

Papierarm werken volgens de U Factor



Utrecht, 6 juni 2011

Adviesrapport afstudeeropdracht

Papierarm werken volgens de U Factor

Auteur:	Rolinde Bergmans Studentnummer 1519987
In opdracht van:	GG&GD Utrecht Mw. Eppie Bootsma Coördinator Bedrijfsvoering
Onder begeleiding van:	Mw. Monique van Wijk Docent MER/ LE Hogeschool Utrecht Dhr. Rob Eeken Docent MER/ LE Hogeschool Utrecht
Opleiding:	Management, Economie en Recht
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Utrecht
Faculteit:	Economie & Management
Studiejaar:	2010 – 2011
Datum:	6 juni 2011
Plaats:	Utrecht
Versie:	Definitief afstudeerrapport

Voorwoord

Voor u ligt de adviesopdracht voor de GG&GD Utrecht met betrekking tot het papierarm werken volgens de U Factor. De adviesopdracht is uitgevoerd in het kader van een afstudeeropdracht voor de opleiding Management, Economie en Recht van de Hogeschool Utrecht. De afstudeeropdracht is een verplicht onderdeel aan het einde van het vierde jaar van de opleiding. Tijdens de adviesopdracht is een onderzoek uitgevoerd binnen het kantoor van de GG&GD Utrecht.

Het eindverslag moet opgeleverd worden als eindproduct van de afstudeeropdracht. Dit eindverslag geeft weer op welke aspecten onderzoek is gedaan en wat de resultaten hiervan zijn. Het eindverslag bestaat uit een adviesrapport voor de GG&GD Utrecht om over te gaan op papierarm werken. Het eindverslag is bestemd voor mijn bedrijfsbegeleider en mijn examinatoren vanuit de Hogeschool Utrecht. Daarnaast zijn diverse proceseigenaren binnen de GG&GD gebaat bij de informatie uit het eindverslag.

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek heb ik begeleiding gehad van mijn bedrijfsbegeleider bij de GG&GD en mijn stagebegeleider vanuit de hogeschool. Bij deze wil ik Eppie Bootsma van de GG&GD en Monique van Wijk van de Hogeschool Utrecht bedanken voor de feedback en ondersteuning tijdens het afstudeerproces. Tevens wil ik alle medewerkers van de GG&GD en de Gemeente Utrecht bedanken die hebben willen meewerken aan het onderzoek.

Rolinde Bergmans

Utrecht, 6 juni 2011

Inhoudsopgave

<i>Voorwoord</i>	4
<i>Managementsamenvatting</i>	8
<i>Inleiding</i>	10
<i>1. Probleemstelling en onderzoeksverantwoording</i>	12
1.1 Probleemstelling	12
1.2 Onderzoeksverantwoording	13
<i>2. Theoretisch kader</i>	15
2.1 Het nieuwe werken	15
2.1.1 Technologie	15
2.1.2 Werkplek	15
2.1.3 Werkorganisatie	16
2.1.4 Kenniswerker	17
2.2 Mentale omslag	17
2.2.1 Cultuurverandering	17
2.2.2 Interne communicatie als managementinstrument	18
<i>3. Bevindingen</i>	19
3.1 U Factor	19
3.2 Processen in de huidige situatie veelal digitaal	19
3.2.1 Weinig processen nog niet digitaal	19
3.2.2 Processen waar verdere digitalisering mogelijk lijkt	20
3.2.3 Enterprise Content Management	22
3.2.4 Digitale authenticatie	23
3.3 Digitaal beschikbaar maken van het huidige fysieke archief	24
3.3.1 Overige archieven	25
3.3.2 Mogelijkheden voor overgaan op papierarm werken	25
3.4 Mentale omslag	26
3.4.1 Verschil in enthousiasme medewerkers	26
3.4.2 Papiergebruik onder medewerkers wisselend	26
3.4.3 Medewerkers zien niet altijd de mogelijkheid te werken volgens de U Factor	26
3.4.4 Ervaringen met papierarm werken binnen andere bedrijven	27
3.5 Wetgeving	27
3.6 Kosten en baten	28
3.6.1 Kosten	28
3.6.2 Baten	31

4. Analyse	32
4.1 Werken volgens de U Factor	32
4.1.1 Technische ondersteuning vanuit het ECM	32
4.1.2 Werkplekken in het Stadskantoor taakgericht.....	33
4.1.3 Gevolgen voor werkorganisatie en ervaring medewerker nog niet duidelijk.....	33
4.2 Mentale omslag	33
4.2.1 Nog weinig besef dat het zonder papier kan	34
4.2.2 Geen eenduidigheid bij de digitale mappenstructuur	34
4.3 Digitaliseren van de processen	34
4.3.1 Digitale authenticatie bij enkele processen mogelijk.....	35
4.4 Huidig fysiek archief.....	35
 Conclusie.....	36
 Aanbevelingen	38
 Referenties.....	39
 Bijlagen.....	40

Managementsamenvatting

Dit adviesrapport is geschreven voor de GG&GD Utrecht naar aanleiding van de keuze om over te gaan op papierarm werken. De GG&GD gaat, als onderdeel van de Gemeente Utrecht, in 2014 verhuizen naar het Stadskantoor. In het stadskantoor gaat de gemeente over op werken volgens de U Factor, wat staat voor het Utrechtse nieuwe werken. Een onderdeel van dit nieuwe werken is papierarm werken.

De GG&GD heeft nog geen zicht op de mogelijkheden die zij hebben om over te gaan op papierarm werken. In de huidige situatie ken de GG&GD nog een papieren archief met een totale omvang van ongeveer 850 meter. Binnen deze 850 meter is het persoonlijk werkarchief niet meegenomen. In het Stadskantoor is geen plaats meer voor dit archief. Het enige archief dat mee mag naar het Stadskantoor is één meter persoonlijk werkarchief per medewerker.

Het doel van het onderzoek is het geven van een advies ten behoeve van het nemen van een besluit per afdeling of unit voor de overgang naar papierarm werken. Om dit doel te bereiken is uitgegaan van de vraag: *“Wat betekent papierarm werken voor management & medewerkers van de GG&GD Utrecht en hoe kan dit in het kader van de U Factor worden gerealiseerd?”*

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat een groot gedeelte van de medewerkers van de GG&GD zich al bezig houdt met digitaal werken. Echter zijn nog niet alle processen zo digitaal als voor de U Factor gevraagd worden. Om dit te bereiken moeten eerst belemmeringen die de medewerkers ervaren weggenomen worden. Daarnaast is het van belang dat er een ‘mentale omslag’ plaatsvindt, aangezien de medewerkers de kern van het nieuwe werken zijn. Gebleken is dat in de cultuur plaats- en tijdonafhankelijk werken nog niet geheel is doorgedrongen. Medewerkers staan nog niet geheel open voor het werken volgens de U Factor en zijn hier nog niet allemaal enthousiast over. Een gedeelte van de medewerkers staat hier wel voor open.

De medewerkers ervaren technische belemmeringen in de vorm van technische ondersteuning om buiten de gemeente te werken, aangezien niet alle medewerkers beschikking hebben over een Citrix token. Daarnaast ervaren zij belemmeringen met betrekking tot de digitale mappenstructuur. Om deze belemmering weg te nemen wil de Gemeente Utrecht gaan werken met een Enterprise Content Management systeem (ECM). Ook ervaart men bij de GG&GD een gebrek aan technische ondersteuning om bij een overleg papierarm te kunnen werken.

Naast de technische belemmeringen loopt de GG&GD aan tegen belemmeringen vanuit de wet- en regelgeving. Aangezien de GG&GD veelal werkt met patiëntdossiers en gegevens, mag dit niet zonder meer gedigitaliseerd worden. Dit staat in de beleidsregel vervanging archiefbescheiden provincie Utrecht 2008, beter bekend als de substitutieregel. Daarbij komt dat deze dossiers niet digitaal verstuurd mogen worden, wat betekent dat het proces nog niet geheel papierloos uitgevoerd kan worden.

Uit het onderzoek is ook gebleken dat 95% van het totale fysieke archief toegewezen kan worden aan 14% van de processen. De units met de grootste fysieke archieven zijn TBC en JGZ 0-19. Deze beide units hebben te maken met de bovenstaande wetgeving.

Om het totale fysieke archief terug te dringen zijn er diverse opties om over te gaan op papierarm werken. Elk van deze opties brengt andere kosten met zich mee. Om een keuze te maken welke optie het beste geschikt is voor de diverse archieven moet gekeken worden naar de criteria bewaartermijn, opvraagfrequentie en substitutie. Op deze manier kunnen kosten en baten worden afgewogen.

Inleiding

De GG&GD Utrecht maakt onderdeel uit van de Gemeente Utrecht. GG&GD staat voor Gemeentelijke Geneeskundige en Gezondheidsdienst. De GG&GD Utrecht heeft de volgende missie: “de GG&GD Utrecht werkt aan een optimale gezondheid voor de inwoners van Utrecht”. Oftewel, de GG&GD Utrecht houdt zich bezig met de publieke gezondheidszorg. Een belangrijk thema in het Utrechts collegeprogramma 2010 – 2014 is ‘Groen, Open en Sociaal’, welke is gericht op organisatievernieuwing. Doel van dit programma is een financieel gezonde organisatie die moderner, slanker, vraaggerichter en slagvaardiger is. Daarbij staan twee punten centraal: een modernisering van de organisatie en het efficiënter maken van de organisatie. Hierbij zijn er zes actielijnen opgesteld, dit project richt zich op de actielijn ‘het nieuwe werken’ binnen Utrecht.

In 2014 gaat de Gemeente Utrecht, waaronder GG&GD Utrecht, over naar een nieuw bedrijfspan, ‘het Stadskantoor’. In dit nieuwe kantoor is alleen nog maar plaats voor ‘het nieuwe werken’, wat inhoudt dat er klantgerichter gewerkt wordt, betere samenwerking plaats vindt en er meer vrijheid is voor de medewerkers om hun dag in te delen. Het betekent in het geval van de gemeente ook dat de Gemeente Utrecht plaats- en tijdonafhankelijk wil gaan werken. Om het nieuwe werken meer te betrekken op de Gemeente Utrecht, is de term U Factor in het leven geroepen. De U Factor is de Utrechtse nieuwe manier van werken. Binnen de GG&GD is de U Factor gericht op een drietal onderwerpen, namelijk: digitalisering, activiteit gerelateerd werken en mentale omslag. Binnen het kader digitalisering wordt er verwacht dat de GG&GD overgaat op ‘papierarm werken’ wat betreft de informatieverwerking. Dit onderzoek op is op papierarm werken gericht.

Papierarm werken is één van de randvoorwaarden om over te gaan op het nieuwe werken. In de huidige situatie werkt de GG&GD met een papieren archief voor de informatie verwerking, dit wordt in de nieuwe situatie onmogelijk. De GG&GD is al langere tijd bezig met digitaliseren, maar werkt nog niet geheel digitaal. De GG&GD wil daarom de processen zo gaan inrichten dat het werk digitaal gedaan kan worden, maar het is nog niet bekend hoe dit gaat gebeuren. Daarnaast heeft de GG&GD ook nog oude papieren archieven, waarvan nog niet bekend is wat daarmee gebeurt voor de overgang naar het Stadskantoor. De huidige opdracht is het uitvoeren van een onderzoek naar de mogelijkheden voor management & medewerkers om papierarm te werk te gaan in het kader van de U Factor.

Het doel van het onderzoek is om te komen tot een advies ten behoeve van het nemen van een besluit, per afdeling of unit, over de overgang naar papierarm werken. Dit betreft zowel het papierarm werken in het procesverloop als wel het geven van een advies over hoe het huidige archief gereduceerd kan worden. De overgang naar papierarm werken moet gerealiseerd zijn voordat de GG&GD verhuist naar het Stadskantoor in 2014. Dit advies is gericht aan alle proceseigenaren van de GG&GD Utrecht. Met proceseigenaren worden die medewerkers bedoelt welke bevoegd zijn om beslissingen te nemen met betrekking tot de werkprocessen.

Voor het behalen van de doelstelling moet de volgende hoofdvraag beantwoord worden:

Wat betekent papierarm werken voor management & medewerkers van de GG&GD Utrecht en hoe kan dit in het kader van de U Factor worden gerealiseerd?

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe kunnen de processen zo ingericht worden dat deze geschikt zijn voor de U Factor?
 - 1.1. Wat houdt de U Factor in?
 - 1.2. Hoe zijn de processen per afdeling in de huidige situatie ingericht?
 - 1.3. Wat is er nodig om de processen op een passende manier in te richten voor het nieuwe werken?

2. Hoe moet de informatiehuishouding per proces eruit gaan zien om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de processen?
 - 2.1. Welke informatie is nodig om de processen goed te laten verlopen?
 - 2.2. Hoe moet het digitale archief ingericht worden om aan te sluiten bij de processen?
 - 2.3. Wat zijn de mogelijkheden om van een papieren archief over te gaan op een digitaal archief?
3. Wat moet er gebeuren om de medewerkers te motiveren in het werken volgens de U Factor?
 - 3.1. Hoe staan de medewerkers momenteel tegenover de U Factor?
 - 3.2. Wat hebben medewerkers nodig om te kunnen werken volgens de U Factor?
4. Aan welke wet- en regelgeving moet worden voldaan bij het overstappen naar de U Factor?
5. Wat zijn de kosten en baten voor het overgaan naar de U Factor?

Om te voorkomen dat het onderzoek te groot en onhaalbaar wordt in de gestelde tijd voor deze opdracht, zijn er een aantal beperkingen benoemd. In tegenstelling tot de U Factor richt dit onderzoek zich uitsluitend op de GG&GD Utrecht, niet op de Gemeente Utrecht als geheel. Daarbij wordt wel rekening gehouden met eisen die vanuit de gemeente worden gesteld, omdat die op den duur leidend zullen zijn voor de werkwijze van de GG&GD Utrecht. Ook richt het onderzoek zich niet op de persoonlijke papieren werkarchieven, maar alleen op de officiële archieven van de afdelingen. Hierbij is de scheidingslijn tussen persoonlijke werkarchieven en afdelingsarchieven soms vaag. In het Stadskantoor is in de toekomst per werknemer één meter persoonlijk werkarchief toegestaan. De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk om het persoonlijk werkarchief terug te brengen tot één meter.

Vanuit de Gemeente Utrecht wordt er ook gewerkt aan digitalisering. Op den duur zullen er vanuit de gemeente nieuwe mogelijkheden aangereikt worden met betrekking tot digitalisering. Aangezien de kaders hiervoor nog niet definitief vastgesteld zijn, kunnen deze niet direct meegenomen worden in het onderzoek. Het uiteindelijke advies dient indien mogelijk wel binnen deze kaders gegeven te worden.

Ook is door de omvang van het aantal processen binnen de GG&GD ervoor gekozen om niet te diep op de procesinhoud in te gaan. Het onderzoek richt zich hierbij vooral op de fysieke archieven die nog gebruikt worden en aanwezig zijn. Over de procesinrichting wordt niet geadviseerd.

Voor het onderzoek is met behulp van desk research in kaart gebracht hoe de organisatie van de GG&GD in elkaar zit. Aan de hand van beschikbare informatie is een inventarisatie gemaakt van de processen en proceseigenaren. De proceseigenaren zijn uitgenodigd voor interviews. Na de interviews is een kort gesprek gehouden met de back office medewerkers. Daarna hebben enkele gesprekken met medewerkers van de Gemeente Utrecht, om meer specifieke informatie over de U Factor en het thema digitaliseren naar boven te krijgen, plaats gevonden. Daarnaast is desk research gedaan naar het theoretisch kader over het nieuwe werken en dergelijke bedrijfsculturen.

In het rapport wordt eerst de probleemstelling behandeld, waarin de huidige situatie en de gewenste situatie worden bepaald. Na de probleemstelling volgt de onderzoeksaanpak, waarin beknopt wordt uitgelegd hoe het onderzoek is uitgevoerd en welke onderzoeksmethoden gebruikt zijn. Vervolgens wordt het theoretisch kader geschetst aan de hand van literatuur input, gevolgd door de bevindingen van het onderzoek. Aan de hand van het theoretische kader en de bevindingen is een analyse gemaakt. Deze wordt gevolgd door een conclusie en aanbevelingen.

1. Probleemstelling en onderzoeksverantwoording

1.1 Probleemstelling

De GG&GD bestaat uit een aantal afdelingen met eigen processen. De GG&GD kent enkele processen waar veel medewerkers bij betrokken zijn, maar ook veel processen waar maar weinig medewerkers bij betrokken zijn. Bij deze processen wordt in meerdere en mindere mate nog papier gebruikt. Dit heeft in de afgelopen jaren gezorgd voor een flink archief. Voor dit archief geldt veelal een wettelijke bewaarplicht, wat betekent dat de inhoud niet vernietigd mag worden. Dit papieren archief neemt veel ruimte in beslag.

De Gemeente Utrecht gaat in het jaar 2014 verhuizen naar het Stadskantoor. De GG&GD zal, als onderdeel van de gemeente, meeverhuizen naar het nieuwe gebouw. In het Stadskantoor is geen plek meer voor grote archieven en stapels papierwerk. Het uitgangspunt van het Stadskantoor is dat er papierarm en veelal digitaal gewerkt zal worden. Dit geldt dus ook voor de GG&GD. Voor de archieven die er nu zijn is geen plaats meer, die zullen zo veel mogelijk digitaal op te vragen moeten worden.

Hetgeen bij de proceseigenaren ontbreekt om over te gaan op papierarm werken, is inzicht in de mate van digitalisering van alle processen, de randvoorwaarden vanuit de U Factor en wat er van de medewerkers gevraagd wordt. Om dit te benoemen is de volgende vraag geformuleerd: *Wat betekent papierarm werken voor management & medewerkers van de GG&GD Utrecht en hoe kan dit in het kader van de U Factor worden gerealiseerd?*

Om tot de beantwoording van de hoofdvraag te komen, zijn er een aantal onderwerpen die onderzocht moeten worden. De onderwerpen hebben betrekking tot de processen in de huidige situatie, de bijbehorende informatiehuishouding, de mentale omslag en de wet- en regelgeving. Daarnaast zijn ook de kosten en baten van belang voor het geven van een advies. Derhalve zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe kunnen de processen zo ingericht worden dat deze geschikt zijn voor de U Factor?
 - 1.1. Wat houdt de U Factor in?
 - 1.2. Hoe zijn de processen per afdeling in de huidige situatie ingericht?
 - 1.3. Wat is er nodig om de processen op een passende manier in te richten voor het nieuwe werken?
2. Hoe moet de informatiehuishouding per proces eruit gaan zien om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de processen?
 - 2.1. Welke informatie is nodig om de processen goed te laten verlopen?
 - 2.2. Hoe moet het digitale archief ingericht worden om aan te sluiten bij de processen?
 - 2.3. Wat zijn de mogelijkheden om van een papieren archief over te gaan op een digitaal archief?
3. Wat moet er gebeuren om de medewerkers te motiveren in het werken volgens de U Factor?
 - 3.1. Hoe staan de medewerkers momenteel tegenover de U Factor?
 - 3.2. Wat hebben medewerkers nodig om te kunnen werken volgens de U Factor?
4. Aan welke wet- en regelgeving moet worden voldaan bij het overstappen naar de U Factor?
5. Wat zijn de kosten en baten voor het overgaan naar de U Factor?

1.2 Onderzoeksverantwoording

De focus van het project ligt bij papierarm werken en het digitaliseren van de processen. De processen zijn in kaart gebracht. De mogelijkheden voor het digitaliseren en papier arm maken van de processen zijn geïnventariseerd. Daarbij hoort ook het in kaart brengen van de wet- en regelgeving die van toepassing is. Binnen het project valt ook het in kaart brengen van de kosten voor de verschillende alternatieven.

Voor het uitvoeren van het onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, zoals beschreven in het boek 'Wat is onderzoek' van Nel Verhoeven¹. De onderzoeksmethode wordt onderstaand kort toegelicht.

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek wordt gebruikt voor de onderdelen van het onderzoek die niet gebonden zijn aan het verzamelen van cijfermatige gegevens. Er worden bij het kwalitatieve onderzoek geen meetbare gegevens verzameld, maar de verzamelde gegevens berusten op de beleving van de onderzochte.

Voor het kwalitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van een gevalstudie. In dit geval speelt het onderzoek zich af in één organisatie en is gebruik gemaakt van een combinatie van een aantal methoden van dataverzameling. De volgende methoden van dataverzameling zijn gebruikt:

- Desk research;
- Interviews;
- Literatuur;
- Observaties.

Desk research

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van bestanden die door de organisatie zijn aangeleverd. Voorbeelden van deze bestanden zijn het Archief Structuur Plan (ASP), procesbeschrijvingen uit kwaliteitsonderdelen van HKZ, organogrammen, en dergelijke. Daarnaast is veel informatie over de GG&GD gevonden op het intranet van de Gemeente Utrecht, waarvan de GG&GD een gedeelte beslaat. Door de informatie van intranet is een goed beeld verkregen van de organisatie en de bijbehorende activiteiten. Desk research is gebruikt bij de beantwoording van deelvraag 1, 2, 4 en 5.

Interviews

Bij de interviews is gekozen voor een half gestructureerd interview. Tijdens het interview is een topiclist met enkele vooraf geformuleerde vragen de leidraad, maar daarnaast was er ruimte om door te vragen op de verschillende onderwerpen. Met behulp van de interviews is voor de verschillende onderdelen van het project meer informatie verkregen. Zo zijn interviews met de proceseigenaren van belang geweest voor de beeldvorming over de processen en informatiestromen per afdeling. Voor een verdere verdieping hiervan zijn korte interviews gehouden met de back office medewerkers. De interviews met de back office medewerkers hebben direct na de interviews met de proceseigenaren plaatsgevonden, zodat er aansluitend meer informatie verzameld kon worden. Ook zijn interviews gebruikt voor onderwerpen zoals de substitutiewet en alternatieven voor papieren archieven. Daarnaast is in de interviews dieper ingegaan op hoe de medewerker staat tegenover het werken volgens de U Factor. De interviews zijn gebruikt om deelvraag 1, 2 en 3 (deels) te kunnen beantwoorden.

Literatuur

Naast de onderzoeksmethoden is gebruik gemaakt van literatuur als naslagwerk. De literatuurstudie is onder andere gebruikt voor het theoretisch kader. Daarnaast is op basis van de resultaten van de interviews en het desk research in de literatuur gezocht naar een verdere verdieping van de onderwerpen. De onderwerpen die zijn onderzocht tijdens de literatuurstudie zijn terug te vinden bij de beantwoording van deelvraag 1 en 3.

Observaties

Tijdens de interviews met zowel proceseigenaren als back office medewerkers is ook gebruik gemaakt van ongestructureerde observaties. Tijdens de observaties is het gedrag van de medewerkers bekeken. De observaties waren niet leidend tijdens het onderzoek, maar zijn gebruikt in combinatie met de interviews. De informatie uit de interviews wordt ten dele getoetst door middel van de observaties. Daarnaast vullen de observaties ten dele de verkregen informatie aan.

U debat

Naast de bovenstaande beschreven onderzoeksmethode is voor het verkrijgen van informatie ook deelgenomen aan het U debat. Het U debat heeft deel uitgemaakt van de week van de U Factor, waarbinnen diverse activiteiten rondom de U Factor zijn georganiseerd. In het U debat bestond de mogelijkheid om in gesprek te gaan met drie ervaringsdeskundigen op het gebied van het nieuwe werken. Deze mogelijkheid is gebruikt om inzicht te krijgen in de ervaringen met papierarm werken binnen andere organisaties.

2. Theoretisch kader

2.1 Het nieuwe werken

De U Factor is gebaseerd op 'het nieuwe werken'. Om te begrijpen wat de U Factor precies betekent voor management en medewerkers is het belangrijk om te weten wat het nieuwe werken precies inhoudt. Om inzicht te krijgen in het nieuwe werken is gekozen voor de theorie van Dik Bijl.² De theorie van Dik Bijl is gebaseerd op diverse andere theorieën, zoals de theorieën van Quinn & Cameron¹, McKinsey en Peter Drucker. Dik Bijl verstaat onder het nieuwe werken het volgende: *"Het nieuwe werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. De visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Recente ontwikkelingen in de ICT maken het nieuwe werken technisch mogelijk en maatschappelijke ontwikkelingen maken het wenselijk."*² De belangrijkste punten voor medewerkers bij het nieuwe werken zijn dat medewerkers zich op hun plek en gewaardeerd voelen, dat initiatief en creativiteit worden gewaardeerd en dat niemand controleert of ze wel aan het werk zijn. Dat laatste is immers al te zien aan de resultaten die ze opleveren. Om het nieuwe werken succesvol in te voeren is een vernieuwing van het denken nodig. Wanneer dit gebeurt kan het doel van het nieuwe werken bereikt worden: substantiële en duurzame productiviteitsverbetering van het kenniswerk zonder dat het ten koste gaat van het welzijn van de kenniswerker. De benodigde vernieuwing dient plaats te vinden op de aspecten technologie, werkplek, werkorganisatie (inclusief het leiderschap) en de kenniswerker zelf.³ Daarbij is het van belang bij het implementeren van deze nieuwe werkwijze aan alle aspecten aandacht te besteden, aangezien dit de voorwaarden zijn voor het slagen van de nieuwe werkwijze.

2.1.1 Technologie

Door de constante ontwikkelingen in de technologie is het voor de kenniswerkers wat betreft technische faciliteiten mogelijk om overal te werken en samen te werken. Dit vraagt van de technologie een goede ondersteuning. Bij het verbeteren van de productiviteit ervaren de kenniswerkers eventuele tekortkomingen in technologische ondersteuning als belangrijkste knelpunt, zo is in 2006 al gebleken uit onderzoek van Boer & Croon². Technologie is van grote invloed voor kenniswerkers, aangezien het mede bepaalt hoe deze communiceert, samenwerkt met anderen, informatie zoekt, gebruikt, bewerkt en opslaat. De Gemeente Utrecht stelt hier ook eisen aangezien de gemeente over zal gaan op een Enterprise Content Management systeem. Met dit systeem zal digitaal werken binnen de gemeente en de GG&GD ondersteunt worden, een vereiste voor het werken volgens de U Factor.

2.1.2 Werkplek

De inrichting van de werkplek illustreert de manier van werken bij bedrijven. Voorheen was het kantoorbeeld vaak gericht op fysieke aanwezigheid en visuele controle hiervan. De leidinggevenden kunnen bij een dergelijke kantoorindeling zien of de medewerkers aanwezig zijn en iedereen heeft een eigen plek. Dit is erg inefficiënt en ineffectief, volgens Dik Bijl. Bij het nieuwe werken is het kantoor voornamelijk een ontmoetingsplaats en kunnen werknemers werken waar en wanneer zij dat willen. Daarbij worden de werkplekken anders ingedeeld, namelijk gericht op taken. Deze activiteitgebaseerde werkplekindeling is gericht op communicatie en concentratie. Dit zijn de hoofdactiviteiten van de kenniswerker. Werkplekken worden ingedeeld op de interactie die bij de activiteiten nodig is, oftewel er zijn communicatiewerkplekken waar meerdere personen bij elkaar zitten en concentratie werkplekken waar een persoon apart kan werken. De Gemeente Utrecht gaat dit realiseren in het Stadskantoor. Dit betekent dat de medewerkers vanaf dan geen eigen werkplek

¹ De theorie van Quinn & Cameron zal tevens gebruikt worden bij paragraaf 2.2 mentale omslag.

meer hebben. Ook hebben zij dan maar beschikking over 1 meter archiefruimte per persoon voor het persoonlijk werkarchief. Alle overige archieven zullen niet meer op papier beschikbaar zijn.

2.1.3 Werkorganisatie

Ook de werkorganisatie heeft betrekking tot de U Factor. Bij het nieuwe werken wordt er een bepaalde werkorganisatie vereist. In het verleden hielden organisaties vaak vast aan de industriële principes volgens Dik Bijl. Bij de industriële principes is er sprake van een hiërarchische structuur. De bestuurders van de organisatie bepalen welke richting de organisatie opgaat. In feite bepalen zij alles en wordt van de medewerkers verwacht dat zij het beleid en de plannen uitvoeren. Daarnaast zijn leidinggevend verantwoordelijk voor de controle en coördinatie zoals kenmerkend is voor een hiërarchische organisatie. Leidinggevend leggen vervolgens verantwoording af richting het management.

De hiërarchische structuur kan, volgens Dik Bijl, heel efficiënt zijn voor een hele stabiele werkvloer waar het werk handmatig of eenvoudig administratief is. In organisaties van deze tijd komt dat steeds minder voor. De technologie verandert en er is sprake van een bewegende omgeving, en ander soort werk en hoger opgeleide medewerkers dan voorheen. Effectiviteit is belangrijker geworden dan efficiëntie. Waar efficiëntie zich richt op 'de dingen goed doen', is effectiviteit gericht op 'de goede dingen doen'.³ Er is voortdurend bijsturing nodig, op een tempo dat niet door het hoofd bij te houden is. In de nieuwe organisatie staat de kenniswerker centraal. Sturing, controle en werken op een standaardmanier is voor kenniswerkers ineffectief. Daarnaast bestaat de kans dat de motivatie van de medewerker naar verloop van tijd achteruit gaat, omdat deze niet zijn individuele en unieke competenties kan inzetten voor zijn werkzaamheden.

Andere aspecten van de werkorganisatie zijn structuur en cultuur. Beide zijn belangrijke begrippen voor het nieuwe werken. De organisatiestructuur wordt door organisaties vaak geschetst door middel van organisatieschema's. Dit is gericht op de afdelingen en functies met bijbehorende taken en bevoegdheden. Deze schema's bepalen de plaats van de medewerkers binnen de organisatie. Een andere vorm van organisatiestructuur is het beschrijven van de organisatie door middel van een aantal processen. Hierin staan de hoofdactiviteiten en hoe deze gekoppeld zijn. Door middel van een processtructuur wordt de organisatie uitgedaagd om het werk te evalueren en helder te krijgen waarom bepaalde keuzes gemaakt worden. Het resultaat staat hierbij voorop. Dit betekent niet dat de organisatieschema's onbelangrijk zijn, maar dat er afstemming nodig is tussen de manier waarop de organisatie wordt ingedeeld en de processtructuur. Bij de GG&GD staat de burger centraal, wat betekent dat de processen en de werkzaamheden afgestemd worden op de burger.

Daarbij is de organisatiecultuur ook van belang voor een organisatie. De organisatiecultuur bestaat uit het geheel van regels, gewoontes, normen en waarden van de organisatie. Organisaties waarbij de cultuur samenhangt met de manier van werken, presteren vaak beter. De cultuur is dan net zo goed van invloed op het gedrag van de organisatie als de structuur. Bij het doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie moet ook gekeken worden naar de organisatiecultuur. Immers, de organisatiecultuur werkt als bindmiddel voor de mensen binnen de organisatie. De organisatiecultuur heeft veelal samenhang met de manier van werken binnen de organisatie. De cultuurverandering kan door het management gebruikt worden om de mentaliteit en het gedrag van medewerkers te beïnvloeden.⁴ Belangrijk hierbij is dat managers het goede voorbeeld geven, omdat medewerkers niet willen veranderen als de managers zelf ander gedrag vertonen dan van hen verwacht wordt. Daarbij is het belangrijk dat de manager omstandigheden creëert zodat medewerkers bereid zullen zijn zowel het gedrag van de manager als hun eigen gedrag ter discussie te stellen.

2.1.4 Kenniswerker

De theorie in het boek 'Aan de slag met het nieuwe werken' van Dik Bijl beschrijft ook het belang van de focus op de kenniswerker. Het succes van het nieuwe werken hangt af van het vermogen van de kenniswerker om met de nieuwe situatie om te kunnen gaan. Het is dus belangrijk om te kijken naar hoe de medewerker het nieuwe werken ervaart. De medewerker kan het nieuwe werken ervaren als een bevrijding of juist meer druk ondervinden. Daarnaast kan het zijn dat hij of zij de vervaging van de scheiding tussen werk en privé niet als prettig ervaart en hoe de mensen om hem of haar heen hierop reageren. Alle aspecten hebben invloed op de rol van de medewerker bij het nieuwe werken. Het is de verantwoordelijkheid van de medewerker om de veranderde omgeving en de betere hulpmiddelen te gebruiken om te komen tot een hogere productiviteit én een beter welzijn van de medewerker zelf. Vanuit de gemeente worden een verbeterde omgeving en betere hulpmiddelen aangereikt, vervolgens is het aan de medewerkers om het werken volgens de U Factor toe te passen.

Het functioneren van de werknemer wordt bepaald door een vijftal aspecten, te weten: vaardigheden, kennis, eigenschappen, mentaliteit en motivatie. Kennis en vaardigheden zijn aspecten die je gemakkelijk kunt beïnvloeden door training en ervaring. Motivatie daarentegen is erg moeilijk te beïnvloeden. Maar wat mogelijk nog moeilijker te beïnvloeden is zijn de eigenschappen en mentaliteit, omdat deze vaak al op jonge leeftijd ontwikkeld zijn.³

2.2 Mentale omslag

2.2.1 Cultuurverandering

Het nieuwe werken vraagt van medewerkers ander gedrag dan bij het oude werken. Dit gedrag heeft invloed op de bedrijfscultuur. Voorheen ging men uit van de industriële principes, wat betekent dat er een hiërarchische structuur gehanteerd werd. De culturele waarden die bij de hiërarchische cultuur horen zijn: Interne gerichtheid en integratie, stabiliteit en beheersbaarheid. De theorie van Quinn en Cameron zegt het volgende over de hiërarchische cultuur: *"De hiërarchische cultuur staat voor een organisatie die zicht richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid."*⁴

In tegenstelling tot de stabiliteit en beheersbaarheid van een hiërarchische cultuur vereist het nieuwe werken een werkwijze waarin flexibiliteit en vrijheid van handelen belangrijke waarden zijn. Tevens wordt bij het nieuwe werken uitgegaan van externe gerichtheid en differentiatie. De bedrijfscultuur die hierbij past is de adhocratiecultuur. De adhocratiecultuur staat volgens Quinn en Cameron voor het volgende: *"Een organisatie die zich richt op externe positionering, gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit."*⁴ De GG&GD wordt als onderdeel van de gemeente Utrecht geprofileerd richting de Utrechtse burger, de positionering is afhankelijk van de gemeente. Daarbij wordt binnen de GG&GD nu al aangestuurd op flexibiliteit en individualiteit. Echter, het activiteit gerelateerd werken, een van de onderdelen van de U Factor, is nog niet geheel ingevoerd.

Om de cultuur te laten overgaan van enigszins hiërarchisch gericht naar adhocratie gericht, zijn er een aantal aspecten waar op gestuurd kan worden.⁴ Hierbij gaat het onder andere om het stimuleren van de dynamiek van het bedrijf, het werkmilieu, veranderingen, flexibiliteit en programmavernieuwing. Daarbij is het belangrijk om te kiezen voor minder regels en structuur en het afschaffen van nodige beperkingen.

Bij het veranderen van de cultuur is het belangrijk om ook te kijken naar persoonlijke verandering. Uit de theorie van Quinn en Cameron blijkt dat persoonlijke verandering essentieel is voor het succesvol doorvoeren van een cultuurverandering. De persoonlijke verandering heeft te maken met het gedrag van de medewerkers. De cultuurverandering is eigenlijk afhankelijk van het feitelijk

gedrag van de medewerkers en de overeenstemming van dit gedrag met de nieuwe culturele waarden. Als het gedrag van de medewerkers niet in overeenstemming is met de nieuwe cultuur, dan zal er waarschijnlijk ook niet volgens de waarden van die cultuur gewerkt worden.

2.2.2 Interne communicatie als managementinstrument

Dhr. H. Koeleman schrijft in het boek 'Interne communicatie als managementinstrument' dat interne communicatie vier hoofdfuncties heeft, te weten: het faciliteren van werkprocessen (taakinformatie); het vernieuwen van kennis (kennismanagement); het motiveren en (ver)binden van medewerkers; het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie (beleidsinformatie)⁵. Volgens Koeleman kan interne communicatie de motivatie van de medewerkers vergroten. Hier zijn geen specifieke communicatie activiteiten voor te benoemen, het gaat bij motiveren namelijk minder om het overdragen van informatie en meer om feedback. Een voorbeeld hiervan is het flexwerken bij HP. Daar worden na invoering van het flexwerken nog regelmatig evenementen georganiseerd, het maakt niet uit wat voor evenement. Het doel is om collega's fysiek bij elkaar te krijgen, wat de onderlinge betrokkenheid vergroot.

Er is een sterk verband tussen verschillende aspecten van interne communicatie en onderwerpen als betrokkenheid, motivatie, identificatie en wij-gevoel. Zo hebben ambtenaren bijvoorbeeld vaak de gemeenschappelijke wil om bij te dragen aan een maatschappelijke zaak. De interne communicatie kan bijdragen om medewerkers zich thuis te laten voelen binnen de organisatie. Daarbij werkt het motiverend als medewerkers te horen krijgen dat een taak goed is uitgevoerd of als managers en/of collega's oprecht interesse tonen in andere medewerkers. Ruimte voor informele ontmoetingen maakt dit mede mogelijk. Binnen het Stadskantoor wordt er ruimte gecreëerd voor informele ontmoetingen. In het huidige kantoorgebouw van de GG&GD is hier ruimte voor op enkele afdelingen en in de kantine. Daarnaast wordt er binnen de GG&GD door middel van een maandelijks 'geluid' over de U Factor gebruik gemaakt van interne communicatie om het bewustzijn van de medewerker te vergroten.

3. Bevindingen

3.1 U Factor

De Gemeente Utrecht verstaat onder het nieuwe werken: klantgericht werken, betere samenwerking en meer vrijheid voor medewerkers om hun werk en dag in te delen. De Gemeente Utrecht heeft voor de Utrechtse manier van werken de term U Factor bedacht⁶. Met deze term wil de Gemeente Utrecht aangeven dat zij een eigen invulling geven aan hun manier van het nieuwe werken. De slogan die zij daarbij gebruiken is: “Met de U Factor maken wij, jij, het verschil voor de stad!”⁷

De U Factor houdt voor de Gemeente Utrecht en alle diensten die onder de gemeente vallen, dus ook de GG&GD Utrecht, in dat medewerkers in het Stads kantoor op een andere manier zullen gaan werken. De U Factor is een manier van werken, gericht op zowel de stad Utrecht als geheel, maar ook voor individuele inwoners en ondernemers. Uitgangspunt is dat iedereen de U Factor kan hebben, omdat de werken volgens de U Factor mogelijkheden biedt om te werken waar, wanneer en hoe men dat wil. Oftewel tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Daarvoor wordt ook de nieuwe ICT-infrastructuur zo ingericht dat deze ondersteunend zal zijn voor werken volgens de U Factor.

Voor de U Factor zal dus eigenlijk alles er op gericht zijn dat de Gemeente Utrecht en de bijbehorende diensten onderling slimmer kunnen en gaan samenwerken, dit alles op een duurzame en toegankelijke manier. Wel is het belangrijk dat de U Factor per persoon en functie anders zal zijn. Voor de exacte inrichting van de U Factor vraagt de Gemeente Utrecht de medewerkers mee te denken, om zo tot de best mogelijke inrichting van de U Factor te komen. Deze inrichting staat dus nog niet vast.

3.2 Processen in de huidige situatie veelal digitaal

Om inzicht te krijgen in welke mate de processen binnen de GG&GD al gedigitaliseerd zijn is op basis van de interviews een overzicht gemaakt van alle processen per unit. De overzichten zijn te vinden in *bijlage 1: overzicht processen in de huidige situatie*. De figuren maken het mogelijk om overzichtelijk en snel te kunnen zien welke onderdelen nog niet volledig digitaal zijn. Op de processen die nog niet volledig of voornamelijk digitaal zijn zal in de volgende paragraaf worden ingegaan. De overzichten hebben betrekking op het procesverloop zoals dit in de huidige situatie geregeld is. Hierbij zijn papieren archieven die al eerder ontstaan zijn maar niet meer worden gebruikt niet meegenomen. Deze worden behandeld in *paragraaf 3.3 papierarm maken van het huidige papieren archief*.

In de figuren staan per proces het procesverloop en de ingaande informatiestroom aangegeven. Bij het procesverloop is gekeken naar het papier dat gebruikt wordt bij het proces, bij de ingaande informatiestroom is gekeken naar de papieren die nodig zijn om het proces goed te laten verlopen. Om onderscheid te maken in de mate van digitalisering bij de processen is gebruikt gemaakt van 5 schalen, te weten: digitaal; voornamelijk digitaal; deels digitaal en deels fysiek; voornamelijk fysiek; fysiek.

3.2.1 Weinig processen nog niet digitaal

Uit de figuren is af te leiden dat vrij veel processen bij de GG&GD Utrecht al (voornamelijk) digitaal verlopen. Als er gekeken wordt naar het procesverloop dan blijkt dat maar 7 van de 57 processen niet digitaal verloopt. Van de 7 zijn er 5 processen waarbij het proces deels digitaal en deels fysiek verloopt. Bij de ingaande informatiestroom vinden we dat er in totaal 10 van de 57 informatiestromen nog niet digitaal zijn.

Bij een gedeelte van de processen zijn zowel de ingaande informatiestroom als het proces zelf nog niet digitaal. Bij andere processen is of het proces of de informatiestroom nog niet digitaal. In totaal is bij 12 processen of het procesverloop of de ingaande informatiestroom nog niet digitaal te noemen. Bij de overige 45 processen is sprake van een hoge mate van digitalisering, aangezien die vallen binnen de categorie digitaal of voornamelijk digitaal.

Bij de processen waarbij geldt dat zowel het procesverloop als de ingaande informatiestroom nog niet digitaal verloopt, blijkt dat de mate van digitalisering in de beide categorieën gelijk is. Een voorbeeld hiervan is het proces voorlichting (VETC) van de unit Voorlichting & Training (G&E), waarbij zowel het procesverloop als de ingaande informatiestroom voornamelijk fysiek zijn. Dit is tevens ook het enige proces waarbij er sprake is van een voornamelijk fysiek procesverloop. Een voornamelijk fysieke ingaande informatiestroom is naast het proces voorlichting ook terug te vinden bij het primair proces van de unit Uitvoering (MGZ).

Daarbij is er maar één enkel proces waarbij geen gebruik gemaakt wordt van digitale mogelijkheden. Zowel het procesverloop als de ingaande informatiestroom is hierbij fysiek. Het gaat om het beheer van de koelkasten & vaccins van de unit Reizigersvaccinatie (GBS). Tijdens het interview is naar voren gekomen dat het mogelijk is dit proces digitaal te laten verlopen in een module van de applicatie Orionⁱⁱ.

De overige processen die nog niet digitaal verlopen vallen allen in de categorie deels digitaal en deels fysiek. Hetzelfde geldt voor de processen waarbij de ingaande informatiestroom nog niet digitaal is. Dit zijn in totaal 9 processen binnen verschillende units, te weten: processen Management Team (Staf. Directie), Documentaire Informatie Voorziening (Bedrijfsvoering), Ondersteuning P&O (P&O), Gezondheidsonderzoek (Epidemiologie), Preventieve zorg 0-4, Preventief gezondheidsonderzoek 4-19, logopedische screening, gezondheidsonderzoek speciaal onderwijs (JGZ 0-19) en reizigersvaccinatie (Reizigersvaccinatie). Bij de overige units wordt er geheel of voornamelijk digitaal gewerkt.

3.2.2 Processen waar verdere digitalisering mogelijk lijkt

Om aan te tonen op basis van welke gegevens er categorieën aan de processen in de vorige paragraaf zijn toegekend is er een tabel opgesteld, deze is te vinden in *bijlage 2: overzicht documenten, archieven en applicaties gebruikt bij processen*. In de tabel is per proces af te lezen welke bestanden en/ of archieven er gebruikt worden bij de processen en welke applicatie eventueel beschikbaar is bij het proces. Door middel van de tabel is te zien welke bestanden en archieven fysiek aanwezig zijn en welke bestanden en archieven digitaal beschikbaar zijn. In de tabel zijn 6 kolommen opgenomen. De eerste 3 kolommen komen overeen met de figuren uit bijlage 1. Deze beschrijven de afdeling, de unit en het proces. De vierde kolom geeft weer welke fysieke bestanden/ archieven er worden gebruikt bij het proces. De vijfde kolom geeft weer welke digitale bestanden/archieven er worden gebruikt en de zesde kolom geeft weer welke applicaties er beschikbaar zijn bij de processen. Eventuele opmerkingen bij het digitaal opslaan van gegevens staan ook vermeld bij de applicaties, omdat dit mogelijke beperkingen aangeeft. De tabel geeft dus weer welke informatie fysiek of digitaal aanwezig is. Er zijn ook processen waarbij zowel digitale als fysieke informatie gebruikt wordt, daarom zijn beide in de tabel opgenomen.

De processen uit de tabel in bijlage 2 zijn grotendeels al (voornamelijk) digitaal. In de vorige paragraaf kwam naar voren dat de processen Voorlichting (VETC) van de unit Voorlichting & Training (G&E) en Beheer koelkasten & vaccins van de unit Reizigersvaccinatie (GBS) het minst digitaal zijn. Bij deze processen lijkt het erop dat er nog veel winst te behalen valt met betrekking tot digitalisering. Als er gekeken wordt naar de omvang van de voorlichting en het beheer van koelkasten & vaccins

ⁱⁱ Orion is een applicatie die al gebruikt wordt binnen Reizigersvaccinatie.

proces is het niet te zeggen of het archief ook groeit. Daarnaast is ook de ingaande informatiestroom van het primair proces van de unit Uitvoering (MGZ) nog voornamelijk fysiek.

Het fysieke gedeelte bij het proces voorlichting bestaat uit draaiboeken, flip-over presentaties en vragenlijsten. Er wordt hierbij al gewerkt aan het digitaliseren van enkele van deze onderdelen. Waar mogelijk wordt de flip-over presentatie vervangen door een PowerPoint presentatie. De draaiboeken en vragenlijsten daarentegen worden nog niet gedigitaliseerd. Een beperking bij het digitaliseren lijkt hier de technische mogelijkheden te zijn. De voorlichting wordt op locatie gegeven, waar niet altijd gebruik gemaakt kan worden van technische ondersteuning. De fysieke bestanden kunnen niet vervangen worden als de faciliteiten dit niet toelaten.

Het beheer van de koelkasten & vaccins daarentegen kan wel vervangen worden door een digitaal alternatief. Binnen de applicatie Orion die door de unit Reizigersvaccinatie wordt gebruikt bestaat de mogelijkheid om het vaccinbeheer digitaal bij te houden. Hier wordt door de afdeling nog geen gebruik van gemaakt, de voorkeur wordt gegeven aan het fysiek beheer van de koelkasten en vaccins.

Bij het primair proces wordt gebruik gemaakt van het dossier BCT (Brede Centrale Toegang). Dit dossier bevat vertrouwelijke informatie over de cliënten en wordt nog gebruikt bij het primaire proces van MGZ. Naast het dossier wordt er gewerkt met de applicatie KRIS2, waarin met een digitaal dossier gewerkt kan worden. De fysieke dossiers dienen voornamelijk als informatiebron voor de medewerkers. Daarbij lijkt het erop dat de omvang van het BCT archief niet toeneemt.

Meerdere processen per unit in mindere mate digitaal

Daarnaast is te zien dat er binnen een unit vaak meerdere processen zijn die in verhouding minder digitaal verlopen dan andere. Zo zijn er binnen de lijnafdelingen de volgende units waar in verhouding nog veel met fysieke bestanden/archieven gewerkt wordt: Jeugdgezondheidszorg 0-19 (JGZ) en Reizigersvaccinatie (GBS). Daarnaast is er bij de units Stafafdeling directie, Bedrijfsvoering (BV), Personeel & Organisatie (BV), Epidemiologie, Voorlichting & Training (G&E) en Uitvoering (MGZ) een enkel proces dat nog gebruik maakt van fysieke bestanden/archieven.

Binnen de unit JGZ wordt bij diverse processen gebruik gemaakt van de kinddossiers. Deze zijn in drie van de vier processen vervangen door het Digitaal Dossier JGZ (DD JGZ). Bij het proces logopedische screening is het nog niet mogelijk om DD JGZ te gebruiken, omdat de screeningspapieren niet gekoppeld kunnen worden aan het DD JGZ. Waar mogelijk is het DD JGZ ter vervanging van het fysieke dossier in gebruik genomen, dit is wettelijk verplicht. Na het verstrijken van de wettelijke bewaartermijn van de kinddossiers worden deze vernietigd. Op de lange termijn zal dit betekenen dat het fysieke archief JGZ zal afnemen, omdat er per 1 januari 2010 er geen fysieke dossiers meer aangemaakt worden. Een uitzondering hierop zijn de kinderen die vanuit een andere gemeente naar de Gemeente Utrecht verhuizen. Aangezien het wettelijk verboden is kinddossiers digitaal te versturen, wordt er een afdruk gemaakt van het DD JGZ en per post naar een andere gemeente verstuurd. Deze fysieke kopieën worden door JGZ nog bewaard. Het dossier van de logopedische screening zou in principe gelijk blijven. Dit komt doordat de screeningspapieren na het verstrijken van de bewaartermijn vernietigd mogen worden. Dit staat in verhouding tot de screeningspapieren die erbij komen.

Bij de unit Reizigersvaccinatie is naast het beheer van koelkasten en vaccins ook het proces van de reizigersvaccinatie nog niet digitaal. Bij reizigersvaccinatie worden de gezondheidsverklaringen nog fysiek ingevuld. Daarnaast worden ook de rekeningen fysiek naar financiën gestuurd en zijn de daglijsten en labuitslagen nog in fysieke vorm terug te vinden op de afdeling. De labuitslagen zijn ook digitaal beschikbaar. Daarnaast zijn de vaccinatiekaarten digitaal en wordt er een scan gemaakt van de gezondheidsverklaringen, zodat deze ook digitaal beschikbaar zijn. Het origineel van de

gezondheidsverklaringen mag niet vernietigd worden zonder substitutie. Wat substitutie precies inhoudt wordt uitgelegd in *paragraaf 3.5 Wet- en regelgeving*. Of het archief groeit is niet te zeggen, wel is het aantal meter papier dat in het afdelingsarchief komt dat bewaard moet worden per jaar gering.

Papiergebruik bij processen in verschillende units

Bij de stafafdeling directie worden voor het Management Team (MT) alle stukken voor tijdens het MT overleg geprint. Deze stukken zijn digitaal beschikbaar, maar worden op papier gebruikt tijdens het overleg. Alle MT leden gebruiken een papieren exemplaar tijdens het overleg om onderwerpen op te kunnen zoeken en aantekeningen te maken. Digitale stukken worden nog niet gebruikt tijdens het overleg, omdat hier niet de nodige technische ondersteuning beschikbaar voor is. Er zijn binnen de GG&GD wel enkele laptops en beamers beschikbaar, maar er is nog geen mogelijkheid waarmee de MT leden ieder voor zich digitaal aantekeningen kan maken. Alle geprinte stukken zijn een kopie van het digitale origineel, wat betekent dat deze weer vernietigd kunnen worden.

De afdeling Documentaire Informatie Voorziening (DIV) is verantwoordelijk voor het beheer van de officiële stukken die een bewaartermijn kennen. Zij archiveren de inkomende post, beheren het archief en houden bij welke archieven voor vernietiging over overbrenging naar Het Utrechts Archief in aanmerking komen. De inkomende post komt zowel fysiek als digitaal binnen. De binnenkomende fysieke post wordt gescand en zowel fysiek als digitaal verder doorgezet in de organisatie. De digitale post komt binnen bij de medewerkers zelf. Deze hebben zelf de verantwoordelijkheid de stukken door te sturen naar DIV als deze in het archief opgenomen dienen te worden. Aangezien de fysieke post van buitenaf komt heeft DIV weinig invloed op de inkomende papierstroom.

Bij het proces ondersteuning Personeel & Organisatie (P&O) wordt nog gewerkt met fysieke RGWⁱⁱⁱ formulieren, mutatie formulieren, contracten uitzendkrachten en een fysiek personeelsdossier. De RGW formulieren en mutatie formulieren moeten ondertekend worden door betrokkenen en leidinggevenden, wat digitaal niet altijd mogelijk is. De fysieke personeelsdossiers zijn ondertussen vervangen door een digitaal personeelsdossier. De fysieke personeelsdossier van bestaand personeel worden nog behouden, maar van het nieuwe personeel wordt alleen nog een digitaal dossier bijgehouden. Een uitzondering hierop is het RGW formulier, dat nog niet digitaal beschikbaar is. Het afdelingsarchief wordt alleen nog uitgebreid met de RGW formulieren en de contracten van uitzendkrachten.

Bij het gezondheidsonderzoek van de unit Epidemiologie worden er nog vragenlijsten en literatuur op papier gebruikt. De vragenlijsten worden door een extern bedrijf in een SPSS bestand gezet. Daarnaast worden ook alle vragenlijsten door het externe bedrijf gescand. De unit Epidemiologie ontvangt alle gegevens terug op cd-rom. Op deze manier is het mogelijk voor de unit Epidemiologie om digitaal te werken, ondanks dat de inkomende informatie gedeeltelijk op papier is. Naast de papieren informatiestroom worden de startnotities en onderzoeksplannen wel digitaal aangemaakt. Aangezien de vragenlijsten geen bewaartermijn kennen mogen deze vernietigd worden en neemt het afdelingsarchief niet toe.

3.2.3 Enterprise Content Management

De Gemeente Utrecht heeft ervoor gekozen om de digitalisering te ondersteunen met een digitaal archief. Voor dit digitale archief hebben zij gekozen voor een gedeeltelijke uitbesteding, waarbij er een Enterprise Content Management systeem (ECM) van een externe partij wordt aangeschaft. De gedeeltelijke uitbesteding houdt in dat het scannen en beheren van het archief door de gemeente zelf gedaan wordt. Daarnaast wordt het ECM geheel opgezet, beheert en bewaakt door een bedrijf

ⁱⁱⁱ RGW staat voor Resultaat Gericht Werken

naar keuze. Welk ECM systeem de Gemeente Utrecht gaat gebruiken wordt zo snel mogelijk besloten. Het ECM dat vanuit de Gemeente Utrecht aangeschaft wordt is leidend voor de GG&GD.

Binnen het ECM systeem wordt gebruik gemaakt van enkelvoudige opslag, meervoudig gebruik. Dat betekent dat stukken op een centrale plaats worden opgeslagen en daar vanuit door meerdere personen te raadplegen zijn. Vanuit de centrale opslagplek van het ECM, wordt met een autorisatie systeem bepaald welke stukken er per medewerker bekeken mogen worden. Deze stukken zullen te zien zijn op de persoonlijke pagina van de medewerkers. Een risico hiervan is dat medewerkers overspoeld worden met informatie⁸. Medewerkers krijgen alle informatie die zij mogen inzien op hun persoonlijke pagina bij elkaar. Dit betekent dat de medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het gebruiken van informatiemanagement. Volgens Rolf Bruins en Bert Pinkster, schrijvers van het boek Informatiemanagement, bestaat informatiemanagement uit: *"het aggregeren (in samenhang verzamelen) van informatie, het filteren van relevante informatie en het samenvatten van het geheel."* Volgens de auteurs is informatiemanagement belangrijk bij het uitvoeren van processen. Het gebruiken van de juiste informatie draagt bij aan de efficiëntie en de effectiviteit van het werk, wat een belangrijk aspect van het nieuwe werken is.

3.2.4 Digitale authenticatie

De Gemeente Utrecht gebruikt bij enkele processen de digitale authenticatie⁹. Een digitale authenticatie kan onder andere door middel van een digitale handtekening, welke bestaat in meerdere varianten. Daarnaast kan digitale authenticatie ook plaatsvinden door middel van het gebruik van een digitaal apparaatje waar voor de authenticatie een code wordt gebruikt. Dit wordt onder andere door banken gebruikt bij internet bankieren. Er bestaan verschillende vormen van digitale authenticatie. Bij de keuze voor de vorm van authenticatie is belangrijk of het proces intern of extern gericht is.

Een van de varianten van de digitale handtekening die de Gemeente Utrecht gebruikt is DigiD, een authenticatiesysteem voor overheidsorganisaties en publieke dienstverlening. DigiD kan gebruikt worden bij extern gerichte processen. Door middel van DigiD heeft de burger toegang tot elektronische diensten, omdat door middel van DigiD de identiteit van burgers en bedrijven vastgesteld kunnen worden. DigiD is eenvoudig in het gebruik en betrouwbaar. De overheid heeft DigiD in het leven geroepen om de dienstverlening te verbeteren en lasten te verminderen.¹⁰ Naast de elektronische diensten moet de burger ook nog een papieren alternatief geboden worden, dit is wettelijk verplicht.¹¹

Daarnaast is er binnen de gehele Gemeente Utrecht, waaronder de GG&GD, de mogelijkheid om een digitale handtekening binnen de digitale werkomgeving in te stellen.¹² Deze vorm van digitale authenticatie kan gebruikt worden bij interne processen. Deze digitale handtekening kan momenteel al ingesteld worden door alle medewerkers die toegang hebben tot de digitale werkomgeving van de Gemeente Utrecht. Het gebruik van de digitale handtekening is alleen voor eigen gebruik, het is niet mogelijk voor het secretariaat om namens een ander te tekenen. De digitale handtekening wordt gebruikt in combinatie met E-formulieren. E-formulieren zijn zogenaamde intelligente digitale formulieren die ingezet kunnen worden bij onder andere aanvraag-, uitvraag- en adviesprocessen.¹³ E-formulieren zijn via een webbrowser te benaderen. Er worden nog geen E-formulieren gebruikt door de GG&GD.

3.3 Digitaal beschikbaar maken van het huidige fysieke archief

Om inzicht te krijgen in de hoeveelheid fysiek archief dat bij de GG&GD opgeslagen is op de afdelingen is een meting gedaan naar de hoeveelheid archief per soort, waarbij gekeken is naar het archief in de huidige staat^{iv}. Hierbij zijn de wijkgebouwen voor JGZ ook meegenomen. Daarnaast is bij de meting niet alleen gekeken naar het aantal meters archief dat op de verschillende kamers staat, maar ook naar het archief in de kelder. Tussen de verschillende archieven bestaat wel een verschil in opvraagfrequentie. Uit de meting is naar voren gekomen dat de meeste archieven geen grote omvang hebben, op een aantal archieven uitgezonderd. Een overzicht van alle archieven per proces is opgenomen in *bijlage 3: Hoeveelheid archief per proces en soort*¹⁴. Om aan te geven welke processen de grootste fysieke archieven hebben is in tabel 3.1 op de volgende pagina een overzicht gegeven van de archieven met een omvang groter dan 10 meter.

Tabel 3.1 Archieven met de grootste omvang binnen de GG&GD

Afdeling	Unit	Proces	Soort fysiek archief	Aantal meter
Bedrijfsvoering	Personeel & Organisatie	Ondersteuning P&O	Personeelsdossier	11
Jeugdgezondheidszorg	Jeugdgezondheidszorg 0-19	Preventieve zorg 0-4 jarigen	Kinddossiers	95,5
		Preventief gezondheidsonderzoek 4-19 jarigen	Kinddossiers	241,5
Gezondheids- bescherming	Reizigersvaccinatie	Reizigersvaccinatie	Gezondheids-verklaringen	17,5
	Inspectie Kindercentra	Registratie nieuwe opvang	Dossier kindercentrum of gastouderbureau	19
	Tuberculosebestrijding	Screening	Röntgenfoto's	147
		TBC behandeling/ Ltbi behandeling	Patiëntendossiers TBC	223
Maatschappelijke Gezondheids-bevordering en - Zorg	Uitvoering	Primair proces	Dossier BCT	53

Het totaal aantal papieren archief dat is gemeten bedraagt 848,9 meter voor in totaal 57 processen. Daarvan is 807,5 meter gemeten bij de 8 processen in de bovenstaande tabel. Hiervan kan afgeleid worden dat 95% van het archief toegewezen kan worden aan 14% van de processen.^v Tevens is duidelijk dat 86% van het archief aan 5% van de procent van de processen kan worden toegewezen.

De processen screening en TBC bestrijding van de unit TBC zijn met 43,6% van de archieven verantwoordelijk voor het grootste gedeelte van het archief. Van deze 43,6% bestaat 26,3% uit patiëntendossiers en 17,3% uit röntgenfoto's. Daarna volgen de processen preventieve zorg 0-4 en preventief gezondheidsonderzoek 4-19 welke verantwoordelijk zijn voor 39,7% van de archieven, namelijk de kinddossiers bestaande uit 11,2% 0-4 jarigen en 28,5% 4-19 jarigen. Het primair proces van MGZ beslaat in verhouding een veel kleiner gedeelte van archief, 6% van het totale archief bestaat uit het dossier BCT. De andere processen uit de tabel zijn verantwoordelijk voor respectievelijk 2,2% (registratie nieuwe opvang), 2,1% (reizigersvaccinatie) en 1,3 % (ondersteuning P&O). De processen die niet zijn opgenomen in deze tabel maar wel in de bijlage zijn per proces verantwoordelijk voor 0% tot 1,1 % van het totale archief.

^{iv} De archiefmetingen zijn uitgevoerd door DIV.

^v Voor de processen geldt $8/57 \cdot 100\% = 14\%$ en voor het aantal meters geldt $807,5/848,9 \cdot 100\% = 95\%$; De overige berekeningen zijn op eenzelfde manier uitgevoerd.

De dossiers die in de bovenstaande tabel zijn opgenomen bestaan uit persoonsgebonden dossiers. Al deze dossiers zijn verbonden aan een wettelijke bewaartermijn van de gegevens. Deze bewaartermijn waarborgt dat de dossiers wanneer deze gesloten zijn niet vernietigd mogen worden. De bewaartermijn heeft ook invloed op de omvang van het archief. Zo moeten de fysieke dossiers van JGZ 15 jaar^{vi} bewaard blijven, tegenover de fysieke dossiers van TBC die 90 jaar bewaard moeten blijven.

3.3.1 Overige archieven

Naast de eerder genoemde archieven is er nog een archief voor de werknemers met een leidinggevende functie. Deze werknemers hebben vaak nog een personeelsdossier op papier. Een deel van dit dossier bestaat uit een schaduwarchief van het archief van P&O, een ander deel bestaat uit gespreksverslagen en dergelijke die in een later stadium nog van belang kunnen zijn. Deze onderdelen van het personeelsdossier zijn niet centraal gearhiveerd bij P&O. Een deel van deze 'persoonlijke' personeelsdossier staan ook digitaal opgeslagen.

Behalve deze stukken bestaat er binnen de GG&GD ook schaduwarchief. Een schaduwarchief houdt in dat er sprake is van een kopie van archiefstukken die elders al zijn opgeslagen. Het schaduwarchief is voornamelijk voor persoonlijk gebruik. Uit de interviews is gebleken dat op meerdere afdelingen de voorkeur wordt gegeven aan het bewaren van een papieren kopie in een fysieke dossiermap, omdat de mappenstructuur op de zogenaamde W-schijf en de P-schijf niet is ingericht zoals zij fijn zouden vinden om mee te werken. Daarbij komt dat er geen uniformiteit is in het opslaan van bestanden en de genoemde metadata^{vii} verschillen ook per bestand. Er is momenteel geen uniforme werkwijze met betrekking tot het digitaal opslaan van bestanden. Ook wijkt de structuur voor het opslaan van digitale bestanden veelal af van het opslaan van de fysieke bestanden. Een deel van de medewerkers geeft aan zich genooddaakt te voelen om nog een papieren schaduwarchief te gebruiken als persoonlijk werkarchief om de efficiëntie te verbeteren.

3.3.2 Mogelijkheden voor overgaan op papierarm werken

Om over te gaan op papierarm werken zijn een viertal opties te onderscheiden¹⁵. Bij deze opties wordt het archief in meerdere of mindere mate digitaal beschikbaar. De kosten hiervan worden behandeld in *paragraaf 3.6 Kosten en baten* De opties zijn:

- Backscanning, waarbij een gedrukt origineel wordt omgezet naar een digitaal bestand om zo digitaal bewerkt te kunnen worden. Hierbij mag het origineel alleen vernietigt worden als er toestemming is voor substitutie.
- Scanning on demand, dit is het op afstand opslaan van archieven waarbij door de GG&GD gekozen onderdelen van het archief op aanvraag gescand worden.
- Medische samenvatting maken, waarbij fysieke medische dossiers worden samengevat in het digitale dossier. Naast de digitale samenvatting dient het originele fysieke dossier bewaard te blijven.
- Pick-up and delivery on demand, waarbij de archieven extern opgeslagen worden en op aanvraag worden bezorgd.

^{vi} De kans dat de bewaartermijn binnenkort naar 30 jaar gaat is vrij groot.

^{vii} Onder metadata wordt verstaan de informatie over de data in de database of het bestand.

3.4 Mentale omslag

Tijdens de interviews is er ook aandacht besteed aan de mentaliteit met betrekking tot de U Factor. Er is gekeken naar hoe de medewerkers tegenover de U Factor staan en naar wat zij denken nodig te hebben om te kunnen werken volgens de U Factor. Hierbij zijn de volgende hoofdlijnen in verschillende gesprekken naar voren gekomen:

3.4.1 Verschil in enthousiasme medewerkers

Uit de interviews is gebleken dat de U Factor nog niet voor alle medewerkers hetzelfde betekent. Sommige medewerkers geven aan zich al regelmatig bezig te houden met de U Factor en laten al ontwikkelingen zien richting het werken volgens de U Factor. Voorbeelden hiervan zijn het thuiswerken en/of flexwerken, of niks meer printen voor eigen gebruik. Andere medewerkers zijn zich nog nauwelijks bewust van wat werken volgens de U Factor voor hun gaat betekenen. Ook blijkt hieruit dat niet alle medewerkers even enthousiast zijn over flexibel werken. Een deel van de medewerkers is wel bereid om volgens de U Factor te gaan werken, maar als het niet hoeft doen zij dit liever niet. Deze medewerkers zien veelal de voordelen van het werken volgens de U Factor niet en vinden het daarom niet nodig. Ook blijkt bij sommige mensen de angst om hun vaste routine of eigen werkplek kwijt te raken. Anderen daarentegen hebben er geen problemen mee op een andere werkplek te gaan zitten of maken juist met regelmaat dankbaar gebruik van de mogelijkheid om op een andere plek te gaan werken.

3.4.2 Papiergebruik onder medewerkers wisselend

Dankzij de veegactie^{viii} is een groot deel van de medewerkers naar eigen zeggen gaan nadenken over de hoeveelheid papier die zij bewaren. Enkele medewerkers tonen zich als echte 'opruimers' en zij zijn dan ook actief bezig met het verminderen van de hoeveelheden papier die zij hebben. Echter staan daartegenover ook een aantal medewerkers die eerder als 'verzamelaars' gezien kunnen worden, die gooien bijna niks weg van wat zij op papier hebben. Een gebruikt argument van deze medewerkers om niks weg te gooien is 'het kan handig zijn om te bewaren'. Een groot deel van de medewerkers zit wat betreft de omgang met papier tussen de opruimers en verzamelaars in. Zij zijn niet actief aan het opruimen, maar zijn ook niet bang om iets weg te gooien. Deze middenmoot blijkt zich veelal niet actief bezig te houden met het opruimen van papier, maar is zich er wel van bewust dat de hoeveelheid papiergebruik op den duur minder moet worden. Aangezien het nu nog niet noodzakelijk is houden zij zich hier nog niet direct mee bezig. Verschillende medewerkers hebben ook aangegeven dat een volgende veegactie gewenst is.

3.4.3 Medewerkers zien niet altijd de mogelijkheid te werken volgens de U Factor

Uit de interviews is ook gebleken dat medewerkers niet altijd de mogelijkheid zien om te werken volgens de U Factor. Verschillende medewerkers hebben aangegeven dat zij de digitale infrastructuur nog als belemmering zien. Zij geven aan dat zij hier graag scholing in zouden krijgen zodat ze weten hoe er met een digitale mappenstructuur gewerkt kan worden. Daarnaast wordt de mappenstructuur nu vaak als onoverzichtelijk beschouwd en worden digitale stukken vaak moeizaam teruggevonden op de netwerkschijven. Hierbij wordt ook aangegeven dat de wijze van ordening van de fysieke archieven vaak meer uitkomsten biedt om stukken snel terug te vinden. Dit wordt dan ook aangegeven als een van de oorzaken voor het blijven gebruiken van papier. Naast de onoverzichtelijkheid van de mappenstructuur wordt ook aangegeven dat er niet gelet wordt op wie welke stukken in de mappen zet. De ene medewerker vindt meer stukken belangrijk om op te slaan dan anderen, hier zijn geen richtlijnen of voorschriften voor. Daarbij komt dat er niet gecontroleerd wordt wat er in de mappen komt te staan en of er stukken dubbel zijn.

Daarnaast hebben ook niet alle medewerkers de mogelijkheid om vanaf huis te werken. Voor een deel van de medewerkers is thuiswerken niet mogelijk vanwege de aard van de werkzaamheden,

^{viii} De veegactie is bedoelt om medewerkers te stimuleren papier dat niet meer gebruikt wordt op te ruimen.

voor anderen is er een technische belemmering. Deze medewerkers hebben thuis geen toegang tot het netwerk en kunnen daardoor niet bij de stukken die zij nodig hebben voor de werkzaamheden. Voor toegang tot het netwerk van de Gemeente Utrecht, vanaf een andere werkplek dan de werkplekken die door de gemeente worden aangeboden, is een Citrix token nodig. Een Citrix token kost 550 euro per medewerker per jaar en wordt daarom niet voor alle medewerkers beschikbaar gesteld. Daarnaast is voor het kunnen gebruiken van Microsoft Office Outlook op een andere werkplek dan de werkplekken van de Gemeente Utrecht is OWA (Outlook Web Acces) nodig, dit kan elke medewerker in principe aanvragen.

3.4.4 Ervaringen met papierarm werken binnen andere bedrijven

In het kader van de U Factor heeft de gemeente een week lang diverse activiteiten rond de U Factor georganiseerd. Een van deze activiteiten was het U debat. Bij het U debat hebben enkele externen vanuit andere bedrijven deelgenomen, om met de medewerkers van de gemeente in debat te gaan over wat het nieuwe werken precies inhoudt en wat de gemeente te wachten staat. Deze medewerkers hebben binnen hun eigen bedrijf het nieuwe werken ervaren. Een van de onderwerpen die aan bod is gekomen is papierarm werken. De externen kwamen van de bedrijven Twynstra Gudde, provincie Noord Brabant en de Rabobank.

Uit ervaringen van de Rabobank, blijkt dat onderdelen als papierarm werken vaak zichzelf oplossen. Een werknemer van de afdeling Communicatie bij de Rabobank gaf aan dat zij vanzelf papierarm of papierloos gingen werken, doordat zij in de nieuwe situatie al die papieren niet meer mee wilden nemen. In de nieuwe situatie waren de werkplekken niet meer verbonden aan een medewerker, maar werd er gebruik gemaakt van flexibele werkplekken. Hierdoor ervaren de werknemers de papieren niet meer als prettig zoals in de oude situatie, maar zij ervaren papier plotseling als last, omdat ze het zelf mee moeten slepen. Ze hebben geen plek meer om hun papieren te laten liggen, dus moeten ze die waar ze ook naartoe gaan zelf meenemen. De medewerkers van Twynstra Gudde en de provincie Noord Brabant herkenden dit binnen hun eigen bedrijf.

3.5 Wetgeving

Er zijn verschillende wetten van toepassing op het beheren en digitaal maken van de archieven van de GG&GD Utrecht. De wetten zijn zowel terug te vinden in het Burgerlijk Wetboek als op www.wetten.overheid.nl. Deze wetten scheppen een kader waaraan de archiefhuishouding van de GG&GD moet voldoen¹⁶. Een korte uitwerking van deze wetten zijn te vinden in *bijlage 4: overzicht wet- en regelgeving*.

De volgende wetten zijn van toepassing:

- Archiefwet;
- Beleidsregel vervanging archiefbescheiden provincie Utrecht 2008 (substitutie);
- Wet Bescherming Persoonsgegevens (Wbp);
- Wet Openbaarheid Bestuur (WOB);
- Wet geneeskundige behandelingsovereenkomst (WGBO);
- Wet op het Medisch Onderzoek (WMO).

Van de wetten die van toepassing zijn is voor het onderwerp papierarm werken voornamelijk de substitutie regel van belang. Deze bepaalt de voorwaarden voor het vervangen van fysieke archiefbescheiden door digitale kopieën van deze archiefbescheiden¹⁷. De archieven bij de GG&GD hebben veelal een bewaartermijn die opgelegd is door de wet, wat betekent dat deze archieven in aanmerking komen voor substitutie. Voor het aanvragen van substitutie moet een verklaring worden aangemaakt, waarin specifiek beschreven staat welke archiefbescheiden vervangen moeten worden. De machtiging voor substitutie moet aangevraagd worden bij de algemene rijksarchivaris, welke zal

beoordelen of de machtiging wordt uitgegeven. Daarbij moet voor het vervangen van blijvend te bewaren archiefbescheiden een machtiging van Gedeputeerde Staten of van de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap verkregen worden. Een machtiging voor digitale vervanging wordt alleen verkregen wanneer aan de vereisten van de beleidsregel¹⁸ wordt voldaan.

Een belangrijke eis bij het voldoen aan substitutie is dat het digitale kopie een juiste en volledige weergave betreft van de te vervangen archiefbescheiden. Dit heeft effect hebben op de kosten van het digitaliseren, omdat oudere fysieke archiefstukken niet altijd een even goede kwaliteit hebben. Voor deze archiefstukken zullen meer handelingen uitgevoerd moeten worden om de kwaliteit te kunnen garanderen, waardoor de kosten hoger zullen liggen. Daar tegenover staat wel dat blijvend te bewaren archiefbescheiden die na honderd jaar niet meer van dezelfde kwaliteit zijn als op dit moment, verplicht vervangen moeten worden door een digitaal kopie van goede kwaliteit.

3.6 Kosten en baten

3.6.1 Kosten

Om inzicht te krijgen in de kosten is voor enkele onderwerpen een schatting van de kosten gemaakt. Dit geldt de kosten voor het beschikbaar hebben van faciliteiten vanuit huis, voor de kosten van externe opslag en voor de kosten van de opties voor het overgaan op papierarm werken.

Kosten faciliteiten voor plaatsonafhankelijk werken

Zoals in paragraaf 3.4.3 naar voren is gekomen zijn er twee voorwaarden om vanuit een andere werkplek dan de werkplekken aangeboden door de gemeente te werken. De eerste hiervan is OWA, om toegang te hebben tot Outlook™. De kosten van voor deze applicatie liggen tussen de €10,- en €15,- per medewerker per jaar. De tweede is een Citrix token om toegang te hebben tot het netwerk van de gemeente. De kosten van de Citrix token liggen op €550,- per medewerker per jaar. De kosten voor de aanschaf van de hardware, zoals een vaste computer of een laptop, om plaatsonafhankelijk te kunnen werken zijn hierbij niet opgenomen, aangezien ervan uitgegaan wordt dat de medewerkers deze faciliteiten zelf beschikbaar hebben.

Kosten externe opslag

Voor de kosten van externe opslag is het formaat van de dossiers van belang. De dossiers waarvoor de kosten bekend zijn, zijn de patiëntendossiers, de röntgenfoto's. Voor patiëntendossiers is het formaat 36x24 cm, voor röntgenfoto's is het formaat 46x40 cm.¹⁹ Bij het ontbreken van de kosten voor standaard A4 formaat wordt hiervoor uitgegaan van de kosten voor het formaat 36x24 cm. De kosten voor het opslaan van patiëntendossiers bedraagt ongeveer €12,85 incl. BTW per meter en het opslaan van röntgenfoto's bedraagt ongeveer €19,80 incl. BTW per meter.²⁰

Naast de kosten voor het opslaan zelf zijn er ook enkele kosten verbonden aan de voorbereiding voor extern opslaan. Het gaat hierbij om de kosten voor archiefdozen (€1,20 per doos), de kosten voor een etiketrol (€10,- per rol met 130 etiketten) en de personeelskosten voor het inpakken. Deze zijn afhankelijk van het uurloon, voor het inhuren van een uitzendkracht zijn de kosten €23,00. Ook zijn er bij extern opslaan eenmalige kosten van belang, te weten de transportkosten. De kosten voor het uithuizen bedragen ongeveer €31,80 incl. BTW per uur, de kosten voor het transport ongeveer €55,40 incl. BTW per uur.²¹

Kosten backscanning

Op basis van het concept Rekenmodel Backscanning^{ix} dat door de Dienst Ondersteuning (servicecentrum DIV) is opgesteld om inzicht te krijgen in de kosten, is een schatting gemaakt van de kosten voor backscannen per meter archief. De schatting van de kosten is gebaseerd op de onderdelen voorbereiden (inclusief het verbeteren van de kwaliteit), scannen en nabewerken. Bij het rekenmodel backscanning is ook het aantal vellen per meter opgenomen, echter verschilt de schatting per meter per scanbedrijf. Om toch een redelijke inschatting te kunnen maken van de kosten is het gemiddelde aantal genomen. De kosten voor backscanning op basis van 5300 vellen per meter fysiek archief bedragen €1200,- excl. BTW per meter. Op basis van de schattingen van de verschillende scanbedrijven kunnen deze kosten per meter €100,- hoger of lager uitvallen. Het is dus nog niet mogelijk om een exact bedrag te noemen, aangezien het aantal vellen per meter niet definitief vastgesteld kan worden. De kostenberekening geeft hier dus alleen een schatting en geen exacte aantallen, deze kunnen pas achteraf met zekerheid vastgesteld worden. Om toch een schatting te kunnen maken wordt uitgegaan van contingentie factor van 20 procent. De gemiddelde kosten komen daarmee op €1440,-. Daarbij komt dat een aantal kosten niet op basis van het aantal meter vastgesteld kan worden, namelijk de kosten voor: voorbereiding, transport, ICT en de ondersteuning vanuit DIV. Deze kosten komen dus bovenop de koste inschatting per meter.

Kosten scanning on demand

Naast het concept Rekenmodel Backscanning is er ook een concept Rekenmodel Scanning on Demand^x opgesteld door de Dienst Ondersteuning. Op basis hiervan is er ook een schatting gemaakt voor de kosten van scanning on demand, gebaseerd op de onderdelen voorbereiden, scannen en nabewerken. Ook hiervoor geldt weer dat uitgegaan is van een gemiddeld aantal vellen per meter papier. De kosten voor scanning on demand op basis van 5300 vellen per meter fysiek archief bedragen €775,- excl. BTW per meter. De kosten kunnen op basis van de verschillen in de schattingen van de scanbedrijven per meter €65,- hoger of lager uitvallen. Ook hier is dus nog geen exact bedrag te noemen. Bij deze kostenberekening zijn minder losse kosten die nog los van de kosten per meter papier berekend moeten worden. De kosten die nog niet zijn meegenomen zijn de voorbereidingskosten. Deze kosten bestaan uit minder posten dan bij backscanning, namelijk een print voorloop barcodevellen en een print scheidingsvellen barcode. De andere kosten voor de voorbereiding zijn voor scanning on demand niet van toepassing.

Naast de kosten voor scanning on demand zijn ook de opslagkosten van belang bij scanning on demand. Het gaat hierbij om de kosten van extern opslaan.

Kosten medische samenvatting maken

Voor het maken van een medische samenvatting is kennis van medische termen nodig. Het maken van een medische samenvatting kan dus niet door een willekeurig persoon uitgevoerd worden. Voor het maken van de medische samenvatting is dus geschoold personeel een vereiste. Hierbij kan er gekozen worden voor het inzetten van het eigen personeel of het inhuren van medische studenten of andere vakbekwame medewerkers. Afhankelijk van de keuze kunnen de kosten bepaald worden. Een medisch student inhuren is veelal minder duur dan het inzetten van het eigen personeel. De kosten die gemaakt moeten worden voor het maken van een medische samenvatting bestaan voornamelijk uit de personeelskosten. Een onderdeel van deze personeelskosten zijn de directe loonkosten. Een werkgever is hiervoor ongeveer dertig procent meer kwijt dan het brutoloon dat aan het personeel betaald wordt. Daarbij zal een medische student voor een lager brutoloon ingehuurd kunnen worden dan het eigen personeel. Naast de directe loonkosten dient de werkgever ook rekening te houden met de indirecte loonkosten, verplichte premies en bijdragen.²² Om een schatting te geven van de loonkosten is uitgegaan van het bruto minimumloon voor personen van 23 jaar en ouder. De

^{ix} Het concept Rekenmodel Backscanning is opgenomen in bijlage 5: Rekenmodellen

^x Het concept Rekenmodel Scanning on Demand is opgenomen in bijlage 5: Rekenmodellen

minimumlonen onder de 23 jaar liggen lager. Het minimumloon voor 23 jaar en ouder bedraagt momenteel €9,20²³ per uur voor een 36-urige werkweek. Als uitgegaan wordt van 30% meer aan kosten voor een werkgever dan het bruto uurloon van de medewerker zal dit betekenen dat de loonkosten €11,96 per uur bedragen. In plaats van het zelf inhuren van een medische student kan ook gekozen worden voor het inhuren van een uitzendkracht. De kosten hiervan bedragen €23,00 per uur¹⁹. De overige personeelskosten zijn niet bekend. Om toch een schatting te kunnen maken wordt hier uitgegaan van een contingentie factor van 15 procent. De personeelskosten voor een eigen medewerker komen hiermee op €13,75 en de kosten voor een uitzendkracht komen op €26,45.

Kosten pick-up and delivery on demand

Voor de kosten van pick-up and delivery on demand moet uitgegaan worden van de opslagkosten en de kosten voor het ophalen en bezorgen van de archieven. Aangezien de archieven bij pick-up and delivery on demand extern opgeslagen worden, kan uitgegaan worden van de kosten voor externe opslag en de kosten voor het ophalen en bezorgen. De kosten voor het ophalen en bezorgen van de archieven zijn niet bekend.

Overzicht kosten

Tabel 3.2 Kosten per kostenpost

Kostenpost	Kosten	Eenheid
OWA	€10,- á €15,-	Per medewerker per jaar
Citrix token	€550,-	Per medewerker per jaar
Extern opslaan patiëntdossier	€12,85 incl. BTW	Per meter per jaar
Extern opslaan röntgenfoto	€19.80 incl. BTW	Per meter per jaar
Uithuizen	€31,80 incl. BTW	Per uur
Transport	€55,40 incl. BTW	Per uur
Medische samenvatting medewerker zelf inhuren	€13,75 incl. BTW	Per uur
Medische samenvatting uitzendkracht	€26,45 incl. BTW	Per uur
Backscannen	€1.440,- excl. BTW	Per meter
Scanning on demand	€775,- excl. BTW	Per meter
Pick-up and delivery on demand	Onbekend	
Archiefdozen	€1,20	Per stuk
Etiketten	€10,-	Per 130 stuks

3.6.2 Baten

Voor het maken van een keuze zijn niet alleen de kosten van belang, maar ook de baten. In onderstaand overzicht zijn per kostenpost de baten opgenomen.

Tabel 3.3 Baten per kostenpost

Kostenpost	Baten
OWA	Medewerkers kunnen plaats- en tijdonafhankelijk inloggen in Outlook en zijn hiermee vaker bereikbaar en kunnen overal in de agenda. Daarbij kunnen ze ook een gedeelte van de werkzaamheden uitvoeren met behulp van Outlook.
Citrix token	Medewerkers kunnen plaats- en tijdonafhankelijk werken; Er zijn minder vaste werkplekken nodig wanneer medewerkers vanuit een locatie buiten de gemeente werken.
Extern opslaan patiëntdossier	Bij extern opslaan van de patiëntdossiers blijven de dossiers opgeslagen tot het verstrijken van de wettelijke bewaartermijn; De patiëntdossiers worden beheert door een externe partij, de GG&GD is hier veel minder tijd meer aan kwijt.
Extern opslaan röntgenfoto	Bij extern opslaan van de röntgenfoto's blijven de foto's opgeslagen tot het verstrijken van de wettelijke bewaartermijn; De röntgenfoto's worden beheert door een externe partij, de GG&GD is hier veel minder tijd meer aan kwijt.
Uithuizen	Uithuizen is een voorwaarde voor het extern opslaan van archieven.
Transport	Transport is een voorwaarde bij het extern opslaan van archieven.
Backscannen	Bij backscannen zijn de dossiers te allen tijde opvraagbaar; Medewerkers hebben direct beschikking over de dossiers.
Scanning on demand	Bij scanning on demand zijn de dossiers te allen tijde opvraagbaar; De dossiers zijn op korte termijn beschikbaar aangezien deze op aanvraag worden gescand, wat betekent dat tussen het opvragen en het ontvangen van het document tijd voor het scannen nodig is.
Medische samenvatting medewerker zelf inhuren	Bij het maken van een medische samenvatting zijn de samenvattingen van het dossier direct opvraagbaar; Het voordeel van het zelf inhuren van een medewerker is dat de kosten lager zijn dan bij het inhuren van een uitzendkracht. Hierbij moet rekening gehouden worden met de andere werkzaamheden van de medewerker.
Medische samenvatting uitzendkracht	Bij het maken van een medische samenvatting zijn de samenvattingen van het dossier direct opvraagbaar; Het voordeel van het inhuren van een uitzendkracht is dat de GG&GD niet vast zit aan een contract voor een bepaalde tijd en dat de personeelsadministratie bij het uitzendbureau gedaan wordt.
Pick-up and delivery on demand	Bij pick-up and delivery on demand zijn de dossiers te allen tijde opvraagbaar, er is weliswaar tijd nodig om deze dossiers (in fysieke staat) af te leveren; Het voordeel van pick-up and delivery on demand is dat ook dossiers die niet digitaal verstuurd mogen worden nog beschikbaar zijn.

4. Analyse

Als we de bevindingen uit hoofdstuk 3 binnen het theoretisch kader van hoofdstuk 2 plaatsen kan er een analyse gemaakt worden van de huidige situatie en de mogelijkheden die er zijn richting papierarm werken.

4.1 Werken volgens de U Factor

In het hoofdstuk theoretisch kader staat beschreven dat er een aantal aspecten belangrijk zijn voor het implementeren van het nieuwe werken. De GG&GD is al in meerdere en mindere mate, sterk afhankelijk van het betreffende proces, op weg met deze aspecten. De technologie laat wat betreft de medewerkers van de GG&GD nog ruimte voor verbeteringen over. In de uitwerking van de theorie is te lezen dat de technologie vaak wordt ervaren als knelpunt, dit is bij de GG&GD ook het geval. Uit de resultaten is gebleken dat niet alle medewerkers over dezelfde technologische mogelijkheden beschikken, waardoor niet alle medewerkers plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken. Dit geldt voornamelijk voor het werken met informatie. Uit de theorie is gebleken dat medewerkers die plaats- en tijdonafhankelijk werken over het algemeen efficiënter werken. Er kan niet alleen waar en wanneer de medewerker wilt gewerkt worden, maar medewerkers maken ook sneller nog even wat werk af. Er zijn natuurlijk uitzonderingen in de vorm van medewerkers die zonder controle mogelijk minder gaan presteren.

Het samenwerken met collega's, en voornamelijk communiceren, is in principe voor alle medewerkers mogelijk. Zij moeten dan wel OWA (Outlook Web Assistent) aanvragen bij de leidinggevenden, omdat medewerkers dit niet standaard krijgen. OWA is momenteel dus nog een aparte voorziening in plaats van een standaard voorziening. Ook hebben niet alle medewerkers beschikking over een mobiele telefoon van de GG&GD, wat betekent dat niet alle medewerkers telefonisch te bereiken zijn als zij niet op kantoor werken. Daar tegenover staat dat een gedeelte van de medewerkers niet direct in aanmerking komt voor plaats- en tijdonafhankelijk werken, omdat de werkzaamheden hier niet geschikt voor zijn. Bepaalde technologische mogelijkheden heeft deze groep medewerkers niet nodig.

4.1.1 Technische ondersteuning vanuit het ECM

Dat de Gemeente Utrecht op den duur zal kiezen voor het gebruik van een ECM staat vast. Hierbij lijkt nog niet bekend te zijn wat dit voor de GG&GD zal betekenen. Het ECM zal op den duur voor ondersteuning zorgen bij de digitale samenwerkingsomgeving, waarbij alle informatie digitaal beschikbaar zal (moeten) zijn. In het ECM worden stukken op een centrale plek opgeslagen, waardoor er geen schaduwarchief meer bestaat. Aangezien de medewerkers alleen stukken zien waar zij voor geautoriseerd zijn, kunnen zij naar verwachting sneller de stukken terug vinden. Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers in de huidige situatie nog moeite hebben met de het terugvinden van stukken in de digitale mappenstructuur. Het ECM lijkt deze blokkade bij de medewerkers weg te nemen, omdat alle stukken waar zij over kunnen beschikken op hun persoonlijke pagina terug te vinden zijn.

Nu is de vraag of alle processen van de GG&GD binnen het ECM zullen passen. De GG&GD maakt nu gebruik van verschillende vakapplicaties, die gebruikt worden bij verschillende processen. Veelal hangt aan deze applicaties al een digitaal archief vast. Enkele van deze applicaties zijn zelfs wettelijk voorgeschreven, een voorbeeld hiervan is het DD JGZ. Dit betekent dat bij deze processen de vakapplicatie zal blijven bestaan naast het ECM. Dit zal ook effect hebben op het gebruik van het ECM, aangezien de medewerkers in principe DD JGZ gebruiken om stukken in op te slaan. Het is de vraag of het ECM nodig is naast het DD JGZ, want het lijkt erg dubbel.

4.1.2 Werkplekken in het Stads Kantoor taakgericht

Naast de technologische mogelijkheden is ook de inrichting van de werkplek belangrijk voor het nieuwe werken. De GG&GD zal in 2014 verhuizen naar het Stads Kantoor. In het Stads Kantoor zullen medewerkers geen eigen werkplek meer hebben en wordt de inrichting bepaald door taakgericht werken. Momenteel is de GG&GD wat betreft de werkplekken nog niet ingesteld op het nieuwe werken. Bijna alle medewerkers hebben nog een eigen werkplek en aandacht zal moeten worden besteed aan het aantrekkelijk maken van flexibele werkplekken, zodat zowel thuis als op kantoor een gelijkwaardig alternatief is. Er zijn al wel medewerkers die de gelegenheid krijgen om af en toe thuis aan het werk te gaan, wat gezien kan worden als eerste stap richting werken volgens de U Factor. Echter is de GG&GD wat betreft het papiergebruik nog niet klaar om gebruik te maken van een taakgerichte werkomgeving. Er wordt nog veel gebruik gemaakt van schaduwarchieven, waar bij het nieuwe werken en in het Stads Kantoor geen plaats meer voor is.

4.1.3 Gevolgen voor werkorganisatie en ervaring medewerker nog niet duidelijk

Binnen de werkorganisatie zijn er verschillen tussen het kader van de U Factor in de gemeente en de situatie bij de GG&GD. Op basis van het onderzoek valt hier nog niet veel te concluderen, omdat het onderzoek zicht niet richt op de nieuwe werkorganisatie en de organisatiestructuur. Het lijkt echter wel belangrijk om de werkorganisatie binnen de veranderplannen mee te nemen, omdat dit onderdeel uitmaakt van de implementatie van het nieuwe werken. Hetzelfde geldt voor het aspect van de kenniswerker zelf. Uit de theorie blijkt dat het belangrijk is om te kijken hoe de medewerker het nieuwe werken ervaart. Aangezien de GG&GD nog niet geheel overgegaan is op het werken volgens de U Factor is het nog moeilijk om een inschatting te maken van de ervaringen. Wel is al te zien dat de medewerkers verschillende tegenover de aanstaande veranderingen staan. Dit lijkt te maken te hebben met de mentale omslag die er binnen de GG&GD verwacht wordt en welke zorgvuldig begeleid moet worden.

4.2 Mentale omslag

Voor het realiseren van een mentale omslag is veelal een cultuurverandering nodig. Vanuit de theorie blijkt dat de industriële principes een hiërarchische structuur met zich meebrengen, waar stabiliteit en beheersbaarheid belangrijke aspecten van zijn. Bij de GG&GD werkt men niet meer geheel volgens het industriële principe, maar wordt er al gestuurd richting de principes van het nieuwe werken. Een grote mate van flexibiliteit en individualiteit wordt hierbij gestimuleerd. Dit is bij de GG&GD ook het geval. Medewerkers krijgen al meer vrijheid en zijn flexibel in het indelen van de werktijden. Een gedeelte van de medewerkers heeft de mogelijkheid om thuis te werken. Toch is flexibel werken nog niet geheel in de cultuur doorgedrongen. Het lijkt erop dat medewerkers zich schuldig voelen als zij later op kantoor komen en weer vroeg weg gaan. Daar tegenover werken zij thuis wel extra uren als het nodig is. Onderdeel van het nieuwe werken is plaats- en tijdonafhankelijk werken. Dit lijkt nog niet geheel in de cultuur doorgedrongen te zijn.

Daarnaast wijst de theorie er op dat het sturen op persoonlijke verandering essentieel is voor het doorvoeren van een culturele verandering. Daarbij wordt aangekaart dat het belangrijk is dat het gedrag van de medewerkers overeen dient te komen met de waarden van de nieuwe cultuur. Uit het onderzoek is gebleken dat dit ook bij de GG&GD het geval blijkt te zijn. Er is al wel een verandertraject in gang gezet, maar nog niet alle medewerkers zijn hier even intensief mee bezig. Een gedeelte van de medewerkers probeert al zo veel mogelijk aan de slag te gaan volgens het nieuwe werken. Andere medewerkers houden vast aan hoe ze gewend zijn om te werken en staan niet open voor veranderingen.

Daarbij is ook gebleken dat er een verschil is in het enthousiasme en de motivatie tussen de medewerkers. Aangezien medewerkers een belangrijke factor zijn voor het succesvol implementeren van het nieuwe werken, is de motivatie van de medewerkers essentieel. De theorie geeft interne communicatie als managementinstrument voor het sturen op motivatie onder de medewerkers. Onderwerpen als betrokkenheid, motivatie, identificatie en wij-gevoel blijken sterk met elkaar in verband te staan. Ook heeft het wij-gevoel invloed op de motivatie van medewerkers en kan interne communicatie bijdragen aan het thuis laten voelen van de medewerker. De GG&GD besteedt hier aandacht aan. Vanuit de gemeente de week van de U Factor georganiseerd, om de bewustwording te vergroten. In deze week konden medewerkers ook deelnemen aan workshops om meer te leren over de U Factor en een beter beeld te krijgen wat de U Factor precies inhoudt. De GG&GD houdt zich daarnaast bezig met een maandelijks communicatiemoment rondom de U Factor. Dit leidt tot grotere motivatie en afname van de weerstand tegen een nieuwe manier van werken.

4.2.1 Nog weinig besef dat het zonder papier kan

In tegenstelling tot bijvoorbeeld de Rabobank is er bij de GG&GD nog weinig besef dat het gebruiken van papier niet gewenst zal zijn in het Stadskantoor. Medewerkers hebben momenteel nog de ruimte om fysieke archieven bij hun werkplek te laten liggen of op te bergen. Dit betekent dat het voor de medewerkers nog geen noodzaak is om papierarm te werk te gaan. Zolang zij de mogelijkheid hebben om een papieren archief te laten bestaan, lijken de meeste medewerkers geneigd dit te laten bestaan. Enkele medewerkers hebben getoond al wel bewust te zijn van het gemak om alles digitaal te hebben. Echter, een groot gedeelte van de werknemers bij de GG&GD geeft aan er geen problemen mee te hebben om in de toekomst papierarm te moeten gaan werken. Zij geven zelf al aan dat het momenteel nog gemakkelijker is om gebruik te maken van de papieren dossiers, maar dat zij er ook open voor staan om op den duur volledig digitaal te gaan werken wanneer de toegankelijkheid hetzelfde of zelfs beter wordt.

4.2.2 Geen eenduidigheid bij de digitale mappenstructuur

Uit de bevindingen blijkt dat er nog geen eenduidigheid is over hoe om te gaan met de digitale mappenstructuur. Er zijn nog maar weinig afspraken over het beheer van de mappenstructuur. Daarbij lijkt het erop dat er geen eenduidige afspraken zijn gemaakt welke stukken in de centrale mappen opgeslagen dienen te worden, wat betekent dat er verschil kan zijn tussen de stukken die per medewerker belangrijk genoeg gevonden worden om op te slaan. De verwachte komst van het ECM betekent voor de GG&GD dat de digitale infrastructuur in de toekomst beheerd zal moeten worden. Vooruitlopend op het ECM lijkt het verstandig om te beginnen met een digitale opschoning, omdat in het ECM de stukken ook centraal opgeslagen zullen worden. Door alvast een digitale opschoning te realiseren hoeft dit niet meer te gebeuren bij de invoering van het ECM en kan het ECM sneller geïmplementeerd worden.

4.3 Digitaliseren van de processen

Binnen de GG&GD blijkt het grootste gedeelte van de processen al (voornamelijk) digitaal te verlopen en wordt de opslag veelal digitaal verwerkt. Hierop zijn wel een aantal uitzonderingen, waar het proces nog verbeterd zou kunnen worden. Bij de bevindingen met betrekking tot de huidige situatie is af te lezen dat bij een deel van de processen de inkomende informatiestroom nog fysieke archieven bevat. Dit zou een oorzaak kunnen zijn van het nog niet slagen in het digitaliseren van de processen.

Vanuit de Gemeente Utrecht zal een handboek substitutie opgesteld worden voor het aanvragen van de machtiging voor digitale vervanging²⁴, wanneer dit zal plaatsvinden is nog niet bekend. Voor de GG&GD betekent dit dat er nu nog niet gewerkt kan worden met substitutie en dat zij afhankelijk zijn van de tijdsplanning van de gemeente. Zonder substitutie mogen archiefbescheiden niet vernietigd worden na het maken van een digitale kopie. Wanneer de archiefbescheiden voorlopig niet

vernietigd mogen worden zal de GG&GD bij een aantal processen nog met de papieren dossiers of een digitale kopie hiervan blijven werken.

4.3.1 Digitale authenticatie bij enkele processen mogelijk

Als we kijken naar het soort informatie dat wordt gebruikt bij de processen dan lijkt digitale authenticatie een kans voor digitaliseren te zijn bij het proces ondersteuning P&O en bij de reizigersvaccinatie. Bij de ondersteuning van P&O kunnen, door het gebruik van digitale authenticatie, de RGW formulieren en mutatieformulieren voortaan digitaal ingevuld worden. De digitale authenticatie voor de RGW formulieren en mutatieformulieren is mogelijk door middel van de digitale handtekening die binnen de digitale werkomgeving ingesteld kan worden.

Het gebruik maken van digitale authenticatie betekent wel dat de huidige formulieren veranderd moeten worden naar E-formulieren. Een valkuil hierbij is, volgens Pim Fok⁹, dat “het papier in de computer gestopt wordt”. Daarmee bedoelt hij dat alvorens het formulier te veranderen in een E-formulier gekeken moet worden vanuit de aard van het proces wat er gevraagd wordt van een digitaal alternatief voor de huidige formulieren. De E-formulieren hoeven niet standaard overgenomen te worden van het huidige formulier, maar belangrijk is dat er een gekeken wordt naar het optimaal inrichten van het E-formulier.

Bij reizigersvaccinatie is bij de gezondheidsverklaringen het E-formulier mogelijk een alternatief voor de fysieke verklaringen die in de huidige situatie nog worden ingevuld. Aangezien deze verklaringen ingevuld dienen te worden door de burger zou hier gebruik gemaakt moeten worden van een DigiD authenticatie. De burger zou dit eventueel thuis al kunnen invullen. Wanneer dat niet mogelijk is kan de GG&GD ervoor kiezen hier een pc voor beschikbaar te stellen. Daarnaast moet er een alternatief geboden worden, zoals te lezen is in *paragraaf 3.2.4 digitale authenticatie*. De vraag hierbij is of het de moeite waard is om over te gaan op E-formulieren, aangezien de gezondheidsverklaringen nauwelijks extra archief opleveren.

4.4 Huidig fysiek archief

Gebleken is dat er voor het digitaal beschikbaar maken van het huidige fysieke archief een aantal mogelijkheden zijn. Het grootste gedeelte van de processen heeft een klein fysiek archief, een gedeelte zelfs helemaal geen. Voor de processen met een klein fysiek archief lijkt het erop dat de keuze voor backscanning of scanning on demand beide een goede optie is. De kosten lijken nog te overzien wanneer het over kleine hoeveelheden archief gaat.

Bij de archieven van grotere omvang is dit niet het geval. De kosten voor backscannen of scanning on demand zijn dusdanig verschillend dat dit invloed zou kunnen hebben op het maken van een keuze. Bij deze processen lijkt het belangrijk te zijn om de voor en nadelen te overwegen en de haalbaarheid wat betreft de kosten hierin mee te nemen. Daarbij komt dat de optie ‘medische samenvatting’ maken niet voor alle processen geschikt is. Een medische samenvatting lijkt alleen te kunnen bij de kinddossiers, patiëntendossiers TBC en dossiers BCT. Ook wordt de keuze beïnvloed door de opvraagfrequentie van de archieven. Archieven die nog regelmatig gebruikt worden bij een proces en dus een relatief hoge opvraagfrequentie hebben zullen eerder digitaal beschikbaar moeten zijn dan archieven met een relatief lage opvraagfrequentie.

Conclusie

De GG&GD werkt al in grote mate digitaal wat betreft het opslaan van gegevens. Op diverse afdelingen wordt er al actief met digitalisering omgegaan wat betreft de procesvoering. Echter zijn nog niet alle processen zo digitaal als voor de U Factor gevraagd wordt. Tevens worden voor het werken volgens de U Factor technische belemmeringen ervaren. Toch zijn de technische belemmeringen niet de belangrijkste factor voor het succes van papierarm werken volgens de U Factor. De mentale omslag is de belangrijkste randvoorwaarde, omdat de medewerkers, en de manier waarop zij hun werk uitvoeren, de kern van het nieuwe werken zijn.

Technische belemmeringen voor papierarm werken

De technische belemmeringen die worden ervaren bestaan voornamelijk uit het niet beschikken over een Citrix token en de onoverzichtelijkheid van de digitale mappenstructuur waardoor essentiële gegevens niet beschikbaar komen. Het aanvragen van een Citrix token voor alle medewerkers is al mogelijk, maar gezien de kosten hebben niet alle medewerkers een token. De leidinggevenden bepalen welke medewerkers een Citrix token krijgen. Een algemene voorziening van een Citrix token voor alle medewerkers in gedigitaliseerde processen is daarom een voorwaarde voor slagen.

Voor de overzichtelijkheid van de digitale mappenstructuur biedt mogelijk het ECM, een commerciële digitale opslag structuur, een oplossing. Het ECM systeem wordt gemeentelijk ingevoerd en is niet GGGD specifiek. In ieder geval kan data daarmee gemakkelijker worden terug gevonden. Om het ECM vlot in te kunnen voeren is het wel van belang dat ook de GG&GD zich gaat voorbereiden op het ECM en zijn mogelijkheden. In de huidige mappenstructuur is nog weinig eenduidigheid over hoe te werken met deze structuur. Er is geen eenduidigheid in de stukken die medewerkers opslaan en er is geen controle of de stukken die er staan ook daadwerkelijk juist geplaatst zijn. Voor een succesvolle invoering van het ECM is een randvoorwaarde dat de juiste stukken centraal worden opgeslagen in een consequent doorgevoerde omgeving.

Ook zijn er situaties waarbij het momenteel nog niet mogelijk is om een digitaal rapport te gebruiken in plaats van een fysiek rapport. Hierbij is nog geen technologische ondersteuning om te kiezen voor het digitale exemplaar, omdat dan geen aantekening per persoon gemaakt kunnen worden. Dit komt voor in overlegvormen. Voor overleggen wordt nog veel papier geprint, hier valt dan ook nog veel verbetering te behalen. Dit zou echter een tijdelijk nadeel moeten zijn, aangezien er voldoende IT-technische mogelijkheden zijn om voor iedere deelnemer aan een overleg deel te nemen met alleen digitale input. In principe zou de papieren overleg input na het overleg vernietigd moeten worden.

Het fysieke archief behoort grotendeels tot twee units

Bij het huidige fysieke archief zijn 14% van de processen verantwoordelijk voor 95% van de archieven. De units met de grootste fysieke archieven zijn TBC en JGZ 0-19. Deze zijn samen verantwoordelijk voor 83,3% van het gehele fysieke archief. Het lijkt belangrijk om op deze processen in te zoomen bij het maken van keuzes richting papierarm werken en te toetsen aan de mogelijkheden binnen het ECM systeem. Daarbij zijn er een aantal mogelijkheden om het huidige fysieke archief over te zetten in papierarm werken. De mogelijkheden bieden voor- en nadelen met betrekking tot de kosten en baten. De proceseigenaren zijn de personen die de keuze moeten maken hoe over te gaan op papierarm werken. Aangezien de huidige fysieke archieven in enkele gevallen nog als ingaande informatiestroom gelden heeft het digitaliseren van dit archief ook invloed op de mate van digitalisering van het proces op dit moment.

De wetgeving heeft invloed op de mate van digitalisering

De wetgeving heeft ook een beperkende factor. Een deel van de processen zou in principe al geheel digitaal kunnen zijn, maar doordat de fysieke archieven zonder substitutie nog niet in digitale vorm beschikbaar zijn blijft het proces hierin achter. Het aanvragen van substitutie is daarbij afhankelijk van de gemeente, aangezien dit gemeentebreed aangevraagd moet worden. Substitutie blijkt een belangrijke randvoorwaarde voor het papierarm maken, het is voor proceseigenaren van belang rekening te houden of substitutie mogelijk is op het moment van digitalisering.

Een deel van de dossiers mag nu niet digitaal verstuurd worden. Zolang er wettelijk geen toestemming is om dossiers digitaal te verzenden, zal verdere digitalisering wat dat betreft niet mogelijk zijn. Bij het maken van een keuze voor digitalisering is de mogelijkheid tot digitaal versturen dus van belang om te bepalen hoever het proces op dit moment gedigitaliseerd kan worden.

Medewerkers werken nog niet volgens de U Factor

In de GG&GD cultuur is plaats- en tijdonafhankelijk werken nog niet geheel doorgedrongen. Op basis van 'het nieuwe werken' zouden de medewerkers vrijheid moeten krijgen (en nemen) om te werken waar en wanneer zij willen, zonder zich schuldig te voelen en zonder verlies van productie.

Een gedeelte van de medewerkers staat al open voor het werken volgens de U Factor. Echter, doordat niet alle medewerkers open staan voor veranderingen lijken de vooruitstrevende medewerkers te worden beperkt in het veranderproces. In de huidige situatie staat men nog niet geheel open voor de principes van het werken volgens de U Factor. Het is ook gebleken dat niet alle medewerkers even enthousiast zijn over werken volgens de U Factor, zowel uit onbekendheid als uit traditie. Interne communicatie kan een belangrijke rol spelen bij het invoeren van de U Factor. Door middel van interne communicatie kan het enthousiasme bij de medewerkers vergroot worden door een wij-gevoel actueel te maken. De medewerker is uiteindelijk de bepalende factor voor succes.

Ook maakt een gedeelte van de medewerkers nog veelal gebruik van een persoonlijk papieren schaduwarchief. Dit is veelal een bewuste keuze van de medewerkers, omdat zij het gemakkelijker vinden werken met een papieren kopie. De medewerkers staan er wel voor open om volledig digitaal te gaan werken, zeker als het in de toekomst voorkomt dat er met bergen papier moet worden gesleept, wat zou kunnen betekenen dat medewerkers in de nieuwe situatie uit zichzelf al kiezen voor papierarm werken. Ervaringen van andere bedrijven bevestigen dit.

De investeringskosten voor overgaan op papierarm werken kunnen verschillen

De verschillende opties voor het overgaan van het huidige fysieke archief naar papierarm werken brengen een aantal investeringskosten met zich mee. De keuze wanneer en op welke wijze er wordt overgegaan op papierarm werken ligt bij de proceseigenaar. Daarbij zijn een aantal criteria waar rekening mee gehouden moet worden als men over wil gaan op papierarm werken. De criteria zijn de bewaartermijn, de opvraagfrequentie en substitutie. Afhankelijk van de combinatie van deze criteria kan de keuze voor de wijze van digitalisering verschillen, omdat de kosten en baten op die manier tegen elkaar afgewogen kunnen worden. Een nadeel is dat de opvraagfrequentie per afdelingen veelal niet bekend is, er kan hoogstens een schatting gemaakt worden. Bij een volgende stap kan dit aspect beter in kaart worden gebracht en een nauwkeurigere schatting worden gemaakt. In dit rapport is daarom nog een grote contingentie aangebracht in de kosten schatting.

Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusie volgen onderstaand enkele aanbevelingen.

De bewustwording van de medewerkers moet vergroot worden

De medewerkers moeten bewust gemaakt worden van de voordelen van het werken volgens de U Factor. Door middel van interne communicatie moet geprobeerd worden het enthousiasme en de motivatie bij de medewerkers te vergroten. Daarbij is ook voorbeeldgedrag van belang. Leidinggevendenden moeten zelf gemotiveerd zijn om te werken volgens de U Factor. Het motiveren van de medewerker om te werken volgens de U Factor is de meest belangrijke voorwaarde voor het slagen, dus is het van belang om voldoende aandacht aan te besteden. Dit proces, al begonnen met de week van de U Factor, moet worden doorgezet tot de implementatie minstens een jaar draait.

Het is van belang technische ondersteuning te bieden bij overleg

Om het papierverbruik terug te dringen is het van belang dat er geïnvesteerd wordt in technische ondersteuning. Om tot een keuze in de technische ondersteuning te komen moet er een functielijst worden opgesteld voor de technische faciliteiten die nodig zijn om bij voorbeeld het overleg digitaal te kunnen laten verlopen. Bij het opstellen van deze functielijst is het van belang om vanuit het doel van het proces te kijken wat er nodig is. Equivalenten tussen processen moeten zoveel mogelijk uitgebuit worden in zowel het ECM als in de proces voering. Het invoeren van de technische ondersteuning van het 'nieuwe werken' is een voorwaarde op het uiteindelijk succes. De kosten van deze voorwaarden is een aparte studie.

De digitale mappenstructuur moet beheerd worden

Er moet per unit een beheerder komen voor de digitale mappenstructuur, die kan controleren welke stukken worden opgeslagen en wat eventueel mist of juist te veel is. Deze beheerder staat in direct contact met de medewerkers die de stukken opslaan in de mappen die hij of zij beheert, wat het mogelijk maakt om bij te sturen wanneer de stukken niet eenduidig worden opgeslagen. Hierover dienen vooraf afspraken gemaakt te worden wat wel en niet centraal opgeslagen dient te worden en individuele behoeften zouden niet mogelijk moeten worden.

Een digitale veegactie is noodzakelijk

Om een eerste slag te maken in het opschonen van de bestaande schijven is een digitale veegactie noodzakelijk. Dit is tevens vooruitlopend op de invoering van het ECM, zodat wanneer deze beschikbaar is de implementatie vlotter kan verlopen en er op tijd kan worden gecontroleerd of het ECM systeem alle data voor de GG&GD bevat. Bij het ECM worden alle stukken op een centrale plaats opgeslagen. Wanneer vooraf al duidelijk is welke stukken bewaard moeten blijven, scheelt dit tijd bij het invoeren van het ECM. Immers, wanneer alle stukken nog uitgezocht moeten worden op het moment van implementatie wordt deze hierdoor vertraagd.

De opvraagfrequentie van dossiers moet bijgehouden worden

Om te komen tot een keuze voor de wijze van digitalisering van het huidige archief moet de opvraagfrequentie bekend zijn. De proceseigenaren moeten bij de afdelingen sturen op het bijhouden van de opvraagfrequentie voor het komende half jaar, omdat deze nu veelal nog niet bekend is. Wanneer onbekend is in hoeverre een archief nog gebruikt wordt, loopt men het risico om een keuze te maken voor een wijze van digitalisering die mogelijk niet past bij de wijze van het gebruik van het archief. Daarbij komt dat archieven die niet meer gebruikt worden in principe ook niet digitaal beschikbaar dienen te zijn. De proces eigenaar kan pas een beslissing nemen over de mate en type omzetting naar digitaal wanneer het gebruik bekend is.

Referenties

- ¹ Nel verhoeven, *Wat is onderzoek*, Amsterdam (2007): 2^e druk
- ² Dik Bijl, *Aan de slag met het nieuwe werken*, Zeewolde (2010): 2^e druk
- ³ Dik Bijl, *Het nieuwe werken: op weg naar een productieve kenniseconomie*, Den Haag (2007): 1^e druk
- ⁴ Robert E. Quinn en Kim S. Cameron, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Schoonhoven (1999): 1^e druk
- ⁵ H. Koeleman, *Interne communicatie als managementinstrument: strategie, middelen en achtergronden*, Alphen aan de Rijn (2008), 5^e volledig herziene druk
- ⁶ Online artikel, 'De U Factor: Werken op maat', 2 maart 2011, verkregen via:
<http://intranet.utrecht.nl/smartsite.dws?id=275032>
- ⁷ Online artikel, *U Factor: de Utrechtse nieuwe manier van werken*, 2 maart 2011, verkregen via:
<http://intranet.utrecht.nl/smartsite.dws?id=275038>
- ⁸ Rolf Bruins en Bert Pinkster. *Informatiemanagement*, Amsterdam (2007), 1^e druk
- ⁹ Uit een gesprek met Pim Fok (expert digitale handtekening Gemeente Utrecht) is gebleken dat de Gemeente Utrecht bij enkele processen gebruik maakt van digitale authenticatie
- ¹⁰ Online documentatie, *DigiD*, 24 mei 2011, verkregen via: <http://www.digid.nl/>
- ¹¹ Uit een gesprek met Pim Fok is gebleken dat de burger naast de digitale handtekening te allen tijde een papieren alternatief geboden moet worden.
- ¹² Uit een gesprek met Pim Fok is gebleken dat binnen de organisatie een aparte digitale handtekening gebruikt kan worden.
- ¹³ Online documentatie, *E-formulier (digitale voorziening)*, 24 mei 2011, verkregen via:
[http://nl.wikipedia.org/wiki/E-formulier_\(digitale_voorziening\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/E-formulier_(digitale_voorziening))
- ¹⁴ De gegevens over de hoeveelheid archief per proces en soort zijn gebaseerd op de metingen van DIV zoals bekend op 26 april 2011.
- ¹⁵ Online documentatie, *Producten en diensten DoQ*, 19 mei 2011, verkregen via:
<http://www.ibn.nl/facilitair/doq/producten-en-diensten>
- ¹⁶ Online documentatie, *Wetten*, 19 mei 2011, verkregen via: <http://www.wetten.overheid.nl/>
De wetten zijn tevens te vinden in het Burgerlijk Wetboek.
- ¹⁷ Online documentatie, *Vervanging*, 16 mei 2011, verkregen via
<http://www.nationaalarchief.nl/informatiebeheer-archiefvorming/geordende-toegankelijke-staat-archieven/vervanging>
- ¹⁸ Online documentatie, *Beleidsregel digitale vervanging*, 16 mei 2011, verkregen via:
http://www.nationaalarchief.nl/sites/default/files/docs/beleidsregel_digitale_vervanging_0_1.pdf
- ¹⁹ Interne documentatie, *Kostenberekening verhuizen archief TBC Amersfoort*, 29 mei 2011, verkregen via: netwerkschijf Gemeente Utrecht
- ²⁰ De berekeningen zijn gemaakt op basis van een drietal offertes van verschillende bedrijven. De bedragen die in deze offertes zijn genoemd zijn gemiddeld om tot een waarde voor de kosten van extern opslaan te komen.
- ²¹ De kosten voor het transport zijn gebaseerd op de offerte van Saan, welke kosten voor uithuizen en transport apart berekend.
- ²² Online documentatie, *Personeelskosten: waaruit bestaan die?*, 19 mei 2011, verkregen via:
http://www.financieel-ondernemen.nl/artikelen/247/Personeelskosten__waaruit_bestaan_die_/
- ²³ Online documentatie, *Huidig wettelijk minimumloon*, 29 mei 2011, verkregen via: <http://www.salaris-informatie.nl/index.php/wettelijk-minimumloon/huidig-wettelijk-minimumloon>
- ²⁴ Uit een gesprek met Arno de Jager (Gemeente Utrecht), is gebleken dat de substitutieaanvraag voor de Gemeente Utrecht gedaan zal worden door middel van een handboek substitutie op te stellen. In dit handboek zullen alle diensten meegenomen worden. Wanneer dit handboek opgesteld zal worden is nog niet bekend.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht processen in de huidige situatie	41
Bijlage 2: Overzicht documenten, archieven en applicaties gebruikt bij processen.....	46
Bijlage 3: Hoeveelheid archief per proces en soort.....	52
Bijlage 4: Overzicht wet- en regelgeving	54
Bijlage 5: Concept rekenmodellen	56
Referenties bijlagen.....	60

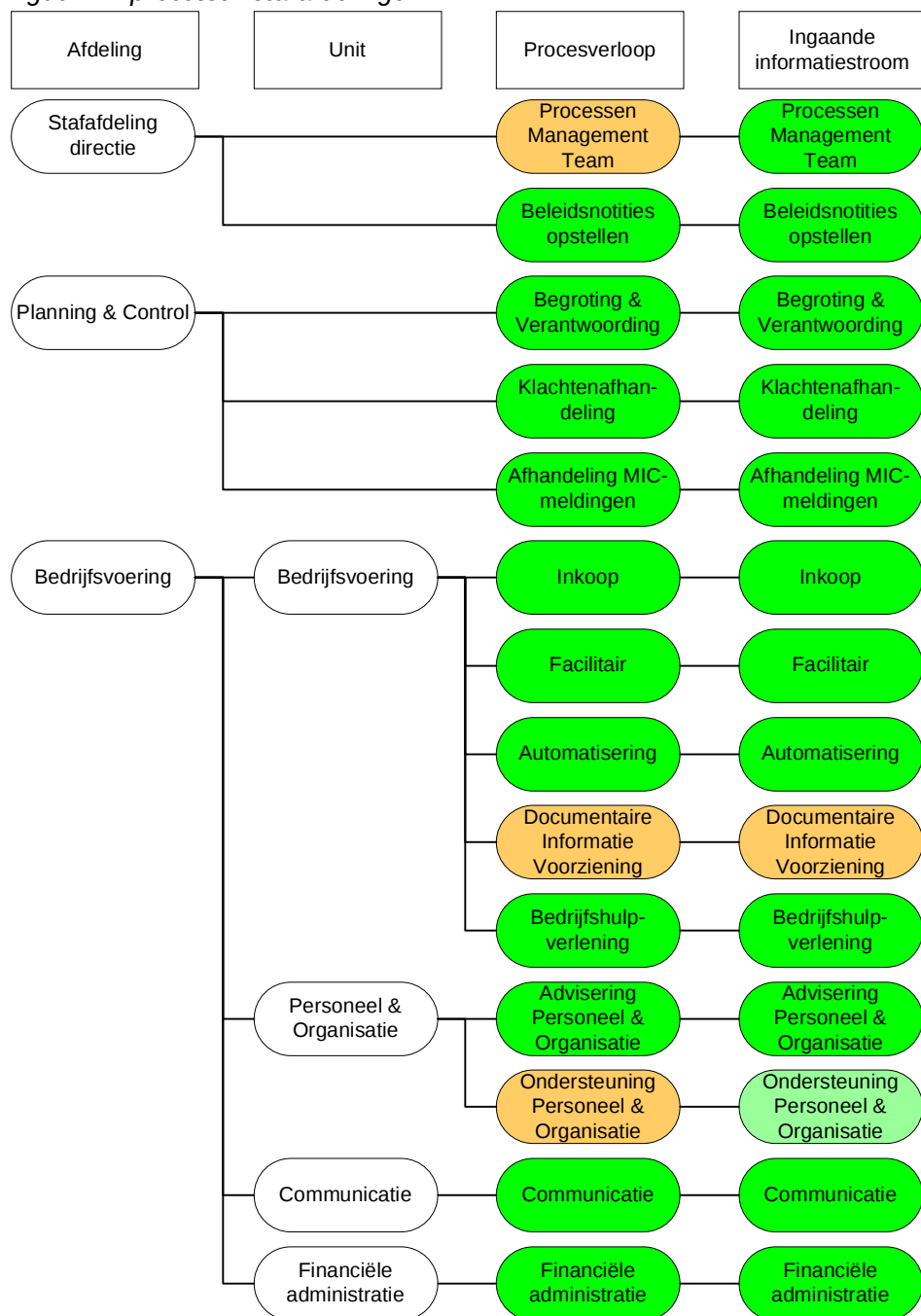
Bijlage 1: Overzicht processen in de huidige situatie

Om eenvoudiger onderscheid te kunnen maken tussen de verschillende afdelingen, is er gekozen voor meerdere overzichten. Onderstaand is één overzicht te vinden voor de stafafdelingen samen en daarnaast een apart overzicht voor elk van de lijnafdelingen. In het overzicht zijn per proces twee onderdelen meegenomen, namelijk het procesverloop en de inkomende informatiestroom. Dit onderscheid is gemaakt om inzicht te krijgen in het verschil tussen het digitaal verlopen van de processen en de mate van digitalisering van de inkomende informatiestroom. Voor dit onderscheid is gekozen nadat uit verschillende interviews naar boven kwam dat er wel zo digitaal als mogelijk gewerkt wordt, maar dat soms de inkomende informatie als een belemmering voor het digitaliseren wordt ervaren.

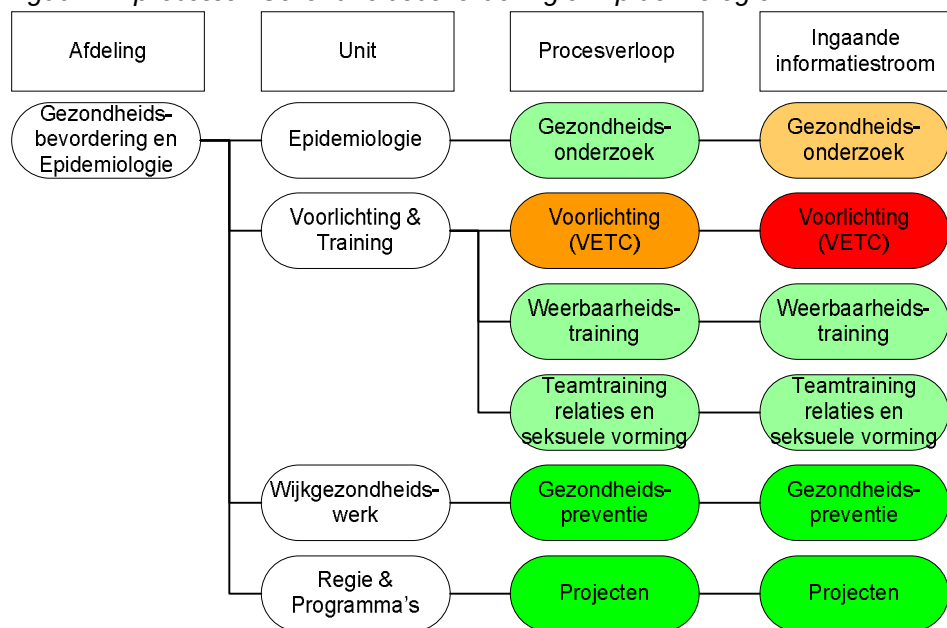
In de figuren staan per proces het procesverloop en de ingaande informatiestroom aangegeven. Bij het procesverloop is gekeken naar het papier dat gebruikt wordt bij het proces, bij de ingaande informatiestroom is gekeken naar de papieren die nodig zijn om het proces goed te laten verlopen. Om aan te geven in welke mate de processen al digitaal zijn, is er gewerkt met de volgende kleuren:

-  Digitaal
-  Voornamelijk digitaal
-  Deels digitaal en deels fysiek
-  Voornamelijk fysiek
-  Fysiek

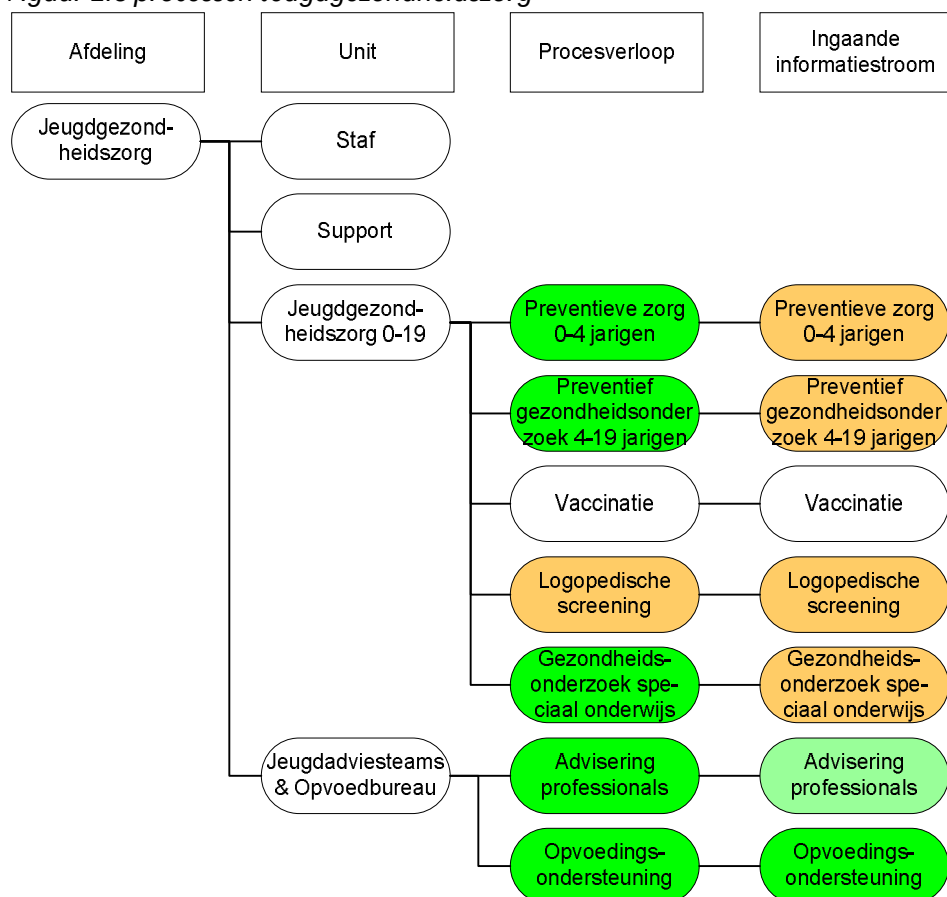
Figuur 1.1 processen stafafdelingen



Figuur 1.2 processen Gezondheidsbevordering en Epidemiologie

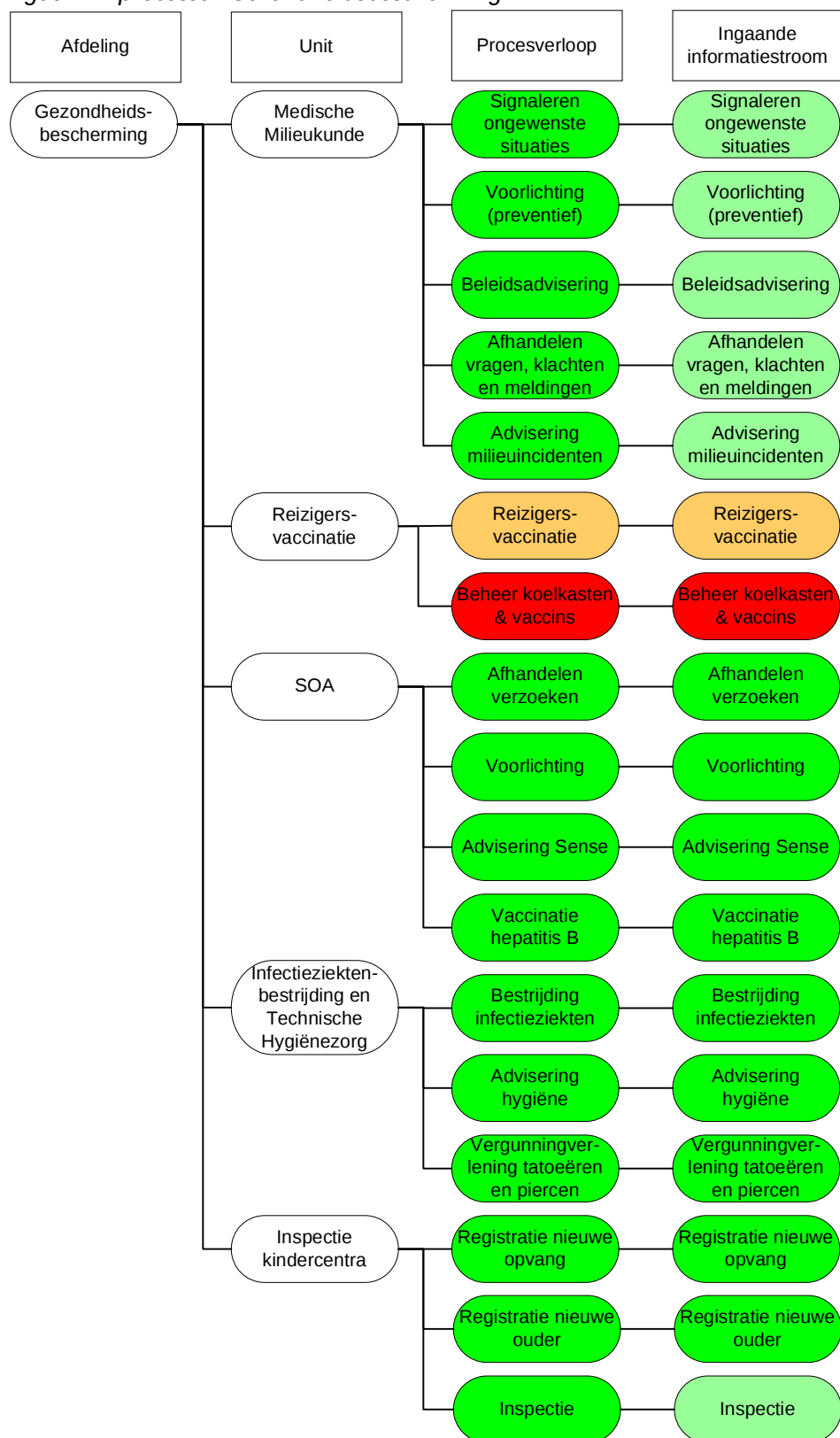


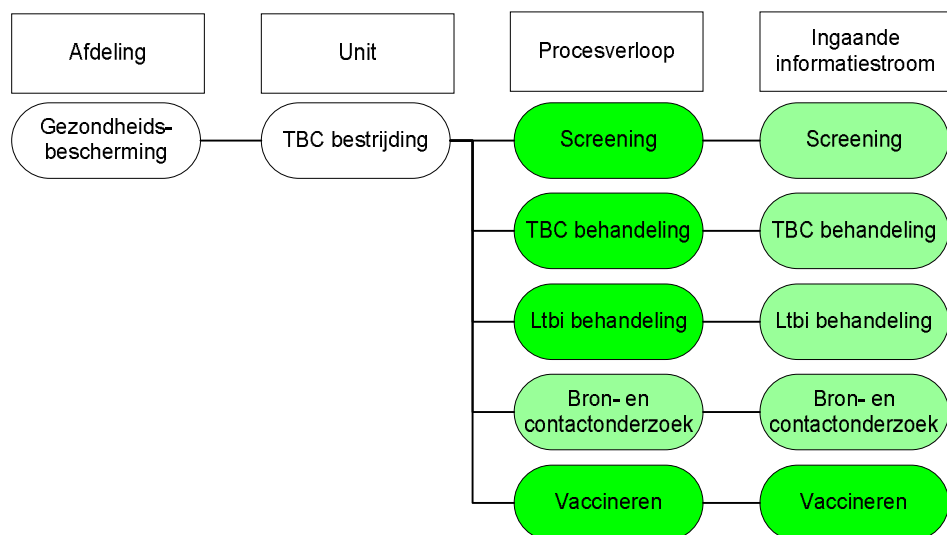
Figuur 1.3 processen Jeugdgezondheidszorg^{xi}



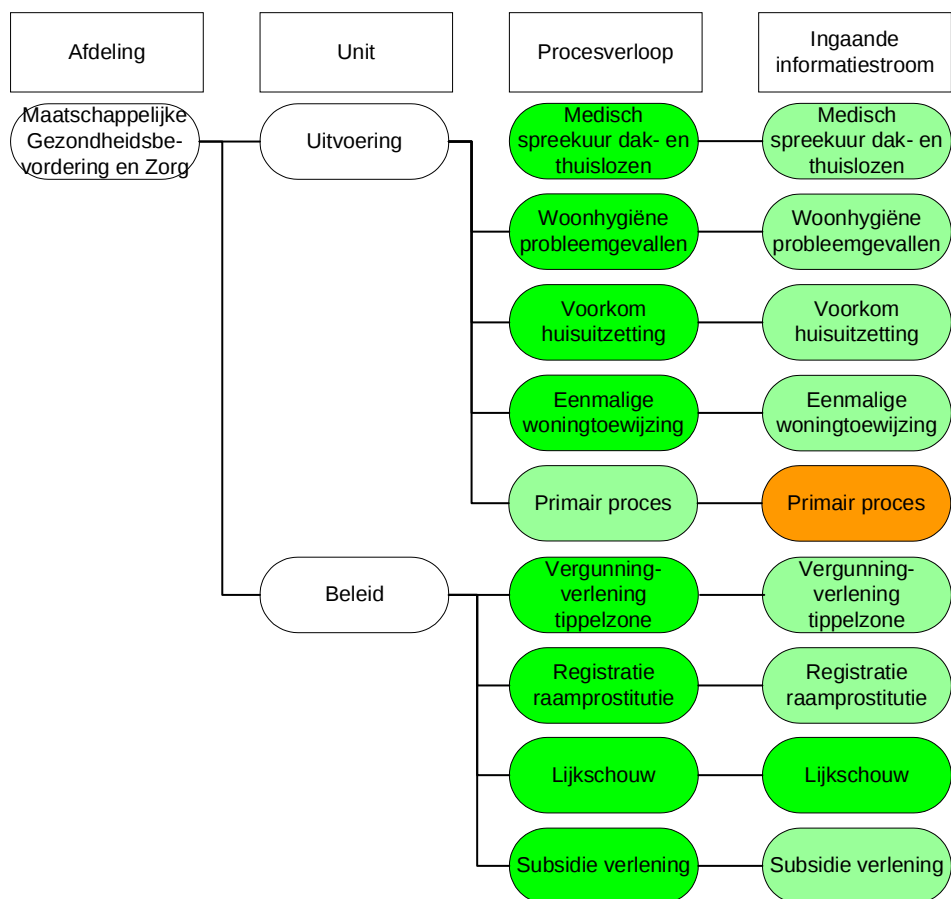
^{xi} De processen van de afdeling JGZ, unit Staf en unit Support zijn niet opgenomen in het onderzoek, omdat de afdeling JGZ na het afnemen van de interviews is gereorganiseerd. Hierdoor was het niet meer mogelijk om de resultaten voor de nieuwe situatie mee te nemen. Tevens is over de vaccinatie van JGZ niks bekend met betrekking tot de digitalisering, dus deze is ook niet meegenomen bij de resultaten.

Figuur 1.4 processen Gezondheidsbescherming





Figuur 1.5 processen Maatschappelijke Gezondheidsbevordering en –Zorg



Bijlage 2: Overzicht documenten, archieven en applicaties gebruikt bij processen

Onderstaand is een overzicht gemaakt van alle fysieke en digitale bestanden/archieven die worden gebruikt bij de processen. Deze tabel heeft zowel betrekking tot het procesverloop als tot de ingaande informatiestroom. Naast de fysieke en digitale bestanden/archieven zijn ook de applicaties opgenomen.

In het overzicht is schaduwarchief niet meegenomen. In het geval dat er een bestand digitaal aangemaakt is wordt er uitgegaan van het digitale bestand. Alle papieren exemplaren worden gezien als schaduwarchief. Persoonlijk werkarchief is ook niet opgenomen in de tabel, omdat alle medewerkers hier zelf verantwoordelijk voor zijn.

Afdeling	Unit	Proces	Gebruikte fysieke bestanden/ archief	Gebruikte digitale bestanden/ archief	Opmerkingen en applicaties
Stafafdeling directie		Processen Management Team	Kopieën van de te bespreken stukken; Kopie agenda MT; Kopie notulen MT	Agenda MT overleg; Notulen MT overleg; WOB verzoeken	
		Beleidsnotities opstellen		Beleidsnotities; Nota Volksgezondheid	
Planning & Control		Begroting & Verantwoording		Begroting; Jaarrekening; Management rapportages	Applicatie SAP
		Klachten-afhandeling		Klachtenbrief; Schriftelijke reactie	
		Afhandeling MIC-meldingen		Formulier MIC-meldingen; Schriftelijke reactie	
Bedrijfsvoering	Bedrijfsvoering	Inkoop	Contracten	Digitaal archief; Contracten	De contracten zijn sinds eind 2009 digitaal
		Facilitair	Contracten	Digitaal archief; Contracten	De contracten zijn sinds eind 2009 digitaal
		Automatisering	Contracten	Handboeken applicaties; Contracten	Diverse applicaties voor beheer; De contracten zijn sinds eind 2009 digitaal
		Documentaire Informatie Voorziening	Centraal archief; Poststukken	Digitaal ontvangen (post)stukken; Digitale kopie poststukken	
		Bedrijfs-hulpverlening		Digitaal archief	

Afdeling	Unit	Proces	Gebruikte fysieke bestanden/ archief	Gebruikte digitale bestanden/ archief	Opmerkingen en applicaties
Bedrijfsvoering	Personeel & Organisatie	Advisering Personeel & Organisatie		Digitaal personeels dossier; Opleidingsplan; Arbo jarenplan; Opleidings-inventarisatie	
		Ondersteuning Personeel & Organisatie	RGW formulieren; Mutatie formulieren; Contracten uitzendkrachten; Fysiek personeels dossier	Digitaal personeels dossier	Applicatie PIMS; De dienst ondersteuning bepaald de mate van digitalisering
	Communicatie	Communicatie		Communicatie plannen; Brochures; Intranet	
	Financiële administratie	Financiële administratie		Verplichtingen; Contracten	Applicatie SAP; Applicatie Contracto

Afdeling	Unit	Proces	Gebruikte fysieke bestanden/ archief	Gebruikte digitale bestanden/ archief	Opmerkingen en applicaties
Gezondheidsbevordering en Epidemiologie	Epidemiologie	Gezondheids-onderzoek	Vragenlijsten; Literatuur	Gescande vragenlijst; SPSS bestand met gegevens uit vragenlijsten; Startnotities; Onderzoeks-plannen	Applicatie SPSS; De gescande vragenlijst en het SPSS bestand worden extern gemaakt en op cd-rom aangeleverd
	Voorlichting & Training	Voorlichting (VETC)	Draaiboeken; Flip-over presentaties; Vragenlijsten	Aanvraag-formulier; PowerPoint presentaties	
		Weerbaarheids-training	Evaluatie-formulieren	SPSS bestand met uitkomsten evaluatie; Lesvoorbereiding	Applicatie SPSS
		Teamtraining relaties en seksuele vorming	Evaluatie-formulieren;	SPSS bestand met uitkomsten evaluatie; Informatiepakket leerkrachten; Aanmeldingsbrief	Applicatie SPSS
	Wijkgezondheidswerk	Gezondheids-preventie		Verslaglegging projecten	Applicatie WIK
	Regie & Programma's	Projecten		Rapportages; Beleidsstukken	

Afdeling	Unit	Proces	Gebruikte fysieke bestanden/ archief	Gebruikte digitale bestanden/ archief	Opmerkingen en applicaties
Jeugdgezondheidszorg	Staf				
	Support				
	Jeugdgezondheidszorg 0-19	Preventieve zorg 0-4 jarigen	Oude papieren dossiers	Digitaal dossier JGZ	Applicatie DD JGZ; De papieren dossiers worden alleen gebruikt als naslagwerk bij het 1 ^e consult van een kind na invoering van DD JGZ
		Preventief gezondheids-onderzoek 4-19 jarigen	Oude papieren dossiers	Digitaal dossier JGZ	Applicatie DD JGZ; De papieren dossiers worden alleen gebruikt als naslagwerk bij het 1 ^e consult van een kind na invoering van DD JGZ
		Vaccinatie			
		Logopedische screening	Screenings-papieren; Antwoordstrook	Planning; Screeningsverslag; LIS formulier	Applicatie DD JGZ; Het is nog niet mogelijk om de screenings-papieren toe te voegen aan DD JGZ
		Gezondheids-onderzoek speciaal onderwijs		Digitaal dossier JGZ	Applicatie DD JGZ
	Jeugdadvies-teams & Opvoedbureau	Advisering professionals	Brieven en verklaringen	Digitaal dossier; Scan brieven en verklaringen	Applicatie RISJAT; De jeugd-adviesteams zijn verhuisd naar Lombok
		Opvoedings-ondersteuning		Digitaal dossier	Het digitale dossier zit in een mappen-structuur op de netwerkschijf.

Afdeling	Unit	Proces	Gebruikte fysieke bestanden/ archief	Gebruikte digitale bestanden/ archief	Opmerkingen en applicaties
Gezondheids- bescherming	Medische Milieukunde	Signaleren ongewenste situaties	Getekende brieven	Digitaal archief	Applicatie Osiris MGK (online beschikbaar via RIVM)
		Voorlichting (preventief)	Getekende brieven	Digitaal archief; Notulen; Draaiboek	Applicatie Osiris MGK (online beschikbaar via RIVM)
		Beleids- advisering	Getekende brieven	Digitaal archief; Plan van aanpak	Applicatie Osiris MGK (online beschikbaar via RIVM)
		Afhandelen vragen, klachten en meldingen	Getekende brieven	Digitaal archief; Rapport	Applicatie Osiris MGK (online beschikbaar via RIVM)
		Advisering milieu- incidenten	Getekende brieven	Digitaal archief; Plan van aanpak; Rapport	Applicatie Osiris MGK (online beschikbaar via RIVM)
	Reizigers- vaccinatie	Reizigers- vaccinatie	Gezondheids- verklaringen; Rekeningen (naar Financiën); Daglijsten; Labuitslagen	Labuitslagen; Vaccinatiekaarten; Scan gezondheids- verklaringen	Applicatie Orion; Zorgmail (Lifeline)
		Beheer koelkasten & vaccins	Vaccinbeheer		Applicatie Orion
	SOA	Afhandelen verzoeken		Digitaal dossier	Applicatie SOA EPD
		Voorlichting		Digitaal dossier	Applicatie SOA EPD
		Advisering Sense		Digitaal archief	Applicatie website Sense dossier
		Vaccinatie hepatitis B		Registratie in het landelijke systeem	Landelijk registratie systeem RIVM

Afdeling	Unit	Proces	Gebruikte fysieke bestanden/ archief	Gebruikte digitale bestanden/ archief	Opmerkingen en applicaties
Gezondheids- bescherming	Infectieziekten- bestrijding en Technische Hygiënezorg	Bestrijding infectieziekten		Digitaal dossier; Informatie over infectieziekten	Applicatie Orion
		Advisering hygiëne		Legionella (in Orion); Officiële rapporten	Applicatie Tatus; Applicatie Orion
		Vergunning- verlening tatoeëren en piercen		Digitaal archief	Applicatie Tatoeus
	Inspectie Kindercentra	Registratie nieuwe opvang		Digitaal dossier kindercentrum	Applicatie GIR (voorheen El Jakim)
		Registratie nieuwe gastouder		Digitaal dossier gastouders	Applicatie GIR
		Inspectie	Bestaande papieren dossier	Ontvangen informatie; Planningen	Applicatie GIR (voorheen El Jakim); Na afloop van de inspectie wordt het papieren dossier nagelopen en belangrijke stukken worden gescand
	TBC bestrijding	Screening	Loopbriefjes	Patiëntdossier; Röntgenfoto	Applicatie TUBIS; Applicatie Digidelca (röntgenfoto's)
		TBC behandeling	Loopbriefjes; Verpleegkundige anamneselijst	Patiëntdossier; Röntgenfoto	Applicatie TUBIS; Applicatie Digidelca (röntgenfoto's)
		Ltbi behandeling	Loopbriefjes; Verpleegkundige anamneselijst	Patiëntdossier; Röntgenfoto	Applicatie TUBIS; Applicatie Digidelca (röntgenfoto's)
		Bron- en contact- onderzoek	Loopbriefjes; Uitslagen overzicht uit TUBIS	Patiëntdossier; Röntgenfoto; Uitslagen Mantoux	Applicatie TUBIS; Het overzicht uit TUBIS wordt geprint en in een ordner bewaard
		Vaccineren		Vaccinatiegegevens	

Afdeling	Unit	Proces	Gebruikte fysieke bestanden/ archief	Gebruikte digitale bestanden/ archief	Opmerkingen en applicaties
Maatschappelijke Gezondheidsbevordering en -Zorg	Uitvoering	Medisch spreekuur dak- en thuislozen	Dossiers	Digitaal dossier	Applicatie KRIS2
		Woonhygiëne probleemgevallen	Dossiers	Digitaal dossier	Applicatie KRIS2
		Voorkom huisuitzetting	Dossiers	Digitaal dossier	Applicatie KRIS2
		Eenmalige woningtoewijzing	Dossiers	Digitaal dossier	Applicatie KRIS2

Afdeling	Unit	Proces	Gebruikte fysieke bestanden/ archief	Gebruikte digitale bestanden/ archief	Opmerkingen en applicaties
Maatschappelijke Gezondheidsbevordering en -Zorg	Uitvoering	Primair proces	Dossiers BCT	Digitaal dossier	Applicatie KRIS2
	Beleid	Vergunningverlening tippelzone	Aanvraag-formulieren	Registratie in vergunnings-database	Applicatie Vergunnings-database
		Registratie raamprostituee	Aanvraag-formulieren	Scan aanvraag-formulier	Webapplicatie RIS
		Lijkschouw			De lijkschouw valt niet onder de verantwoordelijkheid van de GG&GD Utrecht, zij leveren alleen de arts
		Subsidie verlening	Subsidie aanvragen; Beschikkingen	Convenanten; Projectvoorstellen	Coördinatie ligt bij DMO

Bijlage 3: Hoeveelheid archief per proces en soort

In onderstaande tabel staat per proces welk fysiek archief er nog bestaat en uit hoeveel meter dit archief bestaat. Hier zijn alleen de afdelingen en processen in opgenomen die nog een fysiek archief hebben. Als een afdeling of proces geen fysiek archief heeft, staat deze dus niet in de tabel opgenomen. Daarnaast zijn sommige archieven toebedeeld aan meerdere processen. In dat geval staat er per proces welk dossier erbij hoort en staat het totale aantal meter er één keer achter. Ook is van sommige archieven de omvang niet bekend, in dat geval is er niks ingevuld.

Afdeling	Unit	Proces	Soort fysiek archief	Aantal meter
Planning & Control		Klachtenafhandeling	Klachtdossiers	0,1
Bedrijfsvoering	Bedrijfsvoering	Inkoop	Contracten	0,5
		Facilitair	Contracten	
		Automatisering	Contracten	
		Documentaire Informatie Voorziening	Stukken over archiefbeheer	1
	Personeel & Organisatie	Ondersteuning Personeel & Organisatie	Personeelsdossiers	11
Gezondheidsbevordering en Epidemiologie	Epidemiologie	Gezondheidsonderzoek	Enquêtes	0,5
	Voorlichting & Training	Voorlichting (VETC)	Evaluatieformulieren	0,5
		Weerbaarheidstraining	Evaluatieformulieren	
		Teamtraining relaties en seksuele vorming	Evaluatieformulieren	
Jeugdgezondheidszorg	Jeugdgezondheidszorg 0-19	Preventieve zorg 0-4 jarigen	Kinddossiers	95,5
		Preventief gezondheids-onderzoek 4-19 jarigen	Kinddossiers	241,5
		Logopedische screening	Screenings-formulieren	7
	Jeugadvies-teams & Opvoedbureau	Advisering professionals	Zaakdossiers	4
Gezondheidsbescherming	Medische Milieukunde	Afhandelen vragen, klachten en meldingen	Toestemmingsverklaringen	0,1
	Reizigers-vaccinatie	Reizigersvaccinatie	Gezondheidsverklaringen; Labuitslagen	17,5; 1,5
		Beheer koelkasten & vaccins	Daglijsten	0,5
	SOA	Vaccinatie hepatitis B	Registratieformulieren	1
	Infectieziekten-bestrijding en Technische Hygiënezorg	Bestrijding infectieziekten	Meldingen infectieziekten	5
		Vergunningverlening tatoeëren en piercen	Vergunningen	0,1
	Inspectie Kindercentra	Registratie nieuwe opvang	Dossier kindercentrum of gastouderbureau	19
		Inspectie	Dossier kindercentrum of gastouderbureau	

Afdeling	Unit	Proces	Soort archief	Aantal meter
Gezondheids- bescherming	TBC bestrijding	Screening	Bulklijsten screening; Röntgenfoto's	1,5; 147
		TBC behandeling	Patiëntdossiers	223
		Ltbi behandeling	Patiëntdossiers	
		Bron- en contactonderzoek	'Zaken'; Archief contactonderzoek (mantoux + overig)	2,5; 5
		Vaccineren	Vaccinatiekaarten	9
Maatschappelijke Gezondheids- bevordering en -Zorg	Uitvoering	Medisch spreekuur dak- en thuislozen	Medisch dossier	5
		Woonhygiëne probleemgevallen	Dossier WHP	1,5
		Voorkom huisuitzetting	Dossier VH	4
		Primair proces	Dossier BCT	53
	Beleid	Vergunningverlening tippelzone	Vergunningen	3
		Registratie raamprostituee	Vergunningen/ registraties	0,1
		Lijkschouw	Lijkschouwrapporten	1

Bijlage 4: Overzicht wet- en regelgeving

Er zijn verschillende wetten van toepassing op het beheren en digitaal maken van de archieven van de GG&GD Utrecht. Onderstaand is een korte toelichting terug te vinden van de belangrijkste punten per wet. Hiermee wordt aangegeven waar rekening mee gehouden moet worden. De wetten zijn zowel terug te vinden in het Burgerlijk Wetboek als op www.wetten.overheid.nl. Deze wetten scheppen een kader waaraan de archiefhuishouding van de GG&GD moet voldoen.

De volgende wetten zijn van toepassing:

- Archiefwet;
- Beleidsregel vervanging archiefbescheiden provincie Utrecht 2008 (substitutie);
- Wet Bescherming Persoonsgegevens (Wbp);
- Wet Openbaarheid Bestuur (WOB);
- Wet geneeskundige behandelingsovereenkomst (WGBO);
- Wet op het Medisch Onderzoek (WMO);

Archiefwet

Bij de archiefbescheiden zijn enkele archiefwetten en archiefbesluiten van toepassing. Welke wet van toepassing is heeft te maken met de datum van opmaken van een archiefbescheiden. Alle archiefbescheiden die zijn opgemaakt tot en met 1995 vallen onder de Archiefwet van 1962 en het Archiefbesluit van 1968. Alle archiefbescheiden die zijn opgemaakt vanaf 1996 vallen onder de Archiefwet 1995²⁵ en het Archiefbesluit 1995. Aangezien de archieven van voor 1996 niet direct binnen het digitaliseren vallen, is er voor dit onderzoek gekeken naar de nu geldende archiefwet (1995). Daarnaast zijn ook de ministeriële regelingen 2002 artikel 11, 12 en 13 van toepassing. In de ministeriële regelingen worden eisen gesteld aan de duurzaamheid van archiefbescheiden, de geordende en toegankelijke staat van archiefbescheiden en aan de bouw en inrichting van archiefruimten en archiefbewaarplaatsen.

De belangrijkste punten die in deze wet en regelingen naar voren komen zijn een goede, geordende en toegankelijke staat van de archiefbescheiden en dossiers. Dit geldt niet alleen voor het papieren archief, maar ook aan het digitale archief worden eisen gesteld aan het bewaren van archiefbescheiden. Hierbij worden ook eisen gesteld aan de bewaarruimte van archieven en de duurzaamheid van de archieven zelf. De afspraken en procedures voor het opslaan van archiefbescheiden moeten bij alle medewerkers bekend zijn.

Beleidsregel vervanging archiefbescheiden provincie Utrecht 2008 (substitutie)

De beleidsregel vervanging archiefbescheiden provincie Utrecht 2008 is van toepassing op archiefbescheiden in de zin van de Archiefwet 1995 (artikel 5 - 8). Het vervangen van archiefbescheiden wordt ook wel substitutie genoemd. Substitutie houdt in dat archiefbescheiden worden vervangen door een digitale reproductie, waarna het origineel vernietigt kan worden. De reproductie krijgt de status van origineel en is op die manier volgens de wet archiefbescheiden. Voor vervangen van blijvend te bewaren archiefbescheiden is een machtiging van gedeputeerde staten vereist. Voor de aanvraag van een machtiging moet een Handboek digitale vervanging opgesteld worden. Dit handboek beschrijft hoe er bij de vervanging voldaan wordt aan de gestelde wettelijke eisen.²⁶

Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP)

Het doel van deze wet is het beschermen van de privacy van burgers. Dit is opgenomen in artikel 2a van de Archiefwet 1995. Deze stelt dat het verbod voor het verwerken van persoonsgegevens niet opgaat voor vervanging, overbrenging en opneming van archiefbescheiden. De Wet bescherming persoonsgegevens bepaald dat er bij de verwerking van persoonsgegevens zorgvuldig wordt

gewerkt. De gegevens mogen alleen gebruikt worden voor het oorspronkelijke doel, eventuele verwerking van de gegevens moet hiermee in een lijn zijn. Ook op de kwaliteit en de beveiliging van de gegevens moet worden gelet.²⁷ Een deel van de personeelsdossiers valt onder het Vrijstellingsbesluit WBP. In deze wet is de bewaartermijn van onderdelen van personeelsdossiers geregeld. De verschillende termijnen zijn maximaal 2 jaar, minimaal 2 jaar of minimaal 7 jaar, afhankelijk van de inhoud van het document.²⁸

Wet Openbaarheid Bestuur (WOB)

De wet openbaarheid bestuur heeft als doel om iedereen naar wens inzicht te geven in archiefstukken. De Wet openbaarheid bestuur geeft burgers het recht om informatie op te vragen bij een overheidsorgaan. Het is de verantwoordelijkheid van het bestuursorgaan om er zorg voor te dragen dat de informatie actueel, nauwkeurig en vergelijkbaar is.²⁹

Wet geneeskundige behandelingsovereenkomst (WGBO)

Het doel van de wet geneeskundige behandelingsovereenkomst is het regelen van de relatie tussen de patiënt en de zorgverlener. Daarnaast komen er uit de wet ook plichten voort met betrekking tot het bewaren van medische gegevens. Deze moeten door de medische behandelaar worden bewaard in een patiëntdossier. Gegevens mogen onder bepaalde voorwaarden gebruikt worden voor wetenschappelijk of statistisch onderzoek. De bewaartermijn van dossiers zijn in deze wet op 01-02-2006 vastgesteld op 15 jaar na het einde van de behandeling/ begeleiding³⁰. Deze bewaartermijn staat momenteel onder discussie en wordt mogelijk verlengt tot 30 jaar na het einde van de behandeling/ begeleiding.

Wet Medisch-wetenschappelijk Onderzoek (WMO)

De Wet medisch-wetenschappelijk onderzoek heeft als doel bescherming te bieden aan proefpersonen die deelnemen aan medisch-wetenschappelijk onderzoek. De wet stelt regels voor de inrichting en uitvoering van medisch-wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast wordt de privacy van de betrokkenen beschermd.³¹

Bijlage 5: Concept rekenmodellen

Onderstaande rekenmodellen zijn concept rekenmodellen, verkregen via Service Centrum DIV (Gemeente Utrecht).

Concept rekenmodel backscanning^{xii}

Aantal/uur	Omschrijving	Stukprijs €	Uurtarief €	Kosten €
	Voorbereiding			
	Projectmanagement		45, -	
	Programmeren		55, -	
	In gebruik name verhuisdozen, per verhuisdoos	2, -		
	In gebruik name verhuisdozen, per verhuisdoos POT			
	Inpakken (op locatie)		35, -	
	Print voorloop barcodevellen per stk. 0,05	0,05		
	Print scheidingsvellen barcode per stk. 0,05	0,05		
	Voorbewerken			
	Voorbewerken per medewerker per uur Gemiddeld 12 sec. per blad (8 cent per blad)		29, -	
	<i>Handelingen voorbewerken</i> - Het toevoegen van barcodevoorloopbladen aan de dossiers - Het toevoegen van barcodescheidingsvellen volgens de vastgestelde indeling (optioneel) - Het verwijderen van hechters (nietjes, paperclips, notarisringetjes etc.) - Het verwijderen van de eventueel aanwezige Tabbladen (tabbladen worden niet gescand en vernietigd) (optioneel) - Bladzjes uit de dossiermappen halen, de dossiermappen blijven bij de bladzjes i.v.m. retourneren/archiveren dossiers - Bladzjes die aan elkaar vastzitten, zogenaamde doorslagen worden los van elkaar gehaald - Bladzjes groter dan het A4 formaat (bijv. A3) worden indien mogelijk geknipt tot A4, hierbij wordt de chronologische volgorde in acht genomen (optioneel) - Indien aanwezige post-it's plakken op een onbeschreven stuk van het blaadje, indien nodig op de achterzijde. - Ontvouwen tekeningen.			
	Scannen			
	- Scannen formaat A4 dubbelzijdig 200 dpi Tiff 0,04 cent per blad	0,04		
	- Scannen formaat A4 dubbelzijdig 300 dpi Tiff zwart/wit 0,04 cent per blad	0,04		
	- Scannen formaat A4 dubbelzijdig 300 dpi Jpeg Kleur 0,04 cent per blad	0,04		
	- Scannen groot formaat enkelzijdig 300 dpi Jpeg kleur per tekening	0,80		

^{xii} Alle kosten en handelingen in dit rekenmodel zijn gebaseerd op offertes van diverse **externe scanbedrijven** over de periode 2010. Gehanteerde cijfers zijn voor zover van toepassing gemiddelden en zijn afgeleid van diverse offertes. Uitzondering hierop is de kolom ICT (Gem. Utrecht).

	<i>Additionele kosten tekeningen</i> - Scannen formaat A4 (dubbelzijdig z/w 300 dpi Tiff) per blad - Scannen formaat A3 (enkelzijdig kleur 300 dpi Jpeg) per tekening - Scannen formaat A2 (enkelzijdig kleur 300 dpi Jpeg) per tekening - Scannen formaat A1 (enkelzijdig kleur 300 dpi Jpeg) per tekening - Scannen formaat A0 (enkelzijdig kleur 300 dpi Jpeg) per tekening	0,04 0,07 0,45 0,60 0,80		
	<i>Controle na scanning</i> - Het zoveel mogelijk verwijderen van zwarte randen rondom het gescande blad - Het zoveel mogelijk rechtzetten van eventueel in de scanner scheefdoorgevoerde bladen - Het zoveel mogelijk herkennen van en corrigeren van bladen die te donker of te licht zijn gescand (alleen voor z/w)			
Aantal/uur	Omschrijving	Stukprijs €	Uurtarief €	Kosten €
	Nabewerken			
	Nabewerken per medewerker per uur		29, -	
	Conversie uitleverstructuur per pagina 0,01	0,01		
	Conversie OCR per pagina 0,0035	0,0035		
	Indexeren 0,01 cent per karakter	0,01		
	Data wegschrijven naar dvd / harde schijf 80, -			
	Terugbinden per dossier per pagina 0,025	0,025		
	Data entry			
	1 dossiernummer per dossier 0,20	0,20		
	Transportkosten			
	Per transport 125, --			125, -
	Per transport POT			
	ICT (Gem. Utrecht)^{xiii}			
	Functionele inrichting per uur		90, -	
	Technische inrichting per uur		55, -	
	BCT ondersteuning ^{xiv}			6.360, -
	SC DIV ondersteuning^{xv}			
	Medewerker DIV per uur			
	Projectleiding			
	TOTAAL EXCL. BTW			€

1 m1 = ± 4.857 / 5.700 blaadjes^{xvi}

^{xiii} Cijfers en handelingen zijn gebaseerd op aangevraagde quote bij de afdeling SC I in 2010. Deze quote is verstrekt op basis van het digitaliseren van één project.

^{xiv} Voor zover Corsa wordt ingezet als beheer- en beschikbaarstellinginstrument.

^{xv} SC DIV ondersteuning bij opdrachtverstrekking externe scanbedrijf.

^{xvi} Schattingen per m1 wijken af per scanbedrijf.

Concept rekenmodel scanning on demand^{xvii}

Aantal/uur	Omschrijving	Stukprijs €	Uurtarief €	Kosten €
	Voorbereiding			
	Print voorloop barcodevellen per stk. 0,05	0,05		
	Print scheidingsvellen barcode per stk. 0,05	0,05		
	Vorbewerken			
	Vorbewerken per medewerker per uur Gemiddeld 12 sec. per blad (8 cent per blad)		29, -	
	<i>Handelingen vorbereiten</i> - Het toevoegen van barcodevoorloopbladen aan de dossiers - Het toevoegen van barcodescheidingsvellen volgens de vastgestelde indeling (optioneel) - Het verwijderen van hechters (nietjes, paperclips, notarisringetjes etc.) - Het verwijderen van de eventueel aanwezige Tabbladen (tabbladen worden niet gescand en vernietigd) (optioneel) - Bladzijden uit de dossiermappen halen, de dossiermappen blijven bij de bladzijden i.v.m. retourneren/archiveren dossiers - Bladzijden die aan elkaar vastzitten, zogenaamde doorslagen worden los van elkaar gehaald - Bladzijden groter dan het A4 formaat (bijv. A3) worden indien mogelijk geknipt tot A4, hierbij wordt de chronologische volgorde in acht genomen (optioneel) - Indien aanwezige post-it's plakken op een onbeschreven stuk van het blaadje, indien nodig op de achterzijde. - Ontvouwen tekeningen.			
	Scannen			
	- Scannen formaat A4 dubbelzijdig 200 dpi Tiff 0,04 cent per blad	0,04		
	- Scannen formaat A4 dubbelzijdig 300 dpi Tiff zwart/wit 0,04 cent per blad	0,04		
	- Scannen formaat A4 dubbelzijdig 300 dpi Jpeg Kleur 0,04 cent per blad	0,04		
	- Scannen groot formaat enkelzijdig 300 dpi Jpeg kleur per tekening	0,80		
	<i>Additionele kosten tekeningen</i> - Scannen formaat A4 (dubbelzijdig z/w 300 dpi Tiff) per blad - Scannen formaat A3 (enkelzijdig kleur 300 dpi Jpeg) per tekening - Scannen formaat A2 (enkelzijdig kleur 300 dpi Jpeg) per tekening - Scannen formaat A1 (enkelzijdig kleur 300 dpi Jpeg) per tekening - Scannen formaat A0 (enkelzijdig kleur 300 dpi Jpeg) per tekening	0,04 0,07 0,45 0,60 0,80		

^{xvii} Het kostenmodel gaat (voor zover van toepassing) uit van dezelfde kostenopbouw als van backscanning. Een aantal kostenposten kunnen achterwege blijven afhankelijk van de keus om één blad of het gehele dossier bij opvraag te scannen.

	<i>Controle na scanning</i> - Het zoveel mogelijk verwijderen van zwarte randen rondom het gescande blad - Het zoveel mogelijk rechtzetten van eventueel in de scanner scheefdoorgevoerde bladen - Het zoveel mogelijk herkennen van en corrigeren van bladen die te donker of te licht zijn gescand (alleen voor z/w)			
Aantal/uur	Omschrijving	Stukprijs €	Uurtarief €	Kosten €
	Nabewerken			
	Terugbinden per dossier per pagina 0,025	0,025		
	Data entry			
	1 dossiernummer per dossier 0,20	0,20		
	TOTAAL EXCL. BTW			€

Voor scanning on demand zal (voor zover van toepassing) moeten worden uitgegaan van dezelfde kostenopbouw als van backscanning. Een aantal kostenposten kunnen achterwege blijven afhankelijk van de keus om één blad of het gehele dossier bij opvraag te scannen. Gemakshalve zijn beide kostencomponenten voor zover van toepassing meegenomen in het rekenmodel.

Referenties bijlagen

²⁵ Online documentatie, *Archiefwet 1995*, 4 april 2011, verkregen via:

http://wetten.overheid.nl/BWBR0007376/geldigheidsdatum_04-04-2011

²⁶ Online documentatie, *Beleidsregel vervanging archiefbescheiden provincie Utrecht 2008*, 2 mei 2011, verkregen via: <http://utrecht.regelingenbank.eu/regeling/?id=486>

²⁷ Online documentatie, *De Wet bescherming persoonsgegevens*, 12 april 2011, verkregen via:

http://www.cbpweb.nl/pages/ind_wetten_wbp.aspx

²⁸ Online documentatie, *Bewaartermijnen documenten*, 26 april 2011, verkregen via:

<http://www.tuxx.nl/bewaartermijnen/documenten/>

²⁹ Online documentatie, *Wet openbaarheid van bestuur*, 12 april 2011, verkregen via:

http://wetten.overheid.nl/BWBR0005252/geldigheidsdatum_12-04-2011

³⁰ Online documentatie, *Wet geneeskundige behandelingsovereenkomst*, 26 april 2011, verkregen via:

<http://www.nvsmc.nl/informatie/patienrecht/33-wet-geneeskundige-behandelingsovereenkomst-wgbo>

³¹ Online documentatie, *Wet Medisch-wetenschappelijk Onderzoek met mensen*, 4 april 2011, verkregen via: http://wetten.overheid.nl/BWBR0009408/geldigheidsdatum_04-04-2011