



Fit-Gap-Analyse Behoefte

Informatieprofessional 2020-2030

Rapportage in opdracht van het programma RDDI



Van ICTU, Aty de Groot
Versie Definitief
Datum 6-4-2021



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. De opdracht	5
3. De aanpak	6
4. Verleden en heden (Ist)	9
5. Uitspraken over Functies/bemensing, Organisatie, Houding & gedrag, Informatieprocessen, Techniek & systemen	11
6. De Toekomst: het IHH Denkmodel (Soll)	21
7. Adviezen	24

1. Inleiding

RDDI wil aan de hand van gesprekken met rijksoverheid organisaties inzicht krijgen in het verschil tussen het huidige aanbod van en de toekomstige behoefte aan 'IV-specialisten'. Een zogenoemde Fit-Gap-analyse.

Voor "de toekomst" is het jaar 2030 genomen, zoals dat ook door Futurelab is gedaan. Futurelab werkt vanuit het perspectief 2030 en heeft profielen van toekomstige functies en werkgebieden gecreëerd.

ICTU heeft de gesprekken met rijksoverheidsorganisaties gevoerd vanuit het heden, het recente verleden en de te nabije toekomst. Vanuit de huidige werkelijkheid verder vooruitkijken dan twee jaar bleek weinig vruchtbaar. "We maken iedere twee jaar een meerjaren personeelsplan. Maar we stellen niet de vraag: wat voor organisatie willen we zijn?" aldus een gesprekspartner.

We kwamen bij onze gesprekspartners een rijke schakering aan functienamen tegen, wat al een indicatie is dat het vakgebied Informatiehuishouding nog weinig uniformering kent voor wat betreft functiebenamingen/- inhoud en plaats in de organisatie. Een greep uit de functietitels: *team coördinator DIV, teammanager Advies & Regie, sr. adviseur unit IHH, Coördinator informatiehuishouding, fysieke en digitale werkomgeving, sr. Adviseur DIM, archivaris*. Een rijke schakering aan functies die vooral laat zien hoezeer de rijksoverheid op zoek is naar een manier om Informatiehuishouding als een herkenbaar 'vakgebied' te zien en te positioneren in de organisatie. Alles is nog in beweging.

Al in het eerste gesprek kwam de door RDDI gehanteerde functienaam 'IV-specialist' aan de orde. "Wijst te veel in de richting van de ICT", was een opmerking daarbij. In deze rapportage gebruiken we de term 'Informatieprofessional', waarmee we onder meer uiting willen geven aan de positie die informatie speelt in het dagelijks werk van overheidsprofessionals.

Het urgentiegevoel voor een krachtige en betrouwbare informatiehuishouding is bij de bevraagde groep functionarissen groot. Tegelijkertijd gaven de gesprekspartners uiting aan de enorme complexiteit om te komen van de ontstane situatie vanuit het verleden naar een vanzelfsprekend informatiehuishoudelijk handelen door beleidsmedewerkers, project-/programmaleiders, mensen in de bedrijfsvoering en managers/bestuurders in de toekomst.

De bevindingen uit 25 gesprekken hebben ons gebracht tot de constatering dat antwoord op de vraag: *hoeveel* mensen met *welke* kwaliteiten de rijksoverheid in 2030 nodig heeft, op basis van deze gesprekken niet is te geven.

Dat heeft onder andere te maken met de groep gesprekspartners: zij zijn over het geheel genomen 'meegegroeid' met het vakgebied en met de organisatie waarin ze werken. Ze hebben leren omgaan met reorganisaties, taakstellingen, politiek en automatiseringsprojecten.

Om zicht te krijgen op hoe jonge, 'nieuwe' mensen naar het vakgebied kijken, moet je met *die* mensen gaan praten om meer te weten te komen over wat hun drijft of tegenhoudt om zich te ontwikkelen op het gebied van informatiehuishouding.

Te stellen vragen zijn dan:

- Waarom hebben ze gereageerd op een vacature? Hoe pakt de functie uit? Hoe zien ze hun werktoekomst?
- Het huidige jonge middenkader is een interessante groep. Zij hebben zich al het een en ander eigen gemaakt en zijn ook nog 'in de markt' voor een carrière stap. Zien zij voor zichzelf een rol in de informatiehuishouding van de organisatie waar ze werken?
- Er zijn jonge mensen die denken: voor het opbergen van digitale documenten hebben we archivarissen. Hoe zijn zij van dat denken af te helpen?
- Zijn er oudere mensen die met de digitale ontwikkelingen zijn meegegaan en graag hun steentje bijdragen aan een robuuste overheidsinformatiehuishouding? Hoe kunnen we dat organiseren?

Op basis van onze rondgang door de rijksoverheid hebben we een aantal adviezen om meer inzicht te krijgen in de toekomst geformuleerd. Die adviezen staan beschreven in hoofdstuk 6.

2. De opdracht

In de ondertekende Projectovereenkomst d.d. 4 augustus 2020, heeft ICTU de vraag van RDDI als volgt samengevat:

Rijkswedewerkers hebben al jarenlang te maken met allerlei vormen van 'digitaal werken'. Vaak gaat het dan om (beter) leren werken met programma's als Word, Excel en PowerPoint of het communiceren via Outlook, Yammer, Zoom en Webex, en procesondersteunende applicaties zoals DigiDoc en documentenopslag zoals Marjolein.

Voor overheidsmedewerkers gelden echter bovenal de begrippen: inzichtelijk, vindbaar en overdraagbaar. Oftewel: gestructureerde opslag van 'documenten' in de breedste zin van het woord, (her)bruikbaar voor in principe iedereen.

Het programma RDDI gaat over 'Informatiehuishouding'. Om die huishouding te kunnen inrichten en onderhouden zijn er rijksbreed informatieprofessionals nodig, die

- weten hoe een ministerie werkt, d.w.z. welke hoofdtaakgebieden kunnen worden onderscheiden met daarbinnen de informatiefasen: creatie/ ontvangen/ scannen, borgen en veiligstellen, vinden, vernietigen, opruimen, afschermen;
- sturing en leiding geven aan de informatiehuishouding;
- kunnen denken als archivariissen;
- kunnen samenwerken met ICT-ers.

En wellicht het belangrijkste: directe collega's kunnen begeleiden en 'empoweren' in het functioneren binnen zo'n informatiehuishouding.

Het onderzoek is voorafgegaan door een eerste verkenning bij twee organisaties, waarbij een eerste beeld is opgehaald van de IST- en SOLL-situatie, op basis waarvan de vraagstelling voor het onderzoek verder is aangescherpt.

Het doel van deze Fit-Gap analyse was om:

- inzicht geven in het huidige aanbod: wie zijn binnen de sector Rijk de 'informatiespecialisten'? Wat is hun formele functie, wat is hun opleiding, wat zijn hun ambities en persoonlijke vaardigheden?
- op basis van een aantal casestudies een inschatting te kunnen maken van: waar zijn kwetsbare plekken binnen de Rijksoverheid in termen van de informatiehuishouding; wat gaat er mis als dat niet wordt opgelost; wat is er nodig om dat op te lossen."

3. De aanpak

We hebben in de periode augustus-oktober 2020 15 videogesprekken gevoerd met in totaal 24 mensen. We spraken met alle departementen plus Belastingdienst, Raad van State, Nationaal Archief en Rijkswaterstaat. De gesprekspersonenlijst is tevoren opgesteld in overleg met de opdrachtgever. Omwille van privacybescherming zijn de opgehaalde resultaten en quotes van respondenten, zoals wordt besproken in hoofdstuk 5, niet te herleiden tot de betreffende organisatie en persoon.

Ter voorbereiding op het gesprek hebben we een klein informatiepakket met informatie van RDDI (sheets gemaakt door een projectadviseur van RDDI) en een beschrijving van de IV-vakkennis, skills, competenties van de informatiespecialist (verzameld uit vacatures en functieprofielen) toegestuurd:

Vakkennis

- Voldoende kennis van de organisatie en haar processen (en dit kunnen doorvertalen naar informatieprocessen)
- Archiveren/bewaren/ontsluiten: kennis van selectie, vernietiging en bewaartermijnen, het juridisch kader rond overheidsinformatie (zorgdragerschap, archiefwet, WOB, etc.).
- Privacy en informatiebeveiliging (gebieden die dicht tegen IV aanzitten)
- Voldoende kennis van ICT
- Voldoende kennis van (het gebruik van) data

Skills:

- Collega's begeleiden en empoweren
- Organisatiebewustzijn
- Adviesvaardigheden
- Communicatieve vaardigheden
- Projectmatig werken
- Politieke/bestuurlijke sensitiviteit

Competenties:

- Sturing en leidinggeven aan de informatiehuishouding (organisatiebrede governance)
- Vertaling en bewaken van organisatiebeleid naar uitvoeringsniveau
- Richting geven/aansturen informatie-professionaliteit/ Informatieprofessional
- Formatie bepalen en invullen

Voorafgaand aan deze gesprekken keken we vooral naar de **werkgebieden** die in ieder ministerie voorkomen, en waarvoor dus dezelfde behoeften/eisen/wensen voor informatieprofessionals zouden kunnen gelden.

Dat heeft geleid tot inzicht in de huidige en de gewenste/toekomstige kwalitatieve/kwantitatieve invulling van de informatiefunctie. Daar zit ook de grootste kans op een succesvolle rijks brede aanpak: inzetten op wat gemeenschappelijk is en ruimte geven aan het eigene.

De drie **werkgebieden** die we bij de gesprekken hanteerden zijn:

- **Bedrijfsvoering:** alle proceswerkzaamheden die de organisatie ondersteunen. Belangrijk hierbij zijn het naleven van regels en richtlijnen en het hanteren van standaarden. Er wordt vaak gewerkt met templates, die door de betreffende afdeling worden onderhouden. Bedrijfsvoering is ook verantwoordelijk voor het organisatie-archief.
- **Beleid:** uitvoeren van programma's en projecten, beleidsonderzoeken (laten) uitvoeren, het beleggen van bijeenkomsten om beleidsvraagstukken helder te krijgen, het uitvoeren van pilots e.d.
- **Democratische verantwoording:** beantwoorden van Kamervragen, schrijven van Kamerbrieven, voorbereiden van AO's en parlementaire onderzoeken, het reageren op rapporten van adviesorganen, het honoreren van WOB-verzoeken en het beantwoorden van burgersvragen.

Deze verdeling naar 'werkgebieden' bleek goed te werken bij de departementen, maar bij een uitvoeringsorganisatie als bijvoorbeeld Organisatie B is de hoofdtaak: *het verlenen van diensten aan burgers en ondernemers*. Dat leidt tot klantdossiers, die hun eigen regels hebben voor het 'maken, delen/bewerken, opbergen, beschermen, bewaren en doorzoeken'. Hier speelt bijvoorbeeld het verantwoord omgaan met persoonsgegevens een grotere rol dan in de andere drie werkgebieden.

Een vergelijkbare 'afwijking' doet zich voor bij een uitvoeringsorganisatie als Rijkswaterstaat, waar de kerntaak is: het ontwerpen, realiseren en onderhouden van (grote) infrastructurele projecten. Ook daar gelden andere vormen van onderhoud (van bijv. infrastructuurtekeningen) en opbergen en beschermen. Beveiliging tegen cybercrime speelt in deze organisatie bijvoorbeeld een meer dan 'gemiddelde' rol.

Tijdens de gesprekken hebben we gevraagd aan wat voor mensen er in de komende jaren behoefte is, o.a. gevoed door het rapport van Futurelab uit 2019, waarin een beeld van 2030 wordt geschetst aan de hand van fictieve functies, zoals 'beleidsbiograaf'.

Niets doen is geen optie

We stelden ook de vraag wat er mis zou gaan als er niets gebeurt?

Uiterekend deze gesprekspartners zitten op een positie dat ze "iets doen". Het gevoel voor urgentie is overal aanwezig. Wat niet betekent, dat er *genoeg* gebeurt en in het juiste *tempo*. En met de juiste *aandacht* op het *hoogste* niveau. En ondertussen groeit de informatieberg (of informatiemoeras, zoals een gesprekspartner het noemde), omdat de informatieproductie kwadrateert en er weinig aandacht is voor 'opruimen' en 'weggooien'. Een citaat: "We verdrinken bij parlementaire enquêtes en WOB-verzoeken in de hoeveelheid informatie."

4. De opbrengst

In de opdracht is gevraagd naar inzicht in de huidige functie van een informatieprofessional: *“Wat is hun formele functie, wat is hun opleiding, wat zijn hun ambities en specifieke vaardigheden?”*

Deze vraag is op basis van de gesprekken die we hebben gevoerd slechts op hoofdlijnen te beantwoorden. Het vakgebied ‘Informatiehuishouding’ is nog zeer in ontwikkeling en het aanbod via reguliere opleidingen nog te gering om een eenduidig vraag-en-aanbodplaatje te kunnen schetsen.

Om werkelijk inzicht te krijgen in achtergrond, drijfveer en ambitie zou gesproken kunnen worden met (jonge) mensen die op dit moment de functie van informatieprofessional vervullen.

Bij Defensie werd het voorbeeld aangehaald van ex-militairen die door de beschikbare gegevens die werden gebruikt tijdens missies, geïnteresseerd raakten in het werkveld van Data-Analyse en Data-Science.

Ordering van de opbrengst

Onze aanpak van de inhoudelijke gesprekken met een ‘milde’ sturing leidde tot een grote hoeveelheid informatie, ervaringen, visies en inzichten.

We hebben die input vanuit diverse perspectieven geanalyseerd. Het resultaat komt in deze rapportage tot uitdrukking in:

- Paragraaf 4.1. Verleden en heden
- Paragraaf 4.2. Uitspraken over Functies, Organisatie, Cultuur, Techniek en Proces.

Voor de toekomst hebben we een Denkmodel ontwikkeld, dat in hoofdstuk 5 wordt besproken.

4.1 Verleden: outsourcing en ongeschikte systemen

In alle gesprekken was de transitie van papieren archief naar digitaal archief een belangrijk onderwerp. Met name vanwege de personele consequenties: uitvoerende functies zoals postkamermedewerker en archiefmedewerker zijn grotendeels uitbesteed aan o.a. Doc-Direkt. Het waren voornamelijk de lager geschaalde functies die overgingen naar Doc-Direkt.

Met de kennis van nu stelde een gesprekspartner: “We hebben met die outsourcing een kloof gecreëerd tussen het departement en (in dit geval) Doc-Direkt. Uit het oog, uit het hart. We hebben dit werk uitbesteed en dus is het onze zorg niet meer. Maar de bewaar- en terugvindzorg hebben we nog steeds.”

Het automatiseren van de ‘parafenlijn’ met behulp van o.a. DigiDoc was een grote efficiëntieverbetering. De bedoeling was, dat DigiDoc ook het systeem zou zijn, waarin medewerkers hun documenten zouden opslaan. Daarvoor bleek DigiDoc echter onvoldoende geschikt met als resultaat dat medewerkers hun documenten bleven opslaan op persoonlijke en netwerkschijven en in de cloud.

4.2 Heden: verschillende talen en een veelheid aan functienamen

Duurzame Digitale Informatiehuishouding veronderstelt een samenwerking tussen 'de organisatie', ICT en archivering.

In veel gesprekken kwam de noodzaak, maar ook de moeizaamheid, van deze samenwerking ter sprake. De vroegere automatiseringsafdeling had vooral te maken met de administratieve afdelingen. Door de inmiddels normale kantoorautomatisering en het digitaal (op afstand) werken heeft de huidige ICT-afdeling met *iedereen* in de organisatie te maken. De mensen achter de servicedesk leren gaandeweg te luisteren naar collega's om ze uit te kunnen leggen hoe ze met de beschikbare tools moeten omgaan en om, als er een technisch of gebruiksprobleem is, tot een oplossing te komen.

Voor het ontwikkelen of inrichten van proces ondersteunende systemen, waarmee met name de uitvoeringsorganisaties te maken hebben of voor het inrichten van werkomgevingen als een intranet, een DMS of SharePoint is het lastiger tot een nuttige dialoog te komen over 'functionaliteit' en 'gebruikerswensen'.

Er worden soms letterlijk andere talen gesproken en niet iedereen beschikt over de vaardigheid om te luisteren naar de vraag achter de vraag. En niet iedereen kan voldoende loskomen van de huidige situatie/systemen om naar toekomstige wensen of noodzakelijkheden te komen.

5. Uitspraken in categorieën

In dit hoofdstuk hebben we uitspraken van onze gesprekspartners gebundeld. De 5 categorieën zijn: functies/bemensing, organisatie, cultuur, techniek en archiveren.

Het op deze manier opnemen van de uitspraken is bedoeld om een beeld te geven van de veelheid aan invalshoeken (en daarbinnen aan invulling) rond Informatiehuishouding. Dat kan leiden tot (al dan niet georganiseerde) gesprekken, verschillende visies op hetzelfde onderwerp, nieuwe ideeën en kritische reflectie.

5.1 Functies/bemensing

ORGANISATIE A: Functies als business-analist/informatiearchitect halen we van buiten.

ORGANISATIE B: Zou je deze FIT-GAP analyse niet sterker moeten verbinden met Futurelab, waar een stevige component data in de functies zit?

Organisatie C: We moeten het functieprofiel moderniseren in het functiegebouw. Het huidige profiel is erg gedateerd. Vooral kijken naar de competentiekant: presenteren, schrijven, beïnvloeden. Veel belangrijker dan vakkennis.

ORGANISATIE D: Misvatting: jonge mensen zijn digitaal vaardig. De jonge generatie is niet per definitie digitaal vaardiger dan de oudere generatie.

ORGANISATIE D: Informatieprofessionals beschikken over:

- digitale vaardigheden (met systemen/applicaties kunnen omgaan)
- metadatavaardigheden (informatie kunnen ordenen m.b.v. kenmerken/trefwoorden e.d.)
- procesvaardigheden (inzicht hebben in stappen in een proces: wie voegt wat/wanneer toe)

ORGANISATIE D krijgt burgerbrieven. Zou graag via data-analyse antwoorden hergebruiken op de meest gestelde vragen.

ORGANISATIE E: Kennis van de organisatie en de processen is van groot belang. Je moet de leefwereld van je collega's begrijpen. Wat speelt er bij beleid, wat zijn de belangrijkste dossiers.

Organisatie F: Moet iedere ambtenaar een beetje een informatieprofessional zijn? Ja, awareness meenemen in functionerings- en wervingsgesprekken. Gedroomde kandidaat:

- Bagage en snappen waarvoor we het doen
- Helicopterview
- Kunnen analyseren
- Goed kunnen uitleggen wat het belang is
- Afnemer overtuigen van het belang (awareness)
- Organisatiesensitiviteit
- Samenhang tussen onderdelen aanbrengen

- Hoe lopen informatiestromen, inzicht

ORGANISATIE G: Traditionele DIV-er heeft affiniteit met ordenen en is soms een beetje introvert. Botst met huidige eisen van extravert, organisatiesensitiviteit, etc.

- Kennis van DUTO-eisen, ORGANISATIE G heeft daarvoor een functieprofiel opgesteld, kennis van ICT, architectuur
- Soft skills: mondig zijn, stevig in je schoenen staan
- Gaat niet om hoeveel, maar om wat voor mensen je zoekt
- Elke ambtenaar is z'n eigen archivaris
- Betrek ook het management en het bestuur
- Samenwerking opzoeken

ORGANISATIE H: "Iedere medewerker is een beetje DIM-er", waarbij DIM staat voor Documentair Informatie Management. De 'echte' DIM-ers werken op de gelijknamige afdeling, zij zijn inhoudelijk adviseurs, die het primair proces ontzorgen. Op die afdeling werkt nog een aantal DIV-ers die, vanwege te hoge inschaling, bij ORGANISATIE H achterbleven toen collega's overstapten naar Doc-Direkt.

Organisatie I: De functie van 'archivaris' is in de kern niet veranderd. Techniek en organisatie wel.

ORGANISATIE J: IHH-skills hangen samen met Archiefwet, WOB, WOO, informatie en systemen. Moet relatie tussen alle facetten kunnen begrijpen. Kijk niet naar verleden en heden, maar kijk ook naar de toekomst: effect van beleid, ontwikkelingen rond dataficering, combinatie met communicatie.

5.2 Organisatie

ORGANISATIE A: Gewenste bezetting DIV: een vaste bezetting van de adviseurs bedrijfsvoering (schaal 9-12), ook om continuïteit te kunnen borgen;

- Kennis van:
 - DMS
 - Contentmanagement
 - Metadatering
 - Leesbaarheid en doorzoekbaarheid van documenten
 - Scannen
- Voor specialistische kennis capaciteit inhuren (voorbeeld wegwerken archiefachterstand, ORGANISATIE A had 20 jaar niets vernietigd, is opgeruimd door een externe specialist).

ORGANISATIE A: Kleine organisatie, waardoor het lang niet voor iedereen interessant genoeg is om bij ORGANISATIE A in de keuken te komen kijken. Toch is een blik van buiten wel nodig. Nodig om verbinding te kunnen leggen tussen DIV en beleidsmedewerker, zoals de Futurelab-functies beleidsarcheoloog en beleidsbiograaf.

ORGANISATIE B: Team bestaat uit 20 medewerkers, waaronder senior adviseurs (WO-geschoold), IT'ers (Scrum/Agile), een zeer ervaren specialist die verstand heeft van

processen, een groep adviseurs voor vraagstukken vanuit de DIV-teams en kwaliteitscontrole (monitor I-control, Baseline IHH Rijk, tweejaarlijkse vragenlijst en adviezen rond verbetering IHH per Directie).

De adviseurs worden ook ingezet bij RDDI-trajecten. Verder een aantal recordmanagers en kwaliteitsmedewerkers. De ORGANISATIE B zoekt extra capaciteit vanwege de procestafel dat veel extra werk met zich meebrengt. Het team wil ook haar diensten anders inrichten, er is een nieuwe functie van *dienstenmanager*.

Bewustwording van het belang van informatie-op-orde bij 30.000 medewerkers is ingewikkeld.

Benodigde skills:

Het is binnen de ORGANISATIE B de kunst om bij de hogere echelons urgentie en bewustzijn te creëren. IHH is een hygiëne onderwerp (niet sexy). De kunst is om de risico's aan te kaarten. Binnen de top van de ORGANISATIE B heerst overwegend onbekendheid met het onderwerp en het belang daarvan.

Organisatie C: Reorganisatie is in 2018 afgerond. Afdeling IM wordt samengevoegd met IV in 2021. Het bedrijfsvoering domein is te groot geworden. Ook onduidelijk waar informatiemanagement ophoudt en Informatievoorziening start. Dus goed dat beide afdelingen worden samengevoegd.

Werkt al sinds 2013 met een systeem voor samenwerking en informatie-uitwisseling. Binnen twee weken ontstonden er 600 samenwerkingsruimtes. Gekozen voor vrijheid, geen verplichting. Organisatie C-medewerkers houden van vrijheid, binnen bepaalde grenzen. Het archiefsysteem is aan samenwerkingsruimten gekoppeld, zodat mensen zelf niet meer hoeven op te slaan. Werken ook veel buiten de deur, mensen werken liever in samenwerkingsruimtes dan via de mail.

ORGANISATIE D: Scopewijziging: niet de IV-professional maar de hele organisatie, het is een proces- en organisatievraagstuk. Hoe krijg je de kennis goed gebundeld? De IV-professional is op afstand gezet, zijn niet meer zichtbaar op de werkvloer. Uitbesteden van specialismen creëert afstand, hoe dichterbij het primaire proces hoe meer je je moet afvragen of je het wil uitbesteden. . ICT is HRM, maar er wordt in het meerjaren personeelsplan niet gekeken naar wat je als organisatie wilt zijn: bijvoorbeeld innovatief of een betrouwbare club.

ORGANISATIE E: 40 mensen. 3-koppig MT. Postkamer en expeditie, Scankamer, Informatiebeheer en recordmanagement. Klantteam, ondersteuning van het DMS-gebruik. Adviseurs (circa 10), projecten IHH van de toekomst, projectmatige inzet. Opleidingsniveau van MBO 2-3 tot WO. Gemiddelde leeftijd 50 jaar. Functioneel beheer en regie, tweedelijns.

Organisatie K: Wij zien voor informatie-professionals vooral een faciliterende rol: zorgen dat anderen tijdig over de goede informatie kunnen beschikken. Nu wordt een stuk/een nota nog weleens te laat opgeleverd, omdat het "te moeilijk" is om de goede basisinformatie te vinden.

Vraagstuk is ook: hoe kun je jonge mensen interesseren voor IHH? Hoe ziet, met alle moderne devices en media je eigen persoonlijke informatiehuishouding eruit?

Het verlenen van informatiedienstverlening is het werk van een team waarin een diversiteit aan kennis, ervaring en skills samenkomt.

Uitwisseling van mensen kan een goede manier zijn om beweging te krijgen en te houden in een organisatie. Het is alleen vaak wel moeilijk om goede mensen te laten gaan.

Als freelancer/ZPP-er kan je CV tegen je werken. Je wordt ingeschakeld omdat je ergens al ervaring in hebt. Maar je hebt ook wel behoefte om je kennis te vergroten, om nieuwe gebieden te verkennen. Het is prettig als de opdrachtgever dat ziet en daar iets mee doet. Documenten aan het topmanagement gaan nog steeds via de email. Dat vraagt een grote gedragsverandering.

Leden van een team moeten zich veilig genoeg voelen om aan hun manager te vertellen wat ze nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. De manager moet dan wel openstaan voor twijfels en andere invalshoeken.

Er is behoefte aan “het goede verhaal” over informatiehuishouding. Een verhaal van een beweging, waaruit blijkt dat er een leuke en interessante informatieorganisatie aan het ontstaan is.

Organisatie F: Onderdelen ORGANISATIE H, hadden eigen archieforganisatie. Aantal jaren geleden samengevoegd. Twee pijlers: ORGANISATIE H en bestuurskern. Twee hoofdtaken: *Informatiehuishouding* (30 medewerkers) en *Portefeuillemanagement* (50 medewerkers).

Organisatie F: Programma's als RDDI (Programma Open Overheid) schuren tegen de lijn. Binnen de programma's werken vooral externen, hoe borg je dat het straks goed staat als iedereen weer is vertrokken? Programma's staan te los van de lijnorganisatie. Er blijft behoefte op de werkvloer aan hulp bij het goed ordenen en wegzetten van informatie. Behoeft aan stewards die ontzorgen.

Organisatie L: Directie Informatievoorziening en Inkoop/Beleid, Kennis en Innovatie. Adviseren PSG. IHH als grote klussen. Verbeteracties, versnellingskamer en verbeterplan met ambities voor komende drie jaar.

Organisatie L: Papieren achterstand, 150 km, incl. een grote uitvoeringsorganisatie is dat 500 km. Hotspots en een aantal calamiteiten hebben IHH op de kaart gezet.

ORGANISATIE G: Neem ook ZBO's mee. Er wordt vaak gekeken naar grote organisaties. Maar denk ook aan kleine organisatieonderdelen. IHH kost heel veel geld, voor deze kleine clubs is dat niet te doen.

Informatieprofessional: Positie in organisatie: dicht op primaire proces en korte lijnen naar MT en Bestuur

Je zou kunnen denken aan een pool van IV-professionals voor de kleinere organisaties

Knelpunten:

- Veel te weinig aandacht voor vernietigen
- Hotspots: *never waste a good crisis*, helpt om IHH op de agenda te zetten aan het begin van de keten
- Zorg er voor dat je het van het begin af aan goed ordent, dan hoef je geen achterstanden op te lopen.

ORGANISATIE M: *Concern-aanpak*, ook gericht op 'omliggende organisaties.

Daarvoor: 'Loop-leeg-ronde': mensen eruit die de nieuwe ontwikkeling niet kunnen meemaken. Op interim-basis om vuile handen te kunnen maken. HRM-pijn benoemen.

ORGANISATIE M: Samenwerking met ORGANISATIE E en ORGANISATIE A. Tempoverschillen waren groot, iedereen heeft een verschillend vertrekpunt. 'Harde resultaat': je moet niet hetzelfde systeem willen gebruiken (via systeem kom je in verschillende ICT-omgevingen/planningen) en in verschillende processen/culturen.

Opbrengst: kennisdelen is lucratief.

Inrichting van een specialistische eenheid: T-shaped professionals, bijdrage vanuit hun specialiteit, maar in verbinding met andere disciplines.

Adviseur/'Product Owner': kent de eigenheid van 'zijn' organisatieonderdeel, haalt de klantvraag op, niet gefocust op IT of archief. archief. Regelmatig op bezoek bij beleidsdirecties op zoek naar 'hiaten'.

Ook in programma's moeten mensen zich realiseren aan welke documenten/in welk proces ze werken.

Email verminderen, ontwikkelen naar samenwerkingsruimten.

IHH is onderdeel van de Directie organisatie, bedrijfsvoering en personeel. Rond 250 medewerkers, grootste directie van ORGANISATIE J. Afdeling bedrijfsvoering met drie teams: huisvesting en inkoop, I-team (technische ondersteuning van systemen) en Team Kennisplein: digitale bibliotheek en contentbeheer.

IV-Professional? Wat is definitie van IHH en IV-professional? Niet altijd duidelijk/eenduidig wat daaronder valt. IV op CIO niveau legt vooral relatie met systemen.

Voor IHH is het lastig om een goede verbinding te leggen met de ICT-mensen. Nu: technische upgrade DMS-systeem wordt gedaan door externe adviseurs. De organisatie heeft moeite om te begrijpen wat ze zeggen met de termen die ze gebruiken.

Het I-team met interne medewerkers communiceert beter, de taal is belangrijk. CIO-IM Informatiemanagers, daar werken de record-managers. Om elkaar daar te vinden is ingewikkeld. Het is niet duidelijk wie uiteindelijk functioneel eigenaar is van het DMS. Er is een aparte stuurgroep ingesteld met directeur OBP en ook een aantal proces-eigenaren.

Belang IHH concreter maken. Formele besluitvorming gaat door een DMS en wordt afgedwongen door het systeem. Burgerbrieven zijn ook ingericht. ORGANISATIE J heeft 15 processen ingericht, dat loopt op zich goed.

Probleem is meer dat mensen niet in vrijheid zaken kunnen ordenen en organiseren. Hou kun je dat beter ondersteunen? Programma's zijn hier blij mee, hoe gaan we dat allemaal zo ordenen dat het allemaal bij elkaar komt. En hoe zorgen we ervoor dat het overgedragen kan worden? De Beleidsdirectie zouden zich meer moeten afvragen wat zou kunnen helpen om medewerkers te ontzorgen.

5.3 Cultuur, Houding en Gedrag

ORGANISATIE A is een relatief kleine organisatie, maar daardoor niet minder complex. In DIV-termen vergen momenteel vooral de email- en social-media archivering aandacht. Verder blijkt in de praktijk dat de bestuursadviseurs niet archiveren. Deels heeft dat te maken met een sterk verouderd DMS-systeem (dateert uit 2003).

ORGANISATIE A: Knelpunt DIV-functie: Er zijn discussies tussen DIV-ers, gaat te ver de diepte in en eindigt in theoretische haarkloverij, definitiekwesties, veel discussie over de inhoud van het vak.

Er is een sterke noodzaak dat DIV'ers niet navelstaren maar naar buiten leren te kijken. Dit heeft deels ook te maken met een sterke vergrijzing onder DIDIV-ers deze zitten vaak aan hun ontwikkelplafond en zitten de rit uit en blijven doen wat ze deden. Voorbeeld zijn de Archiefwet en AVG, DIV-ers denken niet in termen van de impact op hun vak en lijken van de buitenwereld te zijn afgezonderd.

Zolang de beloning niet beter wordt, kun je de juiste mensen niet aantrekken

ORGANISATIE B: *Centraal probleem*: Onvermogen om dossiers te leveren (Tweede Kamer, dossiers worden te vroeg vernietigd).

Transparantie versus geslotenheid: Stel je maakt alles openbaar zodat alles vindbaar is op bijvoorbeeld internet. Burger kan dan zelf info verzamelen. Geen WOB-verzoeken meer, alles is vindbaar. Praktijk is echter een cultuur van de wantrouwende en risicomijdende ambtenaar die geen fouten mag maken.

Verbinding IT-ers en HRM?

Niet centraal geregeld, HR is onderdeel van takenpakket teammanager. De gemiddelde diensttijd binnen de ORGANISATIE B is relatief hoog, is als een familiecultuur (medewerkers met soms 40 dienstjaren). De ideale teammedewerker: zowel verstand van documentmanagement als van IT-systemen. Bij werving is niet zozeer aan de orde dat de ideale kandidaat hier alles van moet weten, maar wel de inschatting dit op korte termijn te kunnen aanleren.

Organisatie C: Positioneren en acceptatie is groot, drie redenen:

- Tekortkoming van Rekenkamer geconstateerd, moesten wel aan de slag
- Afdeling wil zichzelf profileren, veel communicatie
- Herkenbaarheid van de SharePoint omgeving

ORGANISATIE D: Archiveren is niet alleen verantwoordelijkheid van DIV. DIV faciliteert het informatienetwerk. Gevoel dat DIV te dienend is.

ORGANISATIE E: Rol: adviseren vooraf en niet repareren achteraf. Er is geen gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel over informatie.

Hoe willen we met elkaar omgaan, hoe transparant willen we zijn. Hoe bewaken we onze democratische waarden (sluit aan bij eerdere constatering binnen ORGANISATIE D: iedere twee jaar maken we een strategisch personeelsplan, maar het is onduidelijk wat voor organisatie we willen zijn)?

ORGANISATIE M: Een woord als 'handreiking' kan in verschillende omgevingen/culturen een verschillende lading krijgen. Wat schrijf je voor, wat is advies, wat is hulp?

Organisatie F: Medewerkers zijn vaak al 35 tot 40 jaar in dienst, 90 procent daarvan kan niet mee met de toekomst. Voor de te nemen stappen hebben we de huidige organisatie nodig.

Knelpunt: borgen en terugvinden van informatie. Er is weinig aandacht voor de ontwikkeling van mensen om bij te kunnen blijven. Hoe krijg je je eigen mensen t.o.v. het programma gemotiveerd?

Organisatie F: Na samenvoeging met ORGANISATIE N hebben we young professionals ingevlogen om achterstanden weg te werken. "Dit kan anders". Daar werd naar geluisterd en als partner gezien. "Soms is het goed dat iemand je komt helpen met afwassen".

Organisatie L: Expertise is schaars, en mensen kennen elkaar niet. Nu maandelijkse informatie community, presentaties van buitenaf, kennisdeling. Twee uur sessie eens per maand. Meeste hebben een archiefachtergrond. Nu nodig om op te werken naar een frontrol. Niet iedereen kan die stap maken.

Organisatie I-rapport, het zou in Ierland beter zijn. Als het besef van het belang er niet is, is het geen corvee maar strafwerk. Als IHH een vak is, moet je het niet overlaten aan amateurs. Er moet meer vakkennis komen om het serieus aan te pakken.

IV-professional? Kun je niet in een persoon vangen. Meerdere kanten:

- Praktische uitvoering overlaten aan DIV-er, moet wel het podium krijgen
- Medewerkers zijn opgeleid tot wetgevingsjurist, willen geen archivaris worden. Geen kennis, geen tijd

Moet loskomen van oude denken en systemen. Hoe zou de IHH er in 2030 er uit moeten zien? Durf dingen los te laten. Ballast kwijtraken, hoe kun je als Informatieprofessional bijdragen aan een beter Organisatie L. Eerste auto's zagen eruit als koetsen zonder paard. Organisatie I-rapport gaat over ministeriële verantwoordelijkheid. IHH popt daar ineens op, terwijl het daar juist mee zou moeten beginnen. Als we niks doen kun je geen ministeriële verantwoordelijkheid garanderen en ontploft het onder onze handen. Dus: Aanpakken of heel hard wegrennen.

ORGANISATIE G: Aandacht voor archivering is geen managementtopic, niet sexy.

ORGANISATIE J: Medewerkers weten niet waar behoefte aan is. Stelling: beleid kun je niet als een proces inrichten. Beleidsmedewerkers voelen zich snel bekneld in hun vrijheden.

ORGANISATIE J: De vraag is wat voor organisatie wil zijn? Open en transparant, zoals rechtsboven in het Futurelab kwadrant, en wat voor mensen horen daarbij?

5.4 Produceren, metadateren, hergebruiken, weggooien/bewaren, archiveren.

Organisatie C: Onderwerpgericht samenwerken. Bijvoorbeeld "Brexit". Gemiddeld zo'n 30 personen per onderwerp. Discussie over de grootte van de groep van de samenwerkingsruimte. Soms ontstaan er ook concurrerende samenwerkingsruimtes, het is aan de directies om daarover te beslissen.

Organisatie C: Data en vernietigen:

- contracten met leveranciers over termijnen
- dilemma is de durf om weg te gooien
- termijnen uit de selectielijsten

- datalab en beleidsmedewerkers verhouden zich niet tot elkaar: beleid versus wat wordt ervaren als 'techniek'

Organisatie C Corona bemoeilijkt het bijhouden van het papieren archief. Documenten opvragen voor bijvoorbeeld de minister is nagenoeg stil komen te liggen.

ORGANISATIE E: Archiveren komt op het einde, zou veel meer in het begin van processen moeten liggen. Informatierotonde, nu word je alleen benaderd als stukken kwijt zijn of onvindbaar zijn. Metafoor voetbal, spits kopt 'm in maar het gaat om de voorzet. IHH zou de rol van middenvelder moeten zijn. Minister kopt 'm in.

Organisatie F: Voorbeeld WOB-verzoeken en hoe het kan werken: met elkaar om tafel met Beleid en WOB-unit en als partner samenwerken.

Organisatie L: Naar aanleiding van een verbeterprogramma: binnen het Rijk worden er 1 miljard mailtjes per jaar verstuurd. Om dat te archiveren heb je naar schatting 3.600 fte per jaar nodig. Iedereen kennis bijbrengen, tijd vrijmaken en intrinsiek motiveren om de emailstream in te dammen en anderzijds de e-mails goed te archiveren

Nieuwe Archiefwet: Verkorten overbrengingstermijn naar tien jaar. Impact wordt niet overdacht. Moet je de info nog wel overbrengen? Wie verwijdert e-mails? We moeten steeds meer informatie in steeds kortere termijnen doorspitten op details.

5.5 Techniek en systemen

ORGANISATIE C: DIV-functie wordt steeds meer een technische functie, er komen steeds meer systemen bij. Recordmanagers hebben door digitalisering steeds meer kennis nodig van IT-systemen. I-depot, exporttools, begrip van architectuur. Mensen die beide kanten beheersen zijn schaars. Afdeling is sterk vergrijsd, leven nog in de jaren '80, kunnen en willen de slag niet meer maken. Bij Organisatie C van 200 naar acht DIV-medewerkers in 20 jaar. Er zijn geen goede opleidingen op het terrein van informatiemanagement, hebben zelf maatwerkopleidingen gekozen.

ORGANISATIE D: ICT wordt nu veelal gezien (en aangestuurd) als onderdeel van bedrijfsvoering, maar dat schuift steeds meer op richting beleid bijv. "je wilt datagedreven sturen". Maar dan moet je wel weten welke data beschikbaar is en inzicht kunnen hebben in de herkomst (doel) en kwaliteit.

Neem een voorbeeld aan de Banken: daar is ICT een *enabler* (mogelijk maker) geworden, een bank is tegenwoordig een ICT-platform.

ORGANISATIE D: Onbekendheid van medewerker, waar hoor ik informatie nu op te slaan? Managers weten dat ook niet. Wordt snel beroep gedaan op manager, maar er is nergens vastgelegd wat er van hun verwacht wordt.

ORGANISATIE D: Ondersteuning: Wat hebben medewerkers nodig om hun werk te kunnen doen. Informatie zoeken loopt op tot drie kwartier per dag, onderzoek 2 jaar geleden.

Organisatie F: Slechts 2 % van het documentenverkeer gaat via de systemen, de rest via de mail. Gigantische overload aan bijlages, zouden eigenlijk linkjes moeten zijn. Oplossing: geen bijlagen meer mee kunnen sturen met e-mail.

Organisatie L: Duizenden medewerkers waarvan 40 DIV-ers. Onbegonnen werk. Systemen moeten meer ondersteunend worden. Email is de standaard geworden. Verkeerde inzet van instrumentarium. De tools zijn er om je dossiervorming te regelen, maar we hebben ze niet binnen Organisatie L.

Organisatie L: Emailgroei vlakt af, maar andere media (Whatsapp e.d.) exploderen. We staan als IV-professional aan de zijlijn.

ORGANISATIE G: We moeten ICT en DIV-functie bij elkaar brengen. IHH betrekken bij het begin van het ontwerp van systemen.

ORGANISATIE G: Denk ook aan web archivering

Organisatie I: Zorgvuldig archiveren betekent ook het archiveren van e-mails en sociale media. Archiefbescheiden kunnen ook datasets zijn. Die je ook kunt hergebruiken.

6. De soll-situatie: Denkmodel Informatiehuishouding

In dit hoofdstuk brengen we veel uitspraken over de organisatie, en daarvan afgeleid de functies die gaan ontstaan, bij elkaar in een Denkmodel. Voorzet hiervoor werd gedaan toen onze gesprekspartners bij de Raad van State vertelden over hun Compliance Driehoek, waarin de naleving van wetten de verbindende factor is.

Dat zette ons op het denkspoor van een werkhypothese:

Je moet je **organisatiestructuur** op orde hebben, om te kunnen bepalen welk **type mens**, met welke **kennis/vaardigheid/persoonlijkheid** je voor **welke functie** moet **werven of inhuren**.

De functies op de bovenste rij zijn gebaseerd op de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Archiefwet en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO).

Daar is een tweede rij functies aan toegevoegd die is gebaseerd op het Tijdelijk Besluit Digitale Toegankelijkheid en de Wet Open Overheid.

De zesde functie, met de oorspronkelijke naam Bibliothecaris, stelt het ter beschikking stellen van informatie en kennis centraal. Ons werd de suggestie aangereikt om 'Digitale Archivaris' en 'Informatiespecialist' als functienamen te gebruiken. De Informatiespecialist wordt in dit kader verbonden met het Kennismanagementbeleid, een onderwerp dat weliswaar verwant is met 'archiveren', maar in een organisatie toch een andere plaats heeft. In een aantal organisaties zie je inmiddels een Chief Data Officer verschijnen.

De organisatie van het ter beschikking stellen, bewaren, beschermen en beveiligen van informatie:

- Functionaris Gegevensbeheer (FG), Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
- Digitale Toegankelijkheid Officer, Tijdelijk Belsuit Digitale Toegankelijkheid
- Archivaris, Archiefwet
- Bibliothecaris, Ter beschikkingstellen van informatie/kennis
- Chief Informatie Security Officer (CISO), Basis Informatiebeveiliging (BIO)
- Openbaarheid Officer, Wet Open Overheid

Toelichting bij het Denkmodel

De zes functionarissen in dit model, je zou ze de 'super-informatieprofessionals' kunnen noemen, besturen de digitale informatiehuishouding. De vier nieuwe functies schragen als het ware de twee oude functies. De functies van Archivaris en Bibliothecaris veranderden in de kern niet, maar om hen heen ontwikkelden zich de techniek en het (ongeorganiseerde) gebruik daarvan.

Deze zes functionarissen zijn verantwoordelijk voor het laten maken en beheren van handreikingen, voorschriften, instructies bij tools e.d. voor de mensen in de drie werkgebieden die we bij onze gesprekken hanteerden:

- Bedrijfsvoering,
- Programma's & Projecten.
- Beleid & Democratische Verantwoording,

De drie werkgebieden hebben ieder hun eigen cultuur, dynamiek, historie en systemen, zo hoorden we in de gesprekken. Met name dat laatste, de 'systemen' zijn de meest gevoelde obstakels. Voor bijvoorbeeld archiveren ontworpen, maar niet per se makkelijk in het gebruik voor de informatieproducenten, die gewend zijn aan ongestructureerde netwerkwerkschijven.

De feitelijke makers/beheerders van de handreikingen en dergelijke zijn ook Informatieprofessionals, in dit geval met kennis van achterliggende wet- en regelgeving en met kennis van de organisatie en de processen. Bovendien beschikken ze over de vaardigheid om in de goede taal en op de juiste toon, de informatiewerkers te empoweren.

Managers

De managers in de drie genoemde werkgebieden zijn de ontvangers van de handreikingen en dergelijke, waarmee ze hun mensen toerusten om hun taken goed uit te voeren met in achtneming van de geldende wet- en regelgeving.

Voor deze managers is 'informatieprofessionalisme' een van de aspecten waarop ze de medewerkers selecteren, begeleiden en aanspreken. Informatieprofessionalisme is een onderdeel van het functioneringsgesprek.

Informatieproducenten

Voor de functionarissen in de drie werkgebieden geldt dat zij zich moeten bekwamen in het werken met de digitale tools die ze aangereikt krijgen en de handreikingen e.d. waarmee ze zich kunnen houden aan de geldende wet- en regelgeving, en de informatieprocessen binnen de organisatie, en met de 'eindstations', zoals Doc-Direkt en het Nationaal Archief.

IHH-ondersteuners

Deze professionals hebben waarschijnlijk op een of meer van de taakgebieden uitleg/assistentie/ondersteuning nodig. Daarvoor zijn informatie-assistenten nodig, die voldoende weten over de organisatie en de processen, maar vooral kunnen assisteren/ondersteunen bij het gebruik van de systemen en de tools. Het woord 'floopwalker' is in dit verband weleens gebruikt.

Aandachtspunt daarbij: mensen die werken in Programma's & Projecten worden vaak ingehuurd, via een bureau of als ZZP-er. Zij hebben vaak hun eigen 'toolkit' en meerdere opdrachten tegelijkertijd bij opdrachtgevers die ook weer hun eigen 'toolkit' hebben. Het maken van goede afspraken over het gebruik van de informatie-infrastructuur is noodzakelijk.

Intern/extern?

IHH-bewustzijn hoort bij alle functies/functionarissen. Hoe dichter bij de kern van de organisatie, hoe wenselijker continuïteit van bemensing is. Er moet immers ook nog veel worden opgebouwd en geïnternaliseerd, en daaronder is *vaste bemensing* het fundament.

'Departement'-hopping kan nuttig zijn. Min of meer dezelfde functie, maar in een ander werkgebied kan verrijkend en inspirerend zijn voor alle betrokkenen. Zo bouw je ook een soort 'community' op van mensen die elkaar weten te vinden als zich een nieuw vraagstuk voordoet.

Een centrale pool van 'IHH-ondersteuners' zou goed kunnen werken. Veelal jonge mensen, met hier en daar een 'krasse knar', die het oude archivaris/bibliothecarisvak nog verstaat en daar de jonge generatie over kan bijpraten.

Adviezen

De gesprekken met de 15 rijksoverheid organisaties hebben geleid tot een Denkmodel voor de 'Soll-situatie' in 2030, waarvoor in de Ist-situatie van 2020 de basis is gelegd met behulp van wet- en regelgeving, beleid en nieuwe functies.

1. Werk aan een organisatievorm, gebaseerd op wettelijke verplichtingen ten aanzien van informatiehouding. Dit advies is verbeeld in een Denkmodel.
2. Kom met behulp van het Denkmodel tot afgebakende vakkennis-/vaardigheidsgebieden, waarmee je de informatiehuishoud taken en verantwoordelijkheden kunt vatten in functieprofielen.
3. Organiseer/stimuleer 'tafels voor vakgenoten', waarbij databeheer aandacht krijgt naast het documentenbeheer van de traditionele archivaris.
4. Voer op basis van dit alles gesprekken met opleiders en marktpartijen.
5. Het is nog te vroeg om te denken in aantallen.