

Van archiveren naar adviseren en stimuleren

# De ontwikkeling van de DIV-afdeling

Zaakgericht Werken heeft de werkzaamheden van DIV-afdelingen veranderd, zowel inhoudelijk als qua hoeveelheid. Dat heeft impact op het benodigde aantal fte van deze afdelingen en de invulling ervan. De afgelopen jaren zijn veel DIV-afdelingen dan ook aangepast aan hun nieuwe verantwoordelijkheden. Soms door middel van geleidelijke transitie, soms door middel van forse reorganisaties. Zaakgericht Werken is inmiddels *business as usual* geworden bij de lokale overheid: veel gemeentes zijn al toe aan hun tweede Zaaksysteem. Tegen die achtergrond zijn de ontwikkelingen bij DIV vaak nog in volle gang. KBenP Zaakgericht Werken adviseert nu zo'n tien jaar over deze transitie bij DIV. We vinden het tijd voor een update.

Tekst Sietske Goettsche en Annemieke Wilzing

## Benchmark

In 2015 heeft KBenP Zaakgericht Werken een benchmark (zie kader) uitgevoerd met gegevens uit verschillende KPI-verslagen van gemeenten tussen 2010-2015. Deze benchmark kwam uit op een gemiddelde van 2,05 fte DIV-werkzaamheden per 10.000 inwoners bij organisaties die op dat moment nog niet (digitaal) zaakgericht werkten of net begonnen waren met de implementatie. Het merendeel van deze organisaties had nog geen substitutie ingevoerd. De formatie werd vooral benut voor uitvoerende werkzaamheden (scannen en registreren) en er werd weinig adviserend werk uitgevoerd vanuit DIV. Wat opvalt is dat wanneer we kijken naar de gemeenten die Zaakgericht Werken destijds wel volledig hadden ingevoerd we uitkomen op een lager aantal fte van 1,81 per 10.000 inwoners. Er lijkt dus een relatie te zijn tussen de implementatie van Zaakgericht Werken en het benodigde aantal fte bij DIV. Hoe heeft deze ontwikkeling doorgezet?

## Anno 2018

In 2018 werken vrijwel alle gemeenten zaakgericht. KBenP heeft daarom haar eerdere benchmark herijkt. Dit keer zien we dat gemeenten die Zaakgericht Werken hebben geïmplementeerd tegenwoordig voldoende hebben aan gemiddeld 1,54 fte voor DIV-werkzaamheden per 10.000 inwoners.

Naarmate de digitalisering en invoering van Zaakgericht Werken vordert, lijkt er dus een nog verdere afname van de benodigde capaciteit voor DIV-werkzaamheden te zijn. Waar in 2015 nog weinig advieswerk werd uitgevoerd vanuit DIV, heeft tegenwoordig vrijwel elke gemeente een adviesrol bij DIV belegd. Opmerkelijk is dat substitutie nog steeds bij weinig gemeenten geregeld is. Daar waar dat wel het geval is, daalt het gemiddelde fte verder naar 1,23 per 10.000 inwoners. Mogelijk zorgt ook de invoering van substitutie voor een vermindering van DIV-werkzaamheden. Hoe digitaler de gemeente, hoe kleiner de DIV-afdeling, zo lijkt de tendens.

## Kanttekening

Voordat u op grond van deze cijfers de mogelijkheden voor bezuinigingen binnen uw DIV-afdeling wilt gaan berekenen, is enige nuance noodzakelijk! Er dient allereerst rekening gehouden te worden met de totale omvang van de gemeente. Grotere gemeentes kunnen namelijk profiteren van hun schaalvoordeel ten opzichte van kleinere gemeentes. Daarnaast heeft een kleinere gemeente relatief meer personeel nodig om bij uitval of verlof niet te kwetsbaar te zijn. Ten slotte – en misschien wel het belangrijkste – zeggen deze cijfers van de benchmark niets over de kwaliteit van de afdelingen of de informatiehuishouding.

## En nu?

Nu de zaaksystemen of het Zaakgericht Werken geïmplementeerd zijn, ontstaan er nieuwe uitdagingen.

### Benchmark

KBenP Zaakgericht Werken voerde in 2015 en 2018 een benchmark uit. Deze benchmark bestond uit het opvragen van KPI-verslagen van gemeenten om inzicht te krijgen in de volgende vergelijkende aspecten: aantal inwoners gemeente, invoering zaakgericht werken, werken onder substitutie, aantal fte's binnen DIV belegd en verdeling over welke werkzaamheden (uitvoerend, adviserend/sturend/coördinerend). KBenP heeft deze informatie geïnterpreteerd om een vergelijking te kunnen maken met de benchmark uit 2015.



Alles is gedigitaliseerd, dus er is ook meer informatie breed beschikbaar binnen de organisatie. DIV krijgt simpelweg meer informatie om te beheren voor de kiezen. Dat levert vragen op als: staat alles goed in het systeem? Zijn de juiste vertrouwelijkheidsniveaus aangegeven? Zijn dossiers compleet? Hoe kunnen we al deze data optimaal benutten? Hoe kan management daarop sturen? Hoe kan DIV deze data beschikbaar stellen? Hoe beheren we deze digitale gegevens? Voor de beantwoording van deze vragen is de kennis van DIV – in de vorm van een adviesrol – nodig. Bij onze klanten zien we geregeld dat deze afdeling geen capaciteit heeft om dat advies te leveren, zowel in fe-opzicht als qua vaardigheden die een dergelijke adviesrol vereist.

Daarnaast wordt de digitale informatie complexer. Ook om deze reden is de DIV-adviseur hard nodig! Digitale archieven bevinden zich steeds meer op verschillende plekken. Zo zijn er soms meerdere zaaksystemen (als de organisatie al toe is aan een tweede zaakstelsel) of een combinatie van een zaakstelsel/DMS en taakspecifieke applicaties. Dit betekent voor de afdeling DIV dat ze ook moet toezien op die verschillende opslaglocaties. De ontwikkelingen binnen het sociaal domein met regiesystemen en bij de Wet Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (VTH) met de nieuwe Omgevingswet, zorgen ervoor dat informatie ook steeds meer extern verspreid wordt en/of dat andere organisaties informatie van buitenaf kunnen toevoegen aan een gemeentelijke opslaglocatie. Dit maakt het beheer en de vernietiging van de gegevens complexer.

We zien bij veel klanten dat er om de informatie uit het zaakstelsel en andere systemen te doorgronden zoekmachines worden geïmplementeerd die in verschillende informatieopslagplekken tegelijk kunnen zoeken. Deze zoekmachines vergemakkelijken het zoeken en fungeren tegelijkertijd als een extra kwaliteitsslag op de registratie van informatie. DIV dient hier dus bij aangehaakt te zijn. Daarnaast zien we ook dat Business Information-tools organisatiebreed worden ingezet om informatie bij elkaar te harken uit de verschillende systemen, waaronder het zaakstelsel, zodat het management hierop kan sturen. De kwaliteit van de informatie is een belangrijk aandachtspunt, immers: *garbage in is garbage out*. Als gebruikers hun informatie niet (goed) registreren kan de informatie ook niet goed worden teruggevonden. Ook komt middels zoekmachines veelal aan het licht dat informatie niet het juiste vertrouwelijkheidsniveau heeft gekregen. Dit is van groot belang om rekening mee te houden bij implementatie van zoekmachines.

De analyse en rapportage van de gegevens uit het zaak-

stelsel gaat – voor zover dit al plaatsvindt – over het algemeen alleen over de gestructureerde gegevens. De enorme hoeveelheid ongestructureerde data biedt echter ook mogelijkheden. Wat wil je hiermee als organisatie? Wat kun je leren van het archiveerde materiaal? Het uitwerken van een visie hierop en het gebruik van deze data zijn vraagstukken van informatiemanagement waarbij een zwaardere DIV-adviseur nodig is.

Daarnaast is er uiteraard de AVG die we als belangrijke uitdaging voor DIV niet over het hoofd kunnen zien. Hoe is de relatie tussen de AVG tot de archiefwetten? Wat zijn de consequenties voor de inrichting van het systeem? En wat betekent dit voor het gebruik ervan? Moeten er nieuwe werkafspraken gemaakt worden met de organisatie?

Uiteraard zijn bovengenoemde uitdagingen niet allemaal enkel de verantwoordelijkheid van DIV. Maar het creëren van bewustzijn en het gevoel van urgentie aanwakkeren binnen de organisatie die stelling moet nemen of sturing moet geven, zal vanuit DIV moeten komen. En dat vraagt om heel andere skills dan het openen en registreren van post.

### De toekomst

We weten niet precies wat de toekomst zal brengen, maar het is zeker dat de digitalisering verder doorzet. En die hoeveelheid digitale data die de gemeenten in hun zaakstelsel hebben opgeslagen, zal op termijn ook weer overgedragen en/of vernietigd moeten worden. Bij zeer weinig van onze klanten zien we dat digitale gegevens vernietigd worden, terwijl de bewaartermijnen al verstreken zijn. Ook de aansluiting op een e-depot of het uitwerken van de voorbereiding hierop is zelden gerealiseerd. De verantwoordelijkheid van deze realisatie ligt bij de archiefdiensten, maar het is zeker ook aan de DIV-adviseurs om deze diensten hierin te adviseren en uit te dagen. Andere ontwikkelingen zoals Common Ground en blockchain zullen er toe leiden dat steeds meer processen volledig digitaal afgehandeld gaan worden. Hierover moet dus aan de voorkant goed nagedacht worden; bijvoorbeeld welke vorm en formaat van gegevens worden gebruikt. Een blockchain heeft bijvoorbeeld geen einddatum en kan niet verwijderd worden; hoe ga je hiermee om in het kader van verplicht vernietigen en dergelijke?

### Conclusie

KBenP Zaakgericht Werken heeft haar benchmark op DIV-werkzaamheden uit 2015 opnieuw herijkt in 2018. Ge-

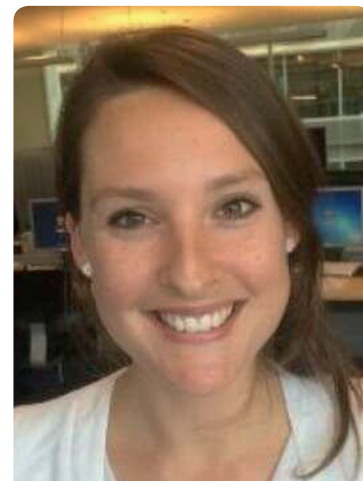
meenten die in 2015 nog niet Zaakgericht Werken hadden ingevoerd, besteedden gemiddeld 2,05 fte aan DIV-werkzaamheden per 10.000 inwoners. Waar wel zaakgericht gewerkt werd, was dit 1,81 fte. In 2018 is dit verlaagd naar 1,54 fte. Er lijkt daarmee een relatie te zijn tussen de invoering van het Zaakgericht Werken en het aantal benodigde fte bij DIV. Waar substitutie is geregeld, is het aantal fte nog verder gedaald naar 1,23. Deze cijfers betreffen het gemiddelde van grotere en kleinere gemeentes. Waar in 2015 nog weinig advieswerk werd uitgevoerd door DIV, kent in 2018 bijna elke gemeente een adviesrol vanuit DIV. Belangrijke nuance is dat deze informatie niks zegt over de kwaliteit van de afdeling of de informatiehuishouding. Reken uzelf dus niet te snel rijk met mogelijke bezuinigingen. Want nu alle informatie digitaal beschikbaar is en processen soms volledig geautomatiseerd (zonder tussenkomst van medewerker) worden afgehandeld, is het de belangrijkste uitdaging dat u grip krijgt en houdt op al deze data. ●

Zie ook [www.od-online.nl](http://www.od-online.nl)



**Sietske Goettsche**

Adviseur bij KBenP Zaakgericht Werken



**Annemieke Wilzing**

Adviseur bij KBenP Zaakgericht Werken

## Schiphol en Benno Tieke winnen portfoliomanagementawards

**Schiphol heeft de award voor Portfolioteam of the Year in de wacht gesleept. De prijs voor de beste portfoliomanager ging naar Benno Tieke van Philips Healthcare. Adviesbureau Intermedius heeft de awards in het leven geroepen om (strategisch) portfoliomanagement onder de aandacht te brengen.**

Hoewel de awardshow natuurlijk een wedstrijd is, is het primaire doel van het event het delen van kennis. Diane Dros van Intermedius: "Portfoliomanagement is enorm in ontwikkeling en daarmee ook de rol van de portfoliomanagers. Continue verandering en innovatie vragen om een andere manier van samenwerken binnen organisaties. Zo bleek uit eerder onderzoek van ons dat de helft van de werknemers zich niet gehoord voelt door het management.

Wij denken dat portfoliomanagement dé manier is om het (hogere) management en werknemers met elkaar te verbinden."

Portfoliomanagement helpt organisaties om een aantal veranderingsinitiatieven zodanig te coördineren dat ze optimaal bijdragen aan het behalen van de strategische doelen van de organisatie. Een portfolio wordt dan gedefinieerd als een set investeringen, die in de vorm van activiteiten, projecten en/of programma's in samenhang invulling geven aan één of meerdere van de strategische doelstellingen binnen een organisatie. In de praktijk bevordert portfoliomanagement niet alleen de samenwerking binnen het directieteam maar leidt het tot een betere samenwerking tussen onderlinge teams en een gedeelde visie. ●



Alle winnaars van de portfoliomanagementawards