten worden. In 2005 is er al een gedragslijn opgesteld door Burger@Overheid, waarbij het opstellen rekening gehouden is met de bestaande richtlijnen bij de rijksoverheid. Deze richtlijnen zijn anno 2013 te vinden in de Baseline Informatiehuishouding voor Gemeenten en zijn dus nog steeds relevant.

Het protocol van een gemeente kan er in hoofdlijnen zo uit zien:

Bereikbaarheid

E-mail is een officieel communicatiekanaal. Wij zijn bereikbaar per e-mail. Mochten wij onverhoopt niet via e-mail bereikbaar zijn, dan maken we de reden van dit besluit bekend op de website.

Ontvangstbevestiging

Bij binnenkomst van een e-mail sturen wij per ommegaande een ontvangstbevestiging, tenzij de betreffende e-mail direct wordt afgehandeld. De ontvangstbevestiging geeft aan binnen hoeveel dagen na ontvangst van de e-mail u een eerste reactie kunt verwachten.

(Zolang een burger geen eigen dossier bij het overheidsorgaan in kwestie heeft waarmee hij zijn contacten kan beheren, adviseert de Baseline een referentienummer toe te kennen waarnaar de aanvrager kan verwijzen.)

Afhandeling

Bij de afhandeling van e-mail maken wij onderscheid tussen eenvoudige en complexe vragen. Eenvoudige vragen hebben betrekking op bekende feiten of procedures, zoals openingstijden, parkeerregels, vergunningprocedures, etc. Dit soort vragen handelen wij binnen twee dagen af. Complexe vragen of verzoeken kunnen meer tijd in beslag nemen. In ieder geval wordt u binnen 10 werkdagen geïnformeerd over de verwachte afhandelingstermijn. Wanneer wij voorzien dat een toegezegde afhandelingstermijn niet kan worden nagekomen, stellen wij u hiervan direct op de hoogte en geven wij een nieuwe termijn af.

Archivering

Uw e-mail wordt op een goede en veilige manier gearcheveerd, volgens dezelfde regels die gelden voor brieven.

Richtlijnen

Wij hanteren heldere richtlijnen voor de afhandeling van e-mail. U kunt hier kennis van nemen via onze website. Ook wordt u geïnformeerd over de wijze waarop klachten over de behandeling van e-mail kunnen worden ingediend.

Openbaar maken van prestaties

Wij laten onze prestaties met betrekking tot de afhandeling van e-mail regelmatig meten en wij maken dit openbaar, bijvoorbeeld via publicatie op onze website of in ons jaarverslag.

Dan moet nu nog een belangrijke vraag beantwoord worden over de juridische status van e-mail. Heeft een verstuurd e-mail nu wel of niet dezelfde formele status als een verzonden brief?

5.2 Wettelijke status van e-mail

Wat is de wettelijke status van e-mail? Dat schijnt uit de diverse e-mailprotocollen niet duidelijk naar voren te komen.

Het heeft tot 24 maart 2009 geduurd voordat er door een rechtbank in Zwolle, in een bestuursrechtelijke zaak tegen het UWV met betrekking tot een weigering van een WW-uitkering werd uitgesproken dat, gelet op de ontwikkelingen in de moderne communicatie, ook correspondentie per of vastlegging in e-mail in beginsel kan worden aangemerkt als 'schriftelijk'.

Om een overeenkomst te sluiten tussen twee partijen moet één partij een aanbod doen dat door de andere wordt geaccepteerd. De wijze waarop is in principe vrij. Het kan dus ook per e-mail.

Ook als de overeenkomst schriftelijk moet worden gesloten, kan dat volgens het Burgerlijk Wetboek onder voorwaarden per e-mail. Het volgende is samengevat uit het Burgerlijk Wetboek 6, artikel 227a[8]:

1. Indien uit de wet voortvloeit dat een overeenkomst slechts in schriftelijke vorm geldig of onaantastbaar tot stand komt, is aan deze eis tevens voldaan indien de overeenkomst langs elektronische weg tot stand is gekomen en

- a. raadpleegbaar door partijen is;
- b. de authenticiteit van de overeenkomst in voldoende mate gewaarborgd is;
- c. het moment van totstandkoming van de overeenkomst met voldoende zekerheid kan worden vastgesteld; en
- d. de identiteit van de partijen met voldoende zekerheid kan worden vastgesteld.

Als u dus in uw organisatie bovenstaande punten voldoende heeft gewaarborgd, dan kunt u e-mail een juridische status geven. Heeft u bovenstaande zaken nog niet voldoende afgedicht (en waarom eigenlijk niet?) dan heeft e-mail **ook** een juridische status. U zult uw mailprotocollen (als deze expliciet melden dat e-mail in uw organisatie geen juridische status heeft) dan ook zo snel mogelijk aan moeten passen.

Volgens de Archiefwet 1995 moeten overheidsorganen 'de onder hen berustende archiefbescheiden in goede, geordende en toegankelijke staat brengen en bewaren'. In ieder geval moeten formele berichten in het archief belanden.

E-mail heeft een juridische status volgens de Archiefwet. Digitale documenten worden als bewijs aanvaard als de authenticiteit ervan is gewaarborgd.

In de dagelijkse praktijk kunnen we zeggen dat e-mail rechtsgeldig is.

Een koop gesloten per e-mail is rechtsgeldig. Een mededeling per e-mail mag je de rechter laten lezen, en die mag daaruit conclusies trekken. Een e-mail met strafbare inhoud mag je aan de politie geven, en die kan daarmee een strafrechtelijk onderzoek opstarten. En uiteindelijk kan de afzender veroordeeld worden voor het versturen van die e-mail.

Wat daarbij volstrekt irrelevant is, is het feit dat e-mail te vervalsen is. Dat is een handtekening ook.

5.3 Werkmail versus Privémail

Bij het inzien van de e-mail van werknemers komen weer andere zaken kijken.

Werkmail

Allereerst is er bepaald dat werknemers recht hebben op privacy op de werkplek. In Nederland is het wel toegestaan om gegevens te verzamelen, indien werknemers hierover van tevoren zijn geïnformeerd. Dit is geregeld in de Wet Bescherming Persoonsgegevens.

Over het onderscheid tussen privé en zakelijke e-mail is het volgende te zeggen: "Indien de mailbox expliciet alleen gebruikt mag worden voor zakelijke doeleinden, mag deze zonder formaliteiten ingekeken worden door de werkgever."

Privé e-mail

Indien de mailbox ook gebruikt mag worden voor privédoeleinden mag de inhoud van de mailbox nooit gecontroleerd worden, behalve in het geval dat alle betrokkenen en met name de werknemers van tevoren toestemming verlenen.

Er mag zonder toestemming in mailboxen worden gekeken als het enkel en alleen de bedoeling is om een goede werking van het netwerk te garanderen (bijvoorbeeld met te grote bestanden en virussen). E-mail mag hierop (automatisch) worden gecontroleerd.

5.4 Functionele mailboxen

Wat zijn functionele mailboxen? Dat zijn mailboxen die meerdere medewerkers bestrijken die gedeelde werkzaamheden hebben. Voorbeelden hiervan zijn `financiën@gemeente.nl` of `facturen@gemeente.nl` of `griffie@gemeente.nl`. Het inrichten van functionele of afdelingsmailboxen heeft een aantal grote voordelen. Het komt vaak voor dat acties niet worden uitgevoerd omdat de medewerker die een mail moet behandelen er niet is vanwege verlof of ziekte. De 'out-of-office-reply' is een welbekend fenomeen.

Om de werkzaamheden die moeten gebeuren goed te kunnen blijven monitoren en om de taken van een afdeling ook bij afwezigheid van medewerkers doorgang te kunnen laten vinden, is een gezamenlijke mailbox een uitkomst. Alle medewerkers kunnen dan zien wat er binnen is gekomen, voor wie het is, bij wie het belegd zou moeten worden en welk antwoord is gegeven op welke e-mail. Ook is dan duidelijk dat alle e-mails niet meer persoonlijk zijn, maar dat ze van de organisatie zijn.

Een serieuze organisatie haalt zakelijke e-mail uit de individuele e-mailboxen.

5.5 De disclaimer

Veel gemeenten gebruiken een maildisclaimer onder de door hen verstuurde e-mail. We kennen hem allemaal wel: de disclaimer aan het eind van een ontvangen e-mail, die het bedrijf waar het bericht vandaan komt, moet verschonen van problemen. Meestal iets in de trant van deze e-mail is uitsluitend bestemd voor de geadresseerde(n). Verstrekking aan en gebruik door anderen is niet toegestaan.'

Het is een eenzijdig opgelegde bepaling, waarover de ontvanger niet heeft kunnen onderhandelen voordat hij in werking gesteld werd — en dus is het niets waard. Is dat iets wat we nu pas weten? Nee. Het eerste Nederlandse zoekresultaat in Google levert dezelfde stelling op: 'Disclaimers worden amper gelezen en bevatten vaak ook nog eens zinnen die zo algemeen zijn geformuleerd dat ze in principe altijd waar zijn. Juridisch gezien hebben ze daarom weinig tot geen waarde.'

U kunt uw disclaimer dus weg doen.

5.6 Wie heeft deze mail verstuurd?

Zodra ik een brief verstuur, staat er op wie de afzender is. Het is mijn handschrift op de envelop en er zijn nog meer unieke identificerende kenmerken. Het is dus niet moeilijk te bewijzen dat ik hem heb verstuurd. Tenzij de ontvanger mij niet kent.

Dit geldt ook voor e-mail. Zowel voor inkomende als voor uitgaande mail is het belangrijk dat er bewezen kan worden wie de afzender is van een mail. `Hotstuff123@email.nl` is een leuk mailadres, maar is dat ook daadwerkelijk meneer de Vries? Identiteit en authenticiteit zijn bij e-mail van oudsher een probleem.

Moeten alle mailcontacten met burgers achter DigiD? Ook voor simpele vragen? Dat levert weer een heel nieuw probleem op met allerlei webformulieren en authenticatievraagstukken.

Het wordt tijd dat de GBA een veld voor e-mailadres krijgt. Mocht u van mailadres wijzigen, dan zou u dit net als een adreswijziging bij uw gemeente door moeten geven.

Dit zou zaakgericht mailen een stuk eenvoudiger kunnen maken, net als het **toevoegen van referentienummers** aan te verzenden e-mail.

5.7 Archiveren van e-mail

E-mail is wel degelijk 'archief' en valt als zodanig dus onder de regels van de archiefwet. Mogelijk gaat het zelfs om erg interessant archief dat de moeite van betrouwbaar archiveren ruimschoots waard is. Er is op het moment voldoende software voor volledige en betrouwbare archivering (al dan niet door middel van een document management systeem).

Er is voor het maken van een keuze een aantal alternatieven voorhanden. De meest simpele keuze is voor veel organisaties (nu nog steeds) het afdrukken op papier van alle te archiveren berichten; de meest geavanceerde keuze is de ontwikkeling van een systeem dat (vrijwel volledig) automatisch te archiveren berichten selecteert, de noodzakelijke beschrijvende informatie (metadata) verzamelt, de berichten klasseert, dossiers vormt en de selectie voor vernietiging uitvoert; dat alles op basis van duidelijk gedefinieerde regels. Tussen beide uitersten bestaat een breed scala aan mogelijkheden.

In de paragrafen hiervoor beschreven we een manier om op verantwoorde wijze de best passende oplossing te kiezen, en aan de hand daarvan een organisatiespecifiek beleid en een strategie voor het voeren van e-mailmanagement en dus ook archivering van e-mail te ontwikkelen.

6. E-mail en toekomstige ontwikkelingen

In 2010 is er kortstondig en beweging geweest die in het kader van Het Nieuwe Werken aan de slag is gegaan met een project dat 'We Quit Mail' heet. Doel van het project was om de vele manieren van communiceren die we op dit moment hebben op een slimmere manier in te zetten en om zo de ellenlange ongelezen e-mails in de inboxen te reduceren tot nul. Communicatie moest slimmer kunnen aan de hand van Twitter, Yammer, Facebook, Telefoon, WhatsApp en SMS. Een aantal mensen stelden zich zelf tot doel om geen e-mail meer te gebruiken.

Reden voor deze groeiende antipathie tegen e-mail is niet het medium zelf en het is niet de manier van communiceren, maar het is vooral de groeiende onbeheersbaarheid van de informatie in de inbox. Sommige mensen worden elke dag overspoeld met e-mail en komen vanuit hun inbox niet meer aan het werk toe.

Er is de laatste tijd vaak beweerd dat e-mail in de toekomst ten dode op is geschreven. Wij denken dat dat niet het geval zal zijn. Wat de toekomst van e-mail ook is, wij denken dat in de nabije toekomst er nog druk heen-en-weer gemailld zal worden. We hebben afspraken graag 'zwart op wit' en willen deze ook terug kunnen lezen en aan meerdere mensen door kunnen zetten. E-mail als medium is in onze ogen nog lang niet over zijn hoogtepunt heen. Maar ook voor e-mail geldt dat overdaad schaadt. Onbeheersbaarheid van informatie is de angst van iedere organisatie en wij proberen dit te voorkomen.

Wij denken dat het beheersbaar krijgen van e-mail, door op een gestructureerde manier met de informatie om te gaan en door e-mailmanagement te implementeren, de sleutel is naar een mooie lange toekomst van e-mail als betrouwbaar communicatiemiddel.

6.1 Social Media en e-mail

Nee, niemand gaat een Tweetje mailen of ontvangt een carbon copy (CC) facebookberichtje en toch staat hier de kop Social Media en e-mail. We willen dit aanstippen, omdat Social Media in de komende jaren een gedeelte van de rol van e-mail gaat overnemen. De korte berichten die over en weer gestuurd worden via mail gaan verdwijnen. Deze rol wordt overgenomen door Twitter, What's App, Facebook Messenger en andere microblogdiensten. Maar zal e-mail dan verdwijnen?

Wij denken van niet. E-mail krijgt door deze diensten juist een zwaardere lading en wordt belangrijker voor de 'officiële' communicatie. Sollicitatiebrieven zullen niet via Facebook ingediend worden bij de gemeente en facturen zullen ook niet op Twitter worden gedeeld. De traditionele postbezorging verdwijnt ook niet. De rol van de postbezorgers verschuift van brieven- naar pakketleverancier met een bijrol voor ansichtkaarten en tijdschriften.

Het voordeel van Social Media ten opzichte van e-mail is dat alle niet essentiële berichten worden gefilterd.

Het nadeel is wel dat het vastleggen van de communicatie tussen burgers en de overheid via Social Media weer hele andere uitdagingen met zich mee brengt.

6.2 Big Data en e-mail

De komende periode zullen veel organisaties bezig gaan met Big Data. Alle informatie, kennis en documenten, processen en metadata die een organisatie verzamelt kan onder de noemer 'Big Data' worden geschaard. Een van de definities van Big Data is immers: 'alle data die niet meer fysiek of logisch in één locatie of in één systeem kan worden opgeslagen'.

De uitdaging zit hem niet in het verzamelen van informatie en het hebben van Big Data, de uitdaging zit hem in het zoeken, vinden en analyseren van de data die de organisatie beschikbaar heeft, om hiermee op specifieke vragen antwoorden te kunnen vinden of om patronen op te kunnen pikken in het gedrag van burgers of consumenten.

Maar wat heeft e-mail hier mee te maken. Ook e-mail is informatie die niet in één systeem of één locatie opgeslagen is. Dat betekent dat alle waardevolle informatie die binnen die e-mails opgeslagen is niet voor de organisatie beschikbaar is.

U denkt dat u over Big Data beschikt? Dat is in veel organisaties niet het geval. Als uw organisatie de 'Little Data', zoals een zaak of een dossier, al niet eens op orde heeft, dan beschikt u ook niet over volledigheid van uw 'Big Data'

Wilt u als organisatie uw 'Big Data' aan laten spreken en als waardevolle bron voor meervoudig gebruik ontsluiten, dan zult u ook de e-mail van de organisatie moeten kunnen benaderen... Alle e-mail!

6.3 Business Intelligence en e-mail

De definitie van Business Intelligence is: 'Het verzamelen en analyseren van informatie over klanten, beslissingsprocessen, concurrentie, markttoestand en algemene economische, technologische en culturele trends, teneinde beslissingsondersteunende informatie (intelligence) te verkrijgen.'

In wat eenvoudigere bewoordingen is dit het 'slim' ontsluiten van de informatiesystemen van de organisatie om daar waar nodig bij te kunnen sturen.

Ook hier geldt dat het niet in de hand hebben en het niet kunnen benaderen van de informatie die in e-mail is opgesloten, betekent dat organisaties niet optimaal gebruik kunnen maken van Business Intelligence.

Zowel voor Big Data als voor Business intelligence geldt dat u ook grip zult moeten krijgen op de e-mails van de organisatie, omdat u anders beide gereedschappen niet in kunt zetten om daar waar nodig in uw organisatie bij te kunnen sturen.

7. Test uw organisatie

Waar staat uw eigen gemeente met e-mailmanagement? Dit is misschien een lastige vraag om te beantwoorden. Wellicht kunnen we het wat eenvoudiger maken met een korte test.

1. *Mijn organisatie ontvangt en verstuurt mails die van belang zijn voor de processen.*

☐ Ja

☐ Nee

2. *Wij hebben een e-mailprotocol.*

☐ Ja

☐ Nee

3. *Wij hebben een e-mailgedragslijn.*

☐ Ja

☐ Nee

4. *Ik weet precies wat de richtlijnen zijn voor het beantwoorden van e-mails.*

☐ Ja

☐ Nee

5. *Ik weet precies hoe mijn organisatie de beantwoordingstermijn voor e-mails bewaakt.*

☐ Ja

☐ Nee

6. *Wij gebruiken alleen functionele e-mailboxen voor de communicatie met burgers en ketenpartners.*

☐ Ja

☐ Nee

7. *Alle inkomende en uitgaande e-mail wordt geregistreerd in het DMS.*

☐ Ja

☐ Nee

8. *Ik kan iedere voor het proces relevante e-mail terug vinden in het archief.*

☐ Ja

☐ Nee

9. *Er is bij ons nooit wat fout gegaan met e-mail.*

☐ Ja

☐ Nee

10. *E-mail wordt in mijn organisatie goed gemanaged. Er is geen verdere optimalisatie nodig.*

☐ Ja

☐ Nee

Zie voor de interpretatie van uw scan de scoretabel op de laatste bladzijde van dit rapport.

8. Meer informatie

BMConsultants heeft u dit document aangeboden om u de handvatten te bieden die u of uw organisatie kunt gebruiken om e-mailmanagement te gaan implementeren.

Wij willen graag met u in gesprek over de mogelijkheden die BMConsultants heeft om te komen tot een integrale aanpak van het implementeren van e-mailmanagement.

Daarbij kunt u denken aan:

- | Mail afvangen op uitgaande en inkomende servers.
- | Bepalen wat wel en wat niet geregistreerd moet worden.
- | Het stroomlijnen van uw e-mailverkeer.
- | Advies over het inrichten van functionele mailboxen.
- | Het structureren van ongestructureerde data.
- | Het helpen met opstellen van een werkbaar e-mailprotocol.
- | Het automatisch verwerken van ingaande en uitgaande mail.
- | Het automatisch registreren, classificeren en verwerken van uw inkomende en uitgaande informatiestromen.
- | Het snel schakelen bij het implementeren van nieuwe kanalen zoals onder andere 'Webcapture'.

Literatuurlijst

- | Drs. Mirjam Bakker - Antwoord – KANA Response Adviesrapport over de uniforme afhandeling van e-mail
- | Programma digitale duurzaamheid – Archivering van elektronische Post
- | Ernst & Young – Benschmark digitale dienstverlening 2011
- | Ernst & Young – Benschmark digitale dienstverlening 2012
- | Brochure Hyarchis.net Make sense of your information
- | Kennisportal.com – E-mailmanagement raakt gehele organisatie
- | Exedra – Emailmanagement Hoeksteen van uw organisatie
- | State records of South Australia – Management of email as official records
- | David Cloy - University of Stirling – Managing email – Good Practice Guidance
- | Jim Grubbs – University of Illinois – Email and instant messaging
- | eGain – The foundation for a successful email management system
- | BMConsultants – Leaflet Digital Mailroom
- | Nancy Kunde – University archives and records management services – A winning strategy for e-mail

Online bronnen

<http://www.prweb.com/releases/2013/4/prweb10623168.htm>
http://www.macworld.com/article/1167303/timeline_a_brief_history_of_email.html
<http://www.nethistory.info/History%20of%20the%20Internet/email.html>
http://www.cio.com/article/169700/E_Mail_Technology_Definition_and_Solutions
<http://www.iusmentis.com/technologie/email/>
<http://www.iusmentis.com/contracten/email-rechtsgeldig/>
<http://nl.wikipedia.org/wiki/E-mail>
http://www.rheden.nl/Bestuur_en_Politiek/Gemeentelijke_organisatie/Bezoek_en_contact_met_de_gemeente_Rheden/Hoe_gaat_de_gemeente_om_met_uw_e_mail
<http://ingmarbladertenschrijft.blogspot.nl/2013/01/e-mail-weg-taxatierapport-vervalst.html>
<http://www.nrcnext.nl/blog/2011/04/12/die-disclaimer-onder-je-e-mail-is-nutteloos/>
<http://www.insidecounsel.com/2013/01/18/records-management-might-be-a-career-dead-end-but>
<http://www.nrcnext.nl/blog/2011/04/12/die-disclaimer-onder-je-e-mail-is-nutteloos/>
<http://www.howtogeek.com/56002/htg-explains-how-does-email-work/>
<http://www.net-security.org/article.php?id=816>
<http://blog.iusmentis.com/2012/02/16/is-e-mail-rechtsgeldig/>
<http://www.ivir.nl/publicaties/overig/emailgeheim.pdf>
<http://www.kinggemeenten.nl/king-kwaliteitsinstituut-nederlandse-gemeenten/over-king/nieuws/2011/nieuwe-publicatie-baseline-informatiehuishouding-gemeenten>
http://www.lopai.nl/pdf/Brochure_RODIN_dubbelzijdig.pdf
http://www.vng.nl/files/vng/publicaties/2012/20121112_verantwoording_archief_kpi_0.pdf

BMConsultants BV

Amersfoortsestraat 124-A
3769 AN Soesterberg (NL)
Tel +31 (0) 33 460 60 50
E-mail info@bmconsultants.com

Scoretabel

(Hooft bij Test uw organisatie op bladzijde 26)

0 – 1 keer JA **Geen Actie / Ontkenning**

Als u nagenoeg geen punten scoort, dan is uw organisatie toe aan een grondige herijking van de prioriteiten. Wordt er überhaupt gemaild? Wellicht werkt u nog volledig op papier of bent u de laatste jaren niet toegekomen aan het inrichten van de informatiehuishouding. Hoe dan ook, het gaat niet goed. Tijd om de kop uit het zand te halen en te bellen met iemand die u kan helpen om uw organisatie wakker te schudden. Het is namelijk niet de vraag of het ooit fout gaat, maar wanneer het fout gaat ...

2 – 4 keer JA **Technische opslag / Ieder voor zich**

Technisch werkt het in ieder geval in uw organisatie. Iedereen heeft een e-mailadres en mailt er rustig op los.. De afdeling ICT heeft de mailboxen van 50 Mb zien groeien naar 500 Mb en vervolgens voor een aantal gebruikers naar 5 Gb en heeft er enkel een technische oplossing onder gezet. De mail wordt nu 'gearchiveerd'. Eigenlijk wordt er van iedere mail 1 centraal opgeslagen exemplaar bewaard, maar dat is nooit of te nimmer zonder context terug te vinden door de gebruiker zelf, laat staan door de organisatie. Verder doet iedereen maar wat, zonder al te veel centrale sturing.

5 – 6 keer JA **DMS / Medewerker zelf verantwoordelijk**

U bent een tijd geleden geconfronteerd met een DMS in uw organisatie en de directie liet een aantal malen de term vallen: 'verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie beleggen', met andere woorden: U mag nu doen waar vroeger de secretaresse, de afdeling financiën en de DIV afdeling voor waren. Registreert u uw eigen stukken al? Dat schijnt toch wel een vak apart te zijn. E-mail opslaan vanuit uw mailprogramma in het DMS is veel werk. Bevindt u zich in deze fase, dan kan de organisatie zelf de illusie hebben dat het goed gaat met het managen van de e-mail, het is immers nu uw verantwoordelijkheid, maar wij weten wel beter toch? Tijd om eens te kijken of we dat toch niet bij u uit handen kunnen nemen.

7 – 8 keer JA **Centrale mailboxen / DIV verantwoordelijk**

Als u genoeg punten heeft gescoord om in dit kwadrant te belanden dat gaat het niet slecht. Er is nagedacht over het beleggen van de verantwoordelijkheid voor het registreren van de e-mails in het DMS en voor de opslag van de relevante communicatie bij het desbetreffende (zaak-)dossier. Het gebeurt alleen nog niet automatisch. Het gebeurt nu bij de DIV afdeling en alhoewel het hart van de meeste DIV-ers op de juiste plek zit, blijven ook DIV-ers mensen en mensen maken fouten... E-mails raken kwijt, worden in de verkeerde dossiers opgeborgen, PDF's worden niet gearchiveerd als bijlage en niet relevante informatie wordt ook in de dossiers opgeslagen. Als klap op de vuurpijl is het vaak erg moeilijk te doorzoeken en uit de systemen te halen. Het gaat goed, maar het kan beter!

9 – 10 keer JA **Volledig centraal geregeld / Door directie gedragen beleid**

Uw directie onderkent het belang van verantwoording en van goed e-mailmanagement. Een gok is dat er in het verleden bij u iets aan de hand is geweest, waardoor het nu goed geregeld is. Een kleine ramp, een nare affaire... Het kan natuurlijk ook een wethouder of een directielid zijn met het informatiehart op de juiste plek. In ieder geval, alle beetjes helpen. Er is iemand die zich verantwoordelijk voelt, de juiste personen zijn op de juiste plek de juiste dingen aan het doen met de juiste informatie. Wij zijn blij voor u. Uiteraard mag u ons altijd bellen om eens te laten zien hoe goed het bij u geregeld is. Wij willen u graag als voorbeeld gebruiken voor de organisaties waar wel nog wat moet gebeuren.

Redactie: Wilma Bannink, Comment
Vormgeving: Caroline Arends, caroarends unlimited

Onderzoek e-mailmanagement i.o.v. BMConsultants:
Richard Bijsterveld
Samer Popalziy

Copyright © 2013: BMConsultants BV

