



Kwalitatief onderzoek naar de toekomst van de DIV functie bij het Rijk



Van Lea Mazor en Jurgen Visser

Datum 22-2-2018



Inhoud

Inleiding	3
Totaalbeeld uit de gesprekken	4
Individuele organisaties	9
BZK	11
Defensie	14
EZK, OCW, AZ	17
Financiën	20
IenW	22
JenV	25
Buitenlandse Zaken	28
SZW	30
VWS	33
RWS	36
RVO	39
Belastingdienst	41
Bijlage: gespreksleidraad	43



Inleiding

Achtergrond en doel

De omvang van de 'klassieke' DIV-functie is al jaren aan het afnemen. De DIV-er van vroeger, die grote hoeveelheden papier in ontvangst nam nadat dossiers gesloten waren en die klaarmaakte voor archivering, heeft steeds meer plaatsgemaakt voor een DIV-er die omgaat met digitale informatie en gedigitaliseerde werkprocessen.

Er is een globaal beeld van deze ontwikkeling bij de overheid en wat dit betekent voor de DIV-functie. Echter, ieder departement opereert binnen haar eigen context en heeft haar eigen ontwikkelproblematiek. Daarom is inzicht gewenst in waar de verschillende departementen staan, naar toe willen ontwikkelen en welke knelpunten en uitdagingen ze daarin tegenkomen.

Met zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie wenst het programma Rijk aan Informatie deze inzichten te verkrijgen. Dit rapport beschrijft de resultaten van het kwalitatieve onderzoek. En daarvoor zijn de volgende vier vragen beantwoord:

1. Hoe ziet de DIV-functie er in de toekomst uit (taken, rollen)?
2. Wat betekent dit voor de competenties van de DIV medewerkers?
3. Welke uitdagingen kent de ontwikkeling naar de toekomstige situatie en hoe gaat men hiermee om?
4. Welke behoeftes (bijvoorbeeld aan ondersteuning) zijn er?

Opzet en uitvoering onderzoek

In november en december 2017 heeft ICTU gesprekken gevoerd met de kerndepartementen binnen het rijk en met drie uitvoeringsorganisaties (Belastingdienst, RWS en RVO). De gesprekken zijn gevoerd met managers, hoofden (BV, ICT, Informatievoorziening), teamleiders en senior adviseurs. De gesprekken zijn aan de hand van een gespreksleidraad gevoerd. Deze gespreksleidraad is in de bijlage opgenomen. Van de gesprekken zijn individuele verslagen gemaakt die na akkoord van de geïnterviewden definitief zijn gemaakt. Ondanks herhaalde pogingen is het niet gelukt akkoord te krijgen op het verslag van het interview met het ministerie van Buitenlandse Zaken. Deze is zonder akkoord opgenomen in dit rapport.

Leeswijzer

We schetsen eerst een totaalbeeld gebaseerd op de gesprekken. Daarbij starten we met kort een beeld te schetsen van de fase waarin organisaties nu zitten en waar zij vandaan komen. Daarna gaan we in op de toekomst en op welke manier organisaties zich daar nu al op voorbereiden. Vervolgens gaan we dieper in op de DIV-functies en rollen van de (nabije) toekomst. Daarna schetsen we per organisatie een individueel beeld aan de hand van de individuele gespreksverslagen.



Totaalbeeld uit de gesprekken

Digitalisering prioriteit afgelopen jaren

De laatste jaren heeft voor alle organisaties in het teken gestaan van de overstap van papier naar digitaal werken. Op dit moment geven vrijwel alle organisaties aan volledig digitaal te werken, doorgaans ondersteund met een DMS. In enkele gevallen is de parafeerroute nog niet digitaal.

Huidige prioriteit: informatiehuishouding op orde

Organisaties zeggen nu vooral de prioriteit te leggen bij het op orde krijgen, houden en verbeteren van de informatiehuishouding. Daarbij ligt de focus op het *ordenen en vindbaar* maken van informatie. We zien dat alle organisaties hiertoe twee sporen volgen: gebruik van nieuwe technologie en bewustwording creëren bij gebruikers.

Gebruik van nieuwe technologie om te verbeteren

Technische oplossingen worden onder meer ingezet om het DMS te verbeteren met meer gebruikersvriendelijke functionaliteiten. Daarbij is wel duidelijk dat sommige organisaties verder zijn met een state-of-the-art DMS dan andere organisaties, die soms zelfs spreken over achterstallig onderhoud.

Slimme software toepassen voor ordening van informatie, bijvoorbeeld autoclassificatie, is een tweede technologische verbetertoepassing. Verder experimenteert men met intelligente zoekalgoritmen, om bijvoorbeeld bronnen buiten het DMS te koppelen. Een belangrijk vraagstuk dat vrijwel alle organisaties noemen, is namelijk hoe de informatie uit verschillende bronnen (waaronder e-mail, social media) slim vindbaar is te maken. Tot slot zijn sommige departementen bezig met een betere koppeling met een RMA op bijvoorbeeld sharepoint.

Bewustwording creëren bij gebruikers en gedrag blijvend stimuleren

Alle organisaties benoemen het belang van bewustwording en gedragsbeïnvloeding van medewerkers binnen hun organisatie. Dit om ervoor te zorgen dat 'aan de voorkant' informatie goed wordt opgeslagen en geordend. Als men dat niet doet, heeft dat onherroepelijk effect op de kwaliteit van de documentatie van informatie.

We zien daarom dat alle organisaties bezig zijn met communicatie en ondersteuning richting het primair proces om die bewustwording te creëren. Communicatie vindt op verschillende niveaus plaats. Niet alleen richting medewerkers maar ook richting het management. Bewustzijn van het belang van een goede informatiehuishouding bij het (top)management blijkt van groot belang voor het verder brengen hiervan in de rest van de organisatie. Bij de organisaties waar het gevoel heerst dat de informatiehuishouding steeds meer een integraal onderdeel uitmaakt van de (primaire) processen, lijkt het topmanagement hierbij een belangrijke rol te hebben gespeeld.

Goede ondersteuning vanuit de DIV-ers is daarnaast cruciaal. DIV-ers werken steeds meer vraaggericht. Ze verdiepen zich in de wensen, behoeften en de werkwijze van de interne



klant en komen zo, samen met het primaire proces, tot bruikbare oplossingen. Dat deze inspanningen hun vruchten afwerpen merken organisaties nu al. Medewerkers benaderen namelijk steeds vaker *zelf* de DIV-afdelingen voor ondersteuning, bijvoorbeeld bij het implementeren van nieuwe workflows. Voor hen is dat een teken dat i-bewustzijn groeit.

Toekomst: voorbereid zijn op de informatiegroei

De meeste organisaties zien in de toekomst de informatiehoeveelheid enorm toenemen. In de toekomst is 'alles informatie'. Niet alleen de hoeveelheid informatie neemt toe, ook de vluchtigheid ervan en de verschijningsvormen nemen toe. Organisaties bereiden zich daar nu ook al op voor: eigenlijk is het geen toekomstmuziek meer maar zijn de ontwikkelingen al volop gaande. We zien dat ze hier dezelfde twee sporen volgen: technologie en de menselijke factor.

State of the art technologie als hulpmiddel

Voor de langere termijn hebben de organisaties als doel te zorgen dat informatie makkelijk vindbaar blijft. Het toepassen van steeds geavanceerdere techniek om informatie snel te kunnen ontsluiten en uitfilteren zal daarbij de praktijk zijn. Eerste experimenten met kunstmatige intelligentie (AI) zijn inmiddels al verricht.

Vrijwel iedereen geeft echter ook aan dat alle informatie kunnen beheren wellicht niet realistisch is. De trend zal dan ook zijn om steeds meer risicogericht te werken, door middel van bijvoorbeeld hotspot-analyses.

De menselijke factor blijft bestaan

Neemt techniek alles over? En is aandacht voor het bewustzijn en gedrag van medewerkers in de toekomst dan niet meer nodig? Het antwoord is eensluidend: nee. Ook voor de toekomst blijft het belangrijk hieraan aandacht te besteden. Wel is men van mening dat de aard van het bewustzijn zal veranderen: nu is het vooral gericht op het belang van informatie goed archiveren en op een juist gebruik van een DMS. Straks gaat het om het bewust worden van het gegeven dat alles (automatisch) gearchiveerd wordt, en dat het van belang is om proactief stil te staan bij vragen als: wat bewaren we, wat vernietigen we, wat maken we actief openbaar en hoe verhoudt dit zich tot privacyregelgeving?

Wettelijke kaders dienen mee te ontwikkelen

Gezien het feit dat organisaties (straks) alleen nog digitaal werken, de hoeveelheid en variëteit aan informatie hard toeneemt, en experimenten met nieuwe (zoek)technieken al plaatsvinden, horen we van verschillende organisaties dat wettelijke kaders steeds meer gaan knellen. Hoewel organisaties ervoor zorgen dat ze compliant zijn, merken ze ook op dat eisen rondom de archivering vaak nog uit het papieren tijdperk stammen en op het digitale tijdperk zijn 'geplakt'. Ze pleiten dan ook voor kaders en eisen die meer passen bij de huidige en toekomstige ontwikkelingen. Ook is discussie nodig over hoe er in de toekomst met vraagstukken rondom bewaren, vernietigen en transparantie van informatie moet worden omgaan.



De ontwikkelingen leiden tot nieuwe DIV-taken

De hierboven geschetste ontwikkelingen hebben merkbaar invloed op de taken van de DIV-ers. Sommige taken verdwijnen, tegelijk ontstaan nieuwe taken. Met die nieuwe taken zijn ook nieuwe competenties en vaardigheden nodig.

DIV taken omvatten drie werkvelden

Over het algemeen is er een vrij overeenkomstig beeld van wat de nieuwe DIV-taken zijn in de toekomst. Dit hebben we proberen samen te vatten en we zien ruwweg drie hoofdrichtingen/werkvelden die hierin te herkennen zijn.

1. *Advisering (i-ondersteuning/dienstverlening aan het primaire proces)*
 - Adviseren over inregelen processen
 - Bewustzijn vergroten bij het primaire proces
 - Projectmanagement
 - Gedeeltelijk Recordmanagement taken /archiefbeheerders (traditionele archiveringstaken)
 - Functioneel beheer en functioneel ontwerp

2. *Onderzoek, analyse en innovatie*
 - Informatiearchitectuur bouwen
 - Data-analyses uitvoeren (met kunstmatige intelligentie kunnen omgaan)
 - Slim informatie kunnen vinden en zoeken voor bijvoorbeeld WOB-verzoeken en ter ondersteuning bij de beleidsvorming

3. *Toezicht en kwaliteit*
 - Kwaliteitscontrole op informatieprocessen
 - Advisering over informatiebeveiliging
 - Toezicht op toepassen wettelijke kaders en richtlijnen
 - Toezicht en advies richting CIO
 - Kunnen toetsen van vernietigingstermijnen aan wettelijke rechtspositionele kaders
 - Archivaris rol in het kader van openbaarheid/transparantie/WOB/verzoeken/selectie/vernietiging/bewaren/toetsen aan wettelijke kaders

Beschikbare en gevraagde capaciteiten op elkaar aansluiten

De nieuwe taken vragen veel nieuwe vaardigheden en competenties van medewerkers. Op diverse manieren wordt ingezet op het doorontwikkelen van medewerkers om de stap te kunnen maken naar de nieuwe situatie. Er zijn echter ook grenzen aan deze ontwikkelbaarheid. Zo zullen sommige medewerkers de stap naar de nieuwe situatie niet kunnen maken. Maar grenzen hebben ook te maken met nieuwe expertise die nodig is en die nog niet in huis is. Dan is het nodig om mensen van buiten de organisatie te halen.

Afscheid nemen

Van sommige mensen is inmiddels ook al afscheid genomen. Sommige medewerkers zijn overgegaan naar Doc-Direkt of tijdelijk naar een andere organisatie waar zij voorlopig nog de oude taken kunnen vervullen (bijvoorbeeld scanwerkzaamheden). Een andere keuze die we hebben gehoord is uitwisseling van medewerkers tussen organisaties: "wij zijn goed in het één en hebben overcapaciteit, een andere organisatie is goed in iets anders en daar kunnen wij gebruik van maken."



Ontwikkelen door opleiding en learning-on the job

Medewerkers krijgen op verschillende manieren ondersteuning in hun doorontwikkeling. Zowel met trainingen en opleidingen als door middel van learning-on-the job.

In opleiding en training is veel aandacht voor het ontwikkelen van communicatieve en sociale vaardigheden. Dit is in de toenemende interactie met het primaire proces essentieel. Om het goede gesprek met de klant aan te gaan, goed inzicht te krijgen in vragen vanuit het primaire proces en om feedback of advies te geven. Ook politieke sensitiviteit en het kunnen inleven in de ander nodig zijn vaardigheden waarop ontwikkeld wordt. Omdat het gebruikersperspectief steeds meer centraal komt te staan, vereist dit ook steeds meer kennis van de gedragskant en de psychologie daarachter. Organisaties geven in dit verband terug dat het huidige aanbod aan trainingen vanuit de markt niet altijd goed aansluit op de situatie en behoeften van de organisaties. Daarom zijn zij soms zelf aan de slag gegaan met het ontwikkelen van maatwerktrainingen. Dit vraagt echter veel tijd. Het zou kansrijk zijn wanneer dit centraal georganiseerd zou worden.

Ook ontwikkelen medewerkers zich, door nu al in de praktijk anders te werken. De ervaringen hiermee zijn tot nu toe positief. In dit verband wordt ook de samenwerking, die een aantal departementen met elkaar of met Doc-Direkt zijn aangegaan, aangehaald. Door deze samenwerking leren ze van elkaar en profiteren ze van elkaars kennis en kunde. Zo vindt er uitwisseling tussen medewerkers van de verschillende departementen plaats. Medewerkers kunnen hiermee over de grenzen van de eigen organisatie ervaringen opdoen en zich on-the-job ontwikkelen. Bijvangst van deze mobiliteit is dat medewerkers zo ook hun inzetbaarheid vergroten.

Van buiten halen

Sommige organisaties zeggen expliciet dat zij het belangrijk vinden om medewerkers in huis te hebben die kennis van de 'haarvaten' van de organisatie hebben. Dat wil zeggen medewerkers die het domein van het departement kennen, die historische kennis hebben over de organisatie en de werkprocessen goed kennen. Kortom specialisten op inhoud en op de organisatie. Tegen deze achtergrond geven ze er ook de voorkeur aan medewerkers uit de organisatie door te ontwikkelen boven nieuwe mensen van buiten halen. Toch ontkomen ze er niet aan een deel van de nieuwe functies in te vullen met mensen van buiten, omdat de betreffende kennis niet aanwezig is in de organisatie én de verwachting is dat bestaande medewerkers onvoldoende ontwikkelbaar zijn daar naar toe. Genoemde functies waar dat voor geldt, zijn bijvoorbeeld data-analisten. De ervaring is echter ook dat dergelijke specialisten schaars zijn op de markt en we hebben signalen gehoord dat dit in de toekomst een probleem kan vormen.

Organisaties doen veel zelf, maar verwachten ook goede ondersteuning

De beschreven ontwikkelingen schetsen een beeld van een dynamische context waarin de organisaties momenteel opereren. Er is reeds veel veranderd en er zal nog veel veranderen de komende tijd. Die dynamiek wordt ook omarmd. "Eindelijk gebeurt er iets" zo is de teneur. Ook maken we op uit de gesprekken dat men met vertrouwen de toekomst tegemoet gaat. Tegelijk is er behoefte aan ondersteuning van buitenaf om alle ambities te kunnen realiseren. Die ondersteuning verwachten zij van BZK en OCW en in het kielzog daarvan van het programma Rijk aan Informatie en het Nationaal Archief.



BZK en OCW in de regie bij Rijksbrede initiatieven

Er is behoefte aan het gezamenlijk optrekken bij het zoeken naar oplossingen. De 'problematiek' is immers rijksbreed en daarom is het zonde wanneer iedere organisatie zelf het wiel uitvindt. Dit betreft zowel technologische oplossingen als oplossingen ten behoeve van bewustwording en de ontwikkeling van mensen. Rijksbrede initiatieven en vernieuwing worden daarom als zeer welkom ervaren. Illustratief hiervoor is de pilot-emailarchivering dat vanuit het programma Rijk aan Informatie is geïnitieerd. Het zou kansrijk zijn wanneer meer van dergelijke initiatieven en diensten centraal worden aangeboden. Diensten die onder andere zijn genoemd waaraan behoefte is, zijn een rijksbrede zoekfunctie en een verbeterd baseline instrument. BZK, OCW zouden daarin dan de regie kunnen nemen.

Het Nationaal Archief als leverancier

Ook van het Nationaal Archief wordt meer ondersteuning verwacht. Zij zijn de leveranciers van het e-depot, maar de perceptie is dat zij vooral als bewaker van de archiefwet optreden. Vanuit hun rol als leverancier zouden zij departementen meer moeten ontzorgen. Een voorbeeld van een dienst waar behoefte aan is, is het in beheer nemen en vernietigen van alles wat bijvoorbeeld vijf jaar bewaard moet blijven.

Tot slot: welke kansen zien we?

De gesprekken hebben ons als onderzoekers laten zien dat veel organisaties voor dezelfde uitdagingen staan. Hoewel het natuurlijk zo is dat de context soms verschilt tussen de organisaties, zien we duidelijke gemene delers. Dat biedt kansen waar iedereen mogelijk baat bij kan hebben om nog beter op de toekomst voorbereid te zijn. Hieronder een aantal kansen die wij bijvoorbeeld zien:

- Ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologische oplossingen en experimenteren daarmee (bijvoorbeeld rijksbrede zoekfunctie);
- Ontwikkeling van Rijksbrede opleidingen en trainingen: dit is wellicht efficiënter dan dat ieder voor zich dat doet, temeer daar het marktaanbod niet altijd lijkt te volstaan;
- Gezamenlijk opleidingen inkopen;
- Meer kennisuitwisseling: bijvoorbeeld manieren en middelen voor het creëren van bewustwording, maar ook leren van elkaars technologische oplossingen;
- Gezamenlijk een bewustwordingscampagne opzetten;
- Meer personeel rouleren;
- Overcapaciteit delen.



Individuele organisaties

In de maanden november en december 2017 hebben we met alle kerndepartementen en met drie uitvoeringsorganisaties gesproken. De volgende personen zijn geïnterviewd.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Josine van de Voort, stafmedewerker Directie CIO & Informatiemanagement

Ministerie van Defensie

Peter Annotee, senior adviseur

Yolande van Dam, senior adviseur Bedrijfsvoering

Eric Rovers, hoofd dynamisch archiefbeheer

Edwin Venema, hoofd informatiebeheer

Samenwerkingsverband EZ, AZ, OCW

Stephanie de Groot, projectleider en projectsecretaris Samenwerking IH OCW-AZ-EZK

Marcel Kok, clusterhoofd CEI, OCW

Alard Litjens, manager CEI OCW & DI EZK en manager Samenwerking IH OCW-EZK-AZ

Werner Rovers, teamcoördinator Diensten en Servicecentrum AZ

Lia Strik, teamleider Digitale Informatievoorziening EZK

John van Schendelen, teamleider Digitale Informatievoorziening EZK

Ministerie van Financiën

Petra Schrauwen, senior adviseur Eenheid Informatisering

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Ruth van Belkum, adviseur Informatiemanagement, Documentaire Dienstverlening

Coen Bergeman, adviseur Bedrijfsvoering, Organisatie en informatiemanagement

Manon Hagen, adviseur Bedrijfsvoering, team uitvoering en relatiemanagement

Ministerie van Justitie en Veiligheid

Jos Hezemans, portfoliomanager, Portfoliomanagement

Jan Rooijmans, teamleider Advies en Gebruikersondersteuning

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Niels van Heezik, hoofd Informatie en Archief

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Jacques Selder, cluster coördinator Documentaire Informatie Huishouding

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Véronique Frinking, Programmamanager programma Informatie op Orde, teamcoördinator team Kennisplein

Tom Wight, adviseur team Informatiemanagement



Rijkswaterstaat

Karin Bornhijm, senior adviseur Bedrijfsvoering

Harm Jan van Rees, senior adviseur DIM

RVO

Marc Wijnands, plaatsvervangend directeur Financiën, Informatiemanagement en Facilitaire Zaken / CSO

Linda Evers, manager Facilitair Bedrijf

Belastingdienst

Monique Kieboom, senior adviseur bij de unit IHH



Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Informatiehuishouding is nooit klaar

We spreken met Josine van de Voort, stafmedewerker van de Directie CIO & Informatiemanagement bij BZK. Het duurt even voor we over op de inhoud gaan, want Josine blijkt naast haar werk ook veel te reizen, in het Spaans goed is onderlegd en net zo makkelijk in Nederland als in Spanje en Honduras woont. Goed kunnen omgaan met veranderende situaties is dus iets wat haar vast ook gemakkelijk zal afgaan, een eigenschap waarvan zij later in het interview zal zeggen dat deze ook cruciaal wordt voor de toekomstige DIV-er omdat het vak informatievoorziening zo dynamisch is en we nog maar aan het begin staan van alle veranderingen.

Grote veranderingen

De CIO-staf heeft het afgelopen jaar een enorme groei doorgemaakt. De directie is van 7 naar 16 medewerkers uitgegroeid. Daarbinnen houden 2 medewerkers zich bezig met de informatievoorziening/-huishouding waarvan Josine er een van is. Samen met haar collega Karin is zij verantwoordelijk voor de informatiehuishouding, in brede zin, en gericht op de tactische kant ervan.

De CIO is toezichthouder voor de informatie huishouding binnen BZK. Een van de doelen van de CIO-staf is de informatiehuishouding verder op orde te krijgen. BZK werkt sinds 2004 digitaal na de introductie van Digidoc.

Daarnaast zijn in de afgelopen jaren alle uitvoerende functies ondergebracht bij Doc-Direkt, ook het eigenaarschap van het DMS, Digidoc, ligt bij Doc-Direkt. Daarmee heeft BZK kern geen DIV-vers meer 'in huis'. De gebruikers kunnen een beroep doen op de Doc-Direkt-medewerkers voor ondersteuning. Tot een aantal jaren geleden waren er nog 'super-users' maar die zijn "organisch" verdwenen.

Binnen BZK is een strategisch plan opgesteld ('Shift BZK') dat kaderstellend en richtinggevend is voor de informatiehuishouding binnen de BZK domeinen. Josine en haar collega zijn nu bezig dit strategisch plan te vertalen naar een informatieplan, bedoeld als handvat voor hoe je nu in de praktijk als medewerker op een goede manier met je informatie kunt omgaan. Daarvoor is recentelijk een 0-meting uitgevoerd onder BZK-medewerkers en de uitvoeringsorganisaties om in beeld te krijgen welke applicaties medewerkers gebruiken om informatie in op te slaan. Uit de eerste kwantitatieve fase kwam naar voren dat outlook en de netwerkschijven veel meer worden gebruikt dan Digidoc. De meting heeft ook inzicht gegeven in hoe medewerkers informatie delen: wat gebruiken zij hier veelal voor, een linkje, e-mail, samenwerkingsruimte? Terwijl gedacht werd dat de manieren waarop medewerkers informatie delen heel divers zijn, blijkt dat e-mail hier het meest gangbare middel voor is. Het mooie van de meting is, dat de resultaten op directieniveau zijn ontsloten en besproken met de directies. Zo komt het belang van een goede informatiehuishouding ook beter op de agenda van het management. De volgende stap van de 0-meting is een kwalitatief onderzoek door middel van een aantal werksessies. Daarna volgt een verbeterplan wat samen met het informatieplan sturing geeft aan de activiteiten voor de komende paar jaar.



Prioriteiten en ambities

Waar ze momenteel ook mee bezig zijn is de implementatie van de zoek&vind applicatie van Doc-Direkt. In eerste instantie in Digidoc, omdat zo het best wordt aangesloten bij hoe medewerkers op dit moment zoeken. Ze hopen in een later stadium deze applicatie te kunnen toepassen op de netwerkschijven en dumps van e-mails met het oog op WOB verzoeken. Hier zitten nog wel risico's in op het gebied van privacy en dergelijke maar bij anderen werkt dit al. Dus er zijn oplossingen voor.

Sinds kort is het mogelijk om te vernietigen binnen Digidoc. Dat is ook nodig, omdat sommig materiaal snel vernietigd moet kunnen worden (bijvoorbeeld naar aanleiding van de paspoortenwet). Zodoende kunnen ze vernietiging straks ook gaan toepassen op ander materiaal. Grosso modo is slechts 15% a 20% van de informatie in het DMS blijvend te bewaren, de rest is te vernietigen materiaal, vertelt Josine.

In 2018 staat ook de goedkeuring van de selectielijst gepland. Daarnaast zullen de komende jaren digitale documenten worden uitgeplaatst of overgebracht naar DWR archief van het Nationaal Archief. DWR-archief is begin 2018 in productie. Inmiddels zijn de Kamervragen 2004 uitgeplaatst, zo'n 1000 documenten. Maar dat is slechts een fractie van wat er daadwerkelijk aan documenten is over te brengen, vertelt Josine. Maar aan het proces valt nog het nodige te verbeteren: "het is het analoge proces gekopieerd naar de digitale wereld. Als je elk jaar dossiers wilt uitplaatsen (of overbrengen) en je moet steeds door zo'n proces heen, dan kost dat te veel tijd, dat moet anders kunnen".

Josine ziet graag dat er op een andere manier wordt nagedacht over archivering. We zijn gewend aan het analoge en daar zijn nu alle processen op gebaseerd. Maar neem het proces vernietigen in relatie met die van open data, daar staan gegevens die op termijn te vernietigen zijn volgens de archiefwet, maar wie zegt dat deze niet allang gekopieerd zijn?". Misschien moeten we meer experimenteren en meer kijken naar de intrinsieke eigenschappen van digitale informatie en al het bekende wat gebaseerd is op analogoog archief hierbij loslaten. Denk bijvoorbeeld aan Blockchain, kan dat een rol spelen bij (bepaalde) archieven?

Het Nationaal Archief komt meer in de rol van leverancier van het e-depot en zou meer diensten kunnen leveren zoals bijvoorbeeld vernietiging. Zij zouden de departementen kunnen ontzorgen door het in beheer nemen en vernietigen van alles wat bijvoorbeeld vijf jaar of langer bewaard moet blijven. "Nu kan dit nog niet en dus stoppen wij het in het DMS maar dat is geen echt e-depot en voldoet dus niet aan alle bewaareisen. Sommige documenten bewaren we nu al 13 jaar in het DMS". Maar vervroegd overbrengen gebeurt nog nauwelijks omdat daar ook weer haken en ogen aan zitten. Het Nationaal Archief zou ook op het gebied van innovatie een belangrijke rol kunnen spelen.

Reflecterend op al deze zaken die moeten worden volbracht, merkt Josine op dat informatiehuishouding 'nooit klaar is'. Als dit allemaal is gerealiseerd komen er weer nieuwe uitdagingen op ons af.



Rollen in de toekomst

De adviseursfunctie zoals die nu binnen de CIO-staf wordt ingevuld zal voorlopig blijven bestaan. Medewerkers bewust maken van hun eigen rol, maar ook als departement de medewerker de middelen geven hiervoor, staat voor de komende paar jaar centraal.

Voor wat betreft de DIV-er van de toekomst verwacht Josine dat deze steeds meer moet zijn ingesteld op 'verandering', waar het nu meer gericht is op beheren. Informatievoorziening is een dynamisch vakgebied, en we staan nog maar aan het begin van alle ontwikkelingen.

Ook verwacht zij dat architecten een steeds belangrijkere rol krijgen. Een rol waarin zij gebruikers betrekken, rekening houdend met hoe mensen werken en hoe je ze zoveel mogelijk kunt ontzorgen (bijvoorbeeld als het gaat om archiveren). Nu zie je dat de kaders en richtlijnen die er zijn niet altijd bekend zijn en daarmee niet altijd worden nageleefd. Je kunt je dus afvragen waarom dat is en of je de richtlijn moet aanpassen of het gedrag van de medewerker moet beïnvloeden of misschien beide?

Tot slot zal de traditionele archivarisfunctie verdwijnen, althans bij BZK. Over een jaar of tien zal binnen BZK geen analoog archief meer bestaan waarmee de term 'archivaris' geassocieerd wordt. De naam archivaris is nu al aan het uitsterven, merkt Josine op: "Mensen gebruiken deze functietitel niet meer, ze willen informatiespecialist of adviseur genoemd worden. Maar in wezen doen zij ook wat een traditionele archivaris doet of deed: zorgen voor de informatiehuishouding van het departement zodat er verantwoording kan worden afgelegd en erfgoed opgebouwd".



Defensie: Midden in een transitie

Op een prachtig terrein van Defensie, de Kromhoutkazerne in Utrecht, spreken we met Eric Rovers (hoofd dynamisch archiefbeheer), Peter Annotee (senior adviseur), Yolande van Dam (senior adviseur Bedrijfsvoering) en Edwin Venema (hoofd informatiebeheer).

Informatie-intensieve organisatie

Defensie is een informatie-intensieve organisatie. Niet alleen door de omvang, maar ook door de diversiteit van personen en objecten die informatie produceren. Dit stelt hoge eisen aan het informatiebeheer. Op veel plekken is dat dan ook goed geregeld: met name bij de onderkende risicogebieden zoals strategische projecten (denk bijvoorbeeld aan de vervanging van de straaljagers), inlichtingen en veiligheid, besturing en bij missies is er een groot bewustzijn dat informatie goed dient te worden gearchiveerd en toegankelijk moet zijn. Daar is het beheer dan ook goed geregeld. Daarnaast is er echter nog veel informatie binnen Defensie die niet onder beheer is: "eigenlijk beheren we alleen informatie die we krijgen aangeboden, maar veel informatie krijgen we helemaal niet aangeboden". Daar liggen een aantal oorzaken aan ten grondslag.

Defensie komt uit een periode met veel bezuinigingen, zo is alom bekend. Dat heeft zijn weerslag ook gehad op het informatiebeheer. Onze gesprekspartners geven aan dat het DMS-systeem waar Defensie mee werkt verouderd is. Het bevat eenvoudige functionaliteiten en een eenvoudige database. Maar bovenal moeten er nog veel handmatige handelingen worden verricht om informatie op de juiste manier te verwerken in het systeem. Dit is duidelijk een ongewenste situatie: het maakt het werk arbeidsintensief en voor medewerkers in het primaire proces onaantrekkelijk om het DMS goed te gebruiken. De komende jaren zullen er echter investeringen worden gepleegd om hier verbetering in aan te brengen.

Een belangrijke uitdaging is om het DMS een plek te geven in het huidige landschap van primaire processystemen. Na de invoering van het DMS in het verleden, zijn er namelijk diverse systemen bijgekomen. De praktijk leert dat medewerkers denken dat, als informatie in deze systemen zoals Sharepoint of SAP is opgeslagen, het ook direct gearchiveerd is. Zij zien het nut er niet van in of vinden de handelingen te omslachtig om de informatie ook in het DMS aan te bieden.

Dat betekent dat de afdeling informatiebeheer de komende jaren gaat inzetten op twee sporen. Aan de ene kant het bewuster maken van medewerkers, dat een goed gebruik van het DMS van belang is. En dat zal gepaard gaan met verbeteringen in het DMS-systeem zelf, om zodoende het gebruiksgemak te verhogen en de fysieke handelingen die nodig zijn te verminderen (ontzorgen). Defensie streeft er daarbij naar dat medewerkers van te voren informatie al ordenen en metadateren, zodat dit niet achteraf nog hoeft te gebeuren. Daarbij is overigens de vraag: hoeveel kun je mensen van tevoren laten doen zonder dat zij afhaken? Daarom zal er zoveel mogelijk 'onder de motorkap' moeten plaatsvinden. Tegelijkertijd houdt Defensie er rekening mee dat mensen anders werken en andere systemen gebruiken dan in het verleden: "We weten dat mensen op een andere manier gaan werken, dan moeten wij zorgen dat we de informatie op een andere manier binnen gaan krijgen". Zo is de ambitie om koppelingen te maken tussen het DMS en primairproces-



systemen (eenmalige opslag, meervoudig gebruik). Dat betekent ook dat er veel meer aandacht zal komen voor het 'aan de voorkant' inregelen van processen, zodat bij de inrichting van primaire processystemen al rekening wordt gehouden met het feit dat informatie vanuit archiefoogpunt duurzaam toegankelijk moet blijven dan wel vernietigd moet worden. Nu is er bijna geen enkel systeem dat een functionaliteit heeft om automatisch data te exporteren naar een archiefsysteem. Of waar een functionaliteit op zit waarmee informatie automatisch na afloop van de bewaartermijn wordt vernietigd. Bij nieuwe projecten worden tegenwoordig dit soort eisen wel gesteld. Dit betreft dan vaak gestructureerde data, en een andere uitdaging zit bij het archiveren van ongestructureerde data: hoe archiveren we data die bijvoorbeeld op sociale media, mail, et cetera wordt gegenereerd?

Het valt al met al op dat Defensie midden in een transitie zit, zo erkennen onze gesprekspartners: aan de ene kant is er 'achterstallig onderhoud' uit het verleden en zijn er de komende paar jaren investeringen nodig (bv in het DMS en in het bewustzijn van medewerkers) om de basis op orde te krijgen. Aan de andere kant zal Defensie zich moeten bezighouden met de digitale toekomst: zich moeten voorbereiden op een wereld waarin informatie veelvormig is, op veel verschillende plekken aanwezig is en waarbij medewerkers in het primaire proces ontzorgd moet worden om deze informatie zoveel mogelijk onder beheer te krijgen.

Bewaren of vernietigen?

Bewaren versus vernietigen blijkt een belangrijk dilemma bij Defensie. Aan de ene kant schrijft de wet voor dat bepaalde informatie moet worden vernietigd na een bepaalde termijn. Aan de andere kant is er terughoudendheid bij Defensie om informatie te vernietigen: men wil transparant kunnen zijn als er verzoeken zijn om informatie. Bovendien ontwaart men de trend dat er steeds vaker interesse is in de Nederlandse geschiedenis waarin Defensie een rol heeft gespeeld, waardoor op langere termijn informatie nog van waarde kan zijn. Tegelijkertijd levert bewaren ook een aantal nadelen op: het betekent het beheren en toegankelijk houden van informatie, met de bijbehorende kosten. Daarnaast zullen er, zo is de verwachting, in de toekomst steeds meer (ethische) belangenafwegingen moeten worden gemaakt bij het bewaren van informatie: daarbij gaat het om afwegingen tussen het belang van individuen (privacy), het belang voor de maatschappij en de kosten.

Meer adviserende rol medewerkers

De rol van medewerkers bij informatiebeheer gaat de komende jaren sterk veranderen. De kern daarvan is dat die verschuift van traditionele (handmatige) archiefwerkzaamheden naar een adviserende rol. De medewerkers moeten bijvoorbeeld advies kunnen geven over het inregelen van processen 'aan de voorkant', het auditen en controleren of systemen daadwerkelijk zo zijn ingericht en werkzaam zijn zoals van tevoren is bedacht, kunnen adviseren over hoe informatie uit systemen zijn te halen. Daarnaast zullen steeds meer afwegingen moeten worden gemaakt met betrekking tot wat wel en niet bewaard moet blijven: wat is relevante informatie, waar liggen risico's? En ook krijgen zij de taak om medewerkers in het primaire proces veel bewuster te maken van het belang van archiveren en hen daarin te trainen, aangezien medewerkers meer handelingen zelf zullen moeten gaan verrichten.



De grote lijnen van deze veranderingen zijn al wel geschetst en zouden bekend moeten zijn bij de medewerkers. Daadwerkelijk nieuwe functieprofielen en bijbehorende competenties zijn nog niet uitgewerkt, zo concreet heeft Defensie het nog niet. In eerste instantie zullen er investeringen in de systemen plaatsvinden en de volgende stap is om de nieuwe rollen van medewerkers verder vorm te geven. In opleidingen wordt al wel rekening gehouden met de toekomst. Zo wordt er geïnvesteerd om het opleidingsniveau van medewerkers omhoog te krijgen en in bestaande opleidingstrajecten is meer aandacht voor de ontwikkelingen van communicatieve vaardigheden. Want daar ligt de grootste stap die gemaakt moet worden: de sociale interactie als adviseur met medewerkers in het primaire proces. Waar dat tot nog toe nauwelijks werd gevraagd van een medewerker informatiebeheer, is het in de toekomst een must om deze vaardigheden te bezitten. De indruk nu is dat een gedeelte van de medewerkers dit al kan, een gedeelte deze stap moet kunnen maken, maar een gedeelte dat misschien ook niet zal redden. Door nu al in trainingen mensen met nieuwe competenties kennis te laten maken, zoals presentatievaardigheden, wordt ook voor medewerkers zelf duidelijk of men dit leuk vindt of niet.

Mogelijk zullen in de toekomst mensen van buiten gehaald moeten worden. Daarbij beseft Defensie dat bestaande medewerkers ook hard nodig zijn, omdat kennis en ervaring van de organisatie en het werkveld onontbeerlijk zijn om goed advies te kunnen geven. Bijvoorbeeld bij het kunnen adviseren over welke informatie wel en niet belangrijk is om te bewaren. Bij het semi-statisch archiefbeheer lijkt de noodzaak voor Defensie om mensen met nieuwe vaardigheden te hebben nog wat urgenter dan bij het dynamisch archiefbeheer. Bij semi-statisch archiefbeheer is sprake van een sterk vergrijsde populatie met weinig digitale vaardigheden. Die digitale vaardigheden zijn daar bijzonder urgent: tegenwoordig wordt bijvoorbeeld veel informatie niet meer op papier maar op harde schijven veiliggesteld. Door middel van starters met digitale vaardigheden wordt geprobeerd deze vaardigheden binnen te halen en de andere medewerkers hierin mee te krijgen. Defensie onderzoekt ook de mogelijkheden tot uitwisseling met andere partijen waarbij elkaars capaciteiten worden benut: "Wij zijn goed in het verwerken van papieren archieven waar andere organisaties gebruik van kunnen maken. Anderen kunnen ons weer helpen met het verwerken van digitale archieven".



EZK, OCW, AZ: Het beste voor alle drie

Met enige moeite vinden we de juiste zaal in het gebouw van het ministerie van EZK. Daar zitten maar liefst zes mensen op ons te wachten. Dat is niet zo gek: we spreken met vertegenwoordigers van EZK, OCW en AZ die met elkaar een samenwerking zijn aangegaan. Een inspirerend en enthousiasmerend gesprek volgt: met Alard Litjens (Manager CEI OCW & DI EZK en Manager Samenwerking IH OCW-EZK-AZ), Marcel Kok (Clusterhoofd CEI van OCW), Lia Strik (teamleider digitale informatievoorziening EZK), John van Schendelen (teamleider digitale informatievoorziening EZK), Werner Rovers (teamcoördinator diensten en service centrum AZ) en Stephanie de Groot (projectleider en projectsecretaris Samenwerking IH OCW-AZ-EZK).

Waarom een samenwerking?

Het motorblok van de samenwerking is het DMS. Enkele jaren geleden besloten EZ en OCW om de koppen bij elkaar te steken, te gaan profiteren van elkaars kennis en kunde, en samen te investeren in een mogelijk nieuw DMS. Zo'n 1,5 jaar geleden sloot AZ hierbij aan. Het toekomstige DMS zal een gemeenschappelijke basis hebben, en voor elk departement zijn maatwerkoplossingen daarbinnen mogelijk.

De belangrijkste reden om dit met elkaar te doen (en niet uit te besteden), is dat deze departementen 'dicht' bij de interne klant willen zitten. De digitale informatiehuishouding is nu eenmaal onlosmakelijk verbonden met het primaire proces. De traditionele DIV-ers zijn op de verschillende domeinen omgevormd tot klantondersteuners binnen deze processen. Daar voegen zij hun waarde toe. Niet langer alleen achteraf een rol gebaseerd op de archiefwet maar juist aan de voorkant en tijdens de behandeling in de vorm van ondersteuning waarde toevoegen! In marketingtermen gesproken kiezen deze partijen voor een strategie waarbij de nadruk ligt op 'customer intimacy'. Dat betekent dat EZ, OCW en AZ er voor kiezen om de 'keten' in stand te houden: "We willen de ondersteuning dicht bij de klant leveren". De postkamer is bijvoorbeeld daarom nog 'in-house' bij EZ en AZ, omdat zij een belangrijke kwaliteitscontrole leveren (bijvoorbeeld uitgaande stukken beoordelen op de eisen waar zij aan moeten voldoen). Ook onderstreept men het belang van functioneel beheer dat plaatsvindt dicht bij het primaire proces: "Functioneel beheer vindt steeds meer midden in het primaire proces plaats, waarbij we letterlijk samen met klanten aan het bouwen zijn". Tevens vindt men het belangrijk dat medewerkers de eigen organisatie goed kennen: door samen te werken, soms mensen uit te wisselen, maar vooral de connectie te houden met de eigen organisatie, wordt die kennisbasis geborgd en uitgebouwd. Tegelijkertijd vinden sommige zaken ook vanuit kostenoverwegingen samen plaats. Momenteel wordt er bijvoorbeeld gewerkt aan een gezamenlijke scanstraat bij OCW en EZ.

Vertrouwen

Vertrouwen is het kernwoord in de samenwerking. Mede daardoor kan de samenwerking met gesloten portemonnee plaatsvinden. Net als in elke goede relatie vergt het wel een proces van geven en nemen. Zo zegt Alard dat je soms niet te snel moet willen zijn met nieuwe ontwikkelingen, en moet accepteren dat een ander departement soms meer tijd nodig heeft of andere keuzes maakt vanuit het belang van de eigen organisatie. Daarbij is belangrijk dat het hogere management de voordelen van de samenwerking ervaart en zich



ook inzet voor een samenwerking op basis van vertrouwen. Men ervaart dat dat zo is tot aan de hoogste managementlagen (*"ze zien dat het resultaat oplevert zonder formeel gedoe"*).

Leren van elkaar

Medewerkers kunnen op vrijwillige basis over en weer tussen de departementen ingezet worden. Dit heeft belangrijke voordelen, voor de organisatie en de medewerker zelf. Hoewel in het begin van de samenwerking er koudwatervrees was onder medewerkers, blijkt nu dat steeds meer medewerkers uit hun comfortzone komen. Temeer daar zij ook zelf de voordelen gaan ervaren van de samenwerking. Door de uitwisseling tussen departementen komen medewerkers vaak met nieuwe ideeën terug die verrijkend zijn voor henzelf en voor hun eigen organisatie. Ook verbreedt het de inzetbaarheid van medewerkers door nieuwe ervaringen en kennis op te doen: "We maken medewerkers daarmee ook weerbaarder voor een toekomst, waarin nieuwe taken en vaardigheden van hen gevraagd zullen worden". Belangrijke voorwaarde waaraan wordt voldaan, is dat er ruimte wordt gegeven aan medewerkers om ook nieuwe ideeën te kunnen toepassen. Een voorbeeld zijn de POP-UP stores van EZ. Periodiek enige uren 'de boer op' om op de werkplek ondersteuning of uitleg te bieden over de verschillende systemen (DMS, Delphi, Ibabs, Uworks). Flyers, tips & trucs en vooral de mondelinge toelichtingen vinden dan gretig aftrek. Ook OCW heeft een vergelijkbare ondersteuning gerealiseerd.

Toekomst

Het gebruik van het DMS zal steeds belangrijker worden in de nabije toekomst. En wellicht steeds dwingender worden, ten einde goed om te kunnen gaan met bijvoorbeeld WOB-verzoeken. Traditionele productietaken verdwijnen snel en daar komt nieuw werk voor terug. De core-business verandert in essentie niet: dat is het toegankelijk maken en terugvinden van informatie. In het digitale tijdperk leidt dat wel tot andere functies en rollen. De drie samenwerkende departementen zetten daarin de stap naar steeds meer professionele dienstverlening aan het primaire proces. De DIV-medewerkers moeten zich daarom ontwikkelen tot adviseurs: het adviseren over inregelen van processen, het bieden van gebruikersondersteuning en het bewustzijn vergroten in het primaire proces. De huidige adviseurs worden langzamerhand steeds meer projectleiders. Bij een fusie wordt bijvoorbeeld de vraag gesteld hoe we bepaalde informatieprocessen het beste kunnen inregelen. Dat betekent dat men samen met de klant zo'n project moet realiseren. De wereld van de klant verandert ook voortdurend. De werkomgeving verandert evenals de organisatie van het werk en de technologie. De adviseur zal actief met de klant in gesprek moeten blijven om aansluiting te blijven houden bij de gebruikerswensen. Dat deze stap met het nodige succes wordt gezet is duidelijk: "We zitten steeds vaker aan de MT-tafel".

Andere ontwikkelingen die men ziet is dat recordmanagement en kwaliteitscontrole op informatieprocessen steeds belangrijker worden. Daarnaast ziet men dat het traditionele functionele beheerder verdwijnt: de ontwikkeling is dat functioneel ontwerp en beheer steeds meer in interactie plaatsvindt met het primaire proces (samen met de klant bouwen aan een nieuw systeem of processen).

Niet alleen de interne wereld verandert. Er komen ook tal van ontwikkelingen van buiten naar binnen. Het denken over openbaarheid van informatie verandert, we gaan anders aankijken tegen de omgang met persoonsgegevens. Ook dat soort ontwikkelingen moeten



ingebed worden in een andere manier van omgaan met informatie. De complexiteit van de vraagstukken neemt daardoor toe. Er zal steeds meer aandacht komen voor advisering over informatiebeveiliging en het toepassen van wettelijke kaders en richtlijnen.

Kunnen mensen deze stap naar de toekomst maken?

Medewerkers moeten een grote stap maken van papier naar digitaal denken. Van een gedeelte die die stap niet kan maken, hebben EZ en OCW bijvoorbeeld al afscheid genomen. En de rest kan die stap maken: "Ik verzet me tegen het idee dat medewerkers dat niet kunnen".

Volgens Alard is er niet zo'n grote groep medewerkers bij het Rijk geweest die zo'n enorme stap moet maken. Het vergt een overgang van werken aan de 'achterkant' van informatiestromen naar de 'voorkant'. Medewerkers zitten tegenwoordig midden in het primaire proces, zitten bij de klant aan tafel. Het gaat bijvoorbeeld niet alleen meer over wetgeving, maar over het goede gesprek kunnen aangaan met de klant. De verwachting is dat de huidige DIV-medewerkers deze stap kunnen maken. Daarvoor wordt ook geïnvesteerd in opleiding. De ervaring daarmee is echter, dat de opleidingen die door de markt worden geboden vaak achterlopen bij de ontwikkelingen waar de departementen mee bezig zijn: "Mensen komen vaak terug van een opleiding en zeggen dan: dat wisten we eigenlijk al." Daarom wordt overwogen om op een andere manier kennis binnen te halen, bijvoorbeeld door zelf opleidingen te ontwikkelen.

Toch voorziet men dat sommige functies niet kunnen worden ingevuld door de huidige medewerkers, omdat het kennis en competenties vereist die niet in huis zijn en die niet direct ontwikkelbaar zijn. Dat zijn functies als business-analisten en informatiearchitecten. Die zullen wellicht van de markt gehaald moeten worden.

Tot nu toe zijn de ontwikkelingen (Strategisch Personeel Plan) bij de drie departementen in kaart gebracht en welke gevolgen dat heeft. De volgende stap is om nieuwe functieprofielen te ontwikkelen. Dat is spannend, want het gaat over mensen. En daar staan nog veel dingen in open, bijvoorbeeld of er per departement functieprofielen worden ontwikkeld of algemene functieprofielen voor de drie departementen bij elkaar. Het opstellen van functieprofielen is misschien echter wel het 'achteraf passend maken van datgene wat al in beweging is'. De ontwikkelingen gaan immers snel en de praktijk is soms al verder dan het beleid.

Samenwerken in brede zin

Het mooie van de samenwerking met de drie departementen is dat het doorwerkt binnen de verschillende concerns. Bij OCW en EZK zie je dat ook de uitvoeringsorganisaties mee willen gaan doen om samen stappen te zetten op het gebied van de informatiehuishouding. Het programma DDI (Doorontwikkeling Digitale Informatiehuishouding) van OCW is hier een voorbeeld van. Zo kunnen zowel het kerndepartement als de uitvoeringsorganisaties samen werken aan de toekomst van de informatiehuishouding.

Het gaat volgens Alard Litjens in de genen van de organisaties zitten. De mensen voelen het, willen het, doen het. Samenwerken wordt heel gewoon. Dit is zichtbaar doordat collega's veel sneller met andere departementen (óók buiten de samenwerking) kennis uitwisselen: "Dat is het mooie van deze samenwerking en daar zijn we trots op".



Financiën: Informatie continu beschikbaar

We spreken met Petra Schrauwen, senior adviseur eenheid informatisering. Onderdeel van het CIO-office van het ministerie van Financiën. Petra vertelt bevolgen over de DIV afdeling binnen Financiën en alle ontwikkelingen die op hen afkomen.

De eenheid Informatisering, in zijn huidige vorm, is sinds 1 april 2017 operationeel. Een team dat bestaat uit 3 adviseurs DIV en 1 senior adviseur afdeling DIV, onder leiding van Jonas Neelemaat, teamcoördinator informatievoorziening. Onder de eenheid informatisering valt ook de regieclub richting SSC ICT.

Op 1 april 2017 is ook de uitvoering van een aantal DIV-werkzaamheden ondergebracht bij Doc-Direkt. Daarmee zijn zo'n 25 medewerkers ondergebracht bij Doc-Direkt. Aanleiding voor deze reorganisatie was SGO5. De reorganisatie is in fasen gegaan. Eerst is het DMS uitgerold (Digidoc), daarna zijn bijna alle uitvoeringstaken overgegaan naar Doc-Direkt (recordmanagement, sorteren, post registreren, het onder beheer brengen en het overbrengen).

Het huidige team bestaat nu alleen uit adviseurs. De adviseurs houden zich bezig met ondersteuning van het primaire proces binnen het pand en met innovatievraagstukken. Wanneer bijvoorbeeld een nieuw organisatieonderdeel op Digidoc wordt aangesloten of de workflow moet worden aangepast in Digidoc, dan zorgt de adviseur voor de ondersteuning hierbij en fungeert deze als spin in het web. Innovatie heeft betrekking op het borgen van de kwaliteit van de informatiehuishouding. In die rol doen de adviseurs allerlei analyses op de bestaande informatie, formuleren zij query's en algoritmen om daarmee informatie te kunnen ontsluiten. Het zoek-&-vind-platform van SSC ICT is een belangrijk instrument dat zij hierbij kunnen inzetten. Zo helpt het om te kunnen achterhalen of er staatsgeheime stukken in Digidoc staan, of er bijvoorbeeld privacygevoelige informatie op de N-schijf staat. Ook bij WOB verzoeken of andere ingewikkelde onderzoeksvragen halen de adviseurs de informatie naar boven.

Voor de reorganisatie deden de betreffende adviseurs dit werk deels al. Daarnaast stuurden zij ook medewerkers aan. Met de overgang van deze medewerkers naar Doc-Direkt is de aansturing geen onderdeel meer van hun werkzaamheden. Daardoor kunnen zij meer tijd besteden aan innovatie. En dat merken de mensen in het pand echt, vertelt Petra. "Ze kunnen nu veel meer het primaire proces ondersteunen".

DIV functie over 5 jaar

Binnen Financiën zal de DIV-functie steeds meer de rol van analist krijgen en zullen de taken veel meer gericht zijn op analyseren, monitoren en informatie toegankelijk maken en bij elkaar brengen. In de i-strategie van Financiën is een aantal vaardigheden genoemd waarover de toekomstige DIV-er dan moet beschikken: hij/zij is adaptief, innovatief, creatief, klantgericht, kan goed samenwerken en is resultaatgericht. Op dit moment worden de competentieprofielen voor de DIV functie uitgewerkt. Tegelijk doen de adviseurs on-the-job ervaring op voor toekomstige competenties. Door de dingen te doen en te onderzoeken doen ze al lerende kennis en ervaring op over wat nodig is om goed te functioneren. Volgens



Petra ligt de kwaliteit van de functie op dit moment interdepartementaal boven de middenmoot.

Prioriteiten en ambities

Onlangs is een wensbeeld opgesteld voor hoe de (beleids)medewerkers binnen Financiën digitaal willen werken. Dit is samen met het primair proces opgesteld. De ambitie is dat medewerkers op elk gewenst device bij de informatie kunnen en sneller informatie kunnen ontsluiten. Hoewel ze bij parlementaire enquêtes hebben ontdekt dat de informatiehuishouding redelijk goed op orde is (zo bleek de benodigde informatie zeker te achterhalen), bleek dit veel tijd en menskracht te kosten. Het sneller kunnen ontsluiten van informatie is daarom een aandachtspunt.

“De hoeveelheid informatie neemt toe, ook vanuit kanalen buiten Digidoc, zoals in e-mails, whats-app en andere databases. Dat is nog niet goed onder beheer gebracht en we willen hier meer grip op krijgen, zodat we niet voor verrassingen staan bij WOB-verzoeken. In ieder geval is het onze ambitie om te weten wat er allemaal aan informatie binnen de organisatie beschikbaar is en dit continu te monitoren”, aldus Petra.

Op dit moment werkt Financiën aan de interpretatie van de AVG en hoe deze zich verhoudt tot de archiefwet. Wat kan worden vernietigd en wat dient permanent bewaard te worden? En hoe heeft Financiën de processen ingeregeld als het gaat om privacy? De zoekmachine vindt alles en daar zijn mensen zich niet van bewust. Aandachtspunt is om goed te borgen dat ze niet in strijd met de wet opereren.

Sence of urgency creëren

Een andere belangrijke uitdaging voor Financiën is i-bewustzijn bij medewerkers op peil te houden. Netjes archiveren en opslaan heeft niet altijd voldoende prioriteit bij beleidsmedewerkers, vertelt Petra. Ten tijde van de introductie van Digidoc was veel communicatie gericht op het gedrag van medewerkers. Dit is nu wat weggeëbd en iedereen gaat weer over tot orde van de dag. Rondom bewustzijn en gedrag is nog niets ingeregeld en dat zou wel moeten. Vooral omdat de menselijke factor in het werk ook in de toekomst zal blijven bestaan. Petra verwacht dat in de toekomst met mogelijkheden als automatische metadatering veel werk uit handen wordt genomen, maar dat de techniek nooit alles zal kunnen overnemen.



lenW: Blik van buiten

Op de bovenste verdieping van het pand aan de Rijnstraat 8, met een prachtig uitzicht op een zeldzaam zonnige dag in december, spreken we met Ruth van Belkum, Coen Bergeman en Manon Hagen van het Ministerie van lenW.

Het gesprek beginnen we over HPRM. Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (lenW) gebruikt het pakket HPRM van leverancier Micro Focus ten behoeve van archivering (RMA) en documentmanagement (DMS). Binnen lenW is het gebruik van HPRM voor archivering verplicht gesteld. Sinds de samenvoeging van VROM en VenW tot lenM (2010) is er extra aandacht geweest om digitaal werken (HPRM, samenwerkingsruimte, et cetera) te bevorderen binnen de gehele bestuurskern (BSK). Sinds 2012 wordt er volledig digitaal gewerkt. Nog steeds worden activiteiten verricht om de bewustwording van digitaal werken te vergroten en medewerkers de nodige vaardigheden in het gebruik van onder meer HPRM bij te brengen.

Men constateert dat het niet meer alleen gaat om het kunnen terugvinden van informatie die formeel in de lijn is gecommuniceerd (via de directeur), maar dat er ook steeds vaker door de buitenwereld wordt gevraagd om andere informatie (documenten, e-mails, et cetera) die bijvoorbeeld laten zien wat beleidsmedewerkers hebben gecommuniceerd. Recent heeft de rechtbank Midden-Nederland een uitspraak gedaan over het al dan niet 'WOB-baar' zijn van WhatsApp- en Sms-berichten. De rechtbank Midden-Nederland beschouwt dit als vastleggen en daarmee als document. Dat vereist dus dat veel meer informatie opgeslagen en terug vindbaar is dan in het verleden het geval was, ook uit andere bronnen dan het DMS of RMA. Inmiddels kunnen bij lenW steeds beter stukken worden teruggevonden omdat informatie beter ontsloten is en er meerdere zoektechnieken beschikbaar zijn (bijvoorbeeld full-tekst zoeken). Sinds 2014 is bovendien geregeld dat alle informatie die in andere systemen zit dan in HPRM in HPRM/RMA wordt gearhiveerd. Niettemin is, vanwege het belang van het digitaal archiveren en terug kunnen vinden van informatie, besloten om nog eens goed onder de loep te nemen hoe de processen zijn ingeregeld, hoe de gebruikers zo goed mogelijk ondersteund kunnen worden om makkelijker digitaal samen te werken (DMS, samenwerkingsruimte, et cetera). Opvallend is dat lenW daarin benadrukt dat zij daarin in principe van 'buiten naar binnen kijken'. Zo zit men met medewerkers van lenW om tafel om zicht te krijgen op 'wat zij eigenlijk doen', zodat ze het archiveringsproces hierop zo goed mogelijk kunnen laten aansluiten. Ook kijkt men actief naar de ontwikkelingen in het kader van de WOO: hoe zorgen we dat we transparant zijn, wat kunnen we actief openbaar maken, en hoe kunnen we de informatiehuishouding dan zo organiseren dat we dit kunnen realiseren? lenW zoekt hierbij de balans tussen aan de ene kant alles archiveren en vindbaar maken, en aan de andere kant daar ook weer niet te ver ingaan. Niet alles is namelijk relevant en men wil voorkomen dat medewerkers niet onnodig veel tijd besteden aan archiveringstaken. Daarom is een gebruikersgerichte ondersteuning van groot belang. Tegelijkertijd voldoet men natuurlijk aan de gevraagde transparantie over de processen in de organisatie en wordt geborgd dat lenW de relevante informatie beschikbaar heeft. Dat kan van toepassing zijn



voor actieve openbaarmaking op korte termijn, maar ook bij een WOB-verzoek of pas over 20 jaar na overbrenging naar het Nationaal Archief.

Tegen deze achtergrond is een ontwikkeling om zaken zoveel mogelijk te automatiseren, net als bij de andere departementen. Daarbij is er bijvoorbeeld aandacht voor het laten aansluiten van informatiesystemen op HPRM. Er is bijvoorbeeld een koppeling tussen Outlook en HPRM, zodat e-mails aan dossiers kunnen worden toegekend. Ook is er geregeld dat via een 'deponeerknop' informatie na afsluiting van een dossier gearhiveerd wordt en automatisch het RMA regime meekrijgt.

I-bewustzijn bij medewerkers blijft echter belangrijk. De bewustwording zit hem erin dat medewerkers moeten begrijpen hoe zij op een verantwoorde manier moeten samenwerken, met aspecten zoals bijvoorbeeld toegankelijkheid en zaakgericht werken erin (bij een dossier als MH17 gaat dat overigens heel goed, omdat iedereen daar het belang van inziet). De oplossing ligt volgens lenW op verschillende vlakken. Het vereist een cultuurverandering (bewustwording en ontwikkeling vaardigheden bij medewerkers). Daarnaast kan een deel van de oplossing liggen in monitoring. Waarbij middels rapportages de medewerkers geïnformeerd worden over bijvoorbeeld het aantal dossiers dat is gedeponeed in het RMA, gebruik van correcte metadatering, et cetera. Natuurlijk zit de oplossing ook in de systemen, zoals automatisch metadateren, slim scannen en dergelijk. Ook gaan komend jaar netwerkschijven worden afgesloten aangezien er inmiddels een samenwerkingsruimte is geïmplementeerd. Tot slot wil men ervoor zorgen dat zoveel mogelijk bij het ontstaan van informatie al wordt gestructureerd en vastgelegd, in plaats van achteraf bij het deponeren. Zo is men van plan om te kijken of in DocGen meer automatische metadata kunnen worden meegegeven bij het ontstaan van documenten.

lenW is verder op dit moment en de komende jaren bezig met digitaal overbrengen van archieven. Er heeft reeds een pilot plaatsgevonden met een archief van de Deltacommissaris en komend jaar volgt een nieuwe tranche, waarbij ervaring wordt opgedaan met vraagstukken zoals e-mail archivering, archieven met beperking op de openbaarheid, et cetera. De koppeling tussen HPRM en het e-depot is inmiddels klaar. Daarnaast onderzoekt lenW of de huidige fysieke archieven van de voormalige ministeries van VenW en VROM kunnen worden gescand en digitaal kunnen worden overgedragen. Hoe ziet de iets verdere toekomst eruit? lenW verwacht meer intelligentie door ICT-toepassingen. Een voorbeeld is het toepassen van een zoekmachine die over applicaties heen zoekt. Toch is de verwachting dat de uitrol van technologische ontwikkelingen binnen de overheid minder snel gaat dan iedereen denkt. Bovendien ziet men technologische toepassingen als een hulpmiddel, niet als iets dat alle zaken oplost. Menselijke handelingen zullen voorlopig nodig blijven. De taken van traditionele archiefmedewerkers zullen in toenemende mate echter liggen op het vlak van monitoring en advies. Dat betekent bijvoorbeeld dat er in de toekomst nog steeds aandacht moet blijven voor het bewust maken van medewerkers dat archivering en rekening houden met openbaarheid van informatie, belangrijk is.



Op dit moment zijn organisatorisch binnen de bedrijfsvoering de uitvoerende en de kaderstellende (regie)functies al gesplitst. De uitvoerende taken van DD-medewerkers zullen in de toekomst steeds minder worden. Zo voorziet lenW dat scanwerkzaamheden volledig zullen verdwijnen binnen lenW. Er zal wellicht nog een kleine helpdesk zijn in de toekomst die medewerkers ondersteunt bij vragen en verzoeken. In plaats van uitvoerende werkzaamheden zal de focus meer liggen op regie- en kaderstellende werkzaamheden en daarnaast monitoring en kwaliteitscontrole. De verwachting is dat het volledig verdwijnen van uitvoerende functies nog wel even duurt.

Tot slot breekt lenW nog een lans voor het beter laten aansluiten van de eisen die het Nationaal Archief stelt aan archivering op de huidige digitale situatie. Men ervaart namelijk op dit moment nog dat eisen die aan archieven worden gesteld (bijvoorbeeld als het gaat om metadatering) uit het fysieke tijdperk stammen en op de digitale wereld worden geplakt, hetgeen tot onpraktische situaties kan leiden.



JenV: Van traditioneel archiveren naar kunstmatige intelligentie

Op de tweede verdieping van de Turfmarkt spreken we op een vrijdagochtend met Jan Rooijmans en Jos Hezemans. Jan is teamleider Advies en Gebruikersondersteuning en Jos is portfoliomanager, beiden bij het kerndepartement van Justitie en Veiligheid. De 'workflow' van het gesprek verloopt op een prettige manier in een andere volgorde dan bij andere gesprekken. Zo doen we de voorstelronde halfweg. De trigger was de opmerking van Jan aan het begin van het gesprek dat ze graag kijken naar en leren van andere departementen. Waarover dan precies? En zo ontstond een boeiend gesprek over de huidige situatie en toekomst van DIV bij JenV.

JenV heeft de laatste jaren vol ingezet op de ontwikkeling en uitrol van DigiJust (DMS-systeem). In 2009 is DigiJust geïntroduceerd voor enkele hoofdprocessen, zoals het beantwoorden van Kamervragen. Voor de medewerkers op de DIV-afdeling speelde toen al: wie gaat mee naar het digitale tijdperk en wie blijft het papierenwerk doen?

Op een gegeven moment is de knop omgezet en werd gezegd: als we DigiJust stap voor stap ontwikkelen voor steeds meer hoofdprocessen, dan zijn we in 2020 nog bezig. Daarom is rond 2012 besloten dat iedereen met DigiJust moet werken. Tegelijkertijd werd het systeem flexibel gemaakt: iedereen kan zelf werkstromen aanmaken zoals hij/zij denkt dat die moet verlopen. Kortom: verplicht gebruik met de nodige flexibiliteit.

Het is inmiddels ook duidelijk dat er nog stappen zijn te zetten in het gebruik van DigiJust. Het is nog steeds mogelijk buiten het systeem om te werken, niet iedereen gebruikt het systeem of niet op de daarvoor bedoelde wijze. Dat heeft soms te maken met onbekendheid, soms met gebruiksgemak of met andere communicatiemiddelen (zoals mail) die door gebruikers als sneller en praktischer worden ervaren. Dat is de reden dat er nu en in de komende jaren veel aandacht is voor i-bewustzijn en i-vaardigheden van medewerkers bij het kerndepartement van JenV. Op dat vlak kijkt JenV ook de kunst af bij andere departementen: welke concrete activiteiten passen zij bijvoorbeeld toe om medewerkers bewust te maken van het belang van goed gebruik van een DMS-systeem?

Omslag naar adviesrol DIV

Al met al is sinds een paar jaar sprake van een ontwikkeling van uitvoerende DIV taken naar een adviesrol van de DIV-functie. De verantwoordelijkheid voor het archiveren ligt bij het primaire proces en dit vergt advies en feedback van de DIV-medewerkers aan het primaire proces. Jos en Jan verwoorden het als steeds meer een actieve DIV-rol innemen in plaats van een ondersteunende beheerrol. Het primaire proces adviseren en feedback geven over hun informatiehuishouding staat centraal.

Voelt het primaire proces de urgentie en nemen zij hun verantwoordelijkheid? Daar is volgens hen nog wel wat in te verbeteren. Er is vanuit de bedrijfsvoeringskolom volop aandacht voor goed archiefbeheer. Hiervoor worden dan ook de nodige middelen uitgetrokken waardoor state-of-the-art gewerkt kan worden. De kunst is om het primaire proces tot aan de hoogste managementlagen ook te doordringen van nut en noodzaak en er een breed gedragen visie en integrale werkwijze in de hele organisatie op na te houden.



Toekomst: kunstmatige intelligentie inzetten

In de toekomst gaan we steeds meer 'intelligentie' inzetten op taken door gebruik van technologie. Dat betreft aan de voorkant van de life cycle van documenten bijvoorbeeld autotaxonomie. JenV heeft hier al een eerste pilot mee gedraaid: 70.000 dossiers die nog niet goed zijn geordend, maar binnenkort wel conform selectielijsten moeten worden bewaard dan wel vernietigd, zijn met behulp van autotaxonomie opnieuw geordend. Door middel van deze toepassing van kunstmatige intelligentie is 92% van dit totale aantal opnieuw geclassificeerd. Aan de andere kant zal steeds meer intelligentie worden toegepast voor 'slim zoeken'. Vooral waar het gaat om het doorzoekbaar maken en vinden in andere kanalen dan DigiJust (bijvoorbeeld netwerkschijven, mail, sociale media, et cetera). Hier zullen de komende tijd ook pilots mee gedaan worden en er leven al ideeën om dit soort intelligente zoekalgoritmen aan DigiJust te gaan koppelen.

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de nabije toekomst van de DIV-functie?

Jos en Jan hopen en verwachten dat de "registratorfunctie" in de toekomst steeds verder ondersteund zal worden met autotaxonomie. Uiteraard gaat de hoeveelheid fysieke inkomende post verder afnemen.

Zoals bij elk departement en uitvoeringsorganisatie neemt daarbij de zwaarte van de DIV-functies toe. Het team advies en ondersteuning zal daarom groeien, zowel in omvang als in zwaarte. Er is behoefte aan senior adviseurs die het primaire proces adviseren en gelijkwaardig gesprekspartner zijn. En er zal een toenemend aantal data- en procesanalisten komen, die met kunstmatige intelligentie kunnen omgaan. Er zal bijvoorbeeld steeds meer een beroep worden gedaan op mensen die bijvoorbeeld bij een WOB verzoek hulp bieden om alle informatie te vinden.

JenV vindt het belangrijk dat de (nieuwe) DIV-medewerkers dicht op het primaire proces zitten en daar hun toegevoegde waarde leveren. En dat bovendien de keten zoveel mogelijk in stand blijft: het inscannen van documenten lijkt bijvoorbeeld een op zichzelf staande activiteit, maar is inmiddels zo sterk verweven met het direct feedback geven aan het primaire proces over archiefhuishouding, dat opknippen van de keten voor hen onwenselijk is. Ook voor functioneel beheer geldt dat er zo'n grote verwevenheid is met het primaire proces dat JenV dit liefst in eigen huis houdt.

Duurzame toegankelijkheid

Als we Jos en Jan vragen nog wat verder in de toekomst te kijken, dan verwachten zij dat er fundamentele veranderingen zullen gaan plaatsvinden in de archiefwereld en we over tien jaar zeker in een andere situatie zitten. Belangrijkste driver daarbij is de hausse aan informatie. Wellicht zal ordening in archieftermen moeten worden losgelaten, en verschuift de aandacht naar het regelen van de opslag van informatie, het toegankelijk maken en het snel en slim kunnen vinden van benodigde informatie (met behulp van kunstmatige intelligentie). Mogelijk dat we ook anders omgaan met bewaren en vernietigen en dat minder verfijnd doen: bijvoorbeeld niet meer naar informatiesoort, maar alles rondom een bepaald dossier bijvoorbeeld 10 jaar bewaren en dan overdragen of vernietigen. Dat zou betekenen dat de functies van recordmanagement en recordbeheer een andere invulling krijgen.



Wet- en regelgeving

Gevraagd naar ervaringen rondom wet- en regelgeving, geven zij aan dat deze soms de toekomstige bewegingen hindert. Een voorbeeld is dat de archiefwet voorschrijft dat bepaalde informatie moet worden vernietigd, maar is vernietigen niet een utopie? Moeten we in de toekomst niet anders omgaan met bewaren en vernietigen? Natuurlijk, JenV zorgt ervoor dat ze de wet volgen en compliant zijn. Daarom worden wettelijke kaders en richtlijnen geïmplementeerd. Zo is JenV klaar om duurzaam archiveren in de praktijk te brengen. Volgend jaar gaat informatie vernietigd worden conform de wettelijke termijnen voor bewaren en vernietigen. Maar misschien blijkt over 10 jaar dat de werkwijze omtrent bewaren en vernietigen achterhaald is. Tegelijkertijd experimenteert JenV daarom met op de toekomstgerichte nieuwe technologieën.



Buitenlandse Zaken: Gids in een informatie-intensieve organisatie

Vrijdag begin van de middag. We komen aan bij de Rijnstraat in Den Haag: voor ons de eerste kennismaking met het nieuwe gebouw waarin BZ huist. We worden warm ontvangen door Niels van Heezik, die vertelt over zijn ervaring met het nieuwe gebouw. Na onze afspraak moet Niels direct bij de PsG zijn, maar dat weerhoudt hem er niet van om rustig én geëngageerd de stand van zaken rondom DIV uit de doeken te doen en zijn toekomstvisie met ons te delen.

Reorganisatie

De afdeling Informatie en Archief van BZ staat aan de vooravond van een reorganisatie. Al snel wordt duidelijk dat de hele afdeling op de schop gaat en wordt omgetoverd tot een afdeling informatiemanagement. Dit heeft alles te maken met de omslag die de DIV functie doormaakt.

BZ werkt al enige tijd vrijwel volledig digitaal. De verhuizing naar een gebouw waar geen plek is voor archieven heeft daar overigens een duwtje bij in de rug gegeven. En met de inzet van nieuwe technologieën waarop BZ de komende jaren inzet, wordt dat volgens Niels alleen nog maar meer. Zo vindt er tot en met 2019 een uitrol plaats van Sharepoint, wereldwijd voor vrijwel alle posten van BZ. Daarbij wordt ook gewerkt aan een koppeling met het RMA, waardoor de digitale archivering automatisch geregeld wordt. En er wordt ingezet op automatische metadatering en de ontwikkeling van goede zoekfuncties.

Niels presenteert de ontwikkelingen met veel passie. Uit zijn verhaal klinkt ook door hoe goed de relatie is met het primaire proces. In het primaire proces wordt, mede door sturing daarop vanuit de leiding van BZ, veel aandacht besteed aan goed met elkaar samenwerken en onderwerp gericht werken. De slogan bij BZ is dat het een informatie-intensieve organisatie is. Het management ziet daarbij het belang van het hebben van goede informatie die op orde en toegankelijk is. Zoals zo vaak heeft daarbij geholpen dat er in het verleden weleens problemen zijn ontstaan rondom vindbaarheid van informatie die onwenselijk waren. Hoe dan ook, de afdeling van Niels lijkt goed op de rol te staan binnen het departement en als expertteam gevonden te worden.

Alle ontwikkelingen betekenen dat de klassieke DIV-functie in de komende jaren naar de achtergrond verdwijnt. Veel handmatig werk wordt overgenomen door de techniek. Een klein deel van de taken zal de komende jaren nog wel bestaan uit archiveren, zo worden nog enkele mensen opgeleid voor gebruik van het RMA en voor bijvoorbeeld de aansluiting met e-depots. Maar de klassieke DIV-functie wordt steeds meer een 'backoffice' functie.

Interactie met het primaire proces

Met name de interactie met het primaire proces zal de komende jaren toenemen. Het primaire proces stelt steeds vaker vragen die gaan over hoe zij hun informatiebeheer kunnen inrichten, hoe zij hun processen vorm moeten geven, hoe zij de informatie-uitwisseling kunnen verbeteren. Van een medewerker wordt gevraagd om daarin te adviseren. Het betekent vooral dat er steeds meer vraaggericht gewerkt gaat worden in plaats van aanbodgericht. 'Luisteren naar de vraag van de klant' wordt belangrijk, en dat kunnen vertalen naar



adviezen en oplossingen. Informatieadviseurs moeten bijvoorbeeld proces- en informatieanalyses kunnen uitvoeren. Niels legt ook de nadruk op het toenemende belang van communicatieve vaardigheden die adviseurs nodig hebben. Zij moeten de vraag kunnen ophalen en begrijpen, maar moeten bijvoorbeeld ook de informatiekaders kunnen uitleggen zonder daarbij star te worden. Dat vraagt veel van adviseurs.

Welke rollen en taken zijn er dan straks in de nieuwe situatie?

Niels geeft aan dat functioneel beheer in omvang verdubbelt. Dat heeft alles te maken met de steeds grotere inzet van techniek en systemen. Tevens komt er een beleidsadviseur voor kwaliteit en compliancy, hetgeen eerder een onderdeel van een takenpakket was maar straks een formele rol wordt. Er zijn e-coördinatoren die de doorontwikkeling van Sharepoint gaan vormgeven. Daarbij is interactie met het primaire proces van belang, door de vraag op te halen en uit te werken in oplossingen. Verder spelen informatiemanagement-adviseurs een belangrijke rol. Daarnaast blijven er nog enkele functioneel recordmanagers en archiefbeheerders die de meer traditionele archieftaken uitvoeren (bijvoorbeeld advies geven over archiefinhoudelijk zaken, selectielijsten ontwerpen en beheren, et cetera). Daarnaast zullen enkele managementfuncties versterkt worden.

De nieuwe rollen en taken vragen veel 'nieuwe' competenties van adviseurs. En daar zijn 'zwaardere' mensen voor nodig, met een hogere opleiding en hoger schaalniveau. Kunnen medewerkers deze stap maken? Uit het strategisch personeelsplan analyse (SPP) is gebleken dat er een frictie zit tussen huidige en gewenste competenties. Een deel van de medewerkers zit inmiddels al in een werk-werk traject. Andere mensen zullen de stap naar de toekomst wel zetten. Daarbij wordt ingezet op aanvullende training en opleiding. Maar voor sommige functies weet Niels al dat hij deze van buiten moet halen, zoals informatiemanagement-adviseurs, omdat de interne medewerkers hier niet naar toe zullen kunnen groeien. Alleen zijn deze moeilijk te krijgen. Het zijn schaarse, gewilde mensen op de arbeidsmarkt die op andere plekken vaak meer kunnen verdienen.

Tot slot: hoe ziet de wereld eruit als we nog iets verder weg kijken, over laten we zeggen 5 jaar en verder? Met welke ontwikkelingen hebben we dan te maken? Niels voorziet dat de verwevenheid van informatiesystemen en databronnen nog complexer gaat worden. De vluchtigheid van informatie neemt toe, de verschijningsvormen worden diverser. De kunst is het uitfilteren van die informatie, die de moeite waard is om energie in te steken en deze gedurende de levenscyclus toegankelijk te houden. Alle informatie beheren is volgens Niels een utopie. De trend zal dan ook zijn om steeds meer risicogericht te werken, door middel van bijvoorbeeld hotspot-analyses. In dit kader zal de rol van adviseur kwaliteit en compliancy' sterker worden.



SZW: Kaderstellend, regievoerend

Een tour door het pand waar SZW en VWS sinds een aantal maanden alweer zijn samengevoegd brengt ons uiteindelijk in een van de ruimtes waar we spreken met Jacques Selder. Jacques, cluster coördinator Documentaire Informatie Huishouding, is blij met zijn nieuwe locatie. Vanwege het comfort van het pand, maar vooral omdat het samengaan met VWS de samenwerking met VWS collega's stimuleert. Voordelen die hij van samenwerking met andere ministeries ervaart, zullen in het gesprek nog vaker worden benadrukt.

Grote reorganisatie van de PsG kolom

Gelijktijdig met de verhuizing heeft er nog een belangrijke verandering plaatsgevonden. De gehele PsG kolom is sinds 1 april gereorganiseerd. De directie Bedrijfsvoering is nu de directie Organisatie Bedrijfsvoering en Personeel (OBP) geworden. Daaronder valt onder andere de afdeling Fysieke en Digitale werkomgeving (FDW). En het cluster van Jacques met 5,5 medewerkers valt onder FDW.

Met deze reorganisatie is ook de afdeling van Jacques Selder flink gewijzigd qua samenstelling. De afdeling heeft een andere naam gekregen en heet nu Documentaire Informatie Huishouding (DI). Die naam past beter bij de huidige rol en taken die de afdeling nu voor haar rekening neemt. DI is een 'Regieclub', met als voornaamste taken beleidsadviesing, kaderstelling, toezicht, leveranciersmanagement en klantadviesing op strategisch en tactisch niveau. Voorheen hoorden deze taken ook al bij de afdeling maar daarnaast bestond deze ook nog uit een grote uitvoeringscomponent. Met de reorganisatie zijn de uitvoerende taken weggehaald bij de afdeling en deze worden nu in-bestede bij Doc-Direkt. De 35 medewerkers (waaronder Digi-div'ers, accountmanagers, functioneel beheer en de scanstraat) zijn meegegaan naar Doc-Direkt.

Het onderbrengen van deze taken bij Doc-Direkt komt allereerst voort vanuit de SGO5 opdracht om steeds meer uitvoeringstaken uit te besteden aan SSC organisaties. Daarnaast was er de wens om de kwaliteit van de dienstverlening van de DIV afdeling te verbeteren. Een van de manieren om dit te realiseren is samenwerking. Door samenwerking kun je van elkaar leren en je wordt groter en hebt dus meer mogelijkheden.

Binnen de SZW organisatie is goed nagedacht hoe deze transitie zo goed mogelijk te laten verlopen met veel aandacht voor cultuur en samenwerken en met oog voor behoud van de persoonlijke dienstverlening. Immers ondersteuning op afstand, wat de nieuwe situatie behelst, betekent ook een minder persoonlijke benadering. Om die zorgen weg te nemen is besloten het eerste jaar service in nabijheid te houden. In de praktijk betekent dit dat zo'n 3 medewerkers van Doc-Direkt fysiek in huis bij SZW zitten en zo dus goed die diensten kunnen verlenen. Dit betekent ook dat in de praktijk voor deze medewerkers nog niet zo veel is veranderd.

Nieuwe rollen

Voor de medewerkers die zijn gebleven bij DI is er wel wat veranderd. De gehele bedrijfsvoeringskolom bestaat alleen nog uit regieclubs waardoor het samenwerken nu beter en makkelijker verloopt. Ook hebben zij er een nieuwe taak bij gekregen, namelijk die van leveranciersmanagement richting Doc-Direkt. Dat is nu nog wennen omdat ze nu met voormalige collega's opeens een leveranciersrelatie hebben. Daarnaast houden zij toezicht



op de informatiehuishouding, houden zij zich bezig met strategische advisering bijvoorbeeld richting het CIO beraad en met klantadvies richting het primaire proces.

Er is bewust voor gekozen de regierol bij SZW te houden. Uiteindelijk is de minister de zorgdrager ook al is DIV uitbesteed. Om dat waar te kunnen maken is bij SZW de gedachte dat er daarvoor nog mensen nodig zijn die daarop toezien.

Kwaliteitsverbetering informatiehuishouding door bewustwording

De ambities van de afdeling zijn hoog. Komend jaar gaan zij inzetten op kwaliteitsverbetering van de informatiehuishouding. Met een onderzoek, een soort nulmeting zullen ze de stand van zaken rond documentatie en informatiehuishouding bij gebruikers vaststellen. Hoe worden systemen gebruikt? Hoe bewust zijn medewerkers zich van hun verantwoordelijkheid? Hoe ziet de gebruiker digitaal werken in de toekomst? Wat zijn de wensen? Met dat beeld kunnen ze vervolgens een kwaliteitssysteem a la BIHR ontwikkelen waarmee periodiek de kwaliteit kan worden gemeten en verbetervoorstellen kunnen worden gedaan om de informatie op orde te krijgen.

Jacques verwijst daarbij ook naar de pijlers vanuit het programma Rijk aan Informatie. Het gaat daarbij onder andere om 'creëren van bewustwording bij de eindgebruiker'. Bij SZW geloven ze erin dat je dat niet alleen bereikt door medewerkers op hun verantwoordelijkheden te wijzen, maar ook door medewerkers aan de hand van data aan te tonen hoe met de informatie wordt omgegaan en door hen de voordelen te laten inzien.

Waar zien ze nu al dat verbetering nodig is?

Het vermoeden is er dat e-mails niet door iedereen goed worden opgeslagen, dossiers nog niet actueel en volledig zijn en op tijd worden afgesloten, selectielijsten nog niet strikt worden toegepast en ook is digitale vernietiging een uitdaging. Bovendien is de informatiehuishouding meer dan wat er in Digidoc afspeelt, het betreft ook de bedrijfssystemen voor de Inspectie en ook het agentschap valt binnen de scope van archiefgegevens. Daarvan is het ook de bedoeling directer met deze clubs contact te hebben en samen afspraken te maken. Kortom, er is nog veel te doen. En dat zal niet minder worden bij SZW. In de toekomst verwachten ze dat er steeds meer manieren van documenten opslaan en verspreiden naast elkaar zullen bestaan, er komen steeds meer tools beschikbaar, bijvoorbeeld de samenwerkingsruimte gekoppeld aan DMS, Ibabs, het vergadersysteem waarvan je wilt dat stukken in het archief komen, de archivering van social media gegevens. Het wordt eerder complexer dan eenvoudiger.

Automatisering, nieuwe intuïtieve tooling zoals big data analytics zijn daarentegen technologische oplossingen die in al die complexiteit kunnen ondersteunen. Jacques: "De techniek kan ons gaan helpen bij hotspots samenstellen, het selecteren, bewaren, vernietigen, afschermen en openbaar maken. Maar ook als er veel technische oplossingen zijn zullen we altijd afhankelijk blijven van het gedrag van medewerkers. Gaan ze die systemen gebruiken? Daarvoor is werken aan bewustwording belangrijk".

Al deze ontwikkelingen vraagt van de DI medewerkers dat zij vooral communicatief sterk zijn. Volharden is ook essentieel want de boodschap die moet worden gebracht is niet sexy. Daarnaast is het van belang dat de mensen goed op de hoogte blijven van ontwikkelingen die er zijn. Het gesprek zullen zij steeds meer op tactisch niveau gaan voeren. Het huidige team (cluster) beschikt hiervoor over voldoende competenties, zo geeft Jacques aan. Hij maakt zich hier geen zorgen over. Wel geeft hij aan dat ook Doc-Direkt hierin professioneler



moet worden. Zij zullen ook in de toekomst vaker op tactisch niveau aan tafel met de gebruiker moeten gaan zitten.

Door de technische ontwikkelingen verwacht Jacques ook dat steeds meer centraal tot stand zal komen. Hij verwacht dat BZK en OCW ook een grotere regierol zullen krijgen. Ten aanzien van de wetgeving bijvoorbeeld moeten er antwoorden komen. Deze loopt achter op wat er feitelijk gebeurt. E-mailarchivering, bewaren, vernietigen en het selectievraagstuk zijn in de digitale wereld ingewikkelder en moeilijker vol te houden met alle versnipperde informatie.

Waar in de toekomst mogelijk dan ook de focus op zal komen te liggen is risicomanagement, doordat het steeds lastiger wordt om aan alle wetgeving te kunnen voldoen. SZW zal dan een aantal risicodossiers benoemen die periodiek aan controle onderhevig zijn om het behapbaar te houden.



VWS: Pas op de plaats maar wel vooruit

We spreken met Véronique Frinking, Programmamanager van het Programma Informatie op Orde en teamcoördinator team Kennisplein en Tom Wight, adviseur team Informatiemanagement. Twee verschillende teams maar nauw met elkaar verbonden in de uitvoering van de werkzaamheden. Ze zijn 'een beetje van elkaar' en vullen elkaar goed aan, dat komt ook goed tot uitdrukking in het gesprek.

Het Kennisplein van VWS bestaat uit drie onderdelen: de scanstraat, contentbeheer en de digitale bibliotheek. Het team Informatiemanagement zet de beleidsmatige kaders neer binnen VWS. Tevens behoort recordmanagement en het beheer van het DMS (Marjolein) tot de taken van dit team. Aanvankelijk zat recordmanagement bij het Kennisplein omdat in het werk veel verbinding bestaat met de werkzaamheden van het Kennisplein. Toch is op een gegeven moment ervoor gekozen recordmanagement onder te brengen bij Informatiemanagement omdat er ook beleidsmatige taken aan hangen.

Veel veranderingen in korte tijd

De afgelopen vijf jaar heeft er een grote verandering plaatsgevonden bij VWS. Het DMS is ingevoerd en de organisatie heeft de transitie van papier naar digitaal doorgemaakt. Dat er in korte tijd zo veel is gebeurd had te maken met de verhuizing indertijd van VWS naar het gebouw van OCW. Er moest veel, tegelijk en versneld, worden doorgevoerd. Het resultaat na vijf jaar is dat in principe alles nu digitaal verloopt.

De DIV-functie is ook binnen de organisatie anders georganiseerd. Voorheen hing DIV aan een directie, nu is de DIV ondersteuning centraal georganiseerd. Door digitalisering kan iedere gebruiker nu zelf zijn documenten opslaan en archiveren en hoeft de DIV-er dit niet meer te doen. Die omslag is nog even wennen voor de organisatie, ervaren Véronique en Tom. Medewerkers hebben nog onvoldoende in hun systeem zitten dat de verantwoordelijkheid voor het opbergen en archiveren nu bij henzelf ligt. Ook slaan ze de informatie vaak nog op op netwerkschijven of persoonlijke schijven. Daar waar processen dwingend zijn voorgeschreven, zoals de parafenroute, staat de informatie automatisch in het DMS. De jongere generatie medewerkers gaat hier wel al makkelijker mee om, vertelt Véronique. Ook geeft zij aan dat de snelle omslag naar papierloos werken, terwijl nog niet alles daarop was ingericht, hierbij meespeelt. "Het was cold turkey, er kwam veel tegelijk op de mensen af, en eigenlijk waren we hier niet goed op voorbereid, blijkt achteraf".

Programma Informatie op Orde

Om ervoor te zorgen dat iedereen uiteindelijk de informatie op de juiste plek opbergt, zodat informatie kan worden gedeeld en gevonden, is het Programma Informatie op Orde opgezet. Het programma zet in op bewustwording en biedt de ondersteuning die nodig is aan het primair proces om dit doel te bereiken. Zo gaan zij momenteel langs de directies om het gesprek aan te gaan over informatie, en vooral om op te halen waar directies tegen aanlopen. "Andersom werkt het niet, je kunt mensen niet iets aanbieden als ze niet zelf bewust het idee hebben dat ze een probleem hebben", aldus Tom.

Uiteindelijk gaat het erom dat vanuit medewerkersperspectief wordt geredeneerd. En net als



in de zorg, waar de patiënt centraal staat, hier de beleidsmedewerker centraal staat. Wat heb jij nodig, wat kunnen we doen om daarin te voorzien?

Dat er al stappen zijn gemaakt met het programma merken Véronique en Tom aan de urgentie die nu wel langzamerhand wordt gevoeld bij medewerkers, dat het gesprek hierover kan worden gevoerd en dat er een hulpvraag komt. Véronique: "In de rondes zeggen mensen: help ons meer in wat het is dat we moeten opslaan, maak het dwingender. Nou dat is de mindset die we nodig hebben".

Samen oplossen

De problematiek is rijksbreed. Daarom vinden zij het goed dat er rijksbrede initiatieven zijn, vanuit onder andere het programma Rijk aan Informatie. "Het zou echt onzin zijn als ieder voor zich ging bedenken hoe het beter kan. Véronique: "Je moet het echt samen doen". Langzamerhand zien zij ook een trend richting uniformiteit, er ontstaan clusters.

Er is ook vernieuwing nodig en daarvan verwachten zij veel van BZK, het zou bijvoorbeeld mooi zijn wanneer er een rijksbrede zoekfunctie wordt ontwikkeld. Ook van het Nationaal Archief is in hun optiek vernieuwing nodig, bijvoorbeeld in het anders denken over ordening. Nu wordt er nog te veel geredeneerd vanuit het oude papieren denken, terwijl het nodig is toekomstbeelden in kaart te brengen en vanuit die beelden ministeries te vragen het op een bepaalde manier aan te leveren.

Toekomstbeelden

Vragend naar de eigen toekomstbeelden en die van de DIV functie, voorzien zij dat in de toekomst de technische ondersteuning veel beter en groter is. Mogelijk is archivering verdwenen en is het beheer automatisch geregeld met een zoekfunctie, ongeacht waar je document begint en opslaat. Het menselijk bewustzijn blijft altijd van belang vooral als het gaat om infobeveiliging, privacy, transparantie, et cetera. "Hoe we om willen gaan met informatie kan de techniek niet overnemen. We voeren nu bijvoorbeeld discussies over transparantie. Tot waar gaat dit dan? Hoe maak je duidelijk waarom je informatie naar buiten brengt? Wat wil je ermee bereiken en wat heb je dan nodig? Die worsteling zie je. En die heeft niks met techniek te maken".

Kijkend naar de rol van de DIV'er, gaat die steeds meer richting die van data-analist. Degene die slim kan zoeken, informatie verzamelt die het primaire proces kan ondersteunen in de beleidsvorming en die nadenkt over hoe de informatie die je in een structuur stopt weer boven tafel haalt. Daar zit namelijk een enorm verbeterpotentieel. Véronique heeft weleens uitgerekend dat door het ontbreken van goed toegankelijke informatie er behoorlijke inefficiënties in het beleidsproces zitten. Als informatie snel en goed gevonden wordt, kan dat per saldo het werk van drie op de veertig medewerkers overbodig maken (omdat veel medewerkers nu tijd kwijt zijn aan het vinden van informatie). Goede data-analyse mogelijkheden zijn hiervoor nodig. Tegelijkertijd wordt het belang van medewerkers die zelf goed kunnen zoeken ook onderkend en blijft het bijbrengen van bewustzijn en vaardigheden van belang.

In de nieuwe rol van de DIV'er zullen andere eisen aan de medewerker worden gesteld. Contact maken met beleidsmakers, hen adviseren en zich gelijkwaardig voelen aan



beleidsmedewerkers zijn belangrijk daarbij. Nu kijken medewerkers nog op tegen beleidsmedewerkers en dat maakt het soms lastig om een adviserende functie in te vullen. Hoeveel begeleiding en opleiding nodig zal zijn om te kunnen aansluiten bij de nieuwe ontwikkelingen is nu de vraag. In de rol van DIV-er zullen mensen mogelijk hoger opgeleid zijn.

Tegelijk zien zij het huidige moment als een pas op de plaats, om te herijken welke kant ze verder op willen bewegen, en ook te bepalen wat van de medewerkers kan worden gevraagd. Dat beeld is nog niet duidelijk genoeg, dat is aan de hogere leiding om die koers uit te zetten. “Je kunt niet van mensen verwachten dat ze als eerste veranderen als de top van de organisatie nog niet heeft bedacht dat het ook zo moet.” Als dat beeld meer duidelijk is, dan is de volgende stap sturen op de ontwikkeling van medewerkers. Tot slot merkt Véronique op dat voor het beeld van de toekomstige medewerker een duidelijk kader nodig is vanuit (archief)wetgeving. Want dat is het kader waarbinnen het management gaat sturen.



RWS: Informatie als kernkapitaal van Rijkswaterstaat

In de hal van het gebouw van Rijkswaterstaat in Utrecht valt ons oog op een informatiezuil waar we kunnen nagaan hoe groot de kans en impact is dat de plek waar Lea en ik wonen onder water komt te staan. Het risico dát het gebeurt is bij Jurgen groter dan bij Lea. Als het gebeurt, dan komt het water bij Lea echter veel hoger te staan dan bij Jurgen. Wat doe je in zo'n geval, vragen we ons af: blijf je en verschans je je op zolder, of vlucht je je woonplaats uit? Nog beduusd van de informatie die we kregen voorgeschoteld, en enigszins in verwarring over wat we zouden doen als het zou gebeuren, worden we opgehaald door Karin Bornhijm en Harm Jan van Rees.

DIM als weerspiegeling van de ambitie

Bij RWS spreekt men van DIM: documentair informatie management. Dat is niet zomaar: het weerspiegelt de ambitie om de informatievoorziening steeds meer aan de voorkant van (primaire) processen te regelen, in plaats van achteraf informatie te archiveren. Een aantal ontwikkelingen zorgt ervoor dat het steeds belangrijker wordt om de informatievoorziening aan de voorkant van processen goed te regelen. Zo noemen Karin en Harm Jan de beweging naar steeds meer actieve openbaarheid van gegevens. Ook is in de DIM Visie van RWS opgenomen dat in 2025 informatie de belangrijkste productiefactor is in het primaire proces: niet alleen documenten, maar ook data. Het is de cruciale sleutel in het 'draaien' van projecten. De ambitie van DIM is om het primair proces hierin te ontzorgen, zonder het eigenaarschap van de content over te nemen. Het is namelijk zo geregeld dat het eigenaarschap van content (zoals data) gedurende een lopend dossier/zaak bij het primaire proces ligt. Pas als een zaak is afgerond gaat het eigenaarschap over naar DIM.

Er ligt daarom een decentrale verantwoordelijkheid in het primaire proces voor de invoer, kwaliteit en beheer van documenten. DIM stuurt centraal op kaders en richtlijnen via een kwaliteitssysteem en biedt ondersteuning via eigen adviseurs en een DIM-raamovereenkomst. Het primaire proces bewust maken van hun eigen verantwoordelijkheid om zaken aan de voorkant goed te regelen, zien Karin en Harm Jan als een belangrijke uitdaging. "Iedere RWS'er is eigenlijk een DIM'er" zeggen Karin en Harm Jan weleens. Dat vergt een omslag in het denken, niet alleen in het primaire proces maar ook bij de DIM functie zelf. Daarin zijn al wat stappen gezet: zo is afgedwongen dat het primaire proces aan de voorkant van processen al goed nadenkt over de informatiehuishouding en contact opneemt met de DIM-afdeling, simpelweg omdat DIM geen informatie 'aan de achterkant' meer aanneemt. De komende jaren zal er steeds meer aandacht moeten uitgaan naar het goed beheren en borgen van informatie aan de voorkant van processen, en zaken dus slim in te regelen.

Visieontwikkeling

Het ontwikkelen van een breed gedragen, eenduidige visie is overigens nog niet zo makkelijk in een organisatie als Rijkswaterstaat. RWS is een grote organisatie met veel verschillende diensten en afdelingen, maar ook met een schier oneindige diversiteit aan gegevens van satellietdata tot en met bouwtechnische gegevens.

Op dit moment vindt er een herijking van de DIM Visie plaats, die eerder in 2012 was opgesteld. Toen was het idee om één DMS te creëren voor heel RWS, hetgeen nog niet



geïmplementeerd is. Achteraf gezien stellen Karin en Harm Jan dat er bij de ontwikkeling van een DMS te weinig is samengewerkt met het primaire proces, waardoor er nu pas requirements uit het primaire proces naar boven komen die eerder niet bekend waren.

Voor 2025 is er een aantal stippen op de horizon gezet, die zijn terug te brengen tot drie rode draden: a. wat zijn lessen die we uit het verleden kunnen leren? b. wat is in 2025 state-of-the-art? En c. vakinhoudelijke en wettelijke ontwikkelingen (zoals omgevingswet en WOO). RWS heeft het hier overigens niet bij gelaten, maar zijn gaan terug redeneren naar 2020. Wat moet dan al zijn gerealiseerd om 2025 te halen? De essenties: in 2025 moet de informatievoorziening van RWS verbindend zijn en effectief ondersteund worden met een kwaliteitssysteem, met toekomst vaste systemen en met een wendbare DIM-populatie.

Wat betekenen de ontwikkelingen voor de DIM'ers van de nabije toekomst?

DIM'ers moeten steeds meer gelijkwaardig gesprekspartner worden van het primaire proces en ook op strategisch niveau gesprekspartner kunnen zijn. Daarbij draait het om vraaggericht werken in plaats van aanbodgericht, gebruik maken van politieke sensitiviteit en uitstekende communicatieve skills toepassen. DIM'ers moeten het primaire proces kunnen begrijpen en ook net zo snel kunnen innoveren als het primaire proces. Want innovaties gaan daarin snel. Tegelijkertijd moeten DIM-adviseurs ook verstand hebben van de inhoud. Karin en Harm Jan stellen dan ook dat zij geen generalisten nodig hebben die een beetje verstand hebben van de inhoud, maar specialisten die ook generalistisch kunnen werken en een brug kunnen slaan tussen klant en inhoud.

Dit vereist een investering in mensen en processen, niet alleen in systemen. Daar zit nog een belangrijke uitdaging volgens Karin en Harm Jan. Want er moet nog wel wat gebeuren om iedereen op het niveau te krijgen dat wenselijk is. Dat vergt geld, tijd en aandacht, hetgeen nog niet door iedereen en altijd wordt erkend.

Verder zorgen andere technieken en communicatiemiddelen (sociale media, videoconferencing zoals Skype, et cetera) de komende jaren voor een totaal andere dimensie van archiveren: hoe ga je bijvoorbeeld om met het archiveren van vergaderingen die op beeld zijn opgenomen?

Ook ziet DIM steeds meer de 'data component' naar zich toekomen. Hoewel een andere dienst (de dienst Centrale Informatie Voorziening) over 'data' gaat, worden ook aan DIM'ers steeds vaker vragen gesteld over bijvoorbeeld de duurzame toegankelijkheid van data en de selectie van data (bewaren en vernietigen).

Over de grenzen heen kijken

Over de grenzen van het heden heen kijken, is voor Harm Jan een must. Een interessante vraag voor de toekomst is volgens hem, wat de intrinsieke waarde van informatie is. In zijn ogen wordt vaak nog onderschat wat die waarde is en hoe informatie optimaal benut kan worden. Veel onderzoek is hij nog niet tegengekomen hierover. Kortom, genoeg uitdagingen en vragen voor de toekomst van informatiebenutting bij RWS.

Over de grenzen van de eigen organisatie heen kijken doet RWS ook. "Vraag vanmiddag vooral aan Niels van Heezik van BZ hoe het staat met de koppeling van SharePoint aan het RMA", geven Harm Jan en Karin ons als tip mee. Op de voet volgen zij de stappen die BZ hierin zet, om er van te leren en wellicht een vergelijkbare oplossing in hun eigen organisatie te implementeren.



Nawoord

Vluchten bij een overstroming is lang niet altijd de beste oplossing. Volgens Harm Jan heb je bij een acute watersnood mogelijk maar weinig tijd om weg te vluchten. Aangezien je hoogstwaarschijnlijk niet de enige bent, loop je het risico om op de snelweg vast te komen te staan. Dan zijn je overlevingskansen kleiner dan wanneer je met een beetje water en voedsel op zolder verblijft



RVO: Op weg van archiveren naar adviseren

We spreken met Marc Wijnands, plaatsvervangend directeur Financiën, Informatiemanagement en Facilitaire Zaken / CSO en Linda Evers, manager Facilitair Bedrijf, bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl). Het wordt een boeiend en vooral open gesprek. Dat blijkt direct al wanneer Marc vertelt dat het gehele secretariaat op de hei zit die dag, waardoor alle organisatorische taken vandaag bij hun zelf liggen. Dat dit niet meevalt, bekent Marc eerlijk.

Een echte fusie organisatie

De RVO heeft een roerige tijd meegemaakt. Aan de huidige situatie is een periode van fusie op fusie voorafgegaan. Als gevolg hiervan is de DIV afdeling sterk gegroeid. En met name in de uitvoerende papieren functie. In totaal werken hier nu 35 a 40 medewerkers waarvan een aanzienlijk deel zich bezighoudt met het registreren en classificeren van binnengekomen documenten.

Als gevolg van de fusie is er ook een enorme diversiteit aan informatiestromen ontstaan. Gemiddeld heeft de RVO te maken met zo'n 500 regelingen. Het werk is daarmee ook complexer geworden. Van de DIV-er vraagt dit ook kennis van de organisatie; deze moet bijvoorbeeld kunnen bepalen welke binnenkomende informatie aan welk dossier en persoon moet worden gekoppeld. Dit is geen sinecure en vereist verstand van de DIV-functie zelf, veel kennis over de organisatie en de terreinen waarop deze actief is.

Transitie naar digitaal gaat nu gebeuren

Hoewel een groot deel van het werk nog uit 'papier' bestaat, is bij RVO de transitie naar digitaal ook in gang gezet. Informatiestromen worden geautomatiseerd. De transitie van papier naar digitaal gaan de medewerkers nu ook voelen. "Het gaat nu echt gebeuren, en dat merkt de medewerker ook", benadrukt Linda. De werkzaamheden verschuiven steeds meer van registreren naar adviseren en naar digitale taken. Ze zijn nu de stap aan het maken van: aan de achterkant achteraf archiveren, naar de voorkant vooraf implementeren en adviseren bij het inrichten van processen.

Er zijn verschillende trajecten ingezet om medewerkers in deze ontwikkelingen mee te nemen, waaronder in-company maatwerk opleidingen gericht op sociale vaardigheden. In die nieuwe situatie waarin DIV-ers meer adviseurs aan de voorkant worden, is het belangrijk dat er een goede aansluiting is met het primair proces. Dat vraagt van de medewerkers dat ze de organisatie in kunnen gaan en het gesprek hierover kunnen voeren met gebruikers. Het blijft echter een uitdaging mensen klaar te maken om met de nieuwe situatie om te kunnen gaan. Zolang het de medewerkers nog niet direct in hun werk raakt, gebeurt er nog weinig.

Tegelijk is ook duidelijk dat niet alle medewerkers straks kunnen meekomen. Het tekort aan medewerkers opvangen met mensen van buiten die deze competenties wel hebben, is echter ook niet zo eenvoudig. Dit komt omdat het werk bij RVO juist ook veel organisatiekennis en specialistische kennis vraagt (die de huidige medewerkers wel hebben maar nieuwkomers juist ontberen). Er is eenvoudig gezegd dus aan twee kanten een mismatch: bestaande medewerkers bezitten niet alle competenties die in nabije jaren nodig zijn, terwijl mensen van buiten juist de broodnodige kennis van de organisatie en haar



werkveld missen. RVO voelt dan ook een tekort aan medewerkers met de juiste capaciteiten. Aanvullend hierbij speelt ook het vacaturekader een rol, waarbij ze bij werving altijd eerst interne rijkskandidaten kans geven mee te solliciteren naar functies. Dit zijn vaak medewerkers die dezelfde transitie nog door moeten maken. Ook heeft het werkveld DIV vaak een ondergeschikte positie in organisaties waardoor het voor jonge ambitieuze medewerkers geen aantrekkelijke omgeving is om in te werken.

De ontwikkelingen die op hun afkomen vragen ook om meer samenwerking met de afdeling informatiemanagement, maar door het gebrek aan specifieke kennis bij de DIV-er verloopt dit ook nog moeizaam. Marc: "Je ziet twee werelden steeds meer naar elkaar groeien, maar bij ons ontbreekt het aan de mensen die deze verbinding kunnen maken. De aansluiting mist dus, terwijl we elkaar nodig hebben".

Positieve kentering

Door fusie op fusie kregen andere zaken prioriteit en heeft de ontwikkeling van de DIV-functie minder aandacht gekregen, wat de huidige uitdagingen verklaart. Gelukkig is daar nu wel de aandacht voor en wordt de urgentie voor goed digitaal beheer gevoeld (bij het bestuur). Zo zijn resources vrijgekomen om het team adviseurs te kunnen uitbreiden. Omdat de komende tijd relatief veel mensen vanwege hun pensioengerechtigde leeftijd zullen uitstromen, zal ook via deze weg meer ruimte komen voor nieuwe instroom. Over 5 jaar verwachten ze het aantal adviseurs te hebben verdubbeld. De weg daar naar toe ervaren ze allebei als spannend maar zien ze ook vooral als iets positiefs. Eindelijk komt er beweging in, en daar hebben ze allebei zin in.



Belastingdienst: Agile naar het digitale tijdperk

In Utrecht ontmoeten we Monique Kieboom, senior adviseur bij de unit IHH. Snel wordt duidelijk dat zij een vat vol ervaring is, die ons graag de situatie van nu en straks bij de Belastingdienst vertelt.

De unit informatiehuishouding (IHH) is centraal georganiseerd, bestaande uit 11 DIV-afdelingen verspreid over het land, Centrale Invoer (scanstraat) in Heerlen en het team Advies en Regie in Utrecht. Bij de Belastingdienst is er nu nog een relatief grote fysieke poststroom, waardoor er nog veel scanwerkzaamheden zijn. Dat zal in de nabije toekomst echter rap minder worden. De Belastingdienst zit midden in het proces van toenemende digitalisering. Daarbij is het niet zozeer de vraag of en wat er verandert, maar meer in welk tempo.

Nieuwe visie

Daarom is in 2015 gestart met de vorming van een nieuwe visie op de DIV-functie. Dat heeft in 2017 geresulteerd in het middellange termijn plan informatiehuishouding (MLTP IHH), met daarin de vaststelling dat er drie rollen zijn van waaruit de unit IHH zich verder gaat ontwikkelen.

1. *onderzoek en ontwikkeling*: dit betreft het kunnen inspelen op ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld nieuwe wetgeving zoals de AVG en WOO, ontwikkelingen op het gebied van data-analyse, blockchain, het doen van onderzoek naar de inzet van IV-voorzieningen, et cetera. Volgens Monique moeten we dit zien als een soort kenniscentrumfunctie, waar adviseurs de ontwikkelingen bijhouden, deze kunnen vertalen naar informatiearchitectuur, in gezamenlijkheid met het primaire proces.

2. *i-ondersteuning*: dit betreft de meer uitvoerende DIV-functie, waarbij de ondersteuning van klanten in het primaire proces centraal staat. Het gaat over vraagstukken rondom het digitaliseren en archiveren van informatiestromen, hoe kunnen we zoeken&vinden van informatie verbeteren, het uitvoeren van recordmanagement en het verder ontwikkelen van de centrale scanstraat, et cetera.

3. *toezicht en kwaliteit*: dit betreft met name de archiefbeheerdersrol voor de gehele Belastingdienst. Zoals het implementeren van kwaliteitssystemen, van wettelijke kaders, het verder ontwikkelen van het programma i-Control en het monitoren van de kwaliteit van de informatiehuishouding.

Een aantal consequenties van de nieuwe visie zijn pregnant: de DIV-functie zal meer wendbaar georganiseerd gaan worden. Sturing blijft centraal, maar er zal flexibeler ingespeeld gaan worden op regionale pieken in capaciteit, door bijvoorbeeld een flexibele schil te creëren. Mensen zullen steeds meer plaats- en tijdonafhankelijk werken. Uiteindelijk zal door het afnemen van de fysieke werkzaamheden minder capaciteit nodig zijn. Daarnaast zullen de werkzaamheden met betrekking tot het nieuwe werken en recordmanagement toenemen. Dat vraagt om informatieprofessionals die andere competenties nodig hebben.



Kenmerken veranderstrategie

De bijbehorende veranderstrategie kan gekenmerkt worden als een lerend proces. Zo vertelt Monique dat de visievorming geen ellenlang proces is geweest dat tot een papieren monster heeft geleid. Integendeel: er is voor gekozen om de visie uit te werken in het MLTP IHH en dit als een levende plaat vorm te geven. Aan de basis van de visie heeft een eigen 'foto' gestaan: waar staan we nu, wat zijn ontwikkelingen, hoeveel fysieke post verwachten we wanneer nog te hebben, et cetera. Op een gegeven moment is gezegd: wat we nu aan visie hebben, daar gaan we mee werken. En de visie kan zich in de loop van de tijd ook weer aanpassen.

Vervolgens is men een proces ingegaan dat zich kenmerkt door *agile* werken met zogenaamde scrumteams. Medewerkers worden betrokken bij het uitdenken en implementeren van nieuwe ontwikkelingen, waarbij interdisciplinaire teams worden samengesteld (met bijvoorbeeld adviseurs, recordmanagers, DIV-ers, et cetera). Zo is er een scrumteam emailarchivering, scrumteam webarchivering, scrumteam HR, scrumteam communicatie, scrumteam toezicht, scrumteam invoering DMS.

Welke veranderingen in functies zullen er zijn?

In het licht van 'onderzoek en ontwikkeling' zal het aantal senior adviseurs toenemen. Zij zullen ook steeds meer op strategisch en tactisch niveau opereren. Ook meer kennis van informatievoorziening en -architectuur is hierbij onontbeerlijk. Tegelijkertijd zullen adviseurs de brug moeten kunnen slaan tussen de klantvraag en de inhoud, als ook het aanbod aan producten en diensten op het gebied van IHH, maar ook aan IV-voorzieningen.

Bij 'toezicht en kwaliteit' zullen ook meer senior adviseurs nodig zijn. Hier draait het steeds vaker om het bezitten van juridische, archief wettelijke kennis (bijvoorbeeld het kunnen toetsen van vernietigingstermijnen aan wettelijke en rechtspositionele kaders) én om het kunnen voeren van gelijkwaardige gesprekken met juristen uit het primaire proces.

In het kader van 'i-ondersteuning' zal het aantal functies als recordmanagers ongeveer gelijk blijven. De functie van klassieke DIV specialist en DIV medewerker zal sterk verminderen. Al met al worden de functies zwaarder: het aantal functies in schaal 5-7 zal afnemen en in 8-11 toenemen.

Hoe neemt men de medewerker mee naar de toekomst?

De Belastingdienst heeft inmiddels profielschetsen gemaakt van de nieuwe functies. Nu is de fase aangebroken waarin wordt bepaald welke instrumenten kunnen worden ingezet om de ontwikkelbaarheid van medewerkers in kaart te brengen: wie is ontwikkelbaar naar de toekomstige functie, wie niet, wat zijn twijfelgevallen? De volgende stap is om de reguliere HR-instrumenten in te zetten voor ontwikkeling, zoals een scan van ambities, opleiding en training, een employability centre voor ondersteuning bij inzetbaarheid elders in de organisatie, et cetera. Tevens spant de directeur IHH zich in om persoonlijk het verhaal over de nieuwe toekomst uit te dragen op locaties in het land, om zo medewerkers te inspireren en mee te krijgen in de benodigde veranderingen. Een zorgpunt is nog wel wat de Belastingdienst kan doen met medewerkers die niet ontwikkelbaar zijn naar de nieuwe functies. Zijn die intern wel goed inzetbaar? Is er daadwerkelijk ander werk?



Bijlage: Gespreksleidraad

Achtergrond en doel

De DIV-er van vroeger, die grote hoeveelheden papier in ontvangst nam nadat dossiers gesloten waren en die klaarmaakte voor archivering, heeft steeds meer plaatsgemaakt voor een DIV-er die omgaat met digitale informatie en gedigitaliseerde werkprocessen.

Er is een globaal beeld van deze ontwikkeling bij de overheid en wat dit betekent voor de DIV-functie. Echter, ieder departement opereert binnen haar eigen context en heeft haar eigen ontwikkelproblematiek. Daarom is inzicht gewenst in waar de verschillende departementen staan, naar toe willen ontwikkelen en welke knelpunten en uitdagingen ze daarin tegenkomen.

Hiervoor willen we vier onderwerpen met jullie doornemen:

5. Korte reflectie en duiding op de huidige functie van DIV
6. Welke autonome ontwikkelingen zien jullie op je afkomen, die het werkdomein van de DIV-functie raken?
7. Hoe ziet de DIV-functie er in de toekomst uit?
8. Welke uitdagingen kent de ontwikkeling naar de toekomstige situatie?

Introductie

- Kennismaking: Kunt u iets vertellen over uw functie (en rollen en taken?)
- Context schetsen van de organisatie, waar is de DIV ondergebracht?

Huidige situatie

9. Welke taken en rollen vervult de DIV afdeling momenteel, hoe georganiseerd?
10. In welke context opereert de DIV afdeling / hoe in de organisatie gepositioneerd? Indien uitbesteed: Hoe ervaren jullie dit? Voordelen/nadelen?
11. Presentatie erbij houden.
12. Hoe verschilt dit van de taken en rollen van vijf jaar geleden?

13. Waar gaat de aandacht op dit moment vooral naar uit in de informatiehuishouding? (in bredere zin). Waar leggen jullie de prioriteit?
14. Welke ontwikkelingen zijn al gaande rond de digitale praktijk?
 - a. Bv: e-dienstverlening, datamanagement, aandacht voor i-bewustzijn, status van het systeemlandschap (beschikbaarheid en ontwikkelingen in DMS-systemen, aansluiting op e-depots),
 - b. Als je kijkt naar de verhouding fysieke versus digitale stromen, waar staan jullie dan?
 - c. in welke mate ligt de focus op de 'achterkant van informatiestromen' (archiveren, overbrengen, vernietigen) dan wel op de voorkant (i-bewustzijn, inregelen processen aan de voorkant).
15. In hoeverre ervaren jullie hier knelpunten bij en welke zijn dit?
16. Hoe raken deze ontwikkelingen nu al de huidige DIV-functie?

Te verwachten Ontwikkelingen

- Welke ontwikkelingen zien jullie (nog meer) op jullie afkomen? Geschetste ontwikkelingen van de presentatie er bij houden
 - Vragen of hierop aanvullingen zijn



- Vragen nadere duiding van de geschetste toekomstige ontwikkelingen.
 - Doorvragen op rol van technologie (overtuigingen)
- Gezien de ontwikkelingen die jullie op je zien afkomen, welke *doelen en ambities* hebben jullie dan met de informatiehuishouding in bredere zin?
- Wat zijn de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de DIV-functie, welke doelen en ambities hierbij?
- Hoe ver zijn jullie al op weg hierin, hoe ver staan jullie af van dit doel?
- Wat is hiervoor nodig ?
- Als je kijkt naar de volwassenheid van organisaties, dan kun je daar aan de hand van vier elementen een indruk van krijgen. Met jullie samen naar jullie organisatie kijken aan de hand van deze elementen...
- Doorvragen aan de hand van: Middelen, Strategie, Processen en Mensen.
 - **Strategie:** In hoeverre is dit een integrale, gedragen visie?
 - **Processen:** In hoeverre zijn de processen ook zo ingeregeld dat de DIV-er (DIV-functie) deze nieuwe rol en taken kan uitvoeren en daar een normaal en natuurlijk onderdeel van is? (Hoe organiseer je dit centraal/decentraal?)
 - **Mensen:** In hoeverre zijn de strategie en processen vertaald naar heldere functieprofielen en competenties voor de DIV-er, weten jullie in welke ontwikkeling jullie moeten investeren en doen jullie dit ook?
 - **Middelen:** In hoeverre past het beschikbare aantal fte's bij de ambitie, In hoeverre is er passend budget voor investering in kwaliteit en kwantiteit van mensen?
- Laten reflecteren op de balans tussen deze elementen?

- **BIHR;** de normenkaders van de BIHR zijn bedoeld voor de inrichting en verbetering van de informatiehuishouding en de digitalisering van bedrijfsprocessen. Welke maatregelen t.a.v. de BIHR worden door de DIV -onderdelen getroffen (worden zij bij betrokken)?
- En welke maatregelen zouden DIV- onderdelen idealiter willen ondernemen t.a.v. de BIHR?
- Welke aanbevelingen geven managers voor wat betreft de actualisatie van de BIHR omtrent de DIV-functie voor de komende 4 jaar?

DIV-functie in de toekomst

- Ten aanzien van de functies/rollen van DIV, welke nemen toe en af?
- Welke competenties en vaardigheden hebben DIV-medewerkers dan?
 - Wat doet deze medewerker, waar werkt deze medewerker, met wie werkt deze (prikkel om concrete voorstelling te maken)
 - De nieuw opgestelde functieprofielen Rijk voor de DIV-functie voorleggen en vragen welke van deze profielen ze verwachten over 5 en over 10 jaar in huis te hebben, welke niet?

De functie van DIV zal zich steeds meer richten op een viertal aspecten:

- **functioneel beheer** gaat om de functie van configuratiemanager, applicatiebeheer en gebruikersondersteuning.
- **proces- en informatieanalyse** gaat om de rol van informatiearchitect
- **projectmanagement** gaat om de rollen van projectleiding en – ondersteuning
- **informatiebeheer** richt zich met name op de functies van Recordmanagement, de DIV-adviseur en medewerker informatiebeheer.
 - Wat is er nodig om daar te komen waar men wil/moet zijn?



- Aan welke ondersteuning hierbij is behoefte?
- Welke goede ervaringen (good practices) kan de organisatie noemen die zij hebben opgedaan in de stappen die tot nu toe zijn gezet. Hoe kom je tot die transitie, wat heeft gewerkt?

