

Informatieplan

Enterprise Content Management griffie

M.A. Hillinga

2016

Versie 4:
niet geanonimiseerd

Informatieplan Provincie Noord-Brabant afdeling griffie

Hoe kan het Enterprise Content Management (ECM) van de griffie verbeterd worden en hoe kunnen verbeteringen van het ECM geïmplementeerd worden?

Informatieplan, 4 januari 2016

Versie 4: niet geanonimiseerd

Afstudeeronderzoek Informatiedienstverlening en –management aan De Haagse Hogeschool, in opdracht van Provincie Noord-Brabant te Brabantlaan 1, 5216 TV 's Hertogenbosch

Stagiaire: Hillinga, M.A. (student aan De Haagse Hogeschool)

Studentnummer: 12042692

Periode: 1 september 2015 – 8 januari 2016

Betrokkenen:

Bedrijfsmentor/ opdrachtgever Cate, K.A.E. ten

(loco-griffier van Provinciale Staten Provincie Noord-Brabant)

Begeleidend examiner Becker, P.G.

(docent aan De Haagse Hogeschool)

Tweede examiner Antwerpen, N. van

(docent aan De Haagse Hogeschool)

Niet geanonimiseerde versie

Voor u ligt een geanonimiseerde versie van het Informatieplan. Van dit Informatieplan zijn twee versies beschikbaar. De niet geanonimiseerde versie van het Informatieplan is bestemd voor Provincie Noord-Brabant en is tevens bestemd voor beoordeling door de begeleidend examiner, tweede examiner en gecommiteerde. Hierin wordt eveneens verwezen naar functienamen van gesprekspartners en direct en indirect betrokken.

In deze geanonimiseerde versie worden enkel de functienamen van gesprekspartners en overige personen genoemd. Ook zijn hierin reacties op interviews achterwege gelaten. Deze versie is bestemd voor externe publicatie en zal worden gepubliceerd op de HBO kennisbank (www.hbo-kennisbank.nl) en wordt gebruikt voor andere publicatiedoeleinden.

Voorwoord

In september 2012 ben ik gestart met de opleiding Informatiedienstverlening en –management (IDM) aan de faculteit IT en Design. Tijdens de opleiding is gebleken dat ik een veel affiniteit heb met veranderingsprocessen en dat ik een sterke analytische en conceptuele kijk heb op onder andere het Enterprise Content Management (ECM).

Met veel plezier en een flinke dosis durf ben ik september 2015 de uitdaging aangegaan om bij de afdeling griffie Provincie Noord-Brabant te onderzoeken hoe zij hun ECM kunnen verbeteren. Van te voren wist ik dat dit een complexe opdracht zou worden, maar niets kon mij voorbereiden op wat zou gaan komen. Ik vond het spannend om bij een ambtelijke organisatie aan de slag te gaan. Al snel bleek dat de griffie in een roerige periode zat. De invoering van de “Nieuwe Werkwijze PS” na het zomerreces, de veranderende samenstelling van de Provinciale Staten (PS), de afronding van verschillende programma’s zoals “Het Nieuwe Werken” en “ICT de basis op orde”, maar ook privéomstandigheden van de griffiemedewerkers en personeelsfluctuaties, lieten de griffie, de Provincie en mijzelf niet onberoerd.

De griffiemedewerkers waren druk, erg druk, maar ze hebben zich laten kennen als een team dat doorzet en de schouders eronder zet als het tegen zit. Ze komen voor elkaar op, ondersteunen elkaar en beschikken over een dosis humor. Ondanks de tegenslagen en de werkdruk heb ik als afstudeerder mijn werk met plezier kunnen uitvoeren. Ik heb de vrijheid gekregen om het gesprek aan te gaan met diverse afdelingen en clusters en heb kunnen ervaren hoe een dergelijk groot apparaat functioneert. Het was een leerzame ervaring.

Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de medewerking van de griffie en in het bijzonder de loco-griffier, de communicatieadviseur en de senior statenadviseur die mij met raad en daad bijstonden. Daarnaast wil ik de andere griffiemedewerkers bedanken voor de medewerking aan het onderzoek en de grappige momenten die wij samen beleefden. Een zekere eend zal mij nog lang bijblijven. Ook wil ik alle andere betrokkenen van de Provincie Noord-Brabant bedanken, het er zijn teveel om op te noemen. Ik bedank hen voor hun open houding en snelle feedback. Zonder hen was het mij niet gelukt om in dit korte tijdsbestek een dergelijk Informatieplan te presenteren. Als laatste wil ik mijn begeleidend examinator bedanken. Hij heeft altijd een kritisch blik en is iemand die mij vertrouwen heeft gegeven. Sneller als de wind kreeg ik antwoord op mijn vragen. Een speciaal plaatsje neemt mijn docent Organisatiekunde in. Helaas maakt hij dit niet meer mee, maar dankzij hem heb ik het gedurfd om te solliciteren bij de Provincie en de deze opdracht aan te nemen. Door hem heb ik net dat laatste beetje vertrouwen gekregen om de uitdaging aan te gaan.

Managementsamenvatting

Noord-Brabant is een Europese topregio voor kennis en innovatie. Die toppositie wil de Provincie behouden. De Provincie Noord-Brabant (PNB) doet er alles aan om haar bedrijfsvoering, informatisering en automatisering hierop te laten faciliteren. Zo is “Het Nieuwe Werken” geïntroduceerd en is SharePoint gepresenteerd om de samenwerking provinciebreed te verbeteren. De ambtelijke organisatie oefent echter geen druk uit om deze nieuwe werkwijzen te implementeren. Zo heerst bij de griffie van de Provincie Noord-Brabant nochtans een grote aarzeling om gebruik te maken van SharePoint. Veranderingen en verbeteringen in het ECM van de griffie zijn echter, om een efficiënte en goede informatievoorziening richting Statenleden te blijven, wenselijk. De afdeling (zo’n 11fte) is namelijk verantwoordelijk voor de informatievoorziening richting 55 Statenleden.

De opdrachtgever, te weten loco-griffier van de Provincie Noord-Brabant, heeft gevraagd onderzoek te doen naar het ECM van de griffie (g-schijf, DMS). Het wordt duidelijk dat er een noodzaak is het ECM naar een hoger plan te trekken om zo de belasting van de griffie te kunnen verlagen en het werk efficiënter te laten verlopen. Er moet orde in de informatiechaos worden gebracht. Daarbij moet worden aangegeven welke verbeteringen er vallen te behalen en hoe dit vormgegeven kan worden. Het ECM moet ondersteunend functioneren en geen werk op zich zijn. Er moet oog zijn voor de ontwikkelingen op het terrein van de zorg van de griffie voor een goede informatievoorziening richting Statenleden en of deze ontwikkelingen van invloed zijn op de wijze van toegankelijk maken en houden en van de ‘eigen’ griffie-informatie. Daarnaast moet tevens oog zijn voor de cultuur van de griffie en op basis daarvan een passende implementatie worden ontworpen. Motto’s als *Wij werken papierloos tenzij* en *Practice what you preach*, worden door de loco-griffier aangehaald. Naar aanleiding hiervan is besloten een Informatieplan op te stellen met de volgende centrale vraag:

Op welke wijze kan het ECM van de griffie en de toegankelijkheid hiervan verbeterd worden en hoe kunnen deze verbeteringen in het ECM geïmplementeerd worden?

Uit onderzoek blijkt dat de g-schijf map Griffie niet goed is ingericht en niet meer van deze tijd is. Informatie is niet snel te vinden waardoor het werk in zijn geheel meer tijd kost. Ook het zoeken en opslaan in het documentmanagementsysteem (DMS) MyCorsa NxT wordt als omslachtig en als administratieve rompslomp omschreven. Doordat de g-schijf ongeorganiseerd is en het opslaan in MyCorsa NxT lastig is, ontstaat redundantie in de mappen en documenten, maar ook tussen de g-schijf en MyCorsa NxT. Daarnaast blijkt dat informatie eenvoudig naar de PS overdraagbaar moet zijn zodat informatievragen niet doorverwezen hoeven te worden. Daar komt bij dat de Statenleden gemiddeld jonger zijn dan in de vorige bestuursperiode en behoefte hebben aan efficiënter en moderner werken. Zij willen niet meer standaard pakken papier doorwerken. Binnen de ambtelijke organisatie wordt onderzocht hoe hierop kan worden ingespeeld, de informatievoorziening van de griffie zal zich aan eventuele veranderingen moeten aanpassen.

Aanpak

Allereerst is het wettelijke kader geïnventariseerd, omdat bleek dat wet- en regelgeving van invloed zijn op het ECM van de griffie. Ook zijn de voordelen van een goed ECM uiteengezet om het belang van een goed georganiseerd ECM te motiveren.

Aan de hand van de Brabantse Enterprise Architectuur (BEA) is vervolgens de huidige enterprise architectuur van de griffie (IST) in kaart gebracht. Een architectuur bestaat uit drie lagen, bedrijfsarchitectuur, informatie-architectuur en technische architectuur. Door de lagen te inventariseren is een overzichtelijk beeld van de informatievoorziening gevormd en konden verbetervoorstellen worden gegeven voor de toekomstige enterprise architectuur (SOLL).

Vervolgens is aandacht besteed aan het business/ IT-alignment. De missie en visie van de griffie is geïnventariseerd en de Informatievisie van de provincie is meegenomen. Daarnaast is de bedrijfscultuur van de griffie gemeten aan de hand van de “Organizational Culture Scan Light” van The Hofstede Centre, een bewezen instrument uit de literatuur. Ook zijn de informatiebehoeften van de griffie en de voorwaarden voor een succesvolle implementatie geïnventariseerd. Als laatste zijn de informatiebehoeften van de Statenleden uiteengezet en is onderzocht wat de zorg voor een goede informatievoorziening richting de PS betekent voor de griffie.

Enterprise architectuur (SOLL)

Een visie op de SOLL-situatie is vervolgens vormgegeven aan de hand van business/ IT-alignment. Hiervoor zijn de knelpunten in de missie en visie uit het Jaarplan Griffie met behulp van een GAP-analyse afgezet tegen de principes uit de BEA doelarchitectuur. Er werd geconstateerd dat op vier succesbepalende factoren uit de missie en visie van de griffie verbeteringen konden worden gedaan:

SBF 3: Heldere afspraken met PS over de dienstverlening door de Griffie en GS.

SBF 4: Optimale informatievoorziening en bedrijfsvoering

SBF 6: Zorgvuldig plannen en organiseren.

SBF 7: Ondernemende, toegankelijke en initiatiefrijke medewerkers

Dertien principes zijn geselecteerd om de verbeteringen in het ECM van de griffie door te voeren. Ze hebben betrekking op de twee architectuurlagen uit de NORA: de bedrijfsarchitectuur en de informatie-architectuur en op de missie en visie van de provincie. De principes uit de architectuurlagen behoren vervolgens tot specifieke componenten uit de benoemde architectuurlagen: de processen, de organisatie, de gegevens, de informatie-uitwisselingsprincipes en de applicaties.

In de SOLL-situatie wordt de g-schijf vervangen door OneDrive. Eén van de belangrijke beweegredenen hiervan is dat ernaar gestreefd wordt om de f- en g-schijf eind 2016, begin 2017 uit te faseren en te laten vervangen door OneDrive in de SharePoint-omgeving. Daarnaast maakt deze verschuiving veel mogelijk. In de SOLL-situatie wordt Outlook als applicatie toegevoegd aan SharePoint. Er worden koppelingen gelegd tussen OneDrive, MyCorsa NxT, Word Online en Outlook. Hierdoor wordt het mailen van bijlagen en het opslaan van documenten in maximaal één a twee stappen mogelijk gemaakt. Daarnaast is het vooral belangrijk gebleken organisatorische en beleidsmatige veranderingen door te voeren.

Advies

Er wordt geadviseerd een duidelijk standpunt in te nemen en een gelijkkluidend beeld te communiceren naar de griffiemedewerkers. Op de langere termijn zal OneDrive, in de SharePoint-omgeving, de g-schijf vervangen. Outlook zal worden toegevoegd aan de SharePoint-omgeving en er zullen koppelingen worden gelegd tussen Corsa, OneDrive, Outlook en Word Online. Het doel is om zo min mogelijk handelingen uit te hoeven voeren bij het opslaan of vinden van documenten en het bijvoegen van bijlagen aan e-mail.

Daarnaast wordt samenwerken bevordert en krijgt men weer grip op de informatie. Om vervolgens daadwerkelijk de verbeteringen te laten slagen is het van belang dit organisatorisch en beleidsmatig te borgen. Dit kan gedaan worden doormiddel van trainingen, het opstellen van een informatiebeleid en het uitbreiden van het Handboek griffie, beheer en afspraken vast te leggen en informatie te structureren en af te kaderen. Daarnaast kan naar de ambtelijke organisatie gecommuniceerd worden dat het zoeken en opslaan in Corsa verbeterd moet worden. De volgende verbetervoorstellen, die tevens als stappenplan gelden, worden gegeven:

1. Trainingen Corsa en OneDrive

Plan plenaire trainingen in voor MyCorsa NxT en OneDrive.

2. Map griffie opschonen

Bepaal wat in Corsa opgeslagen dient te worden, wat opgeslagen kan worden in de werkomgeving (OneDrive/ g-schijf) en welke informatie verwijderd kan worden.

3. Universele ordeningsstructuur opstellen

Stel een ordeningsstructuur (taxonomie) op die logisch is voor de griffie. Deze ordeningsstructuur moet toepasbaar zijn op de map griffie en OneDrive. Bepaal of iemand toegang moet hebben tot informatie en zo ja, of zij informatie enkel moeten lezen of ook moeten kunnen bewerken. Schakel voor het opstellen van een ordeningsstructuur bij voorkeur een expert in die samen met de griffie een inventarisatie maakt.

4. Handboek griffie uitbreiden: informatiebeleid opstellen

Breid het Handboek griffie uit en stel een informatiebeleid op. Het informatiebeleid moet een kader bieden voor de wenselijke informatiestructuur van de griffie. In het informatiebeleid worden de

belangrijkste doelstellingen opgenomen en een verband gelegd tussen de processen. Daarnaast worden in dit beleid concrete afspraken vastgelegd over het beheer van de informatie op de g-schijf/ OneDrive en Corsa. Daarmee wordt de informatievoorziening geüniformeerd en gestandaardiseerd.

5. Wensen en eisen communiceren

Om gebruik te kunnen maken van OneDrive in de SharePoint-omgeving moet Outlook worden toegevoegd. Daarnaast moeten er koppelingen worden gelegd met Corsa, Outlook en Word Online. In hooguit in één a twee stappen moet vervolgens mailverkeer mogelijk worden gemaakt. Communiceer dit naar functioneel beheerder Office 365 en eventueel met afdeling IAP.

6. Ontwikkelingen informatiebehoeften PS op de voet volgen met oog op ECM griffie

Volg de ontwikkelingen in de informatiebehoeften op de voet. De informatieanalist en adviseur informatiemanagement zijn nog aan het onderzoeken in welke mate zij de informatiebehoeften kunnen afdekken. Op dit moment is nog onduidelijk welke invloed verbeteringen in de informatievoorziening van de PS zullen hebben op het ECM van de griffie.

7. Verbeter het zoeken in Corsa

Communiceer naar de ambtelijke organisatie dat het zoeken in Corsa geoptimaliseerd moet worden. De huidige enterprise search en het gestructureerde zoeken voldoet niet aan de wensen. Het is complex uit en omslachtig. Het zoeken moet transparanter en minder abstract worden gemaakt zodat iedere medewerker zonder voorkennis van een onderwerp informatie kan vinden.

Veranderkundig implementatieadvies

Op basis van literatuuronderzoek is het allereerst van belang een cultuurverandering te bewerkstelligen. Er is bij de griffie voldoende bodem om dit te realiseren. Men is bereid om van een kortetermijnvisie naar een langeretermijnvisie te gaan. De cultuur van de griffie kan daarnaast ten positieve worden benut. De griffie heeft een open en directe cultuur, men staat voor elkaar klaar, moedigt elkaar aan, de deur staat voor iedereen open en ze hebben weinig geheimen. Deze aspecten kunnen gebruikt worden tijdens het implementatieproces. De waarden 'discipline', 'transparantie', 'systematisering', 'vertrouwen' en 'reageren op verandering' zijn daarnaast van invloed op een goede omgang met het ECM.

De implementatie moet vervolgens op een holistische manier worden aangemaakt. Het verankeren van het commitment en engagement wordt hiermee bewerkstelligd door het activeren van het onbewuste beloningssysteem van het sociale brein. Het menselijke brein is namelijk van nature sociaal en zal bij een goede stimulans een beloningsrespons afgeven. Deze respons is van positieve invloed op de prestaties, het commitment en engagement en kan geactiveerd worden via de SCARF-methode. SCARF staat voor status, certainty, autonomy, relatedness en fairness. Deze kan metaforisch worden gezien als 'Een sjaal die gedragen kan worden om blootstelling aan disfunctioneren te voorkomen'. De leidinggevende speelt bij deze methode een belangrijke rol. Zij stuurt niet top-down aan, maar zij begeleidt het veranderproces vanuit intermenselijke gedrag en beloningsresponsen. Een top-down benadering zal namelijk een negatief effect hebben op de implementatie en de culturele waarden. Iedereen die betrokken is bij het veranderingsproces moet daarom eveneens actief betrokken worden bij het ontwerp van het implementatietraject en gedurende het verloop van traject. De veranderingen moeten, met enige aansturing van bovenaf, van binnenuit het team komen.

Bij het implementeren van de SOLL-situatie, aan de hand van de SCARF-methodiek, kan de loco-griffier de ambassadeursrol vervullen. Als team kan onderzocht worden wie de rol van 'first-adaptor' zich neemt. Daarbij moet de optie open gelaten worden om iemand van buitenaf deze rol te laten bekleden. Deze optie moet bespreekbaar zijn daar zowel de loco-griffier als de griffiemedewerkers gereserveerd hebben gereageerd op het bekleden van deze rol. Bij het vervullen van de ambassadeursrol is het belangrijk dat zij bij de implementatie actief de voorwaarden, die zijn vastgesteld tijdens het onderzoeksproces, uitdraagt. Zij moet bewaken dat aan de gestelde voorwaarden wordt voldaan. Dit kan zij doen door onder andere binnen de ambtelijke organisatie te lobbyen voor het verkrijgen van draagvlak en capaciteit. Tevens moet zij de gestelde voorwaarden uitdragen naar het team. Daarvoor moet zij tevens naar het team beargumenteren dat verandering en verbetering noodzakelijk zijn.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	10
2. ACHTERGRONDINFORMATIE	12
2.1 EEN GOED ECM?	12
2.2 WETTELIJK KADER	13
2.2.1 Geldende wetten en regels	13
2.2.2 Begrippen en ontwikkelingen	17
3. ENTERPRISE ARCHITECTUUR (IST)	18
3.1 BEDRIJFSARCHITECTUUR	19
3.1.1 De organisatie	19
3.1.2 Diensten & producten	22
3.1.3 Processen	24
3.2 INFORMATIEARCHITECTUUR	25
3.2.1 Medewerkers & applicaties	25
3.2.2 Berichten & gegevens	28
3.2.3 Informatie-uitwisseling	30
3.3 TECHNISCHE ARCHITECTUUR	33
3.3.1 Technische componenten	33
3.3.2 Gegevensopslag	34
3.3.3 Netwerk	34
4. INFORMATIEBEHOEFEN	36
4.1 GRIFFIE	37
4.1.1 Taken, kennis en competenties	37
4.1.2 Lacunes, knelpunten en wensen	39
4.1.3 Oplossingsrichtingen en voorwaarden	41
4.2 STATENLEDEN	42
4.2.1 Zorg van de griffie	42
4.2.2 Wensen & ontwikkelingen	43
5. ENTERPRISE ARCHITECTUUR (SOLL)	45
5.1 MAP GRIFFIE VS. ONEDRIVE (SHAREPOINT) EN MYCOSA NXT	46
5.2. BEDRIJFSARCHITECTUUR SOLL: ORGANISATORISCH EN BELEIDSMATIG	48
5.3 INFORMATIEVOORZIENING STATENLEDEN	49
5.4 INFORMATIE-ARCHITECTUUR SOLL	50
6. ADVIES	51
6.1 VERBETERVOORSTELLEN	51
6.2 VERANDERKUNDIG IMPLEMENTATIEADVIES	54
6.3 DISCUSSIE	56
VERKLARENDE WOORDENLIJST	57
LITERATUURLIJST	59
BIJLAGE A: INTERVIEWS VOORONDERZOEK	66
BIJLAGE B: INTERVIEWS WETTELIJK KADER	67
BIJLAGE C: DOCUMENTAIR STRUCTUUR PLAN (DSP)	69
BIJLAGE D: INTERVIEW CULTUUR EN DRAAGVLAK INFORMATIEVOORZIENING	74
BIJLAGE E: INTERVIEW FUNCTIONEEL BEHEERDER (IST & DSP)	75
BIJLAGE F: INTERVIEW INFORMATIE ADVISEUR EN TECHNISCHE ARCHITECT (IST)	78
BIJLAGE G: ORGANIZATIONAL CULTURE SCAN LIGHT	81

BIJLAGE H: AMBTELIJKE ORGANISATIE & GRIFFIE.....	83
BIJLAGE I: JAARPLAN GRIFFIE 2015.....	84
BIJLAGE J: OVERLEG ANALYSE INFORMATIEBEHOEFTE STATEN (23-9-2015)	86
BIJLAGE K: INTERVIEWS INFORMATIEBEHOEFTE GRIFFIE	88
BIJLAGE L: INTERVIEWS INFORMATIEBEHOEFTE STATENLEDEN	89
BIJLAGE M: TAKEN EN KENNIS GRIFFIEMEDEWERKERS	90
BIJLAGE N: GAP-ANALYSE.....	92
BIJLAGE O: INTERVIEW FUNCTIONEEL BEHEER OFFICE 365 (23-11-2015)	99
BIJLAGE P: LITERATUURONDERZOEK VERANDERKUNDIGE IMPLEMENTATIE	100

1. Inleiding

Afdeling griffie van de Provincie Noord-Brabant (PNB) ervaart problemen met haar ECM, voornamelijk op het vlak van documentmanagement. Het zorgt ervoor dat het werk met de systemen werk op zich wordt. De griffie is daarom op zoek naar een ECM dat ondersteunend functioneert. Een verbeterslag én veranderslag zijn wenselijk. Daarbij moet oog zijn voor de ontwikkelingen op het terrein van de zorg van de griffie voor een goede informatievoorziening richting Statenleden. Dit blijkt tijdens opstellen van het Afstudeerplan (Hillinga, 2015a) dat in samenspraak met loco-griffier Kirsten ten Cate en stagiaire Marga Hillinga is opgesteld.

Voor de opleiding Informatiedienstverlening en –management aan de faculteit IT & Design aan De Haagse Hogeschool te Den Haag is door de stagiaire een afstudeeropdracht opgesteld met als onderzoeksvraag: *Op welke wijze kan het ECM van de griffie en de toegankelijkheid hiervan verbeterd worden en hoe kunnen deze verbeteringen in het ECM geïmplementeerd worden?* Naar aanleiding hiervan ligt dit Informatieplan voor u.

Vooronderzoek (Hillinga, 2015b) leert dat niet alleen de problemen van de griffie aanleiding zijn tot het onderzoek. Ook provinciebreed wordt aangespoord het ECM aan te pakken. De PNB doorgaat een transitie naar een opgavegestuurde organisatie (Provincie Noord-Brabant..., 2015a). Bovendien is Noord-Brabant de Europese topregio op het gebied van kennis en innovatie (Provincie Noord-Brabant, 2015b). De PNB wil deze toppositie behouden. Samenwerken met diverse netwerkpartners en hier een onderdeel van uitmaken, past hier het beste bij.

Doordat de PNB een transitie naar een opgavegestuurde organisatie doorgaat, opereert zij vanuit gerichte opgaven; wat speelt er in de maatschappij en wat draagt bij aan de ambitie van de Agenda van Brabant? Als basis voor de keuze van activiteiten en werkwijzen is het voor de provincie belangrijk te bepalen welke opgaven van belang zijn voor de provincie. De organisatie wil slagvaardig zijn en een toegevoegde waarde leveren. Om deze redenen wil de provincie modern, flexibel en slagvaardig zijn en in samenwerking met collega's en externe partijen zichtbare resultaten boeken.

Deze transitie, samen met het feit dat de provincie haar toppositie wil behouden, betekent dat de provincie haar organisatie zal moeten aanpassen. Deze veranderingen houden in dat er andere competenties van medewerkers worden verwacht en er een vernieuwende, efficiënte en digitale samenwerking met partners is gewenst. Een cultuur waarin elementen als eigenaarschap, resultaatgerichtheid en elkaar durven aanspreken zowel belangrijk als noodzakelijk geacht.

De genoemde transitie met bijbehorende cultuurverandering houdt in dat er op een andere manier moet gaan worden samengewerkt. Diverse programma's zijn in de periode van 2012 tot 2015 ingesteld om dit binnen de provincie te bewerkstelligen: Digitaal werken, ICT basis op orde en "Huis van Brabant" (Provincie Noord-Brabant, 2013a, 2015c, 2015d). Alles is erop gericht om iedereen moderne voorzieningen te bieden waarmee "Het Nieuwe Werken", het digitaal (samen-)werken en het plaats- en tijdonafhankelijk mogelijk wordt gemaakt (Provincie Noord-Brabant, 2015e). Het provinciehuis is opnieuw ingericht en de ICT-voorzieningen zijn aangepast. De provincie heeft daarnaast gekozen om SharePoint uit te rollen binnen de organisatie en presenteert dit als het missende deel van de puzzel om het digitaal (samen-) werken mogelijk te maken (Provincie Noord-Brabant, 2015f, 2015g).

Dit Informatieplan draagt ertoe bij dat de Provincie, in ieder geval op de afdeling griffie, kan gaan werken volgens het principe *Practice what you preach*. Er wordt aangegeven hoe de griffie mee kan gaan in de ontwikkelingen om provinciebreed SharePoint te gaan inzetten.

ECM vs. BEA

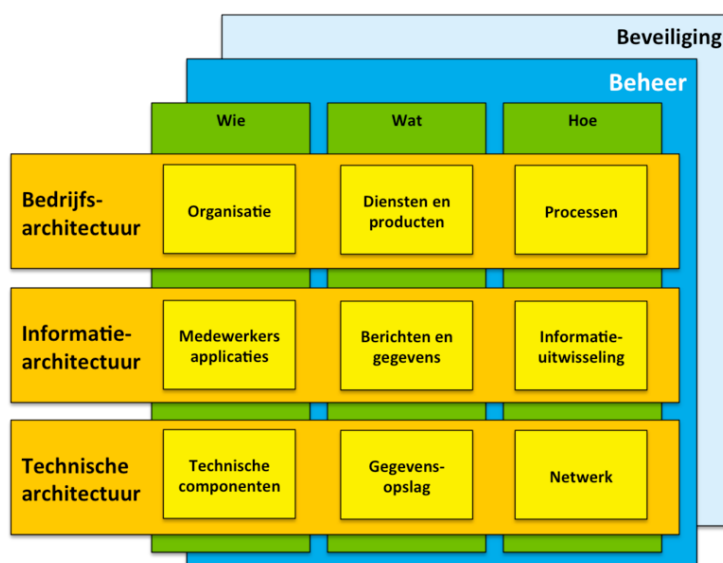
Om een goede visie op het ECM te kunnen vormen waarin zowel een verbeterslag als veranderslag worden gemaakt, wordt gebruik gemaakt van de door de PNB opgestelde Brabantse Enterprise Architectuur (BEA). Deze architectuur ligt in het verlengde van de Provinciale EnTerprise Architectuur (PETRA) en de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA 3.0).

Zowel de NORA 3.0 als de PETRA zijn referentie architecturen van de Nederlandse overheid. De NORA 3.0 geldt landelijk en is een norm voor Nederlandse overheidsorganisaties. Het vertaalt wetgeving en beleid naar strategische basisprincipes (BP) voor interoperabiliteit (Hillinga, 2015c, Goutier, Lieshout,

van, 2010). De PETRA geldt provinciaal en is een standaard; een set van regels die beschrijft hoe mensen materialen, producten, diensten, technologieën, taken, processen en systemen ontwikkeld en beheerd dienen te worden (ICTU, 2015, PETRA Wiki, 2011). Het model van de NORA 3.0, de indeling van de enterprise architectuur, vormt de basis van BEA (afbeelding 1).

Afbeelding 1: NORA Architectuurraamwerk (KING, 2015)

De BEA is de invulling die de provincie geeft aan de PETRA. Het vertaalt de provinciale missie, visie en strategie naar de inrichting van organisatie, processen en informatievoorziening (Werken onder architectuur, Z.D.). Evenals de NORA beschrijft de BEA de belangrijkste keuzes die gemaakt moeten worden bij de indeling van een enterprise architectuur. Deze worden beschreven in de vorm van principes, richtlijnen en modellen. Ze zijn richtinggevend en kunnen gebruikt worden als toetsinstrument bij het aangaan van veranderingen. Binnen de community site “Werken onder Architectuur” (Z.D.) wordt de BEA uiteen gezet en worden de (concept) Informatievisie (Provincie Noord-Brabant, 2015h), de Doelarchitectuur (Werken onder architectuur, Z.D.) en principekaders beschreven. De Informatievisie is vervolgens een strategische visie die bedoeld is voor iedereen die een rol speelt in het beheren van informatie en de informatievoorzieningen van de PNB. Deze visie is mede opgesteld naar aanleiding van het rapport van de Zuidelijke Rekenkamer (ZRK) (2014).



Aan de hand van het NORA Architectuurraamwerk (afbeelding 1) wordt de enterprise architectuur van de griffie voor de huidige situatie (IST) beschreven. Op deze wijze kan er een visie op de toekomstige enterprise architectuur (SOLL) en het ECM van de griffie worden beschreven. De BEA en Informatievisie zullen hierbij als uitgangspunten worden gebruikt. Het business/ IT-alignment neemt hierbij een belangrijke rol in. In het advies zal vervolgens het transformatiepad van IST naar SOLL worden beschreven. Op deze wijze kan de griffie concreet aan de slag gaan met de geadviseerde verbeteringen en veranderingen.

Leeswijzer

Allereerst zal er extra achtergrondinformatie worden gegeven over de voordelen van een goed ECM en het wettelijke kader (H2). Vervolgens wordt de enterprise architectuur IST geschetst (H3) en worden de informatiebehoeften van zowel de griffie als de Statenleden beschreven (H4). Als laatste wordt de visie op de SOLL-situatie beschreven (H5). Het rapport zal worden afgesloten met een aantal verbetervoorstellen op basis van de SOLL-situatie en een veranderkundig advies (H6). In de woordenlijst worden daarnaast enkele termen uit dit onderzoek gedefinieerd.

2. Achtergrondinformatie

Om te benadrukken wat de baten zijn voor het verbeteren van het ECM en archiefbeheer zijn de voordelen voor een goed ECM uiteengezet. Dit geeft de griffie inzicht op het nut en de noodzaak van het verbeteren van het ECM.

Daarnaast is uit vooronderzoek duidelijk geworden dat wet- en regelgeving van invloed zijn op het ECM en archiefbeheer van de griffie. De functioneel beheerder stateninformatie heeft aangegeven (bijlage A) dat de verantwoordelijkheid voor het handhaven van de archiefwet, archiefverordening en het besluit informatiebeheer vanuit de Gedeputeerde Staten (GS) uiteindelijk via de directeur en de manager Documentaire Informatievoorziening (DIV) zijn neergelegd bij de medewerkers. Vanuit dit oogpunt is aandacht besteed aan het wettelijk kader.

In de volgende paragraaf worden de voordelen van een goed ECM uiteengezet (H2.1). Daarna zal het wettelijk kader voor het ECM worden besproken (H2.2).

Informatievergaring

Er is in- extern deskresearch uitgevoerd naar wet- en regelgeving. Extern heeft deskresearch plaatsgevonden naar voordelen voor ECM. De bronnen zijn gevonden via het intranet Brain (www.brain.brabant.nl), brabant.nl, Google (www.google.nl), de community site Werken onder architectuur (Z.D.) en via het documentmanagementsysteem Corsa. Daarnaast zijn in het kader van de wet- en regelgeving interviews afgenomen:

- **Teamcoördinator archieftoezicht:** cluster BOT/ IBT, 19 oktober 2015 9:30.
- **Adviseur DIV:** cluster IenI/ IAP, 26 oktober 2015 15:00.
- **Beleidsmedewerker archieftoezicht:** cluster BOT/ IBT, 27 oktober 2015 14:00 (bijlage B).

De bevindingen uit de interviews zijn teruggekoppeld naar de adviseur DIV en de beleidsmedewerker archieftoezicht.

2.1 Een goed ECM?

Waarom nu het ECM van de griffie verbeteren? Met een goede ECM-oplossing worden actuele en toekomstige informatiebehoeften optimaal beantwoord (Harmsze, 2011). ECM maakt bekend wat er al aan informatie is, wat de status van deze informatie is en waar het zich bevindt. Het biedt de kans om de toegang tot informatie al vooraf te regelen en vorm te geven. ECM is er om de vindbaarheid te verbeteren en de werkprocessen te ondersteunen. Het maakt het de griffiemedewerkers mogelijk plaats- en tijdonafhankelijk te werken.

Kwalitatieve en kwantitatieve voordelen

ECM brengt kwalitatieve en kwantitatieve voordelen met zich mee (Harmsze, 2011). Kwalitatief door bijvoorbeeld verbetering van productiviteit door procesoptimalisatie en kwantitatief door bijvoorbeeld vermindering van benodigde opslagcapaciteit. Daarnaast is er een tastbare opbrengst, kostenvermindering. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat een medewerker een kwart van zijn dag bezig is met het zoeken naar informatie. Het ECM verbeteren kan dit verminderen en tevens de kwaliteit van de door de griffie benodigde informatie verbeteren.

Daarnaast is er tegenwoordig meer informatie aanwezig en worden internettoepassingen en intranetsites centraal gesteld in de bedrijfsvoering. Bedrijven beseffen steeds vaker dat zij meer met hun informatie kunnen en zouden moeten doen. Bovendien is de beschikbare technologie voor het managen van verschillende typen informatie verbeterd en is technologie interoperabel geworden of niet meer specifiek bedoeld voor één type informatie. Het verbeteren van ECM geeft dus vele mogelijkheden voor de griffie.

Gestructureerde, ongestructureerde en semigestructureerde informatie

Bij ECM draait het daarnaast om het managen van gestructureerde, ongestructureerde en semigestructureerde informatie (Smith & McKeen, 2003). Bij ongestructureerde informatie gaat het om informatie dat geen gedefinieerde structuur heeft zoals informatie welke geproduceerd wordt met

Microsoft Office Word of Excel. Gestructureerd informatie is juist al wel gedefinieerd en kan actief worden gebruikt door een computerprogramma en toegepast worden voor bedrijfsoplossingen. Semigestructureerde informatie hangt hier tussenin zoals facturen en declaraties. Dit soort informatie bevat data dat door een computer verwerkt kan worden, maar waarvan de lay-out en het format eerst geïdentificeerd en geclassificeerd moeten worden.

Het niet managen van deze elementen kan allerlei gevolgen hebben. Zo kan er een verlies van tijd en productiviteit optreden en is er een risico dat mogelijk de regelgeving en het bedrijfsbeleid niet worden nageleefd. Er is een serieus risico op bedrijfsschade. Het niet goed managen van informatie van de griffie kan er dus toe leiden dat de primaire processen schade oplopen. Daarom moet een combinatie van effectiviteit, efficiëntie, continuïteit en naleving van regelgeving de drijvende motor voor het ECM van de griffie zijn.

Voordelen korte- en lange termijn

ECM heeft op de korte- en lange termijn voordelen (Smith & McKeen, 2003). Op de korte termijn kan een goed ECM het werken met formulieren en werkprocessen vereenvoudigen. Het navigeren door bedrijfsinformatie kan eveneens worden vereenvoudigd. Ook branding, het uitdragen van de missie, visie en waarden, wordt als voordeel benoemd. Hiermee kan de griffie bijdragen aan het principe *Practice what you preach*. Tijd- en daarmee kostenreductie zijn ook voordelen op de korte termijn (Harmsze, 2011, Smith & McKeen, 2003). Als laatste worden een verbeterde toegang tot informatie en het bevorderen van de accuraatheid en uitwisseling van online informatie benoemd.

Een goed ECM leidt op de langere termijn tot verbeterde besluitvorming door een beter gebruik van informatie (Smith & McKeen, 2003). Het ondersteunen van een goede besluitvorming van de Provinciale Staten (PS) is bijvoorbeeld voor de griffie van groot belang. Een verbeterd ECM kan hen daarbij helpen. Ook het verzamelen van competitive intelligence is een voordeel. Dit is een verzamelterm voor het definiëren, verzamelen, analyseren en distribueren van informatie over producten, klanten, concurrenten en alle andere aspecten uit de bedrijfsomgeving. Deze zijn benodigd om het management strategische keuzes te kunnen laten maken (Wikipedia, 2015a).

Win-win PNB en griffie

Uiteindelijk heeft het ECM voordelen voor zowel de gebruiker als de organisatie (McNay, 2002). Niet alleen de griffie haalt voordeel uit het verbeteren van het ECM en archiefbeheer, maar ook de PNB.

Algemene voordelen voor de organisatie zijn gecontroleerde veranderingen, het opheffen van workflow knelpunten, het toevoegen van nieuwe content simplificeren en tijd- en kostenreductie voor het trainen van medewerkers.

De voordelen voor de gebruikers zullen zijn dat zij toegang hebben tot actuelere en waardevollere content. De bezoeken aan het ECM zullen productiever zijn door de goede ordening en doordat het actuele, verse content bevat. Als laatste zal de productiviteit verhogen doordat de medewerkers over waardevolle en bruikbare informatie beschikken.

2.2 Wettelijk kader

Om verbeteringen te kunnen adviseren, moet van de geldende wetten en regels kennis worden genomen. Op deze wijze kan een advies worden gegeven die past binnen de gestelde kaders. Daarnaast is het mogelijk dat er in de IST-situatie van de enterprise architectuur van de griffie organisatorische of technische problemen aanwezig zijn doordat er geen adequate invulling wordt gegeven aan de gestelde kaders. In het schetsen van de SOLL-situatie kan hier rekening mee worden gehouden.

In de volgende paragrafen worden de geldende wetten en regels uiteengezet (H2.1.1) en wordt toelichting gegeven op enkele begrippen en ontwikkelingen (H2.1.2).

2.2.1 Geldende wetten en regels

De wetten en regels waar de griffie zich aan dient te houden zijn wetten en regels die voor alle provinciale onderdelen van de PNB gelden. Ze zijn verzameld aan de hand van informatie van het Nationaal Archief (www.nationaalarchief.nl) en de Informatievisie (Provincie Noord-Brabant, 2015h). Met behulp van de

interviews (bijlage B) is de informatie verder afgebakend. Op basis van het deskresearch en de interviews zijn er in ieder geval een dertiental wetten en regels te benoemen:

- Archiefwet 1995 (Overheid.nl, 2015a);
- Archiefbesluit 1995 (Overheid.nl, 2015b);
- Archiefregeling 2009 (Overheid.nl, 2015c);
- Archiefverordening van de Provincie Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2013b);
- E-mailreglement Provincie Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2014a);
- Regeling archiefbeheer Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2014b);
- Regeling elektronische bekendmaking en beschikbaarstelling regelgeving decentrale overheden (Overheid.nl, 2015d);
- Regeling ambtelijke organisatie Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2014c);
- Concept Reglement van Orde Provinciale Staten (Provincie Noord-Brabant, 2015i);
- Webrichtlijnen versie 2 (Logius, 2010);
- Wet openbaarheid van bestuur (Wob) (Overheid.nl, 2015f);
- Wet bescherming persoonsgegevens (Overheid.nl, 2015g);
- Provinciewet (Overheid.nl, 2015h);

Archiefwet 1995 (Overheid.nl, 2015a)

Is de grondslag van de Regeling archiefbeheer (artikel 27, eerste lid, 28 en 29). Het is een wet op de volgende hoofdlijnen:

- Archiefvorming en –beheer door overheidsorganisaties;
- Vernietiging, overbrenging en vervreemding;
- Openbaarheid van Archieven (Nationaal Archief, Z.D.a, Z.D.b).

Daarnaast schrijft de Archiefwet 1995 voor dat ál het handelen van de provincie gereconstrueerd moet kunnen worden, niet enkel de politieke en bestuurlijke besluitvorming (ZRK, 2014, p.35-36).

Archiefbesluit 1995 (Overheid.nl, 2015b)

Het Archiefbesluit en de daaruit voortvloeiende provinciale selectielijst Provisa (zie H2.1.2) zijn zeer belangrijk. Het besluit is de voornaamste uitvoeringsregeling van de Archiefwet (Nationaal Archief, Z.D.a, Z.D.b). In het besluit is vastgelegd dat overheidsorganen verplicht zijn om in een selectielijst vast te leggen welke archiefbescheiden in aanmerking komen voor vernietiging dan wel bewaring.

Archiefregeling 2009 (Overheid.nl, 2015c)

De Archiefregeling 2009 heeft uitsluitend betrekking op het bewaren van archiefmateriaal. Het stelt regels voor:

- *de inrichting en bouw van archiefruimten;*
- *de geordende en toegankelijke staat van archiefmateriaal;*
- *de duurzaamheid van archiefmateriaal.*

En beschrijft:

- *algemene prestatie-eisen waaraan systemen en/of instellingen moeten voldoen [...];*
- *voorwaarden en eisen in één overkoepelende en samenhangende regeling. Daardoor worden versnippering, dubbelingen en onduidelijkheden van de drie bestaande regelingen tegengegaan (Overheid.nl, 2015c).*

Archiefverordening van de Provincie Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2013b)

Geldt voor zowel GS als de PS en is de grondslag van het E-mailreglement (artikel 7) (Provincie Noord-Brabant, 2014a) en de Regeling archiefbeheer (artikel 3, 7 en 10). In de verordening wordt de zorg van GS en het beheer van de provinciearchivaris voor de archiefbescheiden beschreven.

E-mailreglement Provincie Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2014a)

Heeft uitsluitend betrekking op de behandeling en het beheer van formele e-mail. De secretaris moet hier op toezien. Artikel 3 over de zorgvuldige behandeling van e-mail is het belangrijkste onderdeel voor de griffie. Hierin wordt tevens verwezen naar het gebruik van selectielijsten bij het verwerken van e-mail. In artikel 3 staat:

1. Medewerkers en beheerders die voor of namens provinciale bestuursorganen formele e-mail ontvangen, dragen zorg voor een zorgvuldige en tijdige behandeling in overeenstemming met de bij de provincie geldende kwaliteitsnormen.
2. Medewerkers en beheerders dragen zorg voor het registreren en archiveren van formele e-mail overeenkomstig het gestelde in artikel 11 van het besluit.
3. Medewerkers en beheerders dragen zorg voor het machtigen van vervangers die bij langere afwezigheid hun postbussen en functionele postbussen controleren op de ontvangst van formele e-mail.
4. Medewerkers en beheerders zenden formele e-mail, die niet voor hen bestemd is, per omgaande door naar het organisatieonderdeel dat belast is met behandeling van het onderwerp en informeren de afzender hierover (Provincie Noord-Brabant, 2014a).

Met het besluit wordt het Archiefbesluit 1995 (Overheid.nl, 2015b) bedoeld. In artikel 11 hiervan staat:

1. De zorgdrager treft zodanige voorzieningen ten aanzien van de door hem opgemaakte archiefbescheiden die ingevolge een voor hem geldende selectielijst voor bewaring in aanmerking komen, dat bij het raadplegen van die archiefbescheiden na ten minste honderd jaar geen noemenswaardige achteruitgang zal zijn te constateren.
2. Bij ministeriële regeling worden nadere regels gesteld omtrent de duurzaamheid van de in het eerste lid bedoelde archiefbescheiden (Overheid.nl, 2015b).

Regeling archiefbeheer Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant (2014b)

De regeling is een uitwerking van het door de functioneel beheerder stateninformatie in het vooronderzoek benoemde Besluit informatiebeheer (bijlage A). In de regeling draait om de term 'archief'. De term 'informatie' is juist een breder begrip volgens de beleidsmedewerker archieftoezicht (bijlage B). De regeling gaat over het beheer van overgebrachte en niet overgebrachte archiefbescheiden. Daarom is het Besluit informatiebeheer veranderd naar de Regeling archiefbeheer. In de regeling wordt onder andere geregeld dat de beheerder verantwoordelijk is voor de kwaliteit en het opstellen van een kwaliteitssysteem.

Regeling elektronische bekendmaking en beschikbaarstelling regelgeving decentrale overheden (Overheid.nl (2015d)

De regeling gaat in op het elektronisch bekendmaken en beschikbaar stellen van regelgeving van de decentrale overheden. De regeling bepaalt wat in aanmerking komt voor publicatie en hoe dit wordt gedaan (artikel 1, lid 1a, artikel 2, lid 1). Tevens bepaalt het dat GS moet zorgdragen voor het beschikbaar stellen van geconsolideerde teksten (artikel 2, lid 2,) zoals bepaald in het Internetpublicatiemodel Decentrale Regelgeving waarbij rekening dient worden gehouden met gebiedsmarkering (Artikel 1a, lid 4).

Provinciewet (Overheid.nl, 2015h)

Regelt het bestuur van de provincies in Nederland.

Concept Reglement van Orde Provinciale Staten (Provincie Noord-Brabant, 2015i)

Hierin zijn regels gesteld voor de primaire processen van de PS en griffie; de Procedurevergadering, het Presidium en de Statendag (rondom het procesverloop zelf en het proces van informatievoorziening).

Webrichtlijnen versie 2 (Logius, 2010)

Bevat regels (internationale standaarden) voor het bouwen, ontwerpen en beheren van websites. Dit zijn richtlijnen voor bouwkwiteit, toegankelijkheid en klant- en gebruikersvriendelijkheid.

Wet openbaarheid van bestuur (Wob) (Overheid.nl, 2015f)

Regelt het recht van het publiek op het verkrijgen van overheidsinformatie en het recht op het indienen van WOB-verzoeken (Rijksoverheid, Z.D.). Zo krijgt het publiek inzage in het handelen van de overheid en kunnen zij deelnemen aan de democratie en de overheidsbesluitvorming. Wob-verzoeken worden door de griffie doorgestuurd naar GS en door hen afgedaan (Handboek Griffie, 2015).

Anders dan de Regeling elektronische bekendmaking en beschikbaarstelling regelgeving decentrale overheden (Overheid.nl, 2015d), regelt de Wob dus het recht van het publiek op overheidsinformatie.

Hiermee wordt bedoeld dat overheidsinformatie altijd opvraagbaar is, tenzij de Wob bepaalt dat de opgevraagde informatie niet geschikt is voor openbaarmaking (Nationaal Archief, Z.D.c.). Alles van het handelen van de overheid dient dus vastgelegd te worden zodat overheidsinformatie ook daadwerkelijk opvraagbaar wordt.

Wet bescherming persoonsgegevens (Overheid.nl, 2015g)

In deze wet is geregeld dat de privacy van alle Nederlanders wordt beschermd (Nationaal Archief, Z.D.c.). Dit betekent dat niet alle persoonsgegevens zomaar openbaar mogen worden gemaakt. Het College Bescherming Persoonsgegevens (CBP) houdt toezicht op de naleving van de wet.

Selectielijst Provinciale Organen en de Commissaris van de Koning als rijksorgaan (Provisa) (Nationaal Archief, 2013)

In de provinciale selectielijst, Provisa, is wettelijk vastgelegd (Overheid.nl, 2015b) welke archiefbescheiden in aanmerking komen voor vernietiging dan wel bewaring. Hierin zijn onder andere de wettelijke bewaartermijnen vastgelegd. In 2016 zal Provisa openbaar toegankelijk zijn volgens de adviseur DIV (bijlage B). Provisa bevat 1100 selectieomschrijvingen waarvan 120 bestemd zijn voor PS. Ze gaan voornamelijk over beleid en beleidszaken.

Regeling ambtelijke organisatie Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2014c)

Regelt de organisatie van het ambtelijk apparaat, geeft aanwijzingen voor het management en geeft instructies aan de secretaris. Hierin komen het archiefbeheer en de informatievoorziening als geheel tevens aan de orde. In de Regeling Archiefbeheer (Provincie Noord-Brabant, 2014b), de Archiefwet 1995 (Overheid.nl, 2015a) en de Archiefverordening (Provincie Noord-Brabant, 2013b) worden de aanstelling en de verantwoordelijkheden van de beheerder en beheereenheid benoemd.

De beheerder is de secretaris van de provincie (artikel 2, lid 1 Archiefverordening) belast met het beheer van de archiefbescheiden van de PS, GS en CdK (Regeling ambtelijke organisatie Noord-Brabant, 2014, artikel 18). De beheereenheid is de afdeling die verantwoordelijk is voor de Documentaire Informatievoorziening (DIV); Afdeling Documentaire en Geografische Informatievoorziening (DGI), cluster Informatiemanagement & ICT.

Afsluitend

Van de benoemde wetten regelen drie de openbaarheid van overheidsinformatie in Nederland. Dit zijn de Wet openbaarheid van bestuur (Wob), de Archiefwet 1995 en de Wet bescherming persoonsgegevens (Nationaal Archief, Z.D.c.). Hoe overheidsorganisaties moeten omgaan met de archieven is geregeld in de Archiefwet 1995, Archiefbesluit 1995 en de Archiefregeling 2009 (Nationaal Archief, Z.D.b).

De wetten en regels gelden voor de content in alle systemen waar de griffie mee werkt, met uitzondering van het E-mailreglement (Provincie Noord-Brabant, 2014a), Webrichtlijnen (Logius, 2010) en het Concept Reglement van Orde (Provincie Noord-Brabant, 2015i). Voor de g-schijf is daarnaast nog niet vastgelegd hoe de provincie het archiefbeheer moet regelen. Nagenoeg alle wettelijke regels zijn echter van toepassing op de g-schijf.

Uit de interviews (bijlage B) en het deskresearch wordt daarnaast duidelijk dat alle content formeel gezien in Corsà opgeslagen dient te worden en alle dossiers volledig gemaakt moeten worden. Hier worden echter nuances in aangebracht. Theoretisch gezien moet alles geregistreerd worden in Corsà. Praktisch gezien is dit niet altijd mogelijk of doeltreffend. Het belangrijkste is volgens de medewerker archieftoezicht dat informatie terugvindbaar en reconstrueerbaar moet zijn en dat het niet uitmaakt binnen welk systeem het materiaal wordt opgeslagen. Het belangrijkste is het navolgen van de gemaakte afspraken over waar, hoelang en hoe documentatie moet worden opgeslagen.

2.2.2 Begrippen en ontwikkelingen

Een aantal begrippen en onderwerpen, benoemd in de vorige paragraaf (2.1.1) worden hier nader verklaard. Allereerst zal aandacht worden besteed aan de invulling die de PNB geeft aan de termen 'beheereenheid' en 'archiefbewaarplaats'. De paragraaf zal worden afgesloten met de ontwikkelingen van het kwaliteitssysteem.

Beheereenheid

De beheereenheid is de eenheid die het beheer uitvoert volgens artikel 1 onder m. van de Regeling archiefbeheer Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2014b). Dat zou betekenen dat iedere afdeling of cluster eigen verantwoordelijkheid zou hebben voor het archiveren en er daardoor regelmatig gesprekken moeten plaatsvinden. Dat zou de uitvoering ervan volgens de beleidsmedewerker archieftoezicht (bijlage B) niet eenvoudiger maken. Daarom heeft de provincie gekozen voor een eigen interpretatie van de Archiefverordening (Provincie Noord-Brabant, 2013b). In dit daglicht is de beheereenheid de afdeling welke verantwoordelijk is voor de Documentaire Informatievoorziening (DIV); Afdeling Documentaire en Geografische Informatievoorziening (DGI), cluster Informatiemanagement & ICT. In de nieuwe Archiefverordening zal de term 'beheereenheid' niet terugkomen, maar zal deze worden vervangen door de term 'organisatieonderdeel' wat weer een directe invloed zal hebben op de Regeling Archiefbeheer.

Archiefbewaarplaats

De huidige archiefbewaarplaats is het Brabants Historisch Informatie Centrum (BHIC) (bijlage B). Er wordt in samenwerking met de PNB en BHIC in het kader van de digitalisering een pilotproject uitgevoerd voor het ontwikkelen van een digitaal archief (e-depot). Op Archief 2020 (www.archief2020.nl) is hier meer over te lezen.

Kwaliteitssysteem

De Regeling Archiefbeheer (Provincie Noord-Brabant, 2014b) geeft aan dat er verantwoordelijkheden zijn voor het toetsen van de kwaliteit van de archiefbescheiden en het opstellen van een kwaliteitssysteem. Er wordt aangegeven (bijlage B) dat dit kwaliteitssysteem nog niet is ontwikkeld. Archief 2020 (www.archief2020.nl) is op dit moment bezig met de ontwikkeling van de Handreiking Kwaliteitssysteem Decentrale Overheden (KIDO). De provincie wacht hierop. Deze zal gaan aansluiten op het Normenkader Duurzaam Toegankelijke Overheidsinformatie (DUTO). De kwaliteitsmonitor van de PNB kan vervolgens gaan aansluiten op de KIDO.

Het DUTO beschrijft kwaliteitseisen voor het vindbaar en bruikbaar maken van overheidsinformatie. De PNB is een pilotorganisatie voor de centrale overheden met betrekking tot het DUTO en werkt in het kader hiervan samen met het Nationaal Archief. Het DUTO is tevens gebruikt voor de nota Digitale Duurzaamheid (Provincie Noord-Brabant, 2015j) waar op het moment enkel een conceptversie van is. Een bètaversie DUTO (Nationaal Archief, 2015a) is sinds het voorjaar beschikbaar.

De kwaliteitsmonitor is het Monitorsplan MyCorsa NxT (Lee, van, Hordijk, 2015). Deze is uitgevoerd door de adviseur DIV en een medewerker DIV. Het onderzoek heeft zich beperkt tot enerzijds het onderzoeken van de koppeling van documenten en anderzijds het onderzoek naar de juiste keuze van zaaktypen. De PS is hierin echter niet in meegenomen, omdat alles verloopt via VPS-cases. Hier komen geen zaaktypen aan te pas.

Daarnaast kan uiteindelijk enkel de provinciearchivaris iets zeggen over de kwaliteit en volledigheid van het archief. Deze houdt toezicht op niet overgebrachte archiefbescheiden en beheert de overgebrachte archiefbescheiden (Overheid.nl, 2015a, artikel 29, lid 2).

3. Enterprise architectuur (IST)

Om het ECM te kunnen verbeteren en daarnaast ook een daadwerkelijke veranderset te kunnen maken, is het allereerst van belang de huidige architectuur, de IST, te beschrijven. Inzicht in de huidige situatie levert input voor het vormen van de toekomstige situatie, de SOLL. Daarom zijn de bedrijfsarchitectuur, informatiearchitectuur en technische architectuur geïnterpreteerd. Deze lagen hangen nauw met elkaar samen. Elk onderdeel van de architectuur is een diepere uitwerking van de voorgaande architectuurlaag. De elementen uit de lagen tezamen bevorderen de interoperabiliteit. Ze geven inzicht in de organisatie en samenhang van informatie, processen en applicaties. Ook gaan ze in op de strategische, tactische en operationele besturing van de enterprise architectuur (Hillinga, 2015c). Per laag is aangegeven welke principes er volgens de BEA (Werken onder architectuur, Z.D.) zouden moeten gelden. Deze leveren input voor het vormen van de visie op de enterprise architectuur SOLL.

Door de inventarisatie van de lagen ontstaat er een totaalbeeld van de IST-situatie. Dit totaalbeeld is verder uitgewerkt door een Documentair Structuur Plan (DSP) op te stellen (bijlage C). Hierin is een verdere detaillering is aangebracht op het niveau van systemen, programma's en documentverzamelingen en is aandacht besteed aan omvang en wetgeving.

In de volgende paragrafen zullen de bedrijfsarchitectuur (H2.1), informatie architectuur (H2.2) en de technische architectuur (H2.3) in beeld worden gebracht.

Informatievergaring

Het vooronderzoek (Hillinga, 2015b) en de interviews uit het vooronderzoek (bijlage A) hebben een bijdrage geleverd aan het vormen van de IST-situatie. Daarnaast is informatie vergaard doormiddel van het uitvoeren van intern deskresearch, het afnemen van interviews, het afnemen van een survey-onderzoek en het onderzoeken van de documentaire informatie. Op basis van gesprekken met de senior statenadviseur, communicatieadviseur en loco-griffier is de verzamelde informatie verder gecomplementeerd.

Intern deskresearch

Het beleidsdocument Handboek griffie (2015) heeft onder andere input geleverd voor het inventariseren van de bedrijfsarchitectuur en informatie-architectuur. Met behulp van de intranetten Brain (www.brain.brabant.nl) en BrainPS (www.brainps.brabant.nl) is online aanvullende informatie verzameld voor de andere architectuurlagen.

Interviewen

Er zijn diverse interviews afgenomen respectievelijk ten behoeve van het zicht krijgen op de cultuur ten aanzien van de informatievoorziening van de griffie, het beter zicht krijgen op de documentaire informatie ten behoeve van het DSP en om zicht te krijgen op de informatie-architectuur en technische architectuur. Bij de cultuur ten aanzien van de informatievoorziening is specifiek de veranderingsbereidheid van de griffie en het draagvlak van de PNB onderzocht. De interviews van de cultuur ten aanzien van de informatievoorziening en het DSP zijn naar de geïnterviewden teruggekoppeld. Geïnterviewden ten behoeve van de cultuur ten aanzien van informatievoorziening waren:

- Een statenadviseur, 5 oktober 2015 9:30;
- Communicatieadviseur, 6 oktober 14:30;
- Een senior statenadviseur, 7 oktober 2015 10:00;
- Loco-griffier, 9 oktober 14:30 (bijlage D).

Geïnterviewde ten behoeve van de documentaire informatie en DSP was:

- Functioneel beheerder stateninformatie, 22 september 9:30 (bijlage E).

Geïnterviewden ten behoeve van informatie-architectuur en de technische architectuur waren:

- Adviseur informatiemanagement griffie, cluster IenI/ IAP.
- Technisch architect, cluster IenI/ IAP 28 september 2015 14:00-15:00 (bijlage F).

Onderzoek documentaire informatie

Het inventariseren van de documentaire informatie heeft zich gericht op het bestuderen van systemen zoals MyCorsa NxT, SharePoint, SmartDocuments/ Xential, Outlook, de g-schijf map Griffie en de intranetsites Brain, BrainPS en PSlive.

Survey-onderzoek

Daarnaast is ten behoeve van de bedrijfsarchitectuur de bedrijfscultuur van de griffie gemeten. Daarvoor is gebruik gemaakt van de “Organizational Culture Scan Light” (The Hofstede Centre, Z.D.a). Deze Cultuur Scan past Hofstede’s “Multifocus Model on Organisational Culture and Change” toe, een bewezen tool uit de literatuur. Het meet de cultuur van een groep door iedere medewerker een survey van 72 vragen in te laten vullen. Het resultaat is een beschrijving van de organisatie aan de hand van een infographic van zes dimensies (bijlage G).

Het survey-onderzoek is afgenomen bij alle medewerkers die op het moment van meting actief in dienst waren bij de griffie. De respons was 100%. De survey is afgenomen bij:

- De loco-griffier;
- Twee senior statenadviseurs;
- Twee senior statenadviseurs;
- Twee medewerkers ondersteuning;
- Functioneel beheerder stateninformatie;
- De communicatieadviseur.

3.1 Bedrijfsarchitectuur

De bedrijfsarchitectuur is het startpunt in het beschrijven van de architectuur. Deze architectuurlaag richt zich op de diensten en producten, de processen waarmee de diensten en producten worden gegenereerd en de organisatie van waaruit dit gerealiseerd en bestuurd wordt (Werken onder architectuur, Z.D.) De bedrijfsarchitectuur is in kaart gebracht door de organisatie, diensten en producten en de processen te beschrijven. De onderdelen tonen de samenhang tussen de producten, processen en de drijfveren van de organisatie. Deze vormen de basis van waaruit de griffie opereert en waarop de SOLL-situatie wat betreft haar business/ IT-alignment moet worden gebaseerd.

Volgens de BEA gelden ten aanzien van het inrichten en beheren van de (bedrijfs-)processen zes principes:

- **PP01:** Elk bedrijfsproces van PNB heeft één proceseigenaar.
- **PP03:** Richt de bedrijfsprocessen ‘Lean in’.
- **PP04:** De bedrijfsprocessen van PNB beginnen en eindigen bij de klant.
- **PP05:** Standaardiseer en documenteer bedrijfsprocessen.
- **PP05:** Hergebruik bestaande (delen van) werkprocessen, vóór herontwerpen, vóór ontwerpen van werkprocessen.
- **PP06:** PNB deelt processen in naar de drie kernrollen van de provincie: regisseur, toezichthouder/ kwaliteitsbewaker en uitvoering (Werken onder architectuur, Z.d.).

3.1.1 De organisatie

Griffiers komen voor bij de rechterlijke macht en bij de volksvertegenwoordiging in het openbaar bestuur. In gemeenten en provincies staat de griffier, de eerste juridische beleidsadviseur van de raad, aan het hoofd van de griffie. Het bureau van een griffier of zijn ambt in het algemeen wordt ‘griffie’ genoemd (Wikipedia, 2015b). Er bestaan raadsgriffiers en statengriffiers.

In dit geval is de griffie de statengriffie van de PS bij de PNB. De griffie is de secretaris van de PS en de eerste adviseur voor de Staten. De griffie ondersteunt de PS bij het vervullen van zijn controlerende, kaderstellende en volksvertegenwoordigende taken. Binnen de ambtelijke organisatie valt de griffie onder de PS (bijlage H).

De afdeling griffie vervult samen 10 vaste fte en 1 overige fte. Deze fte wordt vervuld door een medewerker DIV; de functioneel beheerder stateninformatie. Functioneel staat hij dicht bij de griffie, maar hiërarchisch valt hij onder het cluster Informatiemanagement en ICT (lenI), afdeling Informatie, Advies en Projecten (IAP). Op de griffie zijn verder werkzaam; de griffier, de loco-griffier, 4 statenadviseurs (waarvan 2 senior), een communicatieadviseur en 3 medewerkers secretariaat.

De PS vormen het collectief van volksvertegenwoordigers binnen PNB. De PS wordt gevormd door 55 Statenleden verdeeld over 11 fracties, respectievelijk VVD, CDA, SP, PVV, D66, PvdA, Groenlinks, 50Plus, PvdD, CU/SGP en Lokaal Brabant.

Het is belangrijk hierbij te vermelden dat er een verschil is tussen de PS en GS en dat zij een zekere invloed op elkaar hebben. *De verhouding tussen de PS en GS is vergelijkbaar met die tussen kabinet en volksvertegenwoordiging (Provincie Noord-Brabant, 2015k).* De PS kan de GS aanspreken op de uitvoering van beleid. Gedeputeerden zijn geen lid van de PS. De belangrijkste taak van gedeputeerden is het voorbereiden en uitvoeren van besluiten door de PS. Besluiten van GS worden openbaar gemaakt door publicatie van de openbare besluitenlijst. Zij zijn verplicht om over alle onderdelen van hun beleid inlichtingen te geven aan de PS. Gedeputeerden van de GS hebben ieder een eigen portefeuille en zijn eerste bestuurlijk aanspreekpunt voor zijn of haar portefeuille.

Missie, visie & doelen

In het Jaarplan griffie 2015 (Provincie Noord-Brabant, 2015l) (Bijlage I) zijn de missie, visie en bepalende succesfactoren voor de griffie vastgelegd. De onderdelen uit het Jaarplan zijn gericht op prestaties en verantwoording, samenwerking, medewerkers en maatschappij. Het jaarplan bevat concrete doelen en helder omschreven acties. In de bijlage is uitgebreid terug te lezen hoe de missie en visie stap voor stap wordt ingevuld.

De missie van de griffie luidt *We werken als sterk team samen met PS in het belang van Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2015l).* De daarop volgende visie bestaat uit zeven onderdelen:

- | | |
|--|---|
| 1. <i>We bevorderen een toegankelijke, zichtbare en transparant opererende PS;</i> | 4. <i>We leggen verbanden en verbindingen met alle relevante actoren in- en extern;</i> |
| 2. <i>We waarborgen de kwaliteit van het democratisch proces;</i> | 5. <i>We zorgen voor de juiste informatie op het juiste moment zowel intern als extern;</i> |
| 3. <i>We ondersteunen en helpen leden van PS bij hun verschillende rollen;</i> | 6. <i>We handelen proactief en onpartijdig;</i> |
| | 7. <i>We doen ons werk goed en efficiënt</i> |

Daarbij heeft de griffie een zevental succesbepalende factoren (SBF) omschreven:

- | | |
|---|---|
| 1. <i>Actieve communicatie;</i> | 4. <i>Optimale informatievoorziening en bedrijfsvoering;</i> |
| 2. <i>Tijdig signaleren en vertalen van maatschappelijke ontwikkelingen;</i> | 5. <i>Sterk in- en extern netwerk;</i> |
| 3. <i>Heldere afspraken met PS over de dienstverlening door de griffie en GS;</i> | 6. <i>Zorgvuldig plannen en organiseren;</i> |
| | 7. <i>Ondernemende, toegankelijke en initiatiefrijke medewerkers.</i> |

De SBF's worden vormgegeven aan de hand van 9 resultaatgebieden (RG) en daarbij behorende doelen.

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1. Leiderschap; | 6. Medewerkers; |
| 2. Strategie en beleid; | 7. Klanten en partners; |
| 3. Management van medewerkers; | 8. Maatschappij; |
| 4. Management van middelen; | 9. Bestuur en financiers. |
| 5. Management van processen; | |

Verder blijkt uit het document "Zo werken wij bij de griffie!" (Cate, ten, Dortmans, 2015), die voortvloeit uit de daaraan voorafgaande heisessie, dat de griffie behoefte heeft aan planmatig werken, aan een cultuurverandering, aan ander gedrag en een behoefte heeft aan focus en het stellen van prioriteiten. Doelen die zij naar aanleiding hiervan stellen zijn dat zij:

- | | |
|--|---|
| • de PS tevreden willen stellen; | • een prettige werkomgeving wil bereiken; |
| • consistentie en uniformiteit willen bereiken; | • een betere balans tussen werk en privé wensen |
| • de ambtelijke organisatie weet waarvoor zij verantwoordelijk is; | |

Zij willen dit bereiken door invulling te geven aan het opdrachtgever-opdrachtnemerschap, het griffieteam verder op orde te brengen, een cultuurverandering te bewerkstelligen, het kennismanagement te

ontwikkelen, een duidelijke taakverdeling te maken en als laatste in plaats van actiegericht te handelen, resultaatgericht te werken.

Bedrijfscultuur

Volgens de Cultuur Scan (bijlage G) is de bedrijfscultuur van de griffie open en direct. Men staat klaar voor elkaar, ze moedigen elkaar aan, de deur staat voor iedereen open en er zijn weinig geheimen. De medewerkers geven om elkaar en hebben een sterke band. Daarnaast wordt in de managementfilosofie het welbevinden van de medewerkers meegenomen. De scan lokaliseert echter één groot probleem wat van grote invloed kan zijn op het doorvoeren van veranderingen: *Your organisation scores so local that it is dysfunctional regardless of what goals you try to achieve*. Hier wordt bedoeld op dimensie D4: Focus.

Bij de resultaten van 'Focus' wordt aangegeven dat mensen die kritiek durven te leveren, worden gezien als zondebok en worden beschuldigd. Medewerkers geven niet veel om de buitenwereld en werken het liefst met mensen die op hen zelf lijken. Ook kijken de griffiemedewerkers niet ver vooruit, ze zijn erg korte termijn gericht. Dit staat tegenover de missie en visie van de griffie. Het professionele aspect kan tevens van invloed zijn op het bereiken van doelstellingen van de griffie. Professionele ontwikkeling gaat bijvoorbeeld boven loyaliteit naar de leidinggevende en men geeft meer om de mening van buitenstaanders dan om de mening van collega's. Kenmerken van een lokale cultuur zijn dat er een korte termijn oriëntatie is, dat men meer naar binnen kijkt en dat er een sterke sociale controle is 'wees zoals ons'.

Op basis van deze informatie wordt door de scan dus aangegeven dat de griffie zo lokaal en korte termijn georiënteerd is dat dit, ongeacht het te bereiken doel, verstoring zal werken.

De andere dimensies kunnen echter een positieve invloed uitoefenen. Naast de beschreven open en directe cultuur geeft dimensie D2 Customer orientation bijvoorbeeld aan dat de griffie procedures volgt, ook al werken de procedures hen tegen. Dit kan zowel een positieve uitwerking hebben als een negatieve. De mogelijkheid bestaat dat ze procedures gaan hekelen. Het geeft echter ook aan dat nieuwe procedures wellicht toch worden opgepakt, hetzij met enige weerstand. D3 Control kan hier een positieve bijdrage aan leveren. De griffie werkt bijvoorbeeld graag met kwaliteitsstandaarden om op deze wijze de efficiëntie te verhogen. Ook vinden ze de eigen vergaderingen vaak erg productief. Bovendien maakt de griffie graag grappen over de organisatie. Dit geeft aan dat er ruimte is voor humor. In een veranderingstraject zou dit meegenomen kunnen worden.

Cultuur t.a.v. informatievoorziening

De griffiemedewerkers en loco-griffier staan positief tegenover het aanleren van nieuwe werkwijzen en het eventueel leren werken met SharePoint (bijlage D). Er zijn echter enkele zaken die het aanleren van nieuwe werkwijzen in de informatievoorziening kunnen tegenwerken. Zo kunnen oude patronen bijvoorbeeld hardleers zijn en kan de dynamiek van de griffie en de transitie waar de griffie inzit een negatieve invloed uitoefenen. De griffie heeft te maken met de invoering van "Nieuwe Werkwijze PS", de nieuwe bestuursperiode, het redelijk jonge griffieteam en de recente en op handen zijnde veranderingen in samenstelling van het team. Hierdoor is de werkdruk en werkstress erg hoog.

Tegenover het aannemen van een rol als 'first adaptor' wordt vanuit persoonlijke overwegingen gereserveerd gereageerd. Men heeft bijvoorbeeld geen zogeheten 'feeling' met het onderwerp. De griffiemedewerkers blijven liever in het midden met het uiten van een mening. Men neemt liever niet dan wel het initiatief. Als een verandering noodzakelijk is, voelt men zich wel verantwoordelijk om mensen te wijzen op de voordelen. De loco-griffier bekleedt vanuit haar functie een ambassadeursrol. Echter vervult zij deze rol alleen als de verandering aan een aantal voorwaarden voldoet; ze moet beseffen en inzien dat verandering en verbetering helpt en/of onoverkomelijk is.

Vanuit de ambtelijke organisatie kan daarnaast ondersteuning verwacht worden als de griffie haar beweegredenen goed kan beargumenteren. Bovendien zal een verstrekkend advies moeilijker zijn, dan een naar verhouding 'simpel' advies. Uit het gesprek wordt duidelijk dat vooral capaciteit in dit optiek voor de

provincie het verschil maakt. Als het advies goed wordt ontvangen, zal kostenberaming daarna plaatsvinden.

SWOT-analyse

Een recente SWOT-analyse ontbreekt. Een senior statenadviseur informeert dat de griffie wel continu bezig is met haar sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen en dat hieruit voortvloeiende het Jaarplan griffie 2015 (bijlage I) is opgesteld, de heisessie van 2015 is gedocumenteerd en dat hierop vervolgens doelen zijn vastgesteld. Op basis van bevindingen van de sterkten en zwakten is volgens de statenadviseur ook de “Nieuwe Werkwijze PS” geïntroduceerd van waaruit de Statendagen voortvloeien. Zie hiervoor de uitwerkingen van de processen van de griffie (H3.1.3).

3.1.2 Diensten & producten

De griffie zorgt ervoor dat de PS goede besluiten kunnen nemen in goed georganiseerde vergaderingen (Wikipedia, 2015b). De griffie biedt ondersteuning en advisering aan de PS en zijn voorzitter en vicevoorzitter, het presidium, de agendacommissie van de PS, de Statencommissies en haar voorzitter, de individuele Statenleden en fractiemedewerkers en communicatie en voorlichting (Provincie Noord-Brabant, 2015m). Dit betekent dat de griffie vergaderingen goed voorbereid en zorgt voor een zo goed mogelijke informatievoorziening aan de PS. Centrale taak is administratie van de besluitvorming en publicatie van de genomen besluiten.

Opsommend zijn de diensten van de griffie:

- Het voorbereiden en uitvoeren van de Statendagen:
 - Vergaderingen PS voorbereiden, ondersteunen en nadien de administratieve afwerking uitvoeren;
 - Het adviseren en ondersteunen van de voorzitter van de PS en Statenleden;
- Het ondersteunen van het presidium;
 - Stukken maken en voorleggen.
- Ondersteunen van de procedurevergadering:
 - Voorbereiden van de procedurevergadering: Ingekomen stukken op de vergadering plaatsen en voorzien van een behandeladvies;
- Verzoeken in het kader van Wet Openbaarheid van Bestuur (Wob-verzoeken) doorspelen aan GS en op de Lijst Ingekomen Stukken (LIS) plaatsen;
- Het plannen van de GS-stukkenstroom zodat deze geagendeerd kunnen worden op de procedurevergadering;
- Het opstellen van de besluitenlijst PS en ter publicatie aanbieden;
- Het bedenken, uitwerken en coördineren van duale processen en procedures;
- Het organiseren van de communicatie ten behoeve van de PS (Handboek Griffie, 2015).

“Nieuwe Werkwijze PS” & Statendag

De Statendag valt onder de “Nieuwe Werkwijze PS” welke na het zomerreces van 2015 is (Provincie Noord-Brabant, 2015n). Op de Statendag vinden informatiebijeenkomsten, themavergaderingen en de vergadering PS plaats. De Statendag vindt in de regel twee keer per maand plaats met uitzondering van bijvoorbeeld de periode in aanloop naar de kerst- of zomervakantie en Prinsjesdag.

Er wordt gewerkt met behulp van het BOB-principe; Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming. Beeldvorming bestaat bijvoorbeeld uit een werkbezoek, informatiesessies of rondetafelgesprekken. Dit valt onder de informatiebijeenkomsten. Oordeelsvorming is bijvoorbeeld in gesprek gaan met andere fracties of met gedeputeerden. Dit valt onder de themavergaderingen. Besluitvorming is het proces naar daadwerkelijke besluitneming door middel van blokstemmingen. Zaken die behandeld zijn in de Beeldvorming en/of Oordeelsvorming kunnen hier ter besluitvorming aangeboden worden. Dit valt onder de vergaderingen PS.

Presidium

Het presidium wordt gevormd door alle fractievoorzitters en de voorzitter PS (Wikipedia, 2015c, Provincie Noord-Brabant, 2015o) en bespreekt onderwerpen die het functioneren en de werkwijze van de Staten betreffen. Het presidium zou als opdrachtgever van de griffie kunnen worden gezien. De functioneel beheerder stateninformatie geeft aan dat het presidium kan worden gezien als een vergadering waarin in algemene zaken behandeld kunnen worden (bijlage E). De belangrijkste *taak van het presidium is het bewerkstelligen van een ordelijk verloop van de werkzaamheden van Provinciale Staten. Taken van het presidium zijn:*

- *Vaststellen van de conceptagenda's van vergaderingen van Provinciale Staten;*
- *Besluiten nemen over de werkwijze van Provinciale Staten, zoals de vaststelling van fractievergoedingen;*
- *Besluiten nemen over bijeenkomsten van Provinciale Staten, niet zijnde vergaderingen, zoals buitenlandse reizen;*
- *Jaarlijks vaststellen van het vergaderschema voor Provinciale Staten;*
- *Vaststellen griffiejaarplan en -jaarverslag;*
- *Stimuleren van verbeteringen in het functioneren van Provinciale Staten in een duaal stelsel (Provincie Noord-Brabant, 2015o).*

Procedurevergadering

De fractievoorzitters vormen samen ook de procedurevergadering. Ook deze valt onder de “Nieuwe Werkwijze PS” en is in het leven geroepen zodat de PS meer kan sturen op de eigen agenda (Provincie Noord-Brabant, 2015o). In de vergadering bepalen zij welke (bij de griffie) ingekomen stukken behandeld worden tijdens de vergadering op de Statendag, zij geven een behandeladvies. Tijdens de vergadering wordt bepaald of een stuk direct aan de PS ter besluitvorming (Statenvergadering) wordt voorgelegd of dat er bijvoorbeeld een collectief werkbezoek georganiseerd moet worden, een informatiebijeenkomst moet worden gehouden of dat er een themavergadering moet plaatsvinden.

3.1.3 Processen

De processen van de griffie worden vastgelegd in het Handboek Griffie (2015). Het handboek is bestemd voor alle griffiemedewerkers en is bedoeld om medewerkers op de hoogte te stellen van verschillende procedures, regels en gewoonten die van invloed zijn op het werk van de griffie. Het document moet ingaan op formele regels zoals vastgelegd in het Reglement van Orde (Provincie Noord-Brabant, 2015i), diverse verordeningen alsook regels en gewoonten vastgelegd in draaiboeken en in afspraken met het presidium. Via hyperlinks wordt in het handboek verwezen naar onderliggende reglementen, afspraken, processen en formulieren. Op deze wijze wil de griffie het actueel houden van het handboek waarborgen. In het handboek zijn echter dode links naar documenten te vinden. Ook is het handboek niet compleet, het is voornamelijk gericht op primaire processen.

Het handboek is een dynamisch document dat nog volop in ontwikkeling is. De oorzaak hiervan ligt onder andere in de introductie van de Statendag en de “Nieuwe Werkwijze PS”. Ook (privé)omstandigheden zorgen ervoor dat het handboek nog sterk in ontwikkeling is. Het beheer van het handboek is belegd bij de loco-griffier, communicatieadviseur, de twee statenadviseurs, de twee senior statenadviseurs en een medewerker secretariaat. Door de omstandigheden komt de samenstelling van de griffie onder druk te staan. Dit is van invloed op de werkdruk en werkstress en weer van invloed op het uitvoeren van taken alsook het beheer van het handboek.

Getracht is om op basis van verkregen informatie, beschreven in het handboek of kortgesloten met senior statenadviseur, een overzicht te geven van de processen binnen de griffie (tabel 1) en de samenhang tussen deze processen (afbeelding 2). Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen kernprocessen en de daaronder vallende deelprocessen. Dit overzicht is zeker niet compleet noch onuitputtelijk. Er zijn nog een groot aantal processen binnen griffie, maar de benoemde processen vormen de kern.

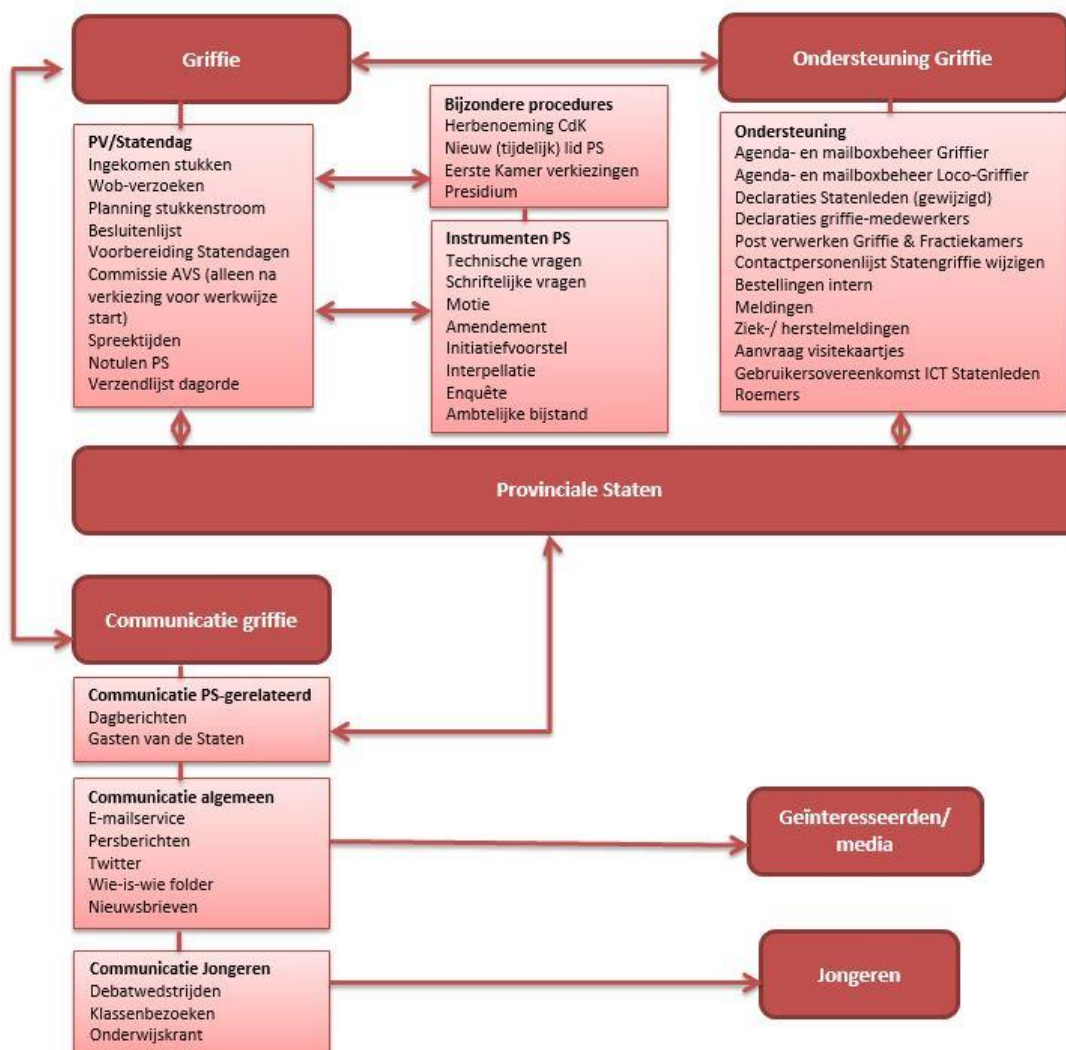
De primaire processen van de griffie zijn de procedurevergadering (PV) en Statendag. Daarnaast bestaan de kernprocessen Communicatie, Ondersteuning, Instrumenten PS en Bijzondere procedures.

Onder bijzondere procedures valt ook het presidium zoals deze is besproken bij de diensten en producten (H3.1.2).

Tabel 1: Kernprocessen griffie

(primaïr) PV/-Statendag	Communicatie griffie	Ondersteuning griffie	Instrumenten PS	Bijzondere procedures
- Ingekomen stukken - Wob-verzoeken - Planning stukkenstroom - Besluitenlijst PS - Vorbereiding Statendagen - Commissie Algemene Vorbereiding Staten (AVS) (alleen na verkiezing voor werkwijze start) - Spreektijden - Notulen PS - Verzendlijst dagorde	- Dagberichten - E-mailservice - Persberichten - Twitter - Gasten van de Staten - Wie-is-wie folder - Klassenbezoeken - Debatwedstrijden - Onderwijskrant - Nieuwsbrieven	- Agenda- en mailboxbeheer griffier - Agenda- en mailboxbeheer loco-griffier - Declaraties Statenleden - Declaraties griffie-medewerkers - Post verwerken griffie & Fractiekamers - Contactpersonenlijst Statengriffie wijzigen - Bestellingen intern - Meldingen - Ziek-/ herstelmeldingen - Aanvraag visitekaartjes - Gebruikersovereenkomst ICT Statenleden - Roemers	- Technische vragen - Schriftelijke vragen - Motie - Amendement - Initiatiefvoorstel - Interpellatie - Enquête - Ambtelijke bijstand	- Presidium - Herbenoeming CdK - Nieuw (tijdelijk) lid PS - Eerste Kamer verkiezingen

Afbeelding 2: Samenhang processen griffie (IST)



3.2 Informatiearchitectuur

De informatiearchitectuur heeft betrekking op de inrichting van de informatiehuishouding en bestaat uit de medewerkers en applicaties, berichten en gegevens en de informatie –uitwisseling. Deze zijn ook als dusdanig geïnventariseerd. Zij vormen een samenhangende informatievoorzieningsstructuur. Deze draagt bij aan de gestelde missie, visie en doelstellingen van de griffie.

Volgens de BEA gelden ten aanzien van het inrichten en beheren van gegevens de volgende principes:

- **DP01:** Maak gebruik van de basisregistraties.
- **DP03:** Sluit aan bij standaard gegevensmodellen.
- **DP04:** Ontsluit publieke data conform de ‘Open Data’ principes.
- **DP05:** Scheid applicaties en data.
- **DP06:** Leg meta-informatie vast bij alle in- en externe broninformatie (Werken onder architectuur, Z.D.).

Ten aanzien van het inrichten en beheren van informatie-uitwisseling gelden de volgende principes:

- **S03:** De onderling communicatie tussen applicaties van PNB gebeurt via losse koppeling (“loosely coupled”).
- **S05:** De transacties van systemen van PNB zijn altijd atomair, consistent en duurzaam.

En als laatste gelden ten aanzien van het inrichten en beheren van applicaties de volgende principes:

- **SP01:** De systemen van PNB communiceren met elkaar via goed gedefinieerde services/interfaces.
- **SP02:** Gebruik een standaard softwarepakket zoals het is geleverd.
- **SP03:** Gebruik reeds beschikbare componenten bij upgrades of implementatie van nieuwe systemen.

3.2.1 Medewerkers & applicaties

Binnen de afdeling griffie worden een aantal systemen en programma’s gebruikt en beheerd (tabel 2). Ze worden gebruikt voor het samenwerken, archiveren, publiceren en informatie vergaren (tabel 3). Deze systemen en programma’s worden toegepast tijdens het uitvoeren van de processen die behoren bij het leveren van de diensten (afbeelding 3).

In het overzicht (afbeelding 3) is te zien dat iedereen, met uitzondering van GemeenteOplossingen (GO)/Arbormedia, gebruik maakt van MyCorsa NxT, Microsoft Office 2010, de extensie SmartDocuments/ Xential en de (G:) map griffie.

MyCorsa NxT wordt gebruikt voor het archiefbeheer en documentmanagement (BCT Enterprise Information Management, Z.D.). MyCorsa NxT wordt provinciebreed actief ingezet voor het documentmanagement en archiefbeheer. Dit zal nu en in de toekomst zo blijven. Alles is hiervoor binnen de provincie vastgelegd op basis van zaakgericht werken.

De g-schijf map griffie wordt echter op dit moment nog in hoofdzaak gebruikt voor het documentmanagement. Het gaat dan om het managen van werkdocumenten en bepaalde beleidsdocumenten zoals het Handboek Griffie (2015). De mappen binnen de map griffie zijn voor alle griffiemedewerkers toegankelijk, er zijn binnen de map verder geen autorisaties vastgesteld. Iedere medewerker is zelf verantwoordelijk voor het beheer van de mappen en documentatie in de map griffie.

Microsoft Office wordt gebruikt voor zaken zoals Word en Excel. Het gebruik van Word en Excel betekent automatisch dat iedereen gebruik maakt van de extensie SmartDocuments/ Xential. Uit interviews tijdens vooronderzoek (Bijlage A) is duidelijk geworden dat er op het moment van onderzoek een migratie plaatsvindt van SmartDocuments naar Xential. De griffie werkt echter nog met SmartDocuments. De extensie wordt gebruikt voor het maken van documenten met behulp van sjablonen. Vanuit Word worden met behulp van deze extensie de documenten uiteindelijk opgeslagen in Corsa. Ook Microsoft Outlook speelt een belangrijke rol binnen de griffie. Hierin worden het mailverkeer en de agenda’s bijgehouden. Het secretariaat beheert in het bijzonder de mailbox en agenda van de loco-griffier, griffier en de algemene mailbox van de griffie. Iedere griffiemedewerker heeft hier toegang toe.

Brabant.nl (www.brabant.nl) is het externe portaal bestemd voor geïnteresseerden en Statenleden. De pagina 'Provinciale Staten' onder 'Politiek en Bestuur' is direct gerelateerd aan het werk van de griffie. Daar vermelde informatie wordt beheerd door het secretariaat en de communicatieadviseur. Statenleden en medewerkers maken gebruik van daar vermelde informatie. PSlive en het Staten Informatie Systeem (SIS) vallen onder dit portaal waarbij SIS valt onder het onderdeel 'Provinciale Staten'; 'Vergaderstukken en Besluiten'. PSlive valt onder het onderdeel 'Provinciale Staten'; 'Audio- en videoverslagen'. SIS wordt beheerd door de SIS-coördinator. Deze functie is belegd bij de functioneel beheerder stateninformatie. PSlive wordt extern beheerd door GemeenteOplossingen gevestigd te Groningen. Zij zijn verantwoordelijk voor publicatie van de audio- videonotulen voortvloeiende uit de Statenvergaderingen. Uit het vooronderzoek blijkt dat het beheer in de toekomst belegd zal worden bij Arbormedia. Een senior statenadviseur speelt daarnaast bij de griffie een rol in het delen van kennis en ervaring voor het omgaan met audio- en videoverslaglegging. Hij bepaalt mede het verloop van markering van stukken aan de audio-videoverslaglegging.

Brain (www.brain.brabant.nl) en BrainPS (www.brainps.brabant.nl) vallen onder het intranet van de provincie. Brain is bedoeld voor de medewerkers van de provincie en BrainPS is in het bijzonder bedoeld voor de Statenleden. Hier kunnen Statenleden informatie vinden rondom de PS en vergaderingen. Ook hier wordt SIS aangeboden, maar dan in een afgeschermd omgeving. Informatie wordt op BrainPS op een geclusterde manier beschikbaar gesteld. De communicatieadviseur en het secretariaat beheren informatie die bestemd is voor BrainPS; zoals het dagbericht voor de PS. Zij maken daarvoor gebruik van Sitecore. Hiermee wordt content aangemaakt en geplaatst op de site. Alle griffiemedewerkers zijn verantwoordelijk voor de inhoud van het dagbericht. Het secretariaat is echter verantwoordelijk voor de publicatie van het dagbericht en het mailverkeer richting Statenleden. Per mail worden zij op de hoogte gebracht van het dagbericht. Dit wordt gedaan met behulp van Mailchimp. Daarnaast wordt Tripolis gebruikt door het secretariaat ten behoeve van het mailverkeer richting geïnteresseerden.

In de archiefkast worden de geloofsbrieven fysiek bewaard. Een senior statenadviseur is verantwoordelijk voor het beheer van deze geloofsbrieven.

SAP wordt voornamelijk gebruikt door een tweede senior statenadviseur voor het verzamelen van informatie die van belang is voor de bedrijfsvoering en de PS.

iBabs (iBabs B.V., 2015) wordt ingezet om papierloos te vergaderen. Deze wordt beheerd door het secretariaat en de functioneel beheerder stateninformatie. De griffier, loco-griffier, senior statenadviseurs, statenadviseurs en Statenleden maken gebruik van deze vergaderapplicatie.

Corsa en de bestuursmodule MyCorsa 7.2 worden gebruikt door de functioneel beheerder stateninformatie om gegevens vanuit Corsa klaar te zetten en te organiseren alvorens het te exporteren naar iBabs en SIS.

Als laatste wordt SharePoint/ Microsoft Office 365 gebruikt, echter in zeer beperkte mate. Iedereen heeft toegang tot het programma, dit kan worden aangevraagd bij functioneel beheer Office 365. In afbeelding 3 is SharePoint niet opgenomen, omdat deze nauwelijks tot geen rol speelt voor de afdeling.

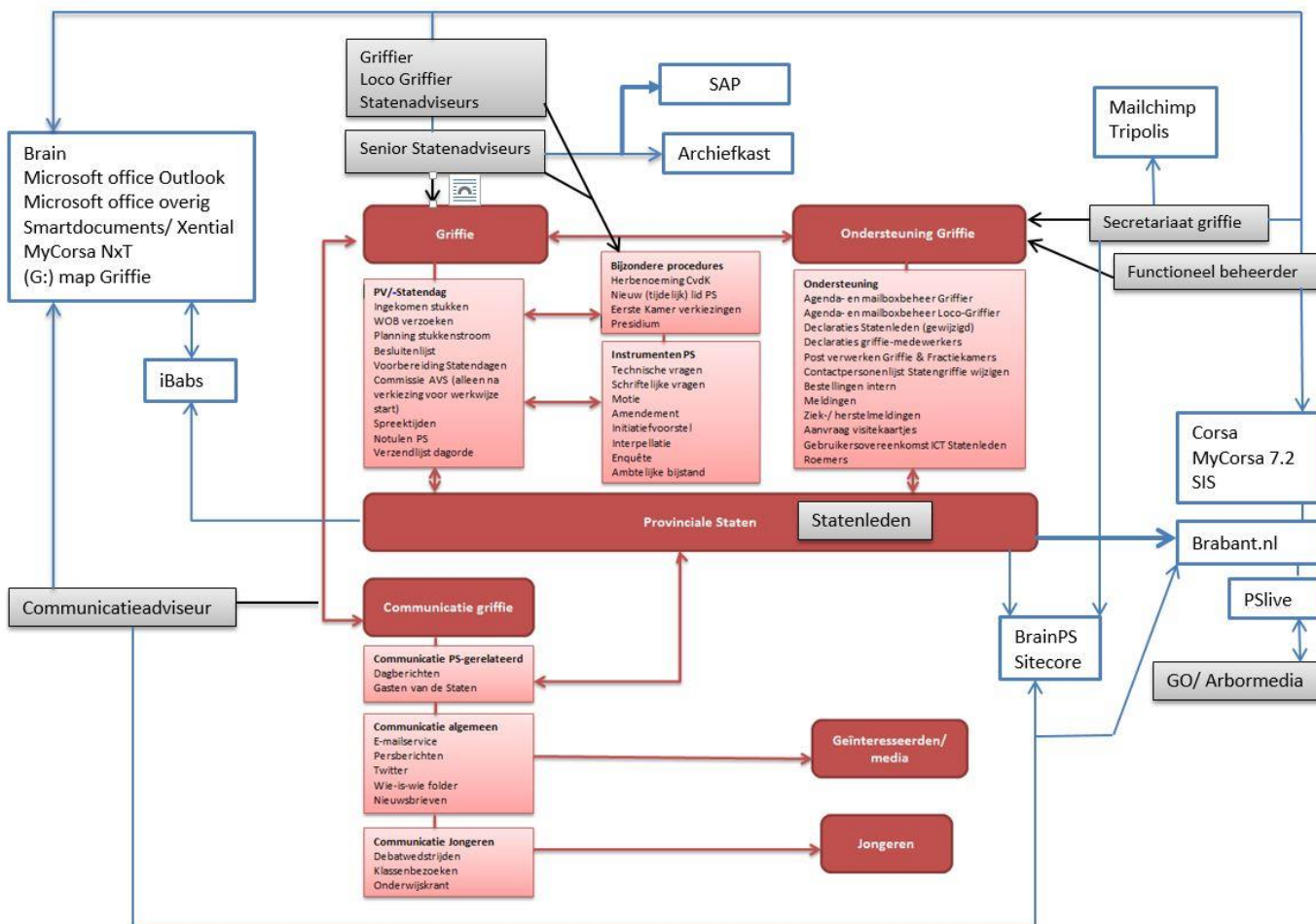
Tabel 2: Systemen en programma's; beheer en gebruik (IST)

Informatiebronnen en instrumenten griffiemedewerkers Gebruiker = G Beheerder = B	MyCorsa NxT (web)	Corsa	Corsa 7.2	iBabs	(G:\) overige mappen	(G:\) map Griffie	Sitecore	Mailchimp	Tripolis	Brabant.nl/SIS	BrainPS	Archiefkast	SharePoint	SAP	Externe bronnen/ instrumenten (Twitter/nieuws)	MS Office Outlook	MS Office Word/Excel	SmartDocuments/ Xential	PSlive	Brain
Griffier	G			G		G/B										G	G	G		G
Loco-Griffier	G			G		G/B				G						G	G	G		G
Statenadviseurs	G		G	G/B		G/B										G	G	G		G
Senior Statenadviseurs	G			G	G	G/B					G/B	G	G			G	G	G	B	G
Secretariaat	G			G		G/B	G	G	G	G	B					G/B	G	G		G
Communicatieadviseur	G			G		G/B	G	B	B		B		G		G	G	G	G		G
Functioneel Beheerder Stateninformatie	G	B	G/B	G/B		G/B				B						G	G	G		G

Tabel 3: Systemen en programma's en toepassing IST

Systemen & programma's	Toepassing
MyCorsa NxT (webversie Corsa)	Archiveren en samenwerken: Zaak-, dossier-, en documentbehandeling (documentmanagement) en archiefbeheer, beperkte functionaliteit (webapplicatie) (zelfde programma als Corsa, echter beperkte functionaliteit)
Corsa	Archiveren en samenwerken: Zaak-, dossier-, en documentbehandeling (documentmanagement) en archiefbeheer, uitgebreide functie
MyCorsa 7.2	Publiceren: Bestuursmodule Corsa; exporteren en publiceren documentatie
Microsoft Office 2010 Outlook	Archiveren en samenwerken: Mailsoftware griffie
Microsoft Office 2010 overig	Tekstverwerkingssoftware, digitaal rekenbladprogramma
Mappenstructuur (G:) griffie	Archiveren (griffie intern) en samenwerken: Digitale opslag informatie
Mappenstructuur (F:) privé	Werken: digitale opslag van informatie (privé)
Smartdocuments/ Xential	Extensie: documentcreatie en koppeling zaak (Corsa)
Archiefkast	Archiveren: Fysieke opslag informatie
Brabant.nl	Publiceren: extranet, externe digitale informatiedeling over PNB ri. Geïnteresseerden/ media
Staten Informatie Systeem (SIS)	Dynamische archivering: tot 2002, onderdeel van www.brabant.nl
PSlive	Publiceren en archiveren: extranet, onderdeel van www.brabant.nl
Brain	Publiceren: intranet PNB, interne digitale informatiedeling bestemd voor medewerkers
BrainPS	Publiceren en archiveren: intranet Statenleden; interne digitale informatiedeling
iBabs	Samenwerken: Vergadersoftware, informatiedeling betreffende vergaderingen
Mailchimp	Publiceren: Mailsoftware ri. Statenleden
Tripolis	Publiceren: Mailsysteemmodule ri. geïnteresseerden
Sitecore	Publiceren: Web Content Management Systeem (CMS) BrainPS en Brain
SharePoint/ Microsoft Office 365	Samenwerken en publiceren: Raamwerk voor opzetten website voor informatie-uitwisseling en online samenwerking
SAP	Vergaren informatie: m.b.t. bedrijfsvoering en financiën griffie en PS

Afbeelding 3: Verband medewerkers, processen, systemen en programma's (IST)



3.2.2 Berichten & gegevens

Tijdens het uitvoeren van de taken binnen de diverse processen wordt bij de griffie documentatie gegenereerd en informatie verstrekt of ingewonnen. De diverse systemen en programma's worden hiervoor gebruikt (tabel 4). Het gaat om informatie zoals werkbestanden van de griffie en documentatie op basis van zaaktypen, VPS-cases en Case-categorieën aangaande de PS, de PV en het presidium.

Daarnaast gaat ook om informatieoverdracht op zowel het intranet als extranet. Intern gaat het om berichten en gegevens richting de PS, het presidium, de PV (ook wel de stukkenstroom genoemd) en algemene informatie voor griffiemedewerkers. Extern gaat het om informatieoverdracht naar geïnteresseerden.

Tabel 4: Applicaties, berichten en gegevens IST

Systemen & programma's	Berichten & gegevens
MyCorsa NxT/ Corsa	Zaakgericht werken en opslag van: • VPS-cases • Case-categorieën: Besluitvorming, PS aangelegenheden, overige rondom PS • Zaaktypen zoals: Overeenkomsten, contracten, informatieverzoeken PS algemeen, informatieverzoeken PS WOB, Beroep tegen besluit PS, Voorlopige voorziening tegen besluit PS, Verzet tegen uitspraak Raad van State n.a.v. PS besluit, vergaderingen PS, commissie en presidium. Zie DSP uitwerking Zaaktypen (bijlage C).
MyCorsa Cliënt 7.2	Documentatie uit Corsa klaarzetten en organiseren voor exporteren.
Microsoft Office 2010 Outlook	Genereren van documentatie (mail) en opslag van documentatie (mail). Mailbox griffie: Mails m.b.t. o.a. aanmeldingen, dagbericht, nieuwsbrieven, schriftelijke vragen, secretariaat, werkbrieven aanmeldingen, mails van medewerkers.
Microsoft Office 2010 overig	Genereren van documentatie
Mappenstructuur (G:) griffie	Documentatie zoals dagberichten, documentatie procedurevergadering, presidium, PS, documentatie griffiezaken en werkbestanden
Mappenstructuur (F:) privé	Opslag van privéwerkbestanden.
SmartDocuments/ Xential	Sjablonen in huisstijl in diverse zaaktypen
Archiefkast	Geloofsbrieven
Brabant.nl	M.b.t. PS wordt informatie ontsloten via Politiek en Bestuur; Provinciale Staten. Informatie m.b.t. PS: Actueel, Werkwijze PS, Meer over PS, Audio- en videoverslagen, Statenleden en fracties, laatste nieuws PS (nieuwsbrief). Ook SIS maakt hier een onderdeel van uit (Zie SIS)
Staten Informatie Systeem (SIS)	Informatie m.b.t. vergaderstukken en besluiten, exclusief geheime stukken (Provincie Noord-Brabant (2015q). Ingediende moties en amendementen worden tijdens de vergadering op SIS geplaatst.
PSlive	Live vergaderingen volgen. Audio notulen vergaderingen.
Brain	Informatie m.b.t. interne actualiteiten, service, provinciale organisatie, politiek en bestuur (o.a. vergaderstukken), ambtelijke organisatie, loket m.b.t. aanvragen van provinciale producten en diensten en raadplegen van provinciale informatie
BrainPS	Informatie m.b.t. actuele informatie PS, vergaderingen, praktische informatie zoals templates, handleidingen en formulieren om zelf zaken te regelen, "Nieuwe Werkwijze PS" en contactgegevens griffie.
iBabs	Vergaderstukken, agenda m.b.t. tot PV, Statenvergaderingen, presidium etc.
Mailchimp	Opgestelde attenderingsmail Statenleden m.b.t. dagberichten rondmailen.
Tripolis	Opstellen nieuwsbrieven ri. geïnteresseerden en rondmailen.
Sitecore	Vullen brabant.nl, Provinciale Staten/ BrainPS, opstellen dagberichten.
SharePoint/ Microsoft Office 365	Informatie m.b.t. enterprise architectuur en projecten

Toelichting

Het is belangrijk te vermelden dat er door de afdeling DIV en de functioneel beheerder stateninformatie wordt onderzocht of en hoe de geloofsbrieven, die nu nog zijn opgeslagen in de archiefkast, gedigitaliseerd kunnen worden en digitaal beheerd kunnen worden (bijlage E).

Bij onderzoek van de documentaire informatie is geconstateerd dat map griffie zeer actief wordt gebruikt door de griffie. Deze map is echter erg dynamisch, ongeorganiseerd en onduidelijk ingericht. Binnen een dag kan de mappenstructuur weer gewijzigd zijn, met de indeling wordt ad hoc omgesprongen. Het zoeken en vinden van informatie wordt hierdoor bemoeilijkt.

Bij het onderzoeken van de documentaire informatie in MyCorsa NxT is daarnaast geconstateerd dat het lastig is om een goed overzicht te krijgen van de berichten en gegevens. Er kan niet gebladerd

worden door de gegevensbestanden. Om gegevensbestanden te vinden, moet er gezocht worden via enterprise search (Quick and Dirty) of uitgebreid gestructureerd zoeken (afbeelding 4). Bij het gestructureerd zoeken moet men zoeken via preselectie van type (documenten, cases, dossiers, organisaties, cases, agendapunten) en vervolgens bijvoorbeeld gaan zoeken op stuknummer en aangeven: 'gelijk aan', 'ongelijk aan', 'groter of gelijk', 'kleiner of gelijk', 'groter dan', 'kleiner dan', 'begint met'. Een uitgebreide kennis van de inhoud van MyCorsa NxT is hierdoor noodzakelijk, omdat men van te voren goed moet weten welke informatie gezocht wordt.

Als laatste de VPS-cases en zaaktypen waar de griffie in MyCorsa NxT mee heeft te maken. De basis van de zaaktypen zijn de zaakvormen die zijn samengesteld aan de hand van de informatie van de selectielijsten van Provisa (Nationaal Archief, 2013). In MyCorsa NxT zijn de selectieomschrijvingen van Provisa geclusterd in 206 zaaktypen. PS griffie heeft 14 specifieke zaaktypen (bijlage C). Er wordt echter door de adviseur DIV aangegeven (bijlage B) dat 98% van de documenten van de griffie geen zaaktypen hebben, omdat het hier om VPS-cases draait. Dit zijn voorlopige PS-cases die van de GS naar de PS zijn overgeheveld. Er zijn drie categorieën cases:

- Besluitvorming (pas als deze compleet is, wordt het van de GS overgeheveld naar de PS).
- PS aangelegenheden zoals de geloofsbrieven.
- Overige rondom de PS.

Op dit moment worden deze cases handmatig digitaal gearchiveerd. Deze dienen echter volgens de adviseur DIV automatisch digitaal gearchiveerd te worden. Het vormen van zaaktypen is echter nog volop in ontwikkeling, er is bijvoorbeeld recent door de stuurgroep bij DIV een zaaktypencatalogus ontwikkeld. Als oorzaken worden door de adviseur de invoering van de "Nieuwe Werkwijze PS", de invoering van "Het Nieuwe Werken" en het feit dat de formatie onder druk staat (DIV medewerkers moeten bijvoorbeeld veel multitasken) benoemd.

Afbeelding 4: Enterprise search & uitgebreid zoeken MyCorsa NxT

The screenshot displays the MyCorsa NxT search interface. At the top, there is a search bar with the text "Zoeken in MyCorsa NxT...". Below this, a sidebar menu on the left lists various categories: "Mijn items", "Mappen", "Taken", "Uitgebreid zoeken" (which is expanded), "Documenten", "Dossiers", "Personen", "Organisaties", "Cases", "Agendapunten", and "Verkenner". The main content area is titled "Zoeken - Documenten" and contains a search form. The form has a dropdown menu for "Zoekvraag:" set to "Uitgebreid zoeken DIV". Below this, there are several rows of search criteria, each with a label, a dropdown menu, and a text input field. The criteria are: "Stuknummer:", "en Case code:", "en Registratie datum:", "en Registratie datum:", "en Datum poststuk:", "en Datum poststuk:", "en Stuksoort code:", "en Inhoud:", and "en Inhoud:". The dropdown menus are set to "Gelijk aan", "Gelijk aan", "Groter of gelijk", "Kleiner of gelijk", "Groter of gelijk", "Kleiner of gelijk", "Gelijk aan", "Begint met", and "Begint met" respectively. There are also search icons (magnifying glass) next to the "Case code" and "Stuksoort code" fields. At the bottom right of the search form, there is a "Tonen" button and a dropdown arrow.

3.3.3 Informatie-uitwisseling

Binnen de griffie worden er afhankelijk van de functie van de medewerker verschillende gegevens gegenereerd en informatie uitgewisseld (afbeelding 5). Daarnaast vinden er tussen de systemen en applicaties Corsa, iBabs en brabant.nl/ SIS informatie-uitwisseling plaats op basis van koppelingen tussen deze systemen (afbeelding 6).

Informatie-uitwisseling medewerkers, geïnteresseerden Statenleden en systemen

In het overzicht is voor een groot gedeelte de informatie-uitwisseling in kaart gebracht (afbeelding 5). Wat niet is aangegeven in het overzicht is de rol van ICT provinciebreed in het onderhouden van contact met GO/Arbormedia betreffende het vastleggen van de audio- videonotulen. Vanuit de griffie worden echter wel door een senior statenadviseur contacten met GO onderhouden. SharePoint wordt ook niet benoemd, omdat op dit moment SharePoint enkel een rol speelt in sommige projecten en het bezoeken van interne websites. Echte informatie-uitwisseling aangaande het werk van de griffie en de PS vindt hier niet plaats.

Onderling wordt er binnen de griffie veel informatie uitgewisseld, zowel mondeling als digitaal. Medewerkers spreken elkaar op de werkvloer aan en ook fractieleden komen voor vragen en opmerkingen bij de griffie. De e-mail (Outlook) is niet weergegeven in de afbeelding, maar speelt zeer zeker een belangrijke rol. Via Microsoft Office Outlook wordt met de medewerkers onderling gemaïld en worden agenda's bijgehouden. Het secretariaat beheert daarbij de agenda's van de loco-griffier en griffier. Daarnaast wordt Outlook gebruikt voor contact met Statenleden, geïnteresseerden en de media.

Geïnteresseerden en de media krijgen daarnaast hun informatie via het extranet; Brabant.nl/ SIS en PSlive, maar ook via Tripolis; waarmee geïnteresseerden op de hoogte worden gesteld van nieuwsbrieven. Statenleden kunnen informatie verkrijgen via het intranet BrainPS/ SIS, iBabs en Mailchimp. Via Mailchimp krijgen de Statenleden dagelijks bericht dat het dagbericht voor hen klaar staat op BrainPS.

Via iBabs kunnen Statenleden zich inlezen op stukken ter voorbereiding op de opkomende vergaderingen. Ook hebben zij tijdens vergaderingen toegang krijgen tot deze informatie en kunnen zij voor eigen gebruik aantekeningen maken in de applicatie. Ook binnen de griffie wordt op deze wijze informatie verstrekt ten behoeve van vergaderingen, maar dit gebeurt ook via het eerder genoemde Microsoft Office Outlook.

Voor zowel Mailchimp als Tripolis geldt dat het secretariaat de berichten klaarzet en verzendt. De communicatie adviseur en de medewerkers van het secretariaat hebben hierover nauw contact met elkaar om zo onder andere de berichten op het gebied van communicatie te controleren.

De communicatieadviseur zorgt ervoor dat informatie wordt verstrekt via de website brabant.nl en BrainPS ten behoeven van geïnteresseerden/ media en Statenleden. Via Sitecore voorziet zij deze sites van relevantie content.

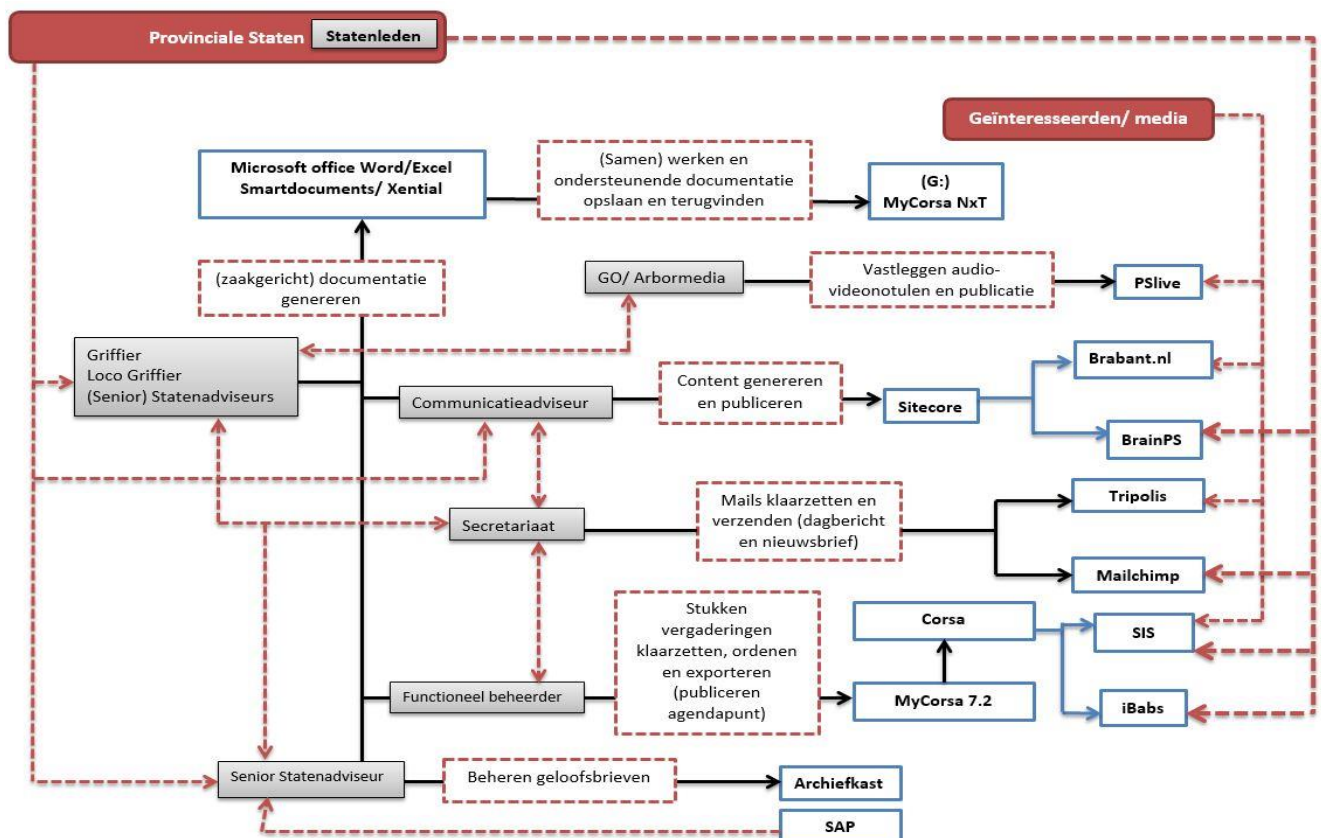
Functioneel beheer stateninformatie en het secretariaat delen daarnaast een kantoor. Alles op het gebied van functioneel beheer kan hier worden kortgesloten. Zo kunnen alle medewerkers van de griffie terecht op het secretariaat, en in het bijzonder bij functioneel beheer, aangaande het documentmanagement en archiefbeheer. Voor vragen met betrekking tot de agenda's van de griffier en loco-griffier kan men eveneens terecht bij het secretariaat. De functioneel beheerder zorgt er daarnaast voor dat de informatie bedoeld voor de vergaderingen via Corsa in de MyCorsa 7.2 bestuursmodule wordt klaargezet en wordt geordend alvorens hij het exporteert naar SIS en iBabs.

Verder is er voor een tweede senior statenadviseur een rol belegd voor het beheren van de geloofsbrieven; van ondertekening en het verzamelen van de informatie tot het vastleggen in het archief. Zij zorgt ervoor dat deze informatie-uitwisseling, welke behoort bij een proces voor de beëdiging van een nieuw Statenlid, adequaat verloopt.

Als laatste kunnen Microsoft Office Word/ Excel, de extensie SmartDocuments/ Xential, de (G:\) map griffie en MyCorsa NxT (de webversie van Corsa) benoemd worden. Zowel via de g-schijf als via MyCorsa NxT wordt gewerkt en samengewerkt. Via MyCorsa NxT wordt er voornamelijk zaakgericht gewerkt en in de g-schijf wordt zowel individueel gewerkt als samengewerkt. De informatie wordt via Microsoft Office en de extensie gegenereerd.

Het verschil tussen MyCorsa NxT en de schijf is dat de informatie-uitwisseling op de g-schijf voornamelijk bestaat uit het uitwisselen van werkbestanden die puur voor interne werkzaamheden van de griffie gelden. Ook wordt hier documentatie die bedoeld zijn voor MyCorsa NxT soms opgeslagen alvorens ze aan een zaak in MyCorsa NxT worden gekoppeld. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat er in Corsa zaakgericht gewerkt moet worden. Het is in hoofdzaak bedoeld voor archiefbeheer. Het is niet bestemd voor het samenwerken aan documenten die nog in ontwikkeling zijn. De adviseur DIV licht in een gesprek toe dat er een onderscheid gemaakt en gehouden moet worden tussen werkbestanden en bestanden bestemd voor dossiervorming in MyCorsa NxT. Het is niet wenselijk om werkbestanden hiertussen te plaatsen. Deze werkbestanden belanden dus op de g-schijf. Bovendien zouden werkbestanden volgens de adviseur dan ook voorzien moeten worden van zaaktypen. Om deze reden wil men tevens een onderscheid houden tussen bestanden bestemd voor archiefvorming/ zaakgericht werken en werkbestanden. Zouden werkbestanden in Corsa opgeslagen worden, dan zou dit tevens betekenen dat DIV de verantwoordelijkheid heeft voor het managen van deze documenten en het handhaven van de wet- en regelgeving. Dit staat lijnrecht tegenover het feit dat deze verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf is gelegd (zie H2). De medewerker moet juist bepalen of een document bestemd is voor MyCorsa NxT of juist beschouwd kan worden als werkbestand. Een gastenlijst hoeft bijvoorbeeld niet opgeslagen te worden in MyCorsa NxT, dat zou ruis veroorzaken in de archiefvorming van de PNB.

Abbeelding 5: Informatie-uitwisseling (IST)



Toelichting

De rode stippellijnen geven aan dat er tussen de medewerkers onderling, tussen de medewerkers, Statenleden, GO/ Arbormedia en tussen de Statenleden, geïnteresseerden en diverse applicaties, informatie wordt uitgewisseld. De zwarte lijnen geven aan welke informatie en gegevens medewerkers of GO/ Arbormedia via de applicaties genereren. Ook het samenwerken is hierin af te lezen. Als laatste geven de blauwe lijnen de koppelingen tussen systemen aan.

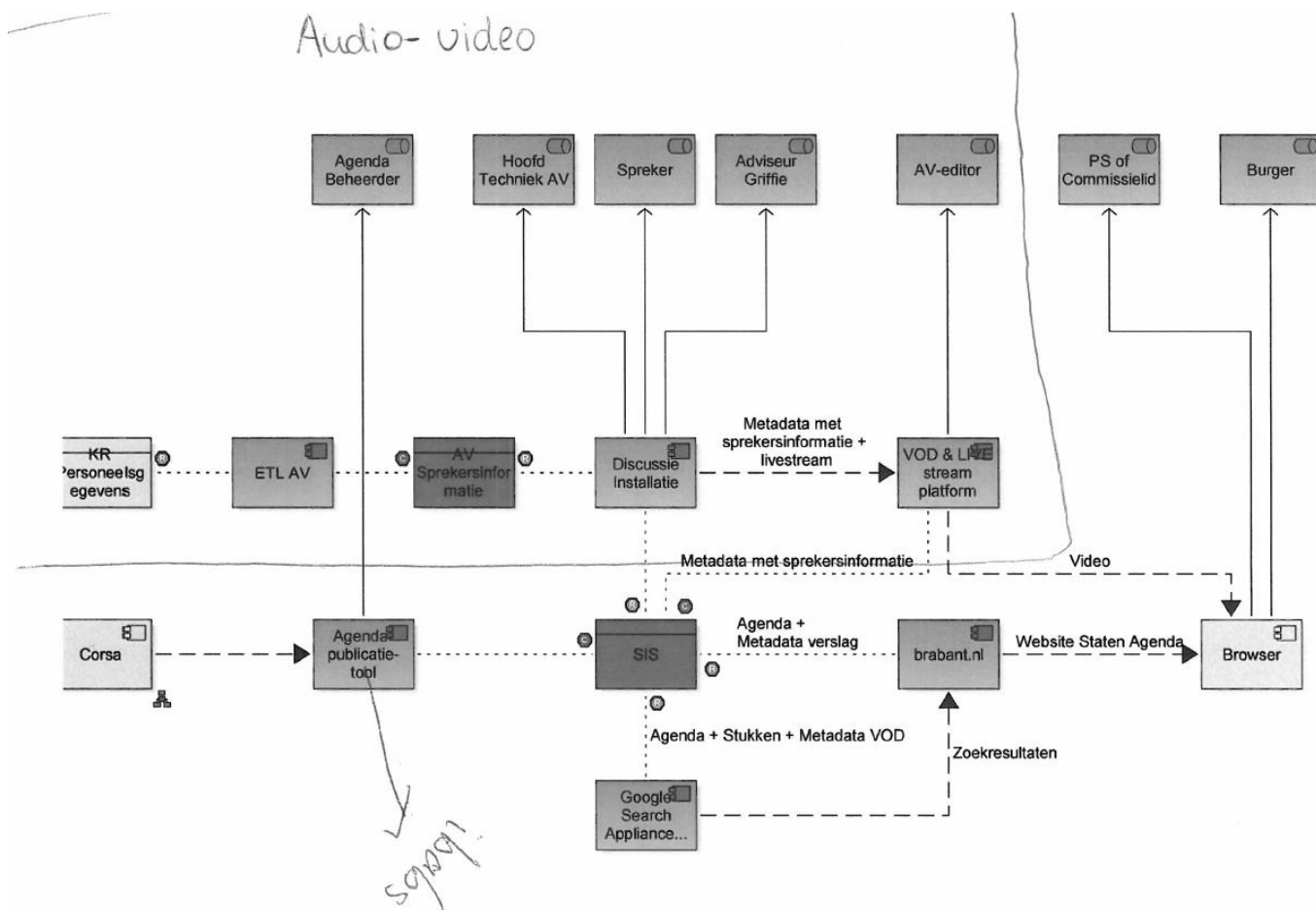
Informatie-uitwisseling Corsa, iBabs en brabant.nl/ SIS

Daarnaast is er gedetailleerde uitwerking gemaakt van de informatie-uitwisseling en koppelingen tussen de applicaties Corsa, iBabs en brabant.nl/ SIS (afbeelding 6). Deze is door de technisch architect is verstrekt (bijlage F).

Het gebied onder de getekende lijn laat het applicatielandschap van Corsa, iBabs, Brabant.nl en SIS zien. Zoals eerder vermeld, maakt SIS onderdeel uit van brabant.nl: "Provinciale Staten", "Vergaderstukken en besluiten". De informatie die daar wordt versterkt is afkomstig uit Corsa. De agendapublicatietool wordt hier als iBabs gepresenteerd. De bestuursmodule van MyCorsa NxT/Corsa, waarmee informatie klaar wordt gezet voor expoteren, wordt hier als Corsa benoemd.

Het gebied wat valt binnen de getekende lijn omvat het applicatielandschap en de informatie-uitwisseling omtrent audio-video. Dit zal verder niet uitgewerkt worden in dit Informatieplan.

Afbeelding 6: Applicatielandschap Corsa, iBabs, brabant.nl/ SIS (IST)



3.3 Technische architectuur

De technische architectuur heeft betrekking op de technische infrastructuur van de griffie. Deze bestaat uit een aantal ICT componenten te weten de technische componenten, gegevensopslag en het netwerk. Dit zijn ICT componenten van de enterprise architectuur en maken de uitvoering van de informatie-architectuur en bedrijfsarchitectuur mogelijk. Deze componenten zullen ieder beschreven worden zover mogelijk en noodzakelijk. Binnen het Huis van Brabant (provinciehuys) wordt namelijk op een uniforme wijze de technische architectuur vormgegeven, de griffie maakt hier een onderdeel van uit.

Volgens de BEA gelden *ten aanzien van het inrichten en beheren van infrastructuur de volgende principes*:

- **TP01:** *Hergebruik generiek technische bouwstenen.*
- **TP02:** *Standaardiseer technische componenten.*
- **TP03:** *PNB heeft een schaalbare en flexibele infrastructuur.*
- **TP04:** *Gebruik stabiele en bewezen technologie.*
- **TP05:** *Gebruik een beveiligde internetverbinding voor niet-openbare gegevensuitwisseling.*
- **TP06:** *De infrastructuur van PNB is altijd en overal via elk device toegankelijk (Werken onder architectuur, Z.D.).*

3.3.1 Technische componenten

Alle systemen en programma's worden aangeboden binnen de virtuele werkplek. Deze draait op het serverpark van de PNB. Binnen de PNB wordt gewerkt met een Thin PC, Thin Client of Fat Client. De virtuele werkplek is benaderbaar via deze speciaal ingerichte pc's (Provincie Noord-Brabant, 2015p).

De Thin PC is een PC met een lokale schijf (c-schijf). Deze pc's zijn voorzien van een Windows 7-image. De lokale schijven en de cd-rom driver zijn niet meer toegankelijk. Deze PC's gedragen zich als een Thin Client. Deze pc's worden mettertijd vervangen door Thin Clients.

De Thin Client is een kleine PC en heeft geen lokale harddisk (c-schijf) of cd-rom driver. Via de Thin Client wordt enkel verbinding gelegd met het netwerk via een snelle netwerkverbinding. De gebruiker krijgt daarmee toegang tot de standaard aangeboden systemen en programma's. Ook heeft de gebruiker toegang tot bestanden op de f- en g-schijf en eventueel andere schijven. In de PC zijn geen lokale schijven aanwezig.

Als laatste zijn er nog de Fat Clients. Dit is een 'special' en bedoeld voor werkplekken waar speciale software voor nodig is en waar zwaardere eisen worden gesteld. Dit zijn pc's die wel een lokale schijf hebben en eventueel ook over een cd-rom driver beschikken. Op deze Fat Clients wordt ook programmatuur beschikbaar gesteld, bestemd voor de lokale schijven.

De griffie maakt op de afdeling gebruik van Thin Clients en een Fat Client (functioneel beheerder stateninformatie). De systemen en programma's (tabel 5) zijn via deze pc's, door eerst in te loggen op de virtuele werkplek, benaderbaar.

Tabel 5: Technische componenten griffie IST

Systemen & programma's	Machine/ platform
MyCorsa NxT	Webserver (intern), web applicatie (beperkte functie van Corsa desktopversie)
Corsa	Webserver (intern)
MyCorsa 7.2	Webserver (intern)
Microsoft Office 2010 Outlook	Geïnstalleerd op Windows 7
Microsoft Office 2010 overig	Geïnstalleerd op Windows 7
Mappenstructuur (G:) griffie	g-schijf op fileserver (intern)
Smartdocuments/ Xential	Webserver (intern)
Brabant.nl	Webserver (intern)
Staten Informatie Systeem (SIS)	Webserver (intern)
Pslive	Webserver (extern) (GO)
Brain	Webserver (intern)
BrainPS	Webserver (intern)
iBabs	Webserver (extern), Android/ OS applicatie
Mailchimp	Software as a Service (SaaS)
Tripolis	Software as a Service (SaaS) ?? Outbound server (Tripolis Solutions, 1999-2015)
Sitecore	Webserver (intern)
SharePoint/ Microsoft Office 365	Webserver (intern), Software as a Service (SaaS)
SAP	Webserver (intern)

3.3.2 Gegevensopslag

Zaak gerelateerde documentatie wordt opgeslagen binnen MyCorsa NxT, maar ook nog binnen de mappenstructuur griffie op de g-schijf. Werkbestanden worden eveneens opgeslagen binnen deze mappenstructuur.

Daarnaast dient SIS als dynamisch archief. Hier wordt tot aan 2003 (Provincie Noord-Brabant, 2015q), tot twee a drie bestuursperiodes terug, digitaal informatie verstrekt rondom de PS zoals vergaderstukken en besluiten. Ook BrainPS kan door de Statenleden geraadpleegd worden voor informatie. Dagberichten worden hier anno 2015 gearcheveerd. Ook ingekomen stukken zijn raadpleegbaar anno 2014.

Op brabant.nl worden kopieën van de websites bewaard. De bezoeker kan tot op de dag nauwkeurig terugzoeken wat er op de website en in een nieuwsbrief heeft gestaan via de op de website aangeboden extensie archiefweb.eu (Archiefweb.eu, Z.D.). Tot januari 2011 kan informatie op brabant.nl terug worden gelezen daarnaast is via de extensie ook de oude website van de PNB te raadplegen.

In Outlook bewaard iedere medewerker mails die voor henzelf relevant zijn. Ook is er een algemene e-mailbox, statengriffie@brabant.nl, waar alle griffiemedewerkers terecht kunnen en waar mails gearcheveerd worden die voor griffie relevant zijn.

3.3.3 Netwerk

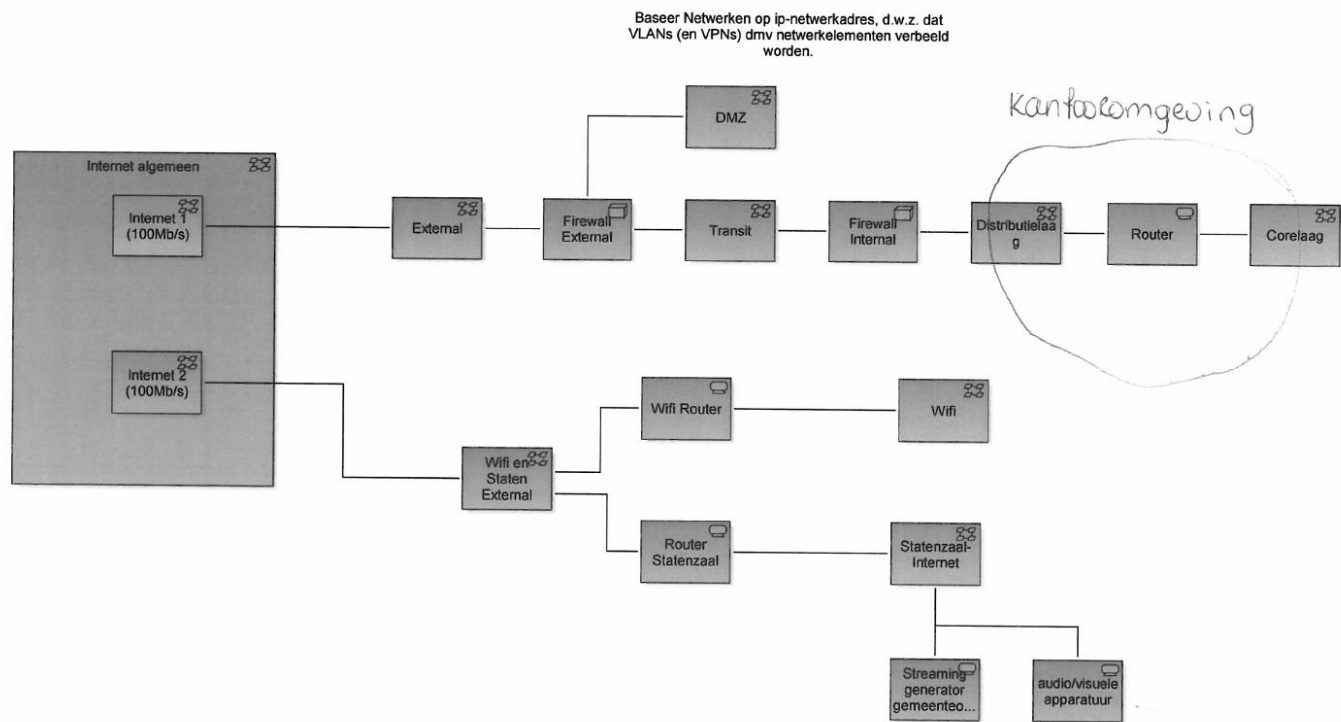
De griffie werkt net als andere afdelingen binnen het provinciehuis op een virtuele werkplek. Deze werkplek is plaats- en tijdonafhankelijk bruikbaar en dus ook vanuit huis te benaderen.

De virtuele werkplek kan worden benaderd via een interne verbinding of een externe verbinding. De interne verbinding wordt gemaakt met een PC die is aangesloten op het provinciale netwerk brabant-lan.local. Voor de griffie geldt dit voor alle flexplekken binnen het provinciehuis. Er is een visuele weergave gegeven van de netwerkstructuur waarbinnen de virtuele werkplekken op de interne verbinding worden gerealiseerd (afbeelding 7) (bijlage F).

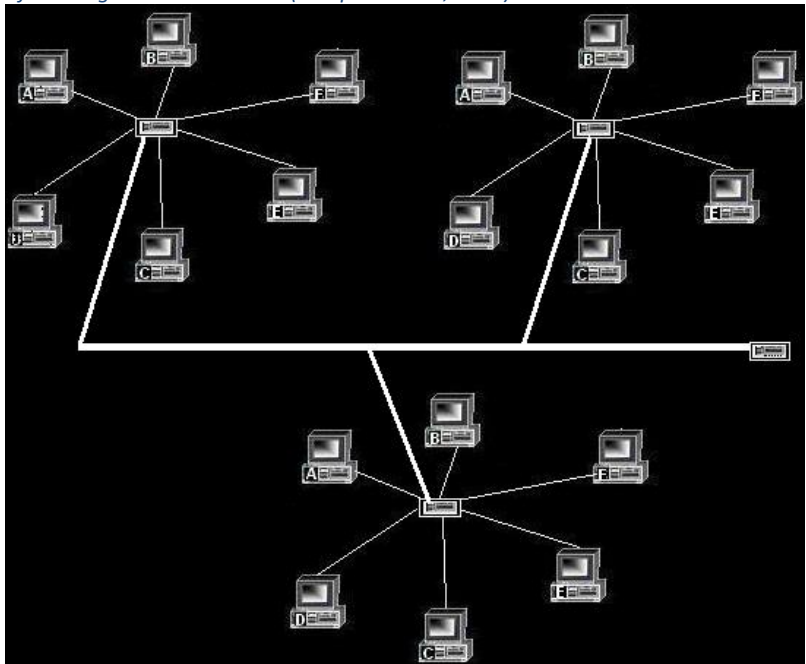
Het omcirkelde gedeelte heeft direct betrekking op de kantooromgeving. De DMZ (demilitarized zone: het netwerksegment dat zich tussen het interne en externe netwerk bevindt (Wikipedia, 2014a) is het internet of in dit geval het extranet brabant.nl dat voor geïnteresseerden/ media toegankelijk is. Deze wordt beschermd met een firewall external. De kantooromgeving wordt beschermd met de firewall internal. Uit het gesprek met de technisch architect en adviseur informatiemanagement griffie (bijlage F) wordt duidelijk dat de kantooromgeving is opgebouwd volgens de netwerktopologie boomstructuur (afbeelding 8). Iedere afdeling/ verdieping heeft een eigen aftakking.

Een externe verbinding vindt altijd plaats via een internetverbinding. Dit kan een verbinding zijn via het Wi-Fi netwerk van het provinciehuis (afbeelding 7, internet 2) of Wi-Fi verbindingen onderweg en thuis. De virtuele werkplek kan dan benaderd worden op een laptop, tablet, smartphone en thuis-PC. Wanneer er een verbinding gemaakt moet worden op een dergelijk apparaat, dient Citrix Receiver geïnstalleerd te zijn (Provincie Noord-Brabant, 2015r). Daarvoor krijgt de gebruiker na het inloggen bij Citrix per sms een inlogcode voor de virtuele werkplek

Afbeelding 7: Netwerkstructuur internet 1 (IST)



Afbeelding 8: Boomstructuur (Tomputer Tech, 2012)



4. Informatiebehoeften

Om in de visie van de SOLL-situatie goed te kunnen aansluiten op de informatiebehoeften van de griffie is onderzocht welke oplossingen en voorwaarden voor een succesvolle implementatie noodzakelijk zijn. Daarnaast werd tijdens vooronderzoek duidelijk (Hillinga, 2015a, 2015b) dat de griffie ervoor zorgt dat de Statenleden goede besluiten kunnen nemen in goed georganiseerde vergaderingen. Zij moet zorgen voor een goede voorbereiding en een zo goed mogelijke informatievoorziening richting de PS. Vanuit dit perspectief zijn, in het kader van business/ IT-alignment, de informatiebehoeften van de Statenleden en de zorg van de griffie voor een goede informatievoorziening onderzocht.

In de volgende paragrafen worden de informatiebehoeften van de griffie (H4.1) en de informatiebehoeften van de Statenleden (H4.2) uiteen gezet.

Informatievergaring

Via het afnemen van interviews, het uitvoeren van deskresearch en het bijwonen van een overleg is informatie verzameld over de informatiebehoeften van de griffie en de Statenleden.

Overleg informatiebehoeften Staten

De griffie is al aan het onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om aan te sluiten op de behoeften van de Staten. Op woensdag 23 september om 11:00 heeft hierover een overleg plaatsgevonden. In dit overleg zijn de informatiebehoeften van de Statenleden uiteengezet en is onderzocht welke vervolgstappen genomen worden. Het overleg is bijgewoond om inzicht te krijgen in de wensen, behoeften en mogelijkheden voor de SOLL-situatie. Van het overleg is een samenvatting gemaakt (bijlage J). De verslaglegging van de informatieanalist is hieraan toegevoegd. Bij het overleg waren aanwezig:

- Adviseur informatiemanagement griffie: cluster/ afd. lenl/ IAP
- Informatieanalist: cluster/ afd. lenl/ IAP
- Loco-griffier
- Communicatieadviseur
- Een senior statenadviseur
- Functioneel beheerder stateninformatie.

Deskresearch in- en extern

Bij de griffie waren er weinig tot geen recente functieomschrijvingen beschikbaar. Deze zijn nog in ontwikkeling net als het Handboek Griffie (2015). Door de loco-griffier zijn (concept) functieomschrijvingen van de senior statenadviseurs en statenadviseurs aangeleverd. Het deskresearch richtte zich op het complementeren van de reeds aangeleverde taak- en functieomschrijvingen. Met behulp van het intranet Brain (www.brain.brabant.nl), brabant.nl (www.brabant.nl) en Google (www.google.nl) zijn recente vacatures, functieomschrijvingen en takenpakketten verzameld. Voor het uiteen zetten van de taken en kennis is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- Functiebeschrijving senior statenadviseur (Provincie Noord-Brabant, Z.D.a);
- Functiebeschrijving statenadviseur (Provincie Noord-Brabant, Z.D.b);
- Takenpakket communicatieadviseur (Provincie Noord-Brabant, Z.D.c);
- Vacature communicatieadviseur (Provincie Noord-Brabant, 2012);
- Takenpakket secretariaat en functioneel beheerder stateninformatie (Taakverdeling & vervanging ondersteuning, Z.D.);
- Vacature medewerker secretariaat (Provincie Noord-Brabant, 2015s);
- Functieomschrijvingen griffier (Provincie Noord-Brabant, Z.D.d);
- Vacature griffier (Provincie Noord-Brabant, 2010).

Interviewen

Ten behoeve van de informatiebehoeften van de griffie zijn vragen gesteld over de taken, kennis, competenties, wensen, lacunes, knelpunten en voorwaarden voor een succesvolle implementatie (bijlage K). Op deze wijze werd informatie uit de functie- en taakomschrijvingen gecomplementeerd.

Ten behoeve van de informatiebehoeften van de Staten zijn naar aanleiding van het overleg vragen gesteld om de informatie uit het overleg te complementeren en uit te breiden (bijlage L). Op deze wijze is een goed beeld gevormd van de behoeften van de Staten, de zorg van de griffie en de mogelijkheden voor het ECM. Geïnterviewden ten behoeve van de informatiebehoeften van de griffie en Statenleden waren:

- Een statenadviseur, 5 oktober 2015 9:30;
- Een senior statenadviseur, 7 oktober 2015 10:00;
- Communicatieadviseur, 6 oktober 14:30;
- Loco-griffier, 9 oktober 14:30.

4.1 griffie

Om een goede visie te kunnen vormen op de SOLL-situatie en het daaruit voortvloeiende veranderkundig implementatieadvies zijn de informatiebehoeften van de griffie geïnventariseerd. Er is onderzocht wat de taken van de medewerkers zijn en welke kennis zij nodig hebben voor het uitvoeren van hun functie. Deze geven een dieper inzicht in de IST-situatie en zijn gebruikt om de IST-situatie aan te vullen.

De mate waarin de medewerkers beschikken over competenties voor het werken met de systemen en programma's zijn van invloed op de te vormen SOLL-situatie en het advies. Om deze reden is onderzocht in welke mate de griffiemedewerkers de competenties beheersen. Daarnaast zijn de lacunes, knelpunten en wensen ten aanzien van de SOLL-situatie geïnventariseerd.

Op basis van de verzamelde informatie zijn oplossingsrichtingen geformuleerd. Tevens zijn de voorwaarden voor een succesvolle implementatie geïnventariseerd. Deze oplossingen en voorwaarden moeten ervoor zorgen dat er een SOLL-situatie wordt gevormd die aansluit op de behoeften van de griffie en leidt tot een succesvolle implementatie.

In de volgende paragraaf zullen de taken, kennis en competenties van de griffiemedewerkers uiteen gezet worden (H4.1.1). Vervolgens zullen de lacunes, knelpunten en wensen uiteen gezet worden (H4.1.2). Het hoofdstuk zal worden afgesloten met de uiteindelijk oplossingsrichtingen op basis van de informatiebehoeften en de voorwaarden voor een succesvolle implementatie (H4.1.3).

4.1.1 Taken, kennis en competenties

Uit de taak- en functieomschrijvingen en interviews (bijlage K) is gebleken dat de taken onder de medewerkers kunnen fluctueren. Medewerkers nemen taken van elkaar over en helpen elkaar daar waar nodig.

Uit de functieomschrijvingen van de statenadviseurs (Provincie Noord-Brabant, Z.D.b.) en senior statenadviseurs (Provincie Noord-Brabant, Z.D.a) blijkt dat zij flexibel moeten zijn in hun taakuitoefening, zij moeten collega's kunnen vervangen bij afwezigheid. Verder blijkt dat medewerkers van het secretariaat moeten samenwerken met de communicatieadviseur als het gaat om het beheer van het BrainPS en het mailverkeer omtrent nieuwsbrieven en dagberichten (Taakverdeling & vervanging..., Z.D., Provincie Noord-Brabant, Z.D.c, 2012, 2015s). Medewerkers van het secretariaat moeten elkaar daarnaast kunnen vervangen bij afwezigheid en moeten om deze reden kennis van elkaars taken hebben.

De praktijk leert dat het takenpakket van de griffiemedewerkers complex en uitgebreid is. Op basis van de interviews en de taak- en functieomschrijvingen is een globaal overzicht opgesteld waarbij de taken en kennis van eenzelfde functie zijn samengevoegd (bijlage M).

Het overzicht is niet onuitputtelijk, maar geeft een beeld van het takenpakket en de kennis van de griffiemedewerkers. Wanneer er een directe koppeling is te maken tussen het uitvoeren van taken of het opdoen van kennis met informatiebronnen en instrumenten is er een relatie gelegd.

Competenties

Uit de interviews (bijlage K) komt een aantal systemen en programma's naar voren waarmee het vinden en delen van informatie lastig wordt bevonden. Daarnaast zijn er enkele strubbelingen te

benoemen bij het genereren van informatie. Het blijkt dat de competenties voor voornamelijk SharePoint en MyCorsa NxT (webversie) beperkt zijn. Daarnaast worden iBabs en Microsoft Office nog benoemd in de gesprekken, maar hierin zijn geen bijzonderheden te benoemen. Andere systemen worden niet benoemd door de medewerkers.

MyCorsa NxT

De griffiemedewerkers hebben het werken met de webversie niet of niet voldoende verinnerlijkt. Men weet soms niet goed welke handelingen men moet verrichten om informatie te vinden of op te slaan. Men vindt het systeem, na invoering van de webversie, in gebruik lastiger geworden. Er zijn griffiemedewerkers die de hulp van de functioneel beheerder stateninformatie inschakelen. Eén van de statenadviseurs uit dat een opfriscursus voor MyCorsa NxT wenselijk is. Tevens geven zowel de loco-griffier als de communicatieadviseur aan dat zij niet of nauwelijks gebruik maken van MyCorsa NxT.

De communicatieadviseur geeft aan dat zij voor het inlezen op stukken gebruik maakt van iBabs.

Als er documentatie opgeslagen dient te worden, schakelt ook zij de functioneel beheerder stateninformatie in. De loco-griffier geeft aan dat zij het verrichten van de basishandelingen beheerst. Zij geeft echter aan dat zij niet gewend raakt aan het zoeken in het systeem doordat er veel gebruik wordt gemaakt van de g-schijf: *En omdat wij ook heel veel met de g-schijf werken, [...] raak ik ook niet gewend om in Corsa te zoeken, want ik denk dat ik de informatie op de g-schijf kan vinden.*

Uit de interviews wordt duidelijk dat er regelmatig wordt teruggevallen op de functioneel beheerder stateninformatie. Het blijkt zelfs voor te komen dat taken automatisch belegd worden bij de functioneel beheerder, omdat dit de medewerkers tijd bespaart. Zoeken doet men soms zelfs liever in iBabs. Medewerkers van het secretariaat werken echter wel actief met systeem. Uit de vacature voor ondersteuner (Provincie Noord-Brabant, 2015s) blijkt dat zij een grondige kennis van MyCorsa NxT op gebruikersniveau dienen te bezitten.

Uit de gesprekken blijkt dat er bij de invoering van de desktopversie van Corsa uitvoerige trainingen zijn gegeven. De griffiemedewerkers konden actief meedenken over de inrichting van het systeem. Verder blijkt dat bij de invoering van de webversie van Corsa geen trainingen hebben plaatsgevonden. Wel is er op aanvraag uitleg gegeven. Men moet dan denken aan een uitleg van een kwartier op kantoor.

Daarnaast blijkt dat de communicatieadviseur bij indiensttreding geen training aangeboden heeft gekregen, maar dat zij dit zelf heeft moeten aanvragen. Ongeveer eens per half jaar organiseert zij een training voor zichzelf om zo haar kennis op te frissen.

Microsoft Office 2010

De senior statenadviseur, statenadviseur, loco-griffier en communicatieadviseur hebben voldoende kennis voor het werken met Word, Excel en Outlook. Zij geven over het algemeen geen problemen aan bij het gebruik van de applicaties. De statenadviseur geeft echter wel aan dat er soms 'onverklaarbare' zaken voorkomen in Word. Op het kantoor komt het soms voor dat er vragen worden gesteld over Word en de opmaakmogelijkheden van het programma. Daarnaast blijkt uit een recent uitgezette vacature voor ondersteuner (Provincie Noord-Brabant, 2015s) dat diepgaande kennis van Microsoft Office 2010 (Word, Excel en Outlook) vereist is.

SharePoint

Met SharePoint wordt weinig tot niet gewerkt. Uit gesprekken op kantoor wordt duidelijk dat het werken met SharePoint nog geen vereiste bij de griffie is. De communicatieadviseur en de senior statenadviseur geven aan dat zij wel enige ervaring hebben met het werken met SharePoint. De communicatieadviseur heeft voor het proefproject Verkiezingen Campagne gebruik gemaakt van het systeem. Zij geeft daarnaast aan dat het onduidelijk is wie bij problemen benaderd moet worden

De senior statenadviseur gebruikt SharePoint voor projecten op het terrein van bedrijfsvoering en ICT. Te zijner tijd wil hij tevens zijn informatie van de map griffie overhevelen naar SharePoint. De senior statenadviseur geeft aan dat hij zichzelf gaandeweg het werken met het systeem heeft aangeleerd.

In het verleden heeft er een SharePoint-training plaatsgevonden. De griffiemedewerkers kregen uitleg over mogelijkheden van SharePoint en de toegang tot het systeem. Uit gesprekken op kantoor blijkt dat de training voor de griffiemedewerkers niet voldoende is geweest. Het heeft ze niet gemotiveerd met het systeem te gaan werken en ze hebben niet voldoende kennis opgedaan om met het systeem uit de voeten te kunnen.

iBabs

Over het gebruik van iBabs worden door de geïnterviewden geen bijzonderheden benoemd. Er wordt wel op gewezen dat enkel een senior statenadviseur en de functioneel beheerder stateninformatie kennis en ervaring hebben met het beheer van iBabs en het plaatsen van stukken.

Conclusie

De competenties voor het gebruik van Corsa zijn opvallend. Het systeem wordt actief ingezet om alle documentatie rondom besluitvorming en het handelen van de overheid vast te leggen. Op basis van de informatie kan echter geconcludeerd worden dat de griffiemedewerkers, met uitzondering van de functioneel beheerder stateninformatie, op basis-/ gebruikersniveau of daaronder kennis hebben van het gebruik van MyCorsa NxT. De oorzaken hiervan zijn: onvoldoende training in het gebruik van het systeem en te weinig gebruik maken van het systeem. Hierdoor wordt het werken met het systeem niet verinnerlijkt. De griffiemedewerkers hebben daarnaast op basisniveau of daarboven kennis van Microsoft Office 2010. Van SharePoint hebben zij op basisniveau of daaronder kennis mede doordat het systeem nog niet standaard in gebruik is genomen. Afsluitend hebben de griffiemedewerkers voldoende kennis en ervaring met iBabs. Hierbij wordt tevens in ogenschouw genomen dat zij bij problemen met het zoeken in MyCorsa NxT uitwijken naar iBabs. Zij lezen zij zich vervolgens via iBabs in op stukken.

4.1.2 Lacunes, knelpunten en wensen

Al bij de competenties werd duidelijk dat MyCorsa NxT voor zowel het opslaan als het zoeken als lastig wordt ervaren. In de lacunes en knelpunten komt dit sterk naar voren (tabel 6). De geïnterviewden geven aan (bijlage K) dat het werken met het systeem na de invoering van de webversie niet makkelijker is geworden. Dit is te wijten aan onder andere een omslachtige wijze van zoeken in MyCorsa NxT. Het zoeken vergt teveel handelingen, wat administratieve rompslomp met zich meebrengt. Daardoor wordt al snel teruggegrepen naar de g-schijf. Als men bijvoorbeeld op trefwoord wil zoeken, moet er nog altijd via keuzeopties aangegeven worden binnen welke categorie gezocht moet worden. Er bestaat dus niet alleen redundantie binnen de g-schijf, maar ook tussen MyCorsa NxT en de map griffie.

Ook met de g-schijf worden problemen ervaren. De oorzaak hiervan ligt volgens de geïnterviewden in het gebrek aan structuur en een beperkte zoekfunctie op de g-schijf. Door het gebrek aan structuur ontstaat redundantie in de mappen en documenten. *Ik kan nu al niet uitsluiten dat daar waar [Senior statenadviseur] iets over het Reglement van Orde heeft neergezet, ik ook weer in eenzelfde kopie op een andere plek heb neergezet. Dus veel dubbele handelingen*, aldus de locogriffier. Ook wordt het zoeken via de zoekmachine van Windows Verkenner lastig gevonden. In het verleden kon gezocht worden op de inhoud van documenten, nu kan er alleen nog gezocht worden op (delen van) titels van mappen en documenten.

SharePoint wordt nog beschouwd als een systeem wat technisch nog niet altijd goed functioneert. Ook wordt het niet als toereikend gezien, omdat er niet mee gemaild kan worden. Ook wordt er getwijfeld aan het blijvende bestaan van het systeem.

De ideeën en wensen die zijn geuit zijn uiteenlopend (tabel 7). Ze gaan van heel specifieke wensen ten aanzien van dossiervorming en het ontwikkelen van databanken tot het toebedelen van beheerdersfuncties en afspraken maken.

Ten aanzien van het documentmanagement en archiefbeheer, MyCorsa NxT en de g-schijf map griffie, worden diverse ideeën aangedragen. Ideeën gaan van het ordenen van de g-schijf tot het inperken van het gebruik van de g-schijf of zelfs het helemaal afschaffen van de g-schijf. Deze zou dan vervangen kunnen worden door SharePoint of MyCorsa NxT. Een opfriscursus voor MyCorsa NxT wordt daarbij geopperd. Bovendien wordt geuit dat er niet alleen een wens is tot het verbeteren van het ECM en archiefbeheer, maar ook dat er een wens is tot een daadwerkelijke veranderslag in het ECM waarbij het ontsluiten van informatie richting Statenleden en belangrijke rol speelt.

Tabel 6: Lacunes en knelpunten ECM en archiefbeheer

Lacunes en knelpunten	
MyCorsa NxT (Webversie)	• Zoeken van documentatie omslachtig: teveel handelingen en daardoor administratieve rompslomp; • Opslaan van documentatie lastig.
g-schijf map griffie	• Gebrek aan structuur; • Niet weten waar men documentatie juist moet opslaan; • Documentatie niet kunnen terugvinden; • Zoekfunctie niet uitgebreid genoeg; enkel op (delen van) titels van mappen en documenten.
SmartDocument s/ Xential	• Koppelen van documenten verloopt niet altijd naar behoren.
Verantwoordelijkheid ECM	• Vanuit GS via directeur provincie en manager DIV neergelegd bij medewerker zelf. Medewerkers zelf hebben echter onvoldoende expertise en/of focus liggen bij eigen taken
SharePoint	• Er kan niet gemaïld worden in SharePoint; documentatie moet opgeslagen worden op de g-schijf voordat het gemaïld kan worden met Outlook; • SharePoint werkt technisch niet altijd optimaal; • Er is onzekerheid in het blijvende gebruik van SharePoint; documentatie wordt daardoor op de g-schijf map griffie nogmaals opgeslagen (redundantie).

Tabel 7: Ideeën en wensen ECM en archiefbeheer

Ideeën en wensen	
MyCorsa NxT	• Betere zoekfuncties: ◦ Mogelijkheid om in eigen werkbak naar documentatie te kunnen zoeken; ◦ Mogelijkheid tot een soort Google zoeken (zoekfunctie minder omslachtig). • Opslaan eenvoudiger maken, maximaal één á twee stappen; • Een opfriscursus geven.
g-schijf map griffie	• Betere ordening; • Map griffie vervangen door SharePoint: enkel werkbestanden in SharePoint opslaan; • Gebruik map griffie inperken: ◦ Structuur van de map inperken tot slechts één á twee vergaderingen (lopende zaken); ◦ Map op alleen-lezen zetten en medewerkers verplichten te werken in MyCorsa NxT • Betere zoekfunctie op schijf: Niet alleen kunnen zoeken op titels van mappen en documenten, maar ook kunnen zoeken op documentniveau.
Handhaving wet- en regelgeving	• Verantwoordelijkheid van medewerkers weer neerleggen bij GS; • Vakmensen weer op het werk zetten.
Verbeteren ECM en Archiefbeheer	• Verbeterslag én veranderslag, rekening houdend met het ontsluiten van informatie aan Statenleden ‘Hoe kunnen we onze voorziening naar de Statenleden verbeteren?’
Databanken en dossiervorming	• Digitale vorming van een P-dossier, gegevens rondom Statenleden, voor loco-griffier, griffier, senior statenadviseur, medewerker P&O en medewerker ICT (worden reeds intern gesprekken over gevoerd), informatie uit SAP, g-schijf en Corsa bundelen • Vorming van een soort database waarbij informatie uit een aantal begrotingsposten wordt gebundeld. ◦ Een uitgebreide managementrapportage met alles wat er speelt op financieel gebied van de griffie, van P-dossiers tot fractiebudgetten • ‘Hoe kunnen we externe kennisbronnen, niet alleen via kennis en onderzoek, maar ook op andere manier nog toegankelijk maken voor PS-leden?’ • Voor statenadviseurs een soort databank waar per thema kennis vergaard kan worden over besluitvormingsonderwerpen.
Afspraken en beheer	• Afspraken maken over hoe een systeem wordt gebruikt. • Afspraken maken over beheer; Maximaal één á twee mensen

4.1.3 Oplossingsrichtingen en voorwaarden

Op basis van de taken, competenties, lacunes, knelpunten en wensen van de griffiemedewerkers zijn oplossingsrichtingen geformuleerd (tabel 8). Deze zijn in overleg met de loco-griffier afgekaderd. Zij heeft daarbij aangegeven een helicopterview op de informatievoorziening van de griffie te willen en zoekt naar organisatorische en beleidsmatige oplossingen. Bovendien moet niet het zoeken, maar het bundelen van informatie de focus hebben. Als er een zoekactie uitgevoerd moet worden, moet men zeker weten dat de zoekactie relevante resultaten oplevert. Daarnaast zijn op basis van de interviews (bijlage K) de voorwaarden voor een succesvolle implementatie geïnventariseerd (tabel 9).

De oplossingsrichtingen en voorwaarden complementeren elkaar en zijn meegenomen in het vormgeven van de SOLL-situatie en het advies. Hiermee wordt invulling gegeven aan het Business/ IT-alignment.

Tabel 8: Oplossingsrichtingen op basis van informatiebehoeften

• Zorgen voor goede trainingen (opfriscursussen) bij het in gebruik nemen van een systeem: ○ Zorgen dat duidelijk is wie kan helpen bij problemen.
• Vanuit de griffiemedewerkers: De zoekfunctie binnen een systeem moet snel en efficiënt zijn. ○ Het zoeken moet niet uit teveel handelingen bestaan, maar eerder nog intuïtief zijn. Google zoeken wordt als voorbeeld gegeven. ○ Er moet gezocht kunnen worden op termen in documenten.
• Het opslaan moet net als het zoeken niet uit teveel handelingen bestaan, maximaal één á twee stappen.
• Er moet een duidelijke ordeningsstructuur zijn.
• Documenten moeten zonder problemen kunnen worden gekoppeld in Corsa.
• Als er gekozen wordt voor nieuw systeem, moet het mogelijk zijn om documentatie vanuit het systeem te kunnen mailen.
• Een systeem moet technisch goed functioneren en niet haperen.
• Er moeten eenduidige afspraken gemaakt worden over binnen welke systemen de medewerkers moeten werken: ○ Duidelijk moet zijn hoe het systeem moet worden gebruikt; ○ Duidelijk moet zijn wie het systeem beheert: Moet maximaal bij één a twee personen belegd worden.
• De verantwoordelijkheid voor de handhaving van wet- en regelgeving moet gelegd worden bij vakmensen.
• Er moet rekening worden gehouden met het ontsluiten van informatie richting Statenleden.
• Er moet vooral een betere oplossing komen voor de g-schijf. Bijvoorbeeld: ○ Een betere ordening en een beter beheer; ○ Het vervangen door SharePoint; ○ Het vervangen door Corsa.
• Alle informatie moet voor iedere medewerker terugvindbaar en toegankelijk zijn, daar taken van elkaar overgenomen kunnen worden en de diverse functies wat betreft informatiebehoeften met elkaar verweven zijn.

Tabel 9: Voorwaarden voor succesvolle implementatie

	Voorwaarden
Beargumenteren	‘Verandering en verbetering zijn noodzakelijk’ • Voor het vervullen van de ambassadeursrol moet de loco-griffier beseffen en inzien dat de verandering en verbetering helpen en/ of onoverkomelijk zijn. • Argumenten goed onderbouwen voor zowel de loco-griffier als griffiemedewerkers door juiste afstemming van het advies.
Duidelijk standpunt	‘Zo gaan we het regelen’ • Langetermijnvisie i.p.v. korttermijnvisie: niet acteren op incidenten. • Een duidelijke doelstelling en aanpak. • Eigenaar van informatie en systemen moet duidelijk zijn.
Tijd geven	‘Het doel moet leidend zijn’ • Niet laten afleiden door meningen gedurende het traject en vervolgens daarop aanpassingen doen. • Veranderingen vinden niet plaats van de ene op de andere dag.
Autonomie griffie	‘De griffie moet door de ambtelijke organisatie op waarde worden geschat’ De ambtelijke organisatie duidelijk maken dat de informatievoorziening van de griffie en PS goed moet verlopen zodat de griffie de ondersteunende rol voor PS goed kan uitvoeren. Signaleringen moeten serieus worden opgepakt. <i>Wij doen het niet voor onszelf, maar doen het ten behoeve van PS</i>, aldus de senior statenadviseur.
Timing	‘Het juiste moment, maar niet te lang pamperen’ • Het liefst moet de samenstelling van de griffie stabiel zijn en moet de er een goede afstemming zijn met de Statendagen. • Echter moet niet te lang uitgesteld worden. Immers, van uitstel komt afstel.
Afstemming	‘Business/ IT-alignment (en informatiebehoeften) moeten leidend zijn’ • Er moet voldaan worden aan de informatiebehoeften voor zover mogelijk en er moet een juiste afstemming hierin zijn. • Nieuwe oplossingen moet eenvoudiger zijn.
First adaptor	‘Het veranderproces moet intern begeleid worden’ • Minstens één persoon moet zich verantwoordelijk voelen voor het hele veranderproces.

	• Degene die het veranderproces begeleidt, moet intern meedraaien.
Functionele prestaties	'Systemen moeten doen waarvoor ze zijn gemaakt' Technische moeten systemen goed functioneren en er moeten geen risico's zijn op verlies van content.
Cultuurverandering	'Er samen voor gaan' • Het team moet samen uitspreken dat zij het veranderproces samen aangaan, geen excuses. • Goede trainingen en hierin echt investeren.
Tastbaar	'Maak verandering tastbaar' • Verandering gebeurt niet op papier. • Neem medewerkers mee in het proces, maak het abstracte tastbaar. • Pak adviezen in de praktijk goed op.
Quick wins	'Maak aanbevelingen niet te complex' • Doe niet teveel aanbevelingen waardoor door de bomen het bos niet meer is te zien. • Formuleer een aantal 'quick wins': het einddoel moet opgedeeld worden in een aantal subdoelstellingen die redelijk eenvoudig zijn en waarmee men snel op weg kan.

4.2 Statenleden

Er is onderzocht wat de zorg van de griffie precies inhoudt en met welke ontwikkelingen de griffie op dit terrein te maken heeft. Op basis van deze informatie wordt aangegeven welke invloed eventuele verbeteringen in de informatievoorziening van de Statenleden op het ECM en archiefbeheer van de griffie hebben. Hiermee kan rekening worden gehouden bij een eventuele veranderslag in de SOLL-situatie.

In de volgende paragraaf wordt de zorg van de griffie voor een goede informatievoorziening richting Statenleden beschreven (H4.2.1). Vervolgens worden de wensen en ontwikkelingen op dit terrein beschreven (H4.2.2). Hierin zal tevens worden aangegeven in welke mate verbeteringen in de informatievoorziening van de griffie invloed hebben op de SOLL-situatie en het ECM van de griffie.

4.2.1 Zorg van de griffie

De griffie biedt niet alleen ondersteuning, maar geeft ook gevraagd en ongevraagd op verschillende terreinen advies (Provincie Noord-Brabant, 2015q). De informatievoorziening richting de PS is één van deze terreinen. De optimale informatievoorziening richting de PS is opgenomen in het Jaarplan van de griffie (bijlage I, SBF 4). In het Jaarplan wordt het aansturen op tevredenheid over de ontwikkelingen op het terrein van verbetering van de informatievoorziening van de PS benoemd (bijlage I, RG 9). Als actiepunt/ doel wordt het verder inrichten van het informatiesysteem voor Statenleden gegeven (bijlage I, RG 4).

Op basis van de uit de interviews verkregen informatie (bijlage L) zou de zorg van de griffie opgedeeld kunnen worden in gevraagd advies en ongevraagd advies. Het presidium bepaalt uiteindelijk of een advies al dan niet wordt opgevolgd.

Gevraagd advies

Wanneer de Statenleden als groep een wens uiten zal de griffier een statenadviseur vragen om een memo te maken voor het presidium. Deze memo wordt dan als onderwerp besproken in de vergadering. Via de fractievoorzitters worden vervolgens de wensen gekanaliseerd en geuit op het presidium. Tijdens de rondvraag in het presidium kunnen de Statenleden daarnaast een idee aandragen of een vraag stellen. In beide gevallen bepaalt het presidium of er opdracht wordt gegeven tot het nader onderzoeken van de vragen en wensen. De griffie kan vervolgens worden gevraagd hieraan uitvoering te geven. Op basis hiervan kan gesteld worden dat het presidium een concrete opdracht kan geven om de informatievoorziening richting Statenleden/ PS te verbeteren.

Ongevraagd advies

Er kunnen tevens bij de griffie individuele vragen door Statenleden worden gesteld. Als dit bijvoorbeeld vragen zijn die gaan over ICT, dan worden deze vragen door de senior statenadviseur doorspeeld naar ICT. De senior statenadviseur geeft aan dat het in sommige gevallen verstandig is om de vraag achter de vraag te onderzoeken. De griffie kan dan de wensen en behoeften gaan verkennen. De

communicatieadviseur geeft aan dat het aan de griffie is om bij de fractievoorzitters en het presidium aan te geven dat er een behoefte en een kans is gesignaleerd. De griffie kan dan adviseren dit nader te onderzoeken. Ook hier geldt dat uiteindelijk het presidium bepaalt of er uitvoering wordt gegeven aan vraag of wens. Er kan vervolgens een concrete opdracht worden gegeven aan de griffie.

Reikwijdte

Het presidium gaat inhoudelijk, bijvoorbeeld ICT-technisch, niet over de uitvoering. Het presidium kan bijvoorbeeld wel aangeven dat zij een ICT-beleid op PS willen zodat het functioneren van de PS op dit gebied wordt ondersteund. De griffie kan vervolgens na onderzoek een advies geven over de inhoudelijke uitvoering van de opdracht.

De griffie moet echter wel vanuit reëel oogpunt, wat betreft bijvoorbeeld capaciteit, reageren op de informatiewensen van de Statenleden. Ook moet gekeken worden bij wie de verantwoordelijkheid voor het voorzien in de informatiebehoeften ligt. *Je moet wel binnen de capaciteit [...] reëel zijn over de wensen die je hebt. Of je mag best wel heel veel wensen, maar je moet reëel zijn over dat wat daadwerkelijk uitgevoerd kan worden*, aldus de statenadviseur.

4.2.2 Wensen & ontwikkelingen

Tijdens vooronderzoek (Hillinga, 2015a, 2015b) is reeds duidelijk geworden dat er een behoefte is om de informatievoorziening voor de PS te verbeteren. Tijdens het inventariseren van de informatiebehoeften is dit bevestigd en is dit meegenomen in de oplossingsrichtingen (H4.1.3). Er zijn daarnaast een aantal oorzaken en daaruit voortvloeiende ontwikkelingen te benoemen die hebben geleid tot het nader onderzoeken van de informatiebehoeften. Het is belangrijk op voorhand te vermelden dat de in het overleg (bijlage J) besproken wensen en verbetervoorstellen voornamelijk hypothetisch zijn. Hoe dit vormgegeven zal worden en met welke informatie wordt nog verder onderzocht. In de SOLL-situatie zal worden aangegeven waar de griffie in ieder geval rekening mee dient te houden.

In deze paragraaf zullen de wensen uiteen gezet worden en zal dieper worden ingegaan op de ontwikkelingen naar aanleiding van het overleg.

Wens/ behoefte

De Statenleden moeten zich goed kunnen voorbereiden op bijvoorbeeld een te behandelen agendapunt. Zij krijgen echter een enorme hoeveelheid aan informatie te verwerken die erg 'plat' genoemd kan worden. SIS, het Staten Informatie Systeem dat aan de Statenleden wordt aangeboden om hen te laten voorbereiden op vergaderingen, is namelijk ook daadwerkelijk qua structuur ingericht op de vergaderingen en de daarin te behandelen stukken. Er zijn geen verbanden tussen vergaderingen en onderwerpen uit vergaderingen. Iedere vergadering is op zichzelf staande. De Statenleden vinden het lastig om informatie bij elkaar te zoeken en te beoordelen. Zij hebben echter die informatie wel nodig voor het verkrijgen van inzicht in een onderwerp of thema en voor het nemen van besluiten. Er zou hier gesproken kunnen worden van information overload (zie verklarende woordenlijst).

De griffie heeft bij de verandering van de Statenleden en door het bijwonen van de presentatie van de Eerste Kamer uiteindelijk een behoefte en een kans gesignaleerd. Er is een behoefte, of eerder gezegd een wens aldus de communicatieadviseur griffie, aan een efficiëntere omgang met de beschikbaar gestelde informatie. Tijdens het overleg (bijlage J) wordt duidelijk dat een vorm van dossiervorming, waarbij kruisverbanden worden gelegd, zou kunnen voorzien in die behoefte. Deze kruisverbanden moeten de Statenleden helpen zich voor te bereiden op een onderwerp of thema. De kruisverbanden houden in dat er onder andere doormiddel van koppelingen verbanden worden gelegd met informatie uit de historie. Tijdens het overleg wordt daarnaast een rubricering op basis van de faseringen uit de beleidscyclus (vooraf, kaderstelling, uitvoering, terugkoppeling en evaluatie) en een indeling op

hoofdthema's als basisidee gesignaleerd. De communicatieadviseur geeft daarnaast in het interview (bijlage K) aan dat de dossiervorming vooral voor de grotere en langer lopende onderwerpen geldt.

Ontwikkelingen

Het overleg over de analyse van informatie van de Staten (bijlage J) en de daarop volgende afgenomen interviews (bijlage L) hebben inzicht gegeven in de ontwikkelingen. Hieruit blijkt dat de griffie een kans en een behoefte heeft gesignaleerd. Aanleiding hiertoe zijn de verandering van de Statenleden voor de huidige bestuursperiode, de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering (door overstappen van papier naar digitaal ontstaan nieuwe mogelijkheden) en de presentatie van de communicatieadviseur digitale media van de Eerste Kamer (Kranendonk, Z.D.).

Verandering Statenleden

De senior statenadviseur legt uit dat de Statenleden jonger en moderner zijn. Ze zijn *veel meer gericht op consumeren van informatie als dat ze voorheen [...] allerlei dikke pakken papier tot zich wilden nemen. Ze willen snel, makkelijk, toegankelijk, transparant hebben. Ze zijn ook meer 'internet gericht'*, aldus de senior statenadviseur. Uit deze houding vloeien de informatiebehoeften van de Statenleden voort.

Presentatie Eerste Kamer

De presentatie van de communicatieadviseur digitale media van de Eerste Kamer (Kranendonk, Z.D.) is daarnaast voor de griffie een opstap geweest. Naar aanleiding hiervan wilden ze onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om informatievoorziening richting Stateleden te verbeteren. In de presentatie geeft de communicatieadviseur een digitale wandeling door @EersteKamer. Er wordt uitgelegd hoe documenten slechts eenmaal worden ingevoerd en vervolgens meerdere keren gebruikt kunnen worden. Ook de koppeling van documenten en dossiers aan historie maakt hier een onderdeel van uit.

Onderzoeken

De griffie heeft de informatieanalist en adviseur informatiemanagement griffie ingeschakeld om de behoeften en kansen te onderzoeken. Het overleg heeft input geleverd. De informatieanalist merkt op dat de Eerste Kamer altijd werkt met eenzelfde proces. Er zijn daar veel medewerkers in dienst die werken aan het leggen van kruisverbanden. Het is volgens de informatieanalist niet mogelijk om dit op dezelfde manier te automatiseren zonder een fors aantal extra mensen in te zetten. Organisatorisch zal het voldoen aan de wensen en behoeften dus ook onderzocht moeten worden. De informatieanalist formuleert naar aanleiding van het overleg de volgende vraag in zijn verslaglegging: *Hoeveel procent van de informatiebehoefte kunnen we afdekken zonder al te veel inspanningen?*

Persoonlijke toevoeging van zijn kant is om dit tevens te koppelen aan publieksvriendelijkheid door per fase/ thema Jip en Janneke taal te gebruiken

Vervolgstappen

Mogelijk wordt de communicatieadviseur van de Eerste Kamer betrokken bij de genoemde stappen. De informatieanalist formuleert de volgende vervolgstappen:

1. De adviseur informatiemanagement griffie en informatieanalist onderzoeken of zij concrete verbetervoorstellen kunnen geven.
 - a. Dit wordt gedaan met de groep die in een vroeger stadium de informatiebehoeften in kaart zouden brengen; de projectleider ICT, adviseur strategie en onderzoek, technisch architect, informatieanalist.
2. Na dit onderzoek wordt er in breed verband, met de griffie, overleg gepleegd.

5. Enterprise architectuur (SOLL)

In de voorgaande hoofdstukken is de IST-situatie uiteen gezet en zijn de informatiebehoeften van de griffie en Statenleden geïnventariseerd. Daarnaast is aandacht besteed aan het wettelijke kader en de voordelen van het ECM. Op basis van deze informatie zal in dit hoofdstuk worden ingegaan op de SOLL-situatie van het ECM van de griffie.

In de visie op de enterprise architectuur (de SOLL-situaties) wordt beschreven waar het ECM van de griffie in de toekomst naartoe kan. Het business/ IT-alignment is hierbij in ogenschouw genomen. De oplossingen van de SOLL-situatie zijn met behulp van de GAP-analyse (bijlage N) beschreven. Dit is een analyse van de verschillen tussen de gewenste situatie en de huidige situatie en het bepalen van de stappen om tot de gewenste situatie te komen; het overbruggen van de kloof (Rouse, 2015). Aan de hand van het Jaarplan griffie, de SBF's en RG's, (bijlage I) zijn de gewenste situatie (SOLL) en de huidige situatie (IST) in kaart gebracht en is de kloof tussen de IST- en de SOLL-situatie beschreven. Vervolgens is aan de hand van de principes van de BEA (Werken onder architectuur, Z.D.) de overbrugging van de kloof beschreven.

In de volgende hoofdstukken wordt de visie op de enterprise architectuur besproken. Allereerst wordt de visie met betrekking tot de map Griffie en het aansluiten op SharePoint besproken. (H5.1). Vervolgens wordt een visie de bedrijfsarchitectuur SOLL gegeven (H5.2) en wordt aandacht besteed aan de informatievoorziening van de Statenleden (H5.3). Het hoofdstuk zal worden afgesloten met de visie op de informatie-architectuur SOLL (H5.4).

Scope SOLL-situatie

Uit onderzoek is gebleken dat MYCorsa NxT niet kan worden gebruikt als vervanging voor de g-schijf (H3.3.3). Daarnaast wordt er op dit moment door de ambtelijke organisatie geen druk op het gebruik van SharePoint uitgeoefend. Uit onderzoek blijkt echter dat het gebruik in de toekomst wel een vereiste wordt. Uit een interview met de functioneel beheerder Office 365 en medewerker uitvoering Outlook (bijlage O) blijkt dat ernaar wordt gestreefd om eind 2016, begin 2017 de f- en g-schijf uit te faseren. De schijven zullen worden vervangen door de applicatie OneDrive in de SharePoint-omgeving. Er zullen hiervoor koppelingen worden gelegd tussen SharePoint en Corsa. Mailverkeer en het bijsluiten van e-mailbijlages zullen eveneens tot de mogelijkheden gaan behoren. Met een paar klikken zou volgens de geïnterviewden Outlook als applicatie kunnen worden toegevoegd aan de SharePoint-omgeving. Ook wordt er een koppeling tussen SharePoint en de active directory van de PNB bewerkstelligd. Op deze wijze worden de profielen van medewerkers automatisch gekoppeld aan SharePoint en wordt een medewerker bij het inloggen op de virtuele werkplek automatisch aangemeld bij SharePoint. Door deze koppeling zal SharePoint een integraal onderdeel gaan uitmaken van de virtuele werkplek. Deze bevindingen zijn meegenomen in de SOLL-situaties.

De beschreven SOLL-situaties zullen korte- en langere termijn visies zijn. Dit heeft te maken met de uitfasering van de f- en g-schijven anno 2016/ 2017. De visie heeft betrekking op vier SBF's van het Jaarplan (bijlage I) (tabel 10).

Tabel 10: Succesbepalende factoren SOLL-situatie

Soll-situatie	IST-situatie	Kloof
Jaarplan Griffie Succesbepalende factoren (SBF)		
SBF 3. Heldere afspraken met PS over de dienstverlening door de Griffie en GS.	De afspraken met PS over de dienstverlening door de griffie zou verbeterd kunnen worden.	Zie voor uitwerking van de kloof de resultaatgebieden van de SBF's en de gestelde doelen.
SBF 4. Optimale informatievoorziening en bedrijfsvoering	De informatievoorziening en bedrijfsvoering verlopen niet	
SBF 6. Zorgvuldig plannen en organiseren	Het plannen en organiseren verloopt niet optimaal	
SBF 7. Ondernemende, toegankelijke en initiatiefrijke medewerkers	De mogelijkheden van de griffiemedewerkers worden op sommige punten in het ondernemend, toegankelijk en initiatiefrijk zijn bemoeilijkt.	

De visie op de enterprise architectuur van de griffie heeft betrekking op dertien principes. Deze principes behoren in de doelarchitectuur tot de missie, visie en strategie van de provincie, de bedrijfsarchitectuur en de informatie-architectuur. De principes behoren tot specifieke componenten uit de benoemde architectuurlagen; basisprincipes (BP), procesprincipes (PP), organisatieprincipes (O), dataprincipes (DP), Informatie-uitwisselingprincipes (S) en applicatieprincipes (SP) (tabel 11).

Tabel 11: Principes SOLL-situatie

Missie, visie, strategie provincie
• BP01: <i>Standaardiseer de bedrijfsvoering en informatievoorziening.</i> • BP03: <i>Houd bij vernieuwing rekening met beheer.</i> • BP10: <i>PNB werkt digitaal duurzaam (Werken onder architectuur, Z.D.).</i>
Bedrijfsarchitectuur
• PP02: <i>Bedrijfsprocessen zijn bedoeld om verantwoordelijkheden duidelijk te maken en bedrijfsrisico's te minimaliseren.</i> • PP04: <i>De bedrijfsprocessen van PNB beginnen en eindigen bij de klant.</i> • PP05: <i>Standaardiseer, documenteer en hergebruik (delen van) werkprocessen.</i> • PP07: <i>Het beheer van digitale informatie is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.</i>
• O01: <i>Digitale informatie is van belang voor de verantwoording, informatievoorziening aan belanghebbenden en cultuurhistorisch onderzoek.</i>
Informatie-architectuur
• DP06: <i>Leg meta-informatie vast bij alle in- en externe broninformatie.</i>
• DP08: <i>Digitale informatie is vindbaar, raadpleegbaar en interpreteerbaar.</i>
• S03: <i>De onderlinge communicatie tussen applicaties van PNB gebeurt via losse koppeling ("loosely coupled").</i>
• SP02: <i>Gebruik een standaard pakket zoals het is geleverd.</i> • SP03: <i>Gebruik reeds beschikbare componenten bij upgrades of implementatie van nieuwe systemen.</i>

5.1 Map griffie vs. OneDrive (SharePoint) en MyCorsa NxT

Uit onderzoek blijkt dat het werken met SharePoint in de toekomst vereist wordt. De g- en f-schijven worden vervangen door de applicatie OneDrive op SharePoint. Volgens de functioneel beheerder Office 365 zijn er mogelijkheden voor mailverkeer en koppelingen met Corsa (bijlage O). Vanuit dit oogpunt zijn er een aantal verbeteringen op het vlak van de informatie-architectuur te behalen. Vervang de g-schijf map griffie en de f-schijven (privémappen) gefaseerd door OneDrive, zorg voor een goede ordeningsstructuur, voeg Outlook als applicatie toe aan de SharePoint-omgeving, verbeter het zoeken in MyCorsa NxT en leg koppelingen.

SharePoint, de nieuwe werkomgeving

De griffie heeft aangegeven veel problemen te ervaren met de g-schijf vanwege informatiechaos door een gebrek aan structuur. Hierdoor weet men niet waar men informatie kan vinden of juist moet opslaan en ontstaat er redundantie in de mappen. Vanuit het perspectief *Reduce before Re-use before Buy before Build* (SP02, SP03) moet de griffie slim omgaan met de beschikbare middelen van de provincie. Corsa moet gebruikt worden voor archiefbeheer en zaakgericht werken. OneDrive moet worden gebruikt voor samenwerken, het werken aan lopende processen en het werken aan en opslaan van achtergrondinformatie van de griffie (bedrijfsvoering). De griffie moet OneDrive gebruiken zoals het is bedoeld, zonder maatwerk vanuit de provincie. Vanuit OneDrive kunnen nieuwe documenten aangemaakt worden met Word Online, de applicatie die eveneens wordt aangeboden binnen de SharePoint-omgeving.

Het in gebruik nemen van OneDrive met behulp van een goede ordeningsstructuur zal een verbetering zijn voor de griffie. De SharePoint-omgeving waarbinnen OneDrive wordt aangeboden zal gaan fungeren als tweede virtuele werkomgeving. Daarvoor moet SharePoint worden toegevoegd aan de active directory van de PNB. Op deze manier kunnen de medewerkers bij het inloggen op de virtuele werkplek eveneens direct toegang hebben tot SharePoint. In deze werkomgeving moet Outlook toegevoegd worden als applicatie. Dit vermindert het aantal handelingen door het aanbieden van

applicaties binnen één omgeving. Corsà toevoegen aan de SharePoint-omgeving zou eveneens van toegevoegde waarde zijn als dit functioneel mogelijk is. Het toevoegen van bijlagen aan mails in Outlook moet in één a twee eenvoudige stappen via losse koppeling mogelijk zijn ('loosely coupled S03). Vanuit OneDrive en Word Online moet het eveneens mogelijk zijn om documenten, door middel van één a twee stappen, via losse koppeling op te slaan in Corsà. Binnen het werken in Word in OneDrive kan Xential mogelijk uitkomst bieden.

Orderingsstructuur

Op de korte termijn is een verbetering te behalen door een orderingsstructuur (taxonomie) met de juiste autorisaties op te stellen (classificatie) die logisch is voor de griffie. Daarbij moet juiste metadatering in het oog worden gehouden worden (BP10, DP06). Het vergroot de herleidbaarheid, een efficiënte opslag, goede archivering en vernietiging van informatie. De orderingsstructuur moet gestandaardiseerd zijn. De structuur moet toepasbaar zijn op zowel de g-schijf, voor de korte termijn, als op OneDrive (BP01). OneDrive moet daarbij gebruikt worden zoals het is bedoeld, er moet geen maatwerk in het systeem worden aangebracht (SP02). Deze orderingsstructuur moet passend zijn voor de functionaliteiten van OneDrive. Op deze wijze kan implementatie optimaal plaatsvinden en leidt dit achteraf niet tot maatwerk.

Het opschonen van de content en het bepalen van autorisaties gaat vooraf aan het opstellen van een orderingsstructuur (classificatie). Bepaald moet worden wat opgeslagen dient te worden in Corsà, wat opgeslagen kan worden in de werkomgeving (OneDrive) en welke informatie verwijderd kan worden. Daarbij moet met een kritische blik worden gekeken. Daarnaast moet bepaald worden wie tot welke informatie toegang moet hebben en wie tot welke informatie toegang moet hebben en moet kunnen bewerken. Voor het bewerkstelligen van een goede orderingsstructuur kunnen de volgende stappen worden aangehouden (Becker, Z.D., Philippi, 2014).

1. Bepaal het doel: pas een structuur toe die logisch is voor de griffie.
2. Zet mappen en documenten die bij elkaar horen bij elkaar:
 - Verzamel begrippen;
 - Maak homogene groepen;
 - **Eenheid van verdelingskarakteristiek:** Zorg voor eenheid in de verdeling. Maak bijvoorbeeld niet een map e-mail en een map offertes. In e-mails kunnen immers ook offertes zitten.
 - **Co-extensie:** Maak geen mappen met 'algemeen' of 'overige' dit nodigt uit om uit gemak documenten in die mappen te plaatsen. Dit zou ik de toekomst juist weer leiden naar het zoeken van documenten. Zorg in plaats hiervan ervoor dat er altijd een map is waar informatie geplaatst kan worden door van te voren goed na te gaan welke mappen noodzakelijk geacht worden.
 - **Modulatie/ gradatie:** Sla geen niveaus over in het aanmaken van mappen. Breng stap voor stap subcategorieën aan.
 - **Collocatie:** Bepaal de juiste volgorde (van algemeen naar specifiek).
3. Zorg voor duidelijke benaming van mappen én documenten (metadatering, BP10, DP06):
 - Nummeren van mappen kan helpen de volgorde vast te zetten. Bijvoorbeeld:
 - 1 (naam map)
 - 1_1 (naam map)
 - 1_1_1 (naam map)
 - 1_2 (naam map)
 - Zorg voor juiste benaming van documenten; kernachtig.
4. Zorg ervoor dat de structuur niet te breed, maar ook niet te diep gaat.
5. Plaats informatie nooit dubbel (bijvoorbeeld in verschillende mappen).

MyCorsà NxT zoeken verbeteren

Het zoeken en vinden van informatie in Corsà moet worden geoptimaliseerd. Door het zoeken in het systeem te verbeteren, wordt digitale informatie beter vindbaar, raadpleegbaar en interpreteerbaar

(DP08). DP08 geeft hierover het volgende aan: *De informatie is raadpleegbaar als deze eenvoudig kan worden benaderd, gelezen, bijgewerkt, gedeeld of hergebruikt wanneer dit noodzakelijk is. Tenslotte is de informatie interpreteerbaar als deze ook kan worden begrepen door mensen die niet direct bij de creatie of het gebruik van de informatie betrokken waren.* Het is duidelijk geworden dat de huidige enterprise search en het gestructureerde zoeken niet voldoet aan de wensen. Het zoeken ziet er complex uit en wordt als omslachtig ervaren. Het werk van de griffie wordt hierdoor minder efficiënt en kost meer tijd. Het zoeken moet transparanter en minder abstract worden gemaakt zodat iedere medewerker zonder voorkennis van een onderwerp informatie kan vinden.

5.2. Bedrijfsarchitectuur SOLL: organisatorisch en beleidsmatig

De verantwoordelijkheid voor de handhaving van het wettelijke kader is een feit. Goed management van digitale informatie is van belang voor het vastleggen van het handelen van de overheid (**O01**). Het is aan de griffie deze verantwoordelijkheid op te pakken. Niet alleen vanuit de wet gezien, maar tevens omdat het de effectiviteit en efficiëntie van de griffie verhoogt. Het bevordert de digitale duurzaamheid van informatie (**BP10**). Bovendien vervult de griffie een belangrijke rol in de PS. Zij is verantwoordelijk voor een goede informatievoorziening richting de PS en dit betekent dat de informatievoorziening, de basis, van de griffie ook op orde moet zijn. De belangrijkste verbeteringen en veranderingen zitten om deze redenen in het organisatorisch en beleidsmatig aanpakken van het ECM. Door eenduidige afspraken wordt de focus weer verplaatst naar het werk van de griffie, kan er gedacht worden vanuit teamverantwoordelijkheid en wordt het werk weer transparant.

Handboek en informatiebeleid

In de SOLL-situatie heeft de griffie een handboek waarin niet alleen de primaire processen zijn vastgelegd, maar waarin tevens rekening is gehouden met de processen rondom de informatievoorziening en het vastleggen van zaken rondom de bedrijfsvoering. Dit handboek is een beleidsstuk van de griffie waarin uniform en gestandaardiseerd is vastgelegd hoe men met de informatievoorziening omgaat (**BP01**). Er wordt dus eveneens een praktisch informatiebeleid opgesteld. Hierin zijn eenduidige afspraken vastgelegd. In het handboek zijn procesbeschrijvingen, workflows, formulieren, protocollen, formats, handleidingen en afspraken ten aanzien van informatievoorziening en bedrijfsvoering overzichtelijk opgenomen. Dit handboek is vervolgens digitaal opgenomen in de orderingsstructuur en wordt actief up-to-date gehouden.

Beheer

Met betrekking tot de informatievoorziening moet het beheer in acht worden genomen (**BP03**). **BP03** geeft aan: *Beleg de verschillende typen van beheer bij de juiste organisatieonderdelen. Maak beheer van het informatiesysteem zo eenvoudig mogelijk. Beleg de verschillende typen van beheer bij de juiste organisatieonderdelen.* Een vertaling naar de griffiemedewerkers is dat zij zelf verantwoordelijkheid dragen voor de content. De functioneel beheerder staten informatie moet puur een ondersteunende taak vervullen en kan betrokken worden bij het vormgeven van de beheerstaken van de griffiemedewerkers. Een simpel beheer van het informatiesysteem (OneDrive, Corsa) begint al bij het vastleggen van de werkprocessen en de inrichting van de systemen (voornamelijk OneDrive, omdat griffie dit zelf kan beïnvloeden). Het beheren van de informatie op OneDrive en het bepalen welke informatie op Corsa moet of verwijderd kan worden, moet een integraal onderdeel uitmaken van de bedrijfsvoering van de griffie (**PP07**). Hiermee geeft de griffie verder invulling aan **O01** waarin wordt aangegeven: *Er dient een overzicht beschikbaar te zijn van de informatie die binnen de provincie aanwezig is en wie deze gebruikt en beheert. Dit overzicht moet continu onderhouden worden.*

Bedrijfsprocessen

Het is raadzaam werkprocessen in de vorm van workflows voor het opslaan en aanmaken van nieuwe documenten in OneDrive en Corsa vast te leggen. Dit is geen handleiding zoals deze beschikbaar is voor Corsa, maar geeft juist in weinig tekst en met duidelijke en overzichtelijke stappen aan wanneer

iets voor OneDrive of voor Corsa is bestemd. De focus ligt dan op *cruciale en kritische schakelpunten binnen het proces (PP02)*. Daarbij is het volgende geregeld:

- *Eenduidig belegde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden,*
- *Proceseigenaren nemen hun rol, weten wat die rol inhoudt en handelen daar naar,*
- *Er bestaan adequate maatregelen waarmee risico's zijn afgedekt en schade beperkt blijft,*
- *Sturingskaders zijn verankerd in het proces,*
- *De actoren beschikken over de juiste (stuur)informatie,*
- *Er is sprake is van een sluitende PDCA-cyclus en,*
- *er is sprake van actieve communicatie tussen de verschillende actoren (PP02).*

De processen moeten beginnen en eindigen met de 'klant' (PP04). De 'klant' kan de griffie zijn, dan moet documentatie op OneDrive staan. De 'klant' kunnen ook de PNB, de PS en geïnteresseerden zijn. In dit geval moet documentatie op MyCorsa NxT staan.

Bij het vastleggen van werkprocessen en workflows, maak gebruik van wat er al aanwezig is binnen de provincie aan workflows. Een handleiding van Corsa kan tevens als input gebruikt worden voor de invulling van een werkproces (PP05).

Trainingen

Om te waarborgen dat de medewerkers uit de voeten kunnen met Corsa en OneDrive moeten plenaire, uitgebreide trainingen worden gegeven. Deze trainingen moeten ervoor zorgen dat de medewerkers hun taken op gebruikersniveau goed kunnen uitvoeren.

5.3 Informatievoorziening Statenleden

In het geval dat er concrete verbetervoorstellen worden gegeven voor de informatievoorziening van de PS, moeten deze invloed hebben op de architectuur (SOLL) van het ECM en archiefbeheer van de griffie.

Tijdens het inventariseren van de IST-situatie is duidelijk geworden dat de informatievoorziening richting de PS een integraal onderdeel uitmaakt van het ECM van de griffie. Content die de griffie invoert in MyCorsa NxT wordt gebruikt voor SIS en iBabs. Doormiddel van dagberichten worden de Statenleden op de hoogte gebracht van nieuwe content die voor hen relevant is. Via de genoemde wegen kunnen de Statenleden zich in de IST-situatie inlezen. Statenleden kunnen daarnaast bij de griffie informatie opvragen als zij dit zelf niet kunnen vinden.

Een verbetervoorstel voor de informatievoorziening richting Statenleden moet dus eveneens een positieve invloed hebben op het ECM en archiefbeheer van de griffie. Het zou ervoor moeten zorgen dat de griffie efficiënter en effectiever kan werken. Door het leggen van verbanden tussen stukken, worden de Statenleden zelfredzamer in het vergaren van de juiste informatie. Dit zou kunnen betekenen dat de griffie minder informatievragen krijgt van Statenleden.

Invloed op architectuur

De architectuur van het ECM en archiefbeheer van de griffie moet vervolgens aansluiten op de verbeteringen. Zowel op het niveau van de bedrijfsarchitectuur (organisatorisch), op de informatiearchitectuur (informatie-uitwisseling) als op de technische architectuur (technische inrichting).

Al op de achtergrond, bij het invoeren van gegevens in MyCorsa NxT, moet bijvoorbeeld gedaan worden aan metadatering (toekennen van bijvoorbeeld een thema of onderwerp) zodat het leggen van verbanden geoperationaliseerd kan worden. Dit vergt inspanningen op het organisatorische vlak. griffiemedewerkers moeten bijvoorbeeld getraind worden om metadatering op de juiste wijze toe te kennen. Ook dienen organisatorisch de werkwijzen en processen vastgelegd te worden

Op het gebied van informatie-uitwisseling kunnen er schakels wegvallen of toegevoegd worden. SIS zal bijvoorbeeld moeten gaan aansluiten op de verbeter- en veranderslag. Niet alleen een vergadering met bijbehorende stukken moet beschikbaar gesteld worden. Er moet tevens een

verdieping aan de beschikbaar gestelde content worden gegeven. Dit zou bijvoorbeeld gerealiseerd kunnen worden door stukken uit een vergadering automatisch te koppelen aan stukken uit de historie/ beleidscyclus.

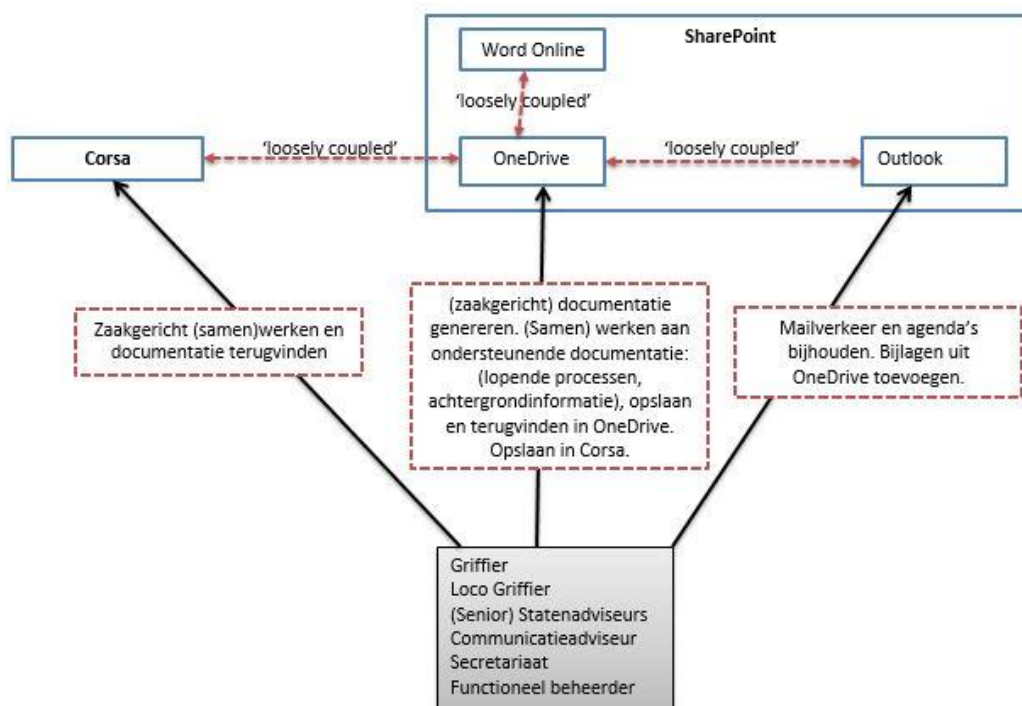
En als laatste zou de technische inrichting wellicht aangepast moeten worden. In Corsa zouden bijvoorbeeld functionele aanpassingen gemaakt dienen te worden om het leggen van verbanden mogelijk te maken.

5.4 Informatie-architectuur SOLL

Door de g-schijf te laten vervangen door OneDrive, Outlook toe te voegen aan de SharePoint-omgeving en koppelingen te leggen tussen Corsa, OneDrive en Outlook verandert het applicatielandschap en de informatie-uitwisseling. Er ontstaat een nieuwe situatie tussen de medewerkers, applicaties en de informatie-uitwisseling (afbeelding 9).

Het verschil met de oude situatie is dat er nu koppelingen zijn gelegd tussen OneDrive, Outlook en MyCorsa NxT. Ook werkt de medewerker vanuit OneDrive aan documenten, kan er worden samengewerkt in gedeelde mappen en kan beter versiebeheer plaatsvinden. Dit wordt gedaan met Word Online wat eveneens wordt aangeboden binnen de SharePoint-omgeving. Hierdoor vervalt de redundantie. Ook het toevoegen van bijlagen aan e-mail vindt plaats in de SharePoint-omgeving. De medewerker moet alleen nog buiten de SharePointomgeving om zoeken in Corsa en zaakgericht werken. De mappenstructuur op de g-schijf vervalt uiteindelijk en er wordt een scherpere afsepding gemaakt tussen documentatie voor MyCorsa NxT en OneDrive. Specifieke informatie-objecten zoals het Handboek Griffie (2015), procesbeschrijvingen, formulieren, formats en documenten uit lopende processen zitten in OneDrive. Afgeronde processen, dossiers, informatie-objecten bestemd voor zaakgericht werken worden opgeslagen in MyCorsa NxT.

Afbeelding 9: Informatie-uitwisseling (SOLL)



6. Advies

Op basis van de SOLL-situatie worden er een aantal concrete verbetervoorstellen voor de korte en de langere termijn gegeven. Daarnaast wordt het transformatiepad van IST naar SOLL beschreven aan de hand van literatuuronderzoek (bijlage P). Dit literatuuronderzoek heeft zicht erop gericht een veranderkundig implementatieadvies te geven die passend is voor de bedrijfscultuur en cultuur ten aanzien van de informatievoorziening. Hierbij rekening is gehouden met enkele gestelde voorwaarden voor een succesvolle implementatie.

In de volgende paragrafen zullen de verbetervoorstellen uiteen gezet worden (H6.1). Vervolgens zal het veranderkundig implementatieadvies worden gegeven (H6.2). Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een korte discussie (H6.3).

6.1 Verbetervoorstellen

Verandering en verbetering zijn noodzakelijk. De wijze waarop het ECM nu wordt gemanaged zorgt voor inefficiënte en ineffectieve werkwijze. Het zorgt voor redundantie in mappen en documenten en tijdsverlies. De griffie loopt hierdoor tevens het risico haar grip op de informatie kwijt te raken. Zij kan bovendien onjuiste documentatie publiceren op MyCorsa NxT. Daarnaast wordt ernaar gestreefd om eind 2016 begin 2017 de f- en g- schijven uit te faseren. De griffie heeft tot die tijd ruimte om de informatievoorziening op orde te brengen en wensen te communiceren naar de functioneel beheerder Office 365 en cluster Informatie, advies en projecten (IAP). Dit is het moment voor de griffie om de veranderingen en verbeteringen door te voeren. Daarvoor zijn nodig: trainingen, een orderingsstructuur, een informatiebeleid en aangepast Handboek griffie.

De enterprise SOLL (H5) is het beeld waar de griffie naartoe moet bewegen. Hier is uitgebreid uitgelegd hoe dit moet worden vormgegeven. Op basis van de enterprise architectuur SOLL wordt geadviseerd een implementatietraject te starten waarin een aantal elementen worden opgenomen. Bij het implementatietraject moet het veranderkundig implementatieadvies (H6.2) in acht worden genomen; open en transparante communicatie, medewerkers betrekken bij het (ontwerpen van het) veranderingsproces en duidelijk houden wat de te nemen stappen zijn.

Duidelijk standpunt en gelijkkluidend beeld communiceren

Het beeld van de informatie-uitwisseling SOLL moet naar de griffiemedewerkers worden gecommuniceerd. Op de langere termijn zal OneDrive, in de SharePoint-omgeving, de g-schijf vervangen. Outlook zal worden toegevoegd aan de SharePoint-omgeving en er zullen koppelingen worden gelegd tussen MyCorsa NxT, OneDrive, Outlook en Word Online. Het doel is om zo min mogelijk handelingen bij het opslaan of het vinden van documenten en het bijvoegen van bijlagen aan e-mail uit te hoeven voeren

Daarnaast wordt het samenwerken bevorderd en krijgt men weer grip op de informatie. Om vervolgens daadwerkelijk de verbeteringen te laten slagen, is het van belang dit organisatorisch en beleidsmatig te borgen. Dit kan worden gedaan door middel van trainingen, het opstellen van een informatiebeleid en het uitbreiden van het Handboek Griffie, beheer en afspraken vast te leggen en informatie te structureren en af te kaderen. Daarnaast kan naar de ambtelijke organisatie gecommuniceerd worden dat het zoeken en opslaan in MyCorsa NxT moet worden verbeterd. Naar aanleiding hiervan worden de volgende verbetervoorstellen gegeven. Deze gelden tevens als stappenplan waar de griffie op de korte termijn mee aan de slag kan.

1. Trainingen MyCorsa NxT en OneDrive

Plan plenaire trainingen voor MyCorsa NxT en OneDrive in. Deelname van iedere medewerker is van belang. Het doel is de medewerkers vaardig te maken met het zoeken en opslaan van documentatie in MyCorsa NxT en medewerkers de functionaliteiten van OneDrive en Word Online aan te leren. Door

plenaire trainingen wordt als team aan een gezamenlijk doel gewerkt. Daarnaast kan iedereen op eenzelfde niveau werken en elkaar bij problemen ondersteunen.

2. Map griffie opschonen

Bepaal wat in MyCorsa NxT opgeslagen dient te worden, wat opgeslagen kan worden in de werkomgeving (OneDrive/ g-schijf) en welke informatie verwijderd kan worden. Wees hierbij zeer kritisch en denk na over nut en noodzaak. Dring de hoeveelheid informatie terug tot een werkbaar niveau. Schakel bij voorkeur een expert in die kan begeleiden bij het opschonen van de g-schijf. Deze kijkt met een andere blik naar de inhoud.

Bij een expert moet gedacht worden aan iemand die beschikt over kennis ten aanzien van de wet- en regelgeving, die inzicht in de processen van de griffie heeft en die vanuit het vakspecialisme IDM en archiefvorming naar de content kijkt. Te denken valt dan aan informatiespecialisten op uitvoerend niveau, bijvoorbeeld een DIV-medewerker. Gezien de werkdruk, zowel op de griffie als op de DIV, kan eventueel voor het IDM-stagiaire, die op uitvoerend niveau aan de slag gaat met het vraagstuk, worden gekozen. De adviseur DIV zou een uitgesproken persoon zijn om mee in overleg te treden over de meest geschikte kandidaat. Deze kandidaat kan eveneens ingezet worden voor stap 3.

3. Universele ordeningsstructuur opstellen

Stel een ordeningsstructuur (taxonomie) op die voor de griffie logisch is zoals voorgesteld in de SOLL-situatie. Deze ordeningsstructuur moet toepasbaar zijn op de map Griffie en OneDrive. Bij het opstellen (classificeren) moeten autorisaties geïnventariseerd worden, moeten begrippen worden verzameld en moet een keuze, over welke informatie nog wordt opgeslagen binnen OneDrive/ g-schijf, worden gemaakt. Bij de autorisaties is het van belang te bepalen of iemand toegang moet hebben tot informatie en zo ja, of zij informatie enkel moeten lezen of ook moeten kunnen bewerken. Schakel voor het opstellen van een ordeningsstructuur bij voorkeur een expert, zoals beschreven bij stap 2., in die samen met de griffie een inventarisatie maakt

4. Handboek Griffie uitbreiden: informatiebeleid opstellen

Dit is een organisatorisch en beleidsmatig advies. Geadviseerd wordt om het Handboek griffie (2015) uit te breiden en daarnaast een informatiebeleid op te stellen. Het uitbreiden van het Handboek is erop gericht de griffie een beleidsstuk te laten opstellen waarin in feite is vastgelegd: 'Dit is de griffie, dit is wat wij doen en zo voeren wij het uit'.

- Laat in het Handboek beter naar voren komen hoe de processen met elkaar in verband staan. Neem in het handboek procesbeschrijvingen, workflows, formulieren, protocollen, formats, handleidingen en afspraken ten aanzien van informatievoorziening en bedrijfsvoering op.
- Verwerk het handboek digitaal in de ordeningsstructuur en houdt het actief up-to-date.

Het informatiebeleid moet een kader bieden voor de wenselijke informatiestructuur van de griffie. In het informatiebeleid worden belangrijkste doelstellingen opgenomen en een verband gelegd tussen de processen. Daarnaast worden in dit beleid concrete afspraken over het beheer van de informatie op de g-schijf/ OneDrive en MyCorsa NxT vastgelegd. Daarmee wordt de informatievoorziening geüniformeerd en gestandaardiseerd.

- Maak concrete afspraken over het beheer, de verantwoordelijkheden, de taken en bevoegdheden van het DMS, het Handboek en informatiebeleid.
- Breng de processen van de griffie visueel in kaart, maak eventueel gebruik van het Informatieplan.
- Maak workflows voor het opslaan en aanmaken van nieuwe documenten in OneDrive en MyCorsa NxT. In weinig tekst en met duidelijke en overzichtelijke stappen weet men dan wanneer iets bestemd is voor OneDrive of voor MyCorsa NxT.
- Maak afspraken over de metadatering van documenten en mappen.

5. Wensen en eisen communiceren

Om van OneDrive in de SharePoint-omgeving gebruik te kunnen maken, moet Outlook worden toegevoegd. Daarnaast moeten er koppelingen worden gelegd met MyCorsa NxT, Outlook en Word Online. In hooguit in één a twee stappen moet vervolgens mailverkeer mogelijk worden gemaakt. Ook moet het opslaan van documenten in MyCorsa NxT eenvoudig, in één a twee stappen mogelijk worden gemaakt. Het is raadzaam dit in overleg met de functioneel beheerder Office 365 en eventueel met afdeling Informatie, Advies en Projecten (IAP) te doen. Op deze wijze kan de overstap ook daadwerkelijk worden gerealiseerd.

6. Ontwikkelingen informatiebehoefte PS op de voet volgen met oog op ECM griffie

Volg de ontwikkelingen in de informatiebehoefte op de voet. De informatieanalist en adviseur informatiemanagement zijn nog aan het onderzoeken in welke mate zij de informatiebehoefte kunnen afdekken. Op dit moment is nog onduidelijk welke invloed verbeteringen in de informatievoorziening van de PS op het ECM van de griffie zullen hebben.

7. Verbeter het zoeken in MyCorsa NxT

Communiceer naar de ambtelijke organisatie dat het zoeken in MyCorsa NxT geoptimaliseerd moet worden. De huidige enterprise search en het gestructureerde zoeken voldoet niet aan de wensen. Het is complex en omslachtig. Het zoeken moet transparanter en minder abstract worden gemaakt zodat iedere medewerker zonder voorkennis van een onderwerp informatie kan vinden. Kruisverbanden tussen informatie-objecten kunnen dit bijvoorbeeld bewerkstelligen evenals het vereenvoudigen van de zoekfuncties

Voordelen verbeteringen

De voordelen van de verbeteringen zijn divers. Ze sluiten aan op missie, visie en strategie van de griffie. Er is met de succesbepalende factoren (SBF'S) (bijlage I), de resultaatgebieden (RG's) en de gestelde doelen van die missie en visie rekening gehouden. Daarnaast dragen de verbetervoorstellen bij aan het realiseren van de Informatievisie (Provincie Noord-Brabant, 2015n) op de thema's 'Samen realiseren', 'Modern en flexibel' en 'De overheid, dat zijn wij'.

Samen realiseren

De verbeterde informatievoorziening van de griffie ondersteunt de interne samenwerking. Via OneDrive, met een goede ordeningsstructuur en de koppelingen met Outlook en Corsa, wordt het samenwerken van de griffie vereenvoudigd. Door organisatorisch en beleidsmatig de veranderingen ondersteunen op de korte- en lange termijn wordt tevens gewerkt aan het samen realiseren.

Modern en flexibel

Het verbeteren van de ECM van de griffie en het aansluiten op SharePoint zorgt ervoor dat de griffie bij de tijd blijft.

De overheid, dat zijn wij

Door het verbeteren van het ECM van de griffie draagt zij bij aan een transparante, betrouwbare, integrale, doelmatige en dienstverlenende overheid. Dit doet zij door ervoor te zorgen dat de informatievoorziening technisch en organisatorisch goed is ingericht. Hierdoor wordt informatie op het juiste moment op de juiste plaats (systeem) opgeslagen. Door het in kaart brengen van de informatievoorziening van de griffie krijgt de provincie tevens gedetailleerder inzicht in haar informatie en architectuur.

6.2 Veranderkundig implementatieadvies

Uit literatuuronderzoek (bijlage P) wordt duidelijk dat het bij de implementatie van de SOLL-situatie gaat om technologisch gedreven organisatorische verandering (technochange) (Markus, Lynne, 2004). Technochange verschilt in grote mate met IT-projecten. Bij technochange gaat het om de impact op mensen, processen én organisatorische prestaties. De implementatie behandelen als een IT-project zou afbreuk doen aan het bereiken van significante kansen en voordelen van IT gedreven prestatieverbeteringen. Bij de implementatie van de SOLL-situatie komt daarentegen juist een cultuurverandering om de hoek kijken. Hierin spelen culturele waarden ten aanzien van ECM een belangrijke rol (Schmiedel & Vom Brocke, 2014). De implementatie van de SOLL-situatie vraagt uiteindelijk om een holistische benadering waarbij het sociale brein en intermenselijke aspecten in ogenschouw genomen moeten worden (Rock, 2009, Block, 2000, StudentsOnly B.V., 2005, Duck, Daniel 1993).

Cultuurverandering

Om de SOLL-situatie met succes te implementeren moet er een culturele verandering plaatsvinden. Deze culturele verandering is gebaseerd op de culturele waarden voor ECM (Schmiedel & Vom Brocke, 2014). Waarden die van invloed zijn op een goede omgang met de nieuwe situatie zijn:

- **Discipline:** begrijpen dat vastgestelde regels voor de omgang met content bindend zijn.
- **Transparantie:** begrijpen dat content beschikbaar moet zijn en dat het gebruik traceerbaar moet zijn.
- **Systematisering:** oog hebben voor logische patronen bij het structureren van content.
- **Vertrouwen:** verwachten van veiligheid van content dat beschikbaar is in processen en systemen.
- **Reageren op verandering:** open staan voor verbeterde of nieuwe processen en systemen voor het managen van content.

Uit het inventariseren van de voorwaarden blijkt dat er voldoende bodem is om deze verandering te bewerkstelligen. De wens wordt geuit om 'er samen voor te gaan'. De griffie is zelfs al op weg naar een nieuwe, ECM vriendelijke cultuur. De gestelde voorwaarden sluiten al grotendeels aan bij de gewenste situatie. Bovendien is men bereid de kortetermijnvisie, die naar voren kwam uit de Cultuur Scan (bijlage G), te verschuiven naar een langetermijnvisie. Immers wordt in de voorwaarden geuit dat men de verandering tijd moet gunnen. Om vervolgens de cultuurverandering te laten slagen is het van belang de gestelde culturele waarden en daaraan hangende voorwaarden te verankeren binnen de griffie. Dit kan worden bewerkstelligd door de SOLL-situatie doormiddel van een holistische aanpak te implementeren. Hierbij moeten de bedrijfscultuur en cultuur ten aanzien van de informatievoorziening in acht worden genomen.

Holistische aanpak implementatie

Bij het implementeren van de nieuwe situatie is het van belang commitment en engagement te verankeren door gebruikt te maken van het onbewuste beloningssysteem van het sociale brein (Rock, 2009). Het menselijke brein is namelijk van nature sociaal en zal bij een goede stimulans een beloningsrespons afgeven.

Wat is nu precies het sociale brein? Het sociale brein wordt vanuit het neurologische mechanisme 'bedreiging en beloning' aangestuurd. Bij bedreiging wordt het mechanisme van 'vechten of vluchten' in werking gesteld. Deze reactie is mentaal uitputtend en dodelijk voor de productie van een persoon. Het brein gebruikt zuurstof en glucose uit het bloed van andere delen van het brein, ook uit het gedeelte waar het werkgeheugen is gesitueerd. Dit gedeelte verwerkt en genereert informatie en ideeën. Bedreiging zorgt ervoor dat het analytisch nadenken, het creatieve inzicht en het oplossen van problemen worden aangetast. Dit betekent dat mensen juist op het moment dat ze het meest nodig hebben mentaal worden beperkt.

De beloningsrespons is dus van positieve invloed op de prestaties, het commitment en engagement. Deze respons kan geactiveerd worden via de SCARF-methode. SCARF staat voor status,

certainty, autonomy, relatedness en fairness. Deze kan metaforisch worden gezien als ‘Een sjaal die gedragen kan worden om blootstelling aan disfunctioneren te voorkomen’.

SCARF-methodiek

Om de SOLL-situatie met succes te implementeren, moeten vanuit de SCARF-methodiek, de volgende zaken voor de griffie in acht genomen worden

- **Status:** Spreek de medewerkers aan op behaalde (nieuwe) kwaliteiten. Stuur aan op het hebben van respect voor elkaar in plaats van status toebedelen op basis van op hiërarchie en geld. Hiërarchie en geld werken namelijk in op de bedreigingsrespons.
- **Certainty:** Stuur aan op zekerheid in onzekere perioden. Het brein moet bij verandering nieuwe neurologische verbindingen leggen. Als men geen zekerheid en overzicht heeft, wordt de bedreigingsrespons geactiveerd. Breek het veranderingsproces op in kleine delen, deel plannen met de medewerkers, vertel ze wat er valt te verwachten en wees vooral transparant.
- **Autonomy:** Medewerkers de kans geven om eigen keuzes te maken door ze opties te geven om hun werk zelf te organiseren. Medewerkers moeten een zeker gevoel van vrijheid hebben. Dit vermindert stress.
- **Relatedness:** Een goede samenwerking is afhankelijk van de onderlinge relaties. Het brein voelt vertrouwen en empathie voor anderen wanneer zij gezien worden als iemand die tot dezelfde sociale groep behoren. De Culture Scan (bijlage G) toont aan dat ook de griffie liever werkt met mensen die gelijk zijn aan henzelf. Als mensen gelijk zijn aan zichzelf werkt dit bevorderend. Als er iemand nieuw in het team moet worden geplaatst, ook al is het maar tijdelijk, dan moet goed gekeken worden of de persoon binnen het team past.
- **Fairness:** Oneerlijkheid zorgt voor een omgeving waarin vertrouwen en samenwerking niet kan floreren. Mensen kunnen letterlijk vechten tot op de dood om aan hun gevoel van gerechtigheid tegemoet te komen. Wees transparant; deel informatie op tijd mocht iets verandering in de planning of aanpak. Wees open over de redenen en handel naar eerlijkheid en billijkheid.

Bij de SCARF-methodiek vervult de leidinggevende een belangrijke rol. Zij stuurt niet top-down aan, maar zij begeleidt het veranderproces vanuit intermenselijke gedrag en beloningsresponsen. Een top-down benadering zal namelijk een negatief effect hebben op de implementatie en de culturele waarden: *People rarely support initiatives they had no part in designing; doing so would undermine both autonomy and status. Proactively addressing these concerns by adopting an inclusive planning process can prevent the kind of unconscious sabotage that results when people feel they have played no part in a change that affects them every day (Rock, 2009).* Iedereen die betrokken is bij het veranderingsproces moet daarom eveneens actief betrokken worden bij het ontwerp van het implementatietraject en gedurende het verloop van traject. De veranderingen moeten, met enige aansturing van bovenaf, van binnenuit het team komen. De loyaliteit naar de leidinggevende kan door deze benadering naar een gezond niveau gebracht worden. De leidinggevende werkt namelijk vanuit het team mee aan de verandering. Uiteindelijk moet bij de holistische aanpak rekening worden gehouden met de voorwaarde ‘Het juiste moment, maar niet te lang pamperen’.

De bedrijfscultuur van de griffie kan daarnaast bij de implementatie ten positieve worden benut. Het griffieteam heeft immers een open en directe cultuur, men staat voor elkaar klaar, moedigt elkaar aan, de deur staat voor iedereen open en ze hebben weinig geheimen. Deze aspecten kunnen gebruikt worden tijdens het implementatieproces. Samen sterk en met een dosis humor kan de noodzakelijke verandering bewerkstelligd worden via productieve overleggen en concrete plannen. Bovendien voelen de griffiemedewerkers een zekere verantwoordelijkheid om procedures te volgen en werken ze graag met kwaliteitsstandaarden, omdat deze op efficiëntie verhogen.

Ambassadeursrol en 'first adaptor'

Bij het implementeren van de SOLL-situatie, aan de hand van de SCARF-methodiek met in achtneming van de voorwaarden en culturele ECM waarden, kan de loco-griffier de ambassadeursrol vervullen. Zij kan in samenspraak met de griffiemedewerkers gaan onderzoeken wie de rol van 'first adaptor' op zich kan nemen. Daarbij moet de optie open gelaten worden om iemand van buitenaf deze rol te laten bekleden. Deze optie moet bespreekbaar zijn daar zowel de loco-griffier als de griffiemedewerkers gereserveerd hebben gereageerd op het bekleden van deze rol. Via overleg kan de 'autonomy' van de medewerkers bewaakt worden. Bovendien wordt hiermee 'fairness' eveneens positief vervuld.

Als ambassadeur is het belangrijk dat zij gestelde de voorwaarden, die direct van invloed zijn op de implementatie van SOLL-situatie, actief uitdraagt. Deze zijn:

1. **Duidelijk standpunt:** 'Zo gaan we het regelen'
2. **Tijd geven:** 'Het doel moet leidend zijn'
3. **Autonomie griffie:** 'De griffie moet door de ambtelijke organisatie op waarde worden geschat'
4. **Afstemming:** 'Business/ IT-alignment en informatiebehoeften moeten leidend zijn'
5. **First adaptor:** 'Het veranderproces moet intern begeleid worden'
6. **Cultuurverandering:** 'Er samen voor gaan'
7. **Tastbare:** 'Maak verandering tastbaar'
8. **Functionele prestaties:** 'Systemen moeten doen waarvoor ze zijn gemaakt'

Zij moet bewaken dat aan de gestelde voorwaarden wordt voldaan. Dit kan zij doen door onder andere binnen de ambtelijke organisatie te lobbyen voor het verkrijgen van draagvlak en capaciteit. Tevens moet zij de gestelde voorwaarden uitdragen naar het team. Daarvoor moet zij tevens naar het team beargumenteren dat verandering en verbetering noodzakelijk zijn.

6.3 Discussie

De PNB is een complexe ambtelijke organisatie. Tijdens het onderzoek is gebleken dat men door veel verschillende personen moet om antwoord te krijgen op vragen. Echter is wel gebleken dat medewerkers snel en adequaat reageren en bereidheid tonen voor verandering. Een veel gehoord probleem is echter de capaciteit en werkdruk waardoor de kwaliteit provinciebreed in gedrang komt. Men wil wel veranderen, maar budget en bezuinigingen beperken de mogelijkheden. Ook is dit terug te lezen in de Doelarchitectuur (Werken onder architectuur, Z.D.) van de PNB. Het principe *Reduce before Re-use before Buy before Build* wordt veelvuldig gebruikt. Enerzijds begrijpelijk anderzijds werkt dit beperkend op het innovatief en vernieuwend denken. Dit advies heeft zich vanuit het principe gericht op oplossingen die de provincie aanbiedt, echter zou het goed mogelijk zijn dat een andere applicatie de griffie en wellicht ook andere afdelingen veel betere mogelijkheden biedt.

Daarnaast is het opvallend dat de provincie ervoor heeft gekozen het Besluit informatiebeheer om te vormen tot de Regeling archiefbeheer. Daarmee beperkt de provincie de reikwijdte van het besluit. In een besluit kan alles rondom informatiebeheer duidelijk vastgelegd worden. Archief is een component van informatie, het omvat veel meer dan alleen archiefbescheiden. In de praktijk blijkt ook, zoals in dit onderzoek dat medewerkers naast archiefbescheiden nog veel meer hebben te maken met informatie in de breedste zin des woords. Hier moet adequaat mee om worden gegaan.

Verklarende woordenlijst

BEA: Brabantse enterprise architectuur

CdK: Commissaris der Koning

GS: Gedeputeerde Staten

LIS: Lijst ingekomen stukken

NORA 3.0: Nederlandse Overheid Referentie Architectuur

PETRA: Provinciale EnTerprise Architectuur

PNB: Provincie Noord-Brabant

PS: Provinciale Staten

RG: Richtinggevend doel

SIS: Staten Informatie Systeem

SBF: Succesbepalende factor

Archiefbescheiden: Alle bescheiden, ongeacht hun vorm, welke het handelen van de overheid vastleggen als bedoeld in artikel 1 onder c. van de Archiefwet 1995 (Provincie Noord-Brabant, 2014b) en voor de Griffie gevat zijn in VPS-cases, case categorieën, zaaktypen en nieuws en berichten (bijlage B).

Archiefbeheer: archiefbescheiden van de Griffie in goede, geordende en toegankelijke staat brengen en bewaren in MyCorsa NxT of Archiefweb.eu (Encyclo MMXII, 2015, Provincie Noord-Brabant, 2014b).

Bestuursperiode: Een bestuursperiode duurt vier jaar van ongeveer maart tot maart. Dit is afhankelijk van de datum van de Statenverkiezingen en de beëdiging van de Statenleden.

Business/ IT-alignment: De afstemming van de bedrijfsdoelstellingen (missie en visie) en de informatiebehoeften van een organisatie. Deze twee factoren lijken elkaar tegen te spreken, maar veel economische en technische experts geven aan dat de afstemming op de langere termijn cruciaal is voor de succes van een organisatie (Rouse, 2006a).

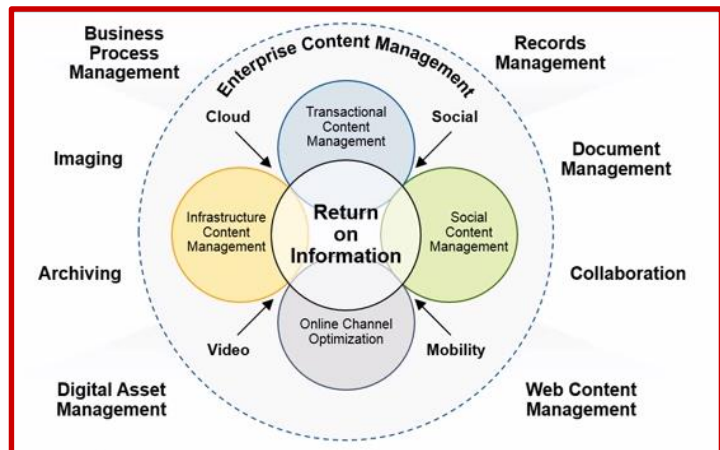
Classificatie: de activiteit om tot een hiërarchische ordening (taxonomie) te komen (Wikipedia, 2015d).

Competitive intelligence: het definiëren, verzamelen, analyseren en distribueren van informatie over producten, klanten, concurrenten en alle andere aspecten uit de bedrijfsomgeving. Deze zijn benodigd om het management strategische keuzes te kunnen laten maken (Wikipedia, 2015a).

Demilitarized zone (DMZ): Het netwerksegment dat zich tussen het interne en externe netwerk bevindt (Wikipedia, 2014a).

Enterprise Content Management (ECM): Afbeelding 10: ECM in beeld (Gartner, 2013)

is een geïntegreerde benadering. Het zijn de strategieën, instrumentaria, processen en vaardigheden die de griffie nodig heeft om al haar informatie, ongeacht het type, in hun levenscyclus op te slaan en terugvindbaar te maken, te managen en te preservareren en ervoor te zorgen dat organisaties, medewerkers en het publiek relevante informatie kunnen raadplegen waar en wanneer zij dat willen. Het ECM heeft onder andere betrekking op het archiveren, samenwerken, het Business Process Management, Document Management en het Web Content Management van de griffie (AIIM, 2015, Gartner, 2013, Harmsze, 2011, Smith & McKeen, 2003) (Afbeelding 10).



GAP-analyse: de kern van iedere GAP-analyse is een analyse van de verschillen tussen de gewenste situatie en de huidige situatie en het bepalen van de stappen om tot de gewenste situatie te komen (Rouse, 2015). “Gap” refereert naar het gebied tussen “waar we nu zijn” en “waar we willen zijn”, de kloof tussen de huidige en de toekomstige situatie. Rouse geeft aan dat een dergelijke analyse concreet of conceptueel kan zijn, maar wat alle analyses gemeen hebben zijn drie fundamentele componenten: het identificeren van de huidige en de toekomstige situatie, het beschrijven van de Gap/ kloof en het overbruggen van de kloof.

Geconsolideerde tekst: een oorspronkelijke basistekst met daarin verwerkt alle wijzigingen en verbeteringen tot aan een bepaalde datum (Wikipedia, 2012).

Information overload: verwijst naar de moeite die een persoon kan hebben bij het begrijpen van een kwestie en het maken van besluiten dat kan worden veroorzaakt door de aanwezigheid van teveel informatie (Wikipedia, 2015e).

Metadata: zijn gegevens die de karakteristieken van bepaalde gegevens beschrijven. Het zijn dus eigenlijk data over data. De metadata bij een bepaald document (de gegevens) kunnen bijvoorbeeld zijn: de auteur, de datum van schrijven, de uitgever, het aantal pagina's en de taal waarin de gegevens zijn opgesteld. Het expliciet opslaan van metadata bij de data waar het betrekking op heeft, heeft als voordeel dat de data makkelijker gevonden kan worden. Zo kan men in een zoekmachine die gebruikmaakt van metadata bijvoorbeeld direct zoeken naar documenten geschreven door een bepaalde auteur (Wikipedia, 2015f).

Metadatering: het toekennen van metadata aan gegevensbestanden/ data.

Redundantie: (Latijn: redundare, overstromen) is het meer dan benodigd (in overvloed) voorkomen van iets (Wikipedia, 2014b); dubbelingen in gegevensbestanden.

Taxonomie: (Grieks: τάξις taxis ordening, schikking en νόμος νόμος gebruik, wet) is de wetenschap van het indelen van individuen of objecten in groepen (taxa, enkelvoud taxon). Met de term taxonomie kan zowel de methode worden bedoeld die bij het indelen wordt toegepast, als de hiërarchische ordening die het resultaat ervan is (Wikipedia, 2015d).

VPS-cases: Voorlopige PS-cases welke vanuit GS zijn overgeheveld naar PS en omgezet worden naar P-cases; processen van de Staten.

Literatuurlijst

AIIM (2015). *What is Enterprise Content Management (ECM)?* Geraadpleegd op 23 oktober 2015, <http://www.aiim.org/What-is-ECM-Enterprise-Content-Management>

Archiefweb.eu (Z.D.). *Webarchief Provincie Noord-Brabant*. Geraadpleegd op 1 oktober 2015, <http://archief.archiefweb.eu/brabant/Default.aspx>

BCT Enterprise Information Management (Z.D.). *Productlijnen*. Geraadpleegd op 12 juni 2015, <http://www.bct.nl/nl/productlijnen/corsa>

Becker, P.G. (Z.D.). *CenT-2 in blok C: Lessen 1 t/m 7 [PPT]*.

Block, P. (2000). *Feilloos adviseren; een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.

Cate, K.A.E. ten, Dortmans, C.J.M. (2015, 13 maart). *Zo werken wij bij de griffie!*

Duck, J. Daniel, (1993, november- december). Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, p. 109-117

Encyclo MMXII (2015). *Archiefbeheer*. Geraadpleegd op 4 december 2015, <http://www.encyclo.nl/begrip/archiefbeheer>

Gartner, Inc. and/ or its Affiliates (2013). *Enterprise Content Management (ECM)*. Geraadpleegd op 23 oktober 2015, <http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-content-management-ecm>

Goutier, H., Lieshout, J. van, (2010, 29 september). *Nora 3.0: Principes voor samenwerking en dienstverlening*. Geraadpleegd op 22 september 2015, <http://www.digitaleoverheid.nl/images/NORA/nora%203%200%20principes%20voor%20samenwerking%20en%20dienstverlening%201%200.pdf>

Handboek Griffie (2015, augustus). *Handboek Griffie*.

Harmsze, F. (2011, 23 juni). *Enterprise Content Management (ECM), beter samenwerken met informatie*. Geraadpleegd op 23 oktober 2015, [https://www.macaw.nl/weblog/2011/6/enterprise-content-management-\(ecm\)-beter-samenwerken-met-informatie](https://www.macaw.nl/weblog/2011/6/enterprise-content-management-(ecm)-beter-samenwerken-met-informatie)

Hillinga, M.A (2015a,2.1). *Afstudeerplan*.

Hillinga, M.A (2015b, 11 september). *Plan van Aanpak n.a.v. afstudeerplan*. 's Hertogenbosch.

Hillinga, M. (2015c, 17 april). *Informatieplan: Interoperabiliteit in het aangaan van relaties en informatiedeling ZINTRI Zorggroep Nederland B.V.* Rijen

Hillinga, M. (2015d, 16 april). *Veranderingsvermogen: Advies Zintri Zorggroep Nederland B.V.*

iBabs B.V. (2015). *Vergaderen met inhoud*. Geraadpleegd op 12 juni 2015, <http://www.ibabs.eu/>

ICTU (2015, 29 oktober). *Standaarden*. Geraadpleegd op 30 november 2015, <http://www.noraonline.nl/wiki/Standaarden>

King (2015, 7 januari). *Het NORA Architectuurraamwerk*. Geraadpleegd op 15 september 2015, <http://www.gemmaonline.nl/index.php/Bestand:Noraraamwerk.png>

Kranendonk, P. (Z.D.). *Eerste Kamer der Staten-Generaal*.

Lee, M. van, Hordijk, P. (2015, 19 maart). *Monitorsplan MyCorsa NxT*. 's Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.

Logius (2010, december). *Webrichtlijnen Versie 2*. Geraadpleegd op 2 november 2015, <https://www.webrichtlijnen.nl/>

Markus, M. Lynne (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19, p. 4-20.

McNay, H.E. (2002, 17-20 september). *Enterprise Content Management: An Overview*, P.396-402. Portland: IEEE. DOI: 10.1109/PCC.2002.1049123

Nationaal Archief (Z.D.a). *Archiefwet*. Geraadpleegd op 4 november 2015, <http://www.nationaalarchief.nl/wetten-regelgeving/archiefwet>

Nationaal Archief (Z.D.b) *Archiefwet- en regelgeving overheidsorganisaties*. Geraadpleegd op 4 november 2015, <http://www.nationaalarchief.nl/informatiebeheer-archiefvorming/archiefwet-regelgeving>

Nationaal Archief (Z.D.c). *Juridisch kader openbaarheid*. Geraadpleegd op 5 december 2015, <http://www.nationaalarchief.nl/onderwerpen/openbaarheid-toegankelijkheid/juridisch-kader-openbaarheid>

Nationaal Archief (2013). *Selectielijst Provinciale Organen en de Commissaris van de Koning als rijksorgaan*. Geraadpleegd op 5 december 2015, <http://www.nationaalarchief.nl/waardering-selectie/selectielijsten/selectielijst-provinciale-organen-commissaris-koning-rijksorgaan-provisa-2013>

Nationaal Archief (2015a, 29 maart). *Bétaversie DUTO nu beschikbaar*. Geraadpleegd op 5 december 2015, <http://www.nationaalarchief.nl/actueel/nieuws/b%C3%A8taversie-duto-nu-beschikbaar>

Overheid.nl (2015a, 10 oktober). *Archiefwet 1995*. Geraadpleegd op 23 oktober 2015, http://wetten.overheid.nl/BWBR0007376/geldigheidsdatum_10-10-2015

Overheid.nl (2015b, 3 november). *Archiefbesluit 1995*. Geraadpleegd op 4 november 2015, http://wetten.overheid.nl/BWBR0007748/geldigheidsdatum_03-11-2015

Overheid.nl (2015c). *Archiefregeling 2009*. Geraadpleegd op 5 december 2015, http://wetten.overheid.nl/BWBR0027041/geldigheidsdatum_05-12-2015

Overheid.nl (2015d, 2 november). *Regeling elektronische bekendmaking en beschikbaarstelling regelgeving decentrale overheden*. Geraadpleegd op 19 oktober 2015, http://wetten.overheid.nl/BWBR0024947/geldigheidsdatum_02-11-2015

Overheid.nl (2015f, 2 november 2015). *Wet openbaarheid van bestuur*. Geraadpleegd op 2 november 2015, http://wetten.overheid.nl/BWBR0005252/geldigheidsdatum_02-11-2015

Overheid.nl (2015g, 5 december). *Wet bescherming persoonsgegevens*. Geraadpleegd op 5 december 2015, http://wetten.overheid.nl/BWBR0011468/geldigheidsdatum_05-12-2015

Overheid.nl (2015h, 27 oktober). *Provinciewet*. Geraadpleegd op 27 oktober 2015, http://wetten.overheid.nl/BWBR0005645/volledig/geldigheidsdatum_27-10-2015

PETRA Wiki (2011, 21 juni). *Hoofdpagina: PETRA*. Geraadpleegd op 22 september 2015, <http://www.wikixl.nl/wiki/petra/index.php/Hoofdpagina>

Philippi, S. (2014, 24 maart). *Tips voor een goede classificatie*. Geraadpleegd op 2 oktober 2015, <https://www.nl.capgemin.com/blog/insights-data-blog/2014/03/tips-voor-een-goede-classificatie>

Provincie Noord-Brabant. (Z.D.a). *Functiebeschrijving Senior Statenadviseur*

Provincie Noord-Brabant (Z.D.b). *Functiebeschrijving Statenadviseur*.

Provincie Noord-Brabant (Z.D.c). *Inventarisatie werkzaamheden Eefje* [communicatieadviseur].

Provincie Noord-Brabant (Z.D.d). *Functiekenmerk Provincie Noord-Brabant: Functienaam Statengriffier*. Geraadpleegd op 14 oktober 2015, www.brabant.nl/applicaties/sis/download.ashx?qvi=12866

Provincie Noord-Brabant (Z.D.e). *Basisvaardigheden SAP*. Geraadpleegd op 9 oktober 2015, <http://elearning.brabant.nl/>

Provincie Noord-Brabant (Z.D.f). *Totaaldocument vernieuwing beleids- en P&C cyclus*. Geraadpleegd op 23 september 2015, <http://brain.brabant.nl/layouts/intranet/-/media/814AAF2080904B038C6B81B765475091.pdf>

Provincie Noord-Brabant (2010). *Statengriffier Provincie Noord-Brabant*. Geraadpleegd op 14 oktober 2015, www.brabant.nl/applicaties/sis/download.ashx?qvi=34425

Provincie Noord-Brabant (2012, 19 maart). *Woordvoerder/ communicatieadviseur Provinciale Staten*.

Provincie Noord-Brabant (2013a, 4 februari). *Kadernota ICT-beleid 2013-2015*. Geraadpleegd op 2 september 2015, <http://brain.brabant.nl/layouts/intranet/-/media/9D8312335BD24B6BBC828C88D6578BF8.pdf>

Provincie Noord-Brabant (2013b, 8 november). *Archiefverordening van de Provincie Noord-Brabant 1996*. Geraadpleegd op 26 oktober 2015, http://www.brabant.nl/applicaties/regelingen/914_archiefverordening_van_de_provincie_noord_brabant_1996.aspx

Provincie Noord-Brabant (2014a, december). *E-mailreglement provincie Noord-Brabant*. Geraadpleegd op 26 oktober 2015, Geraadpleegd op 26 oktober 2015, http://www.brabant.nl/applicaties/regelingen/1033_e_mailreglement_provincie_noord_brabant.aspx

Provincie Noord-Brabant (2014b, 11 december). *Regeling archiefbeheer Noord-Brabant*. Geraadpleegd op 23 oktober 2015, http://www.brabant.nl/applicaties/regelingen/1034_regeling_archiefbeheer_noord_brabant.aspx

Provincie Noord-Brabant (2014c, 1 januari). *Regeling ambtelijke organisatie Noord-Brabant*. Geraadpleegd op 27 oktober 2015, http://www.brabant.nl/applicaties/regelingen/927_regeling_ambtelijke_organisatie_noord_brabant.aspx

Provincie Noord-Brabant (2015a). *Naar een opgavegestuurde organisatie*. Geraadpleegd op 2 september 2015, <http://brain.brabant.nl/organisatie/naar-een-opgavegestuurde-organisatie.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015b). *Organisatie*. Geraadpleegd op 12 juni 2015, <https://www.brabant.nl/Organisatie.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015c). *Achtergrond: De Basis op Orde*. Geraadpleegd op 2 september 2015, <http://brain.brabant.nl/service/service-op-thema/applicatie-of-programma/outlook/outlook-beleid/aanleiding-en-achtergrond.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015d). *Huis voor Brabant*. Geraadpleegd op 2 september 2015, <http://brain.brabant.nl/organisatie/naar-een-opgavegestuurde-organisatie/huis-voor-brabant.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015e). *Aanleiding en achtergrond virtuele werkplek*. Geraadpleegd op 2 september 2015, <http://brain.brabant.nl/service/service-op-thema/ict-telefonie/virtuele-werkplek/beleid-virtuele-werkplek/aanleiding-en-achtergrond-virtuele-werkplek.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015f). *Samenwerken met SharePoint*. Geraadpleegd op 2 september 2015, <http://brain.brabant.nl/samenwerken/samenwerken-met-sharepoint.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015g). *SharePoint maakt digitaal samenwerken mogelijk*. Geraadpleegd op 2 september 2015, <http://brain.brabant.nl/organisatie/naar-een-opgavegestuurde-organisatie/huis-voor-brabant/huis-voor-brabant-actueel/2014/digitaal-samenwerken-met-sharepoint.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015h, 20 mei). *Informatievisie: Samen, Slim en Innovatief*. Geraadpleegd op 27 oktober 2015, https://noordbrabant.sharepoint.com/sites/teamsites/werken_onder_architectuur/Gedeelde%20%20documenten/Informatievisie%20PNB.pdf

Provincie Noord-Brabant (2015i, 23 oktober). *Reglement van Orde Provincie Noord-Brabant* (Concept).

Provincie Noord-Brabant (2015j, 1 september). *Nota Digitale Duurzaamheid: Duurzaam toegankelijke overheidsinformatie Versie 1.4 concept*. Geraadpleegd op 27 oktober 2015, https://noordbrabant.sharepoint.com/sites/teamsites/werken_onder_architectuur/layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc={16D4B48B-5726-453A-8C82-CB37BF567220}&file=Digitale%20duurzaamheid%20bij%20PNB.docx&action=default

Provincie Noord-Brabant (2015k). *Gedeputeerde Staten*. Geraadpleegd op 7 december 2015, <https://www.brabant.nl/politiek-en-bestuur/gedeputeerde-staten.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015l). *Jaarplan 2015 Griffie: Samenwerken in het belang van Brabant*

Provincie Noord-Brabant (2015m). *Griffie*. Geraadpleegd op 4 september 2015, <https://www.brabant.nl/politiek-en-bestuur/provinciale-staten/meer-over-provinciale-staten/griffie.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015n). *Statendag 4 september 2015: nieuwe werkwijze*. Geraadpleegd op 4 september 2015, <http://brain.brabant.nl/actueel/nieuws/algemeen-nieuws/2015/september/agenda-statendag-4-september-2015.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015o). *Presidium en procedurevergadering*. Geraadpleegd op 3 september 2015, <http://www.brabant.nl/politiek-en-bestuur/provinciale-staten/statenleden-en-fracties/presidium-en-procedurevergadering.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015p). *Thin PC, Thin- en Fat Client*. Geraadpleegd op 18 september 2015, <http://brain.brabant.nl/service/service-op-thema/ict-telefonie/virtuele-werkplek/plaats-en-tijdonafhankelijk/thin-en-fat-clients.aspxx>

Provincie Noord-Brabant (2015q, maart). *Handboek voor leden van Provinciale Staten*. 's Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.

Provincie Noord-Brabant (2015r). *Wanneer log je intern of extern in?* Geraadpleegd op 18 september 2015, <http://brain.brabant.nl/service/service-op-thema/ict-telefonie/virtuele-werkplek/plaats-en-tijdonafhankelijk/de-virtuele-werkplek-extern.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015s, 2 oktober). *Ondersteuner bij de griffie*. Geraadpleegd op 13 oktober 2015, <http://brain.brabant.nl/vacatures-en-klussen/openstaand/provincie/ondersteuner-bij-de-griffie.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015t). *Ambtelijke organisatie*. Geraadpleegd op 2 september 2015, <http://brain.brabant.nl/organisatie/ambtelijke-organisatie.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015u). *Overige afdelingen*. Geraadpleegd op 28 oktober 2015, <http://brain.brabant.nl/Service/Service-op-thema/Applicatie-of-programma/Corsa/zaaktypes-per-cluster/overige-afdelingen.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015x). *Wat is een volledig dossier?*. Geraadpleegd op 27 oktober 2015, <http://brain.brabant.nl/service/service-op-thema/applicatie-of-programma/corsa/wat-is-een-volledige-dossier.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015y). *Thematisch vergaderen*. Geraadpleegd op 15 oktober 2015, <http://brainps.brabant.nl/informatie/handboek-ps/thematisch-vergaderen/technische-vragen.aspx>

Provincie Noord-Brabant (2015z). *Werkwijze Provinciale Staten*. Geraadpleegd op 8 december 2015, <http://brain.brabant.nl/service/service-op-thema/besluitvorming/werkwijze-provinciale-staten.aspx>

Rijksoverheid (Z.D.). *Wat is de Wet openbaarheid van bestuur (Wob)?* Geraadpleegd op 5 november 2015, <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-en-integriteit-overheidsinstanties/vraag-en-antwoord/wat-is-de-wet-openbaarheid-van-bestuur-wob>

Rijn, S.J.M. van, (2015, 31 maart). *Statenmededeling: Jaarverslag zorgplicht archieven 2013-2014*.

Rock, D. (2009). *Managing with the Brain in Mind*. *Strategie+business*, 56, p.1-12. Geraadpleegd op 30 november 2015, <http://www.davidrock.net/files/ManagingWBrainInMind.pdf>

Rouse, M. (2006a, mei). *Definition business-IT alignment*. Geraadpleegd op 1 december 2015, <http://whatis.techtarget.com/definition/business-IT-alignment>

Rouse, M. (2015, december). *Gap analysis definition*. Geraadpleegd op 9 november 2015, <http://searchcio.techtarget.com/definition/gap-analysis>

Schmiedel, T. Brocke, J. vom (2014). Cultural Values Matter – The role of Organizational Culture in ECM. *Enterprise Content Management in Information Systems Research*, p.75-85. Verlag Berlin Heidelberg: Springer. DOI: 10.1007/978-3-642-39715-8_5

Smith, H.A., McKeen, J.D. (2003). Development in practice VIII: Enterprise Content Management. *Communication of the Association for Information Systems*, 11, p.647-659. Geraadpleegd op 30 oktober 2015, <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2724&context=cais>

StudentsOnly B.V. (2005). *Uittreksel Feilloos adviseren; een praktische gids voor adviesvaardigheden*.

Taakverdeling & vervanging ondersteuning (Z.D.).

The Hofstede Centre (Z.D.a). *Organizational Culture Scan Light*. Geraadpleegd op 30 november 2015, <http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>

The Hofstede Centre (Z.D.b). *Organisational Culture*. Geraadpleegd op 30 november 2015, <http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>

The Hofstede Centre (Z.D.c). *Culture Click & Learn App*. Geraadpleegd op 30 november 2015, <http://geert-hofstede.com/culture-and-strategy.html>

Tomputer Tech (2014, 21 mei). *Netwerktopologie: boom*. Geraadpleegd op 29 september 2015, <http://tomputertech.blogspot.nl/2012/05/netwerktopologie-boom.html>

Tripolis Solutions (1999-2015). *E-mail, mobile & social marketing software*. Geraadpleegd op 29 september 2015, <http://www.tripolis.com/nl/solutions/>

Werken onder architectuur (Z.D.). In SharePoint. Geraadpleegd op 16 september 2015, https://noordbrabant.sharepoint.com/sites/teamsites/werken_under_architectuur/_layouts/15/start.aspx#/SitePages/Welkom.aspx

Wikipedia (2012, 9 oktober). *Consolidatie (wet- en regelgeving)*. Geraadpleegd op 10 december 2015, https://nl.wikipedia.org/wiki/Consolidatie_%28wet- en regelgeving%29

Wikipedia (2014a, 5 september). *Demilitarized zone (informatica)*. Geraadpleegd op 29 september 2015, [https://nl.wikipedia.org/wiki/Demilitarized_zone_\(informatica\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Demilitarized_zone_(informatica))

Wikipedia (2014b, 28 mei). *Redundantie*. Geraadpleegd op 8 december 2015, <https://nl.wikipedia.org/wiki/Redundantie>

Wikipedia (2015a, 9 augustus). *Competitive intelligence*. Geraadpleegd op 6 november 2015, https://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_intelligence

Wikipedia (2015b, 12 juni). *Griffier*. Geraadpleegd op 12 juni 2015, <http://nl.wikipedia.org/wiki/Griffier#Volksvertegenwoordiging>

Wikipedia (2015c, 16 juni). *Presidium*. Geraadpleegd op 16 juni 2015, <http://nl.wikipedia.org/wiki/Presidium>

Wikipedia (2015d, 15 november). *Taxonomie*. Geraadpleegd op 9 december 2015, <https://nl.wikipedia.org/wiki/Taxonomie>

Wikipedia (2015e, 8 november). *Information overload*. Geraadpleegd op 16 november 2015, https://en.wikipedia.org/wiki/Information_overload

Wikipedia (2015f, 27 april). *Metadata*. Geraadpleegd op 9 december 2015, <https://nl.wikipedia.org/wiki/Metadata>

Zuidelijke Rekenkamer (2014, 18 december). Bestuurlijk rapport: Digitalisering en duurzame toegankelijkheid van informatie provincie Noord-Brabant. Geraadpleegd op 26 oktober 2015, <http://www.zuidelijkerekenkamer.nl/586/onderzoek/digitalisering-en-duurzame-toegankelijkheid-van-informatie-provincie-noord-brabant.html>

Bijlage A: Interviews vooronderzoek

Er zijn interviews afgenomen bij:

- de functioneel beheerder stateninformatie;
- een senior statenadviseur;
- een statenadviseur.

In deze bijlage:

1. Topiclijst
2. Codering

1. Topiclijst

Visie probleem

1. Wat is uw visie op het ECM (informatievoorziening/ software oplossingen en inrichting) van de griffie en de problemen hierin?

Reeds gedane verbeteringen probleem

2. Kunt u vertellen wat er op dit moment al is of wordt gedaan aan het verbeteren van het ECM op de griffie en eventueel vanuit de provincie?

Ideeën over oplossingen

3. Wat zijn uw eigen ideeën om het ECM te verbeteren?

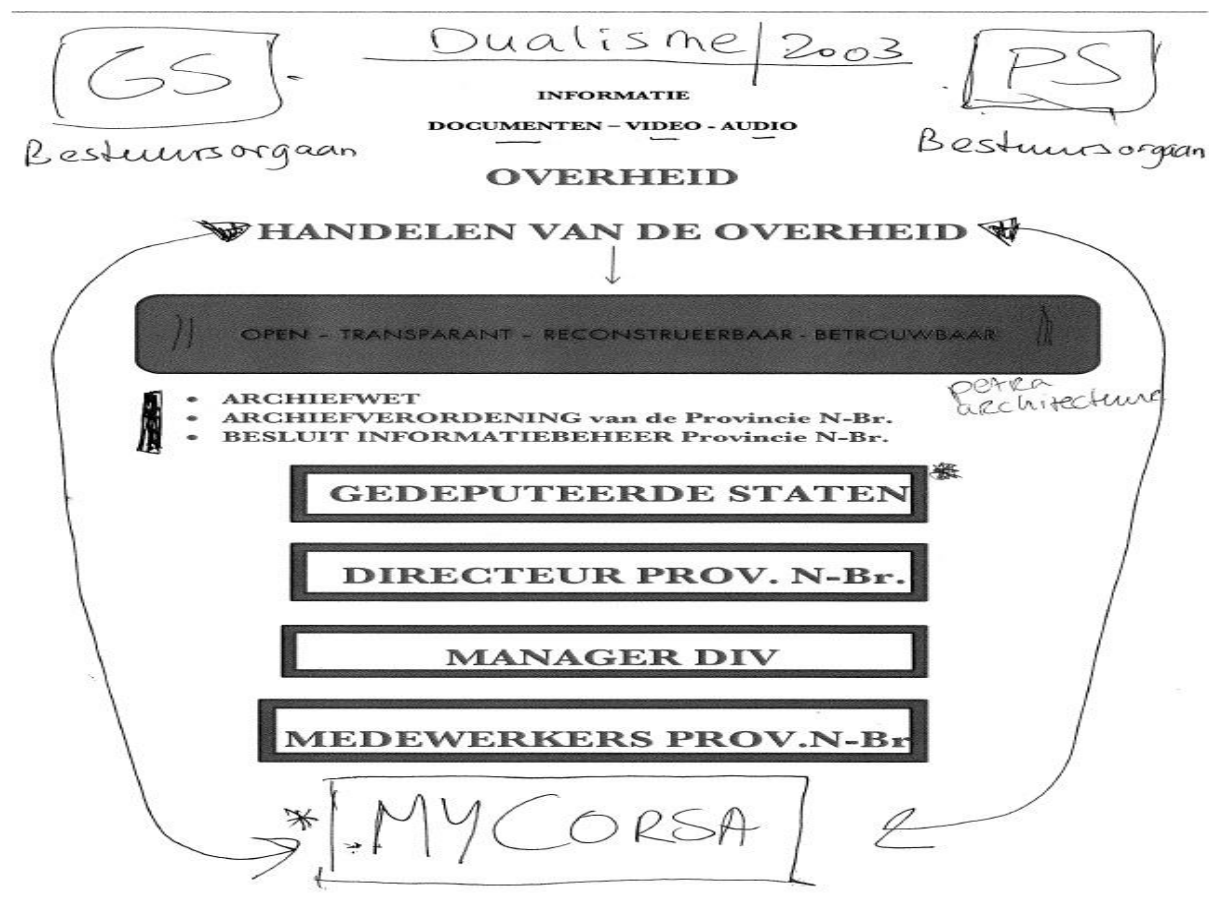
Software vs. activiteiten en processen

4. (t.a.v. functioneel beheerder stateninformatie) Kunt u vertellen welke activiteiten en processen gekoppeld zijn aan welke software of fysieke oplossingen voor opslag en beheer?

2. Codering

- Geanonimiseerd -

Afbeelding 11: Visualisering Informatievoorziening Provincie



Bijlage B: Interviews wettelijk kader

Geïnterviewden:

- Teamcoördinator archieftoezicht, 19 oktober 2015 9:30
- Adviseur DIV, 26 oktober 2015 15:00
- Beleidsmedewerker archieftoezicht, 27 oktober 2015 14:00

In deze bijlage:

1. Topiclijsten
 2. Coderingen (de resultaten van de interviews zijn samengevoegd)
-

1. Topiclijsten

Teamcoördinator AT / Sr. beleidsmedewerker IBT, 19 oktober 2015, 09:30

Onderzoeksvraag: *Met welke, binnen de provincie geldende, wetten en besluiten dient rekening te worden gehouden voor het ECM en archiefbeheer van de griffie?*

- Geldende wetten en regels griffie
- Wetten en regels geldende systemen

Beleidsmedewerker archiefinspectie

Onderzoeksvraag: *Hoe is de beheersstructuur voor het beheer van de archiefbescheiden van de griffie ingericht?*

- Beheersstructuur: beheerder en beheereenheid
- Provinciearchivaris
- Kwaliteitssysteem
- Wet- en regelgeving

Adviseur DIV (Documentair Informatievoorziening)

Onderzoeksvraag: *Met welke, binnen de provincie geldende, wetten en besluiten dient rekening te worden gehouden voor het ECM en archiefbeheer van de griffie?*

De adviseur heeft per mail de volgende bronnen aangeleverd:

- Archiefwet 1995 (2015): zij stelt een boekje met uitleg hierover beschikbaar.
- Archiefverordening van de Provincie Noord-Brabant 1996 (2013).
- Regeling Archiefbeheer (2014).
- E-mail reglement (2014).
- Provinciale selectielijst Provisa (Nationaal Archief, 2013): Momenteel digitaal op een afgeschermd website raadpleegbaar, deze laat de Adviseur zien.
- Statenmededeling: Jaarverslag zorgplicht archieven 2013-2014 (Rijn, van, 2015).
- Het I-board heeft een Informatievisie (Provincie Noord-Brabant, 2015h) vastgesteld:
 - Dit is mede naar aanleiding van het rapport Digitalisering en duurzame toegankelijkheid van de Zuidelijke Rekenkamer (Zuidelijke Rekenkamer, 2014) opgesteld.
 - Er wordt nog gewerkt aan de nota Digitale duurzaamheid (Provincie Noord-Brabant, 2015j).
- Ook geeft zij aan dat men druk doende is met de archivering van de video notulen, maar daar weet zij de stand van zaken niet van.

Naar aanleiding hiervan zijn de volgende onderwerpen opgesteld:

- I-board en I-visie (inzage/ bespreking)

- Kwaliteitssysteem vs. Kwaliteitsmonitor: Regeling archiefbeheer zegt dat de beheerder verantwoordelijk is voor het toetsen van de kwaliteit van archiefbescheiden en het opstellen van een kwaliteitssysteem voor het beheer van de archiefbescheiden. Ik heb wel eens gehoord van de kwaliteitsmonitor, maar niet van het kwaliteitssysteem, is dit hetzelfde en zo niet wat houden beiden in?
- Provisa (inzage/ bespreking): Zijn de selectielijsten de grondslag voor de inrichting van Corsa en haar zaaktypen?
- Boekje over uitleg Archiefwet 1995 (2015).
- Corsa.
- Nota digitale duurzaamheid (Provincie Noord-Brabant, 2015j).

2. Codering

- Geanonimiseerd -

Bijlage C: Documentair Structuur Plan (DSP)

Doel: Het DSP moet voor de griffie een middel zijn om een beter beeld te krijgen van welke systemen er zijn en waarvoor deze worden gebruikt. Daarnaast helpt het de enterprise architectuur voor de huidige situatie (IST) in beeld te brengen zodat een goede SOLL-visie gevormd kan worden.

Er is voor gekozen een globaal overzicht te geven van de systemen waarmee de griffie werkt of waarmee de griffie te maken heeft. Zo wordt het hele applicatielandschap geschetst. Er wordt in beperkt ingezoomd op de content silo's waarmee de griffie werkt; MyCorsa NxT, SharePoint, Outlook en de map griffie op de g-schijf.

Leeswijzer

Het DSP bestaat niet alleen uit het schema's in deze bijlage, maar de afbeeldingen weergegeven in Hoofdstuk 3 Enterprise architectuur (IST) maken hier eveneens onderdeel van uit. De volgende afbeeldingen behoren tot het DSP:

- Bedrijfsarchitectuur
 - **Afbeelding 2:** Samenhang processen griffie (IST)
- Informatie architectuur
 - **Afbeelding 3:** Verband medewerkers, processen en systemen en programma's (IST)
 - **Afbeelding 5:** Informatie-uitwisseling (IST)
- Technische architectuur
 - **Afbeelding 6:** Applicatielandschap Corsa, iBabs, brabant.nl/ SIS (IST)
 - **Afbeelding 7:** Netwerkstructuur internet (IST)
 - **Afbeelding 8:** Boomstructuur

In deze bijlage is het schematische overzicht opgedeeld in vier delen:

1. Toepassing, berichten en gegevens;
2. Informatie-uitwisseling, ordeningsstructuur, omvang en wetgeving;
3. Verantwoordelijke afdeling/ functie, machine/ platform en bedrijfsprocessen;
4. Zaaktypen griffie ten behoeve van Corsa.

1. Toepassing, berichten en gegevens

Analysedatum	21-09-2015 t/m 02-10-2015	
Systemen & programma's	Toepassing	Berichten & gegevens
M yCorsa Nxt	Archiveren en samenwerken: Zaak-, dossier-, en documentbehandeling (documentmanagement) en archiefbeheer, beperkte functionaliteit (webapplicatie) (zelfde programma als Corsa).	Documentatie op basis van o.a. zaaktype zoals: Overeenkomsten, contracten, informatieverzoeken PS algemeen, informatieverzoeken PS WOB, Beroep tegen besluit PS, Voorlopige voorziening tegen besluit PS, Verzet tegen uitspraak Raad van State n.a.v. PS besluit, vergaderingen PS, commissie en presidium.
Corsa	Archiveren en samenwerken: Zaak-, dossier-, en documentbehandeling (documentmanagement) en archiefbeheer, uitgebreide functie	Documentatie uit Corsa klaarzetten en organiseren voor exportering
M yCorsa 7.2	Publiceren: Bestuursmodule Corsa; exporteren en publiceren documentatie	Genereren van documentatie (mail) en opslag van documentatie (mail). Mailbox griffie Mails m.b.t. o.a. aanmeldingen, dagbericht, nieuwsbrieven, schriftelijke vragen, secretariaat, werkbrieven aanmeldingen, mails van medewerkers, e-mailservice PS, verkiezingen 2015
Microsoft Office 2010 Outlook	Archiveren en samenwerken: Mailsoftware griffie	Genereren van documentatie
Microsoft Office 2010 overig	Tekstverwerkingssoftware, digitaal rekenbladprogramma	
Mapenstructuur (G:) Griffie	Archiveren (griffie intern) en samenwerken: Digitale opslag informatie	Documentatie zoals dagberichten, documentatie procedurevergadering, presidium, PS, documentatie griffiezaken en werkbestanden
Smartdocuments/Xential	Extensie: documentcreatie en koppeling zaak (Corsa)	Sjablonen in huisstijl in de diverse zaaktypen
Archiefkast	Archiveren: Fysieke opslag informatie	Gelofsbriefen
Brabant.nl	Publiceren: extranet, externe digitale informatiedeling over PNB ri. Geïnteresseerden/ media	M.b.t. PS wordt informatie ontsloten via Politiek en Bestuur; Provinciale Staten informatie m.b.t. Staten Actueel. Werkwijze PS, Meer over PS, Audio- en videoverslagen, Statenleden en fracties, laatste nieuws PS (nieuwsbrieven). Ook SIS maakt hier een onderdeel van uit (Zie SIS)
Staten Informatie Systeem (SIS)	Dynamische archivering: tot 2002, onderdeel van www.brabant.nl	Informatie m.b.t. vergaderstukken en besluiten, exclusief geheime stukken (Handboek voor leden., 2015). Ingediende moties en amendementen worden tijdens de vergadering op SIS geplaatst.
P s live	Publiceren en archiveren: extranet, onderdeel van www.brabant.nl	Live vergaderingen volgen. Audio notulen vergaderingen.
Brain	Publiceren: intranet PNB, interne digitale informatiedeling bestemd voor medewerkers	Informatie m.b.t. interne actualiteiten, service, provinciale organisatie, politiek en bestuur (o.a. vergaderstukken), ambtelijke organisatie, loket m.b.t. aanvragen van provinciale producten en diensten en raadgevingen van provinciale informatie
Brains	Publiceren en archiveren: intranet Statenleden; interne digitale informatiedeling	Informatie m.b.t. actuele informatie PS, vergaderingen, praktische informatie zoals templates, handleidingen en formulieren om zelf zaken te regelen. Nieuwe Werkwijze en contactgegevens Griffie. Publicatie en archivering van dagberichten.
iBabs	Samenwerken: Vergadersoftware, interne informatiedeling betreffende vergaderingen	Vergaderstukken, agenda m.b.t. tot PV, Statenvergaderingen, presidium etc.
Mailchimp	Publiceren: Mailsoftware ri. Statenleden	Opgestelde attendingsmail Statenleden m.b.t. dagberichten rondmailen. Adressenlijsten
Tripolis	Publiceren: Mailsysteemmodule ri. geïnteresseerden	Opstellen nieuwsbrieven ri. geïnteresseerden en rondmailen. Adressenlijsten
Sitecore	Publiceren: Web Content Management Systeem (CM S) Brains en Brain	Vullen brabant.nl, Provinciale Staten/ Brains, opstellen dagberichten
SharePoint/ Microsoft Office 365	Samenwerken en publiceren: Raamwerk voor online (samen)werken en sociaal netwerk.	Informatie m.b.t. bijvoorbeeld enterprise architectuur en projecten

2. Informatie-uitwisseling, ordeningsstructuur, omvang en wetgeving

Analyse datum	21-09-2015 t/m 02-10-2015	Orderingsstructuur						
Systemen & programma's	Informatie-uitwisseling/Relaties	Indeling	Metadata	Zoekmachine	Omvang	Wetgeving		
MyCorsa NXT	Via MyCorsa 7.2 verdubbeling	M appenstructuur; mappen, taken en items	Zaaktypen griffie (4). Zaaktypen griffie). Caseco de, startdatum, klant naam, inhoud hoofdcase, onderwerp/titel type, behandelaar, agendadatum PS, etc.	Ja, met facetnavigatie	>500 items (meer kan zoekmachine niet tonen)	• Archiefwet 1995 (1) • Archiefbesluit 1995 (2); • Archiefregeling 2009 (3); • Archiefverordening van de Provincie Noord-Brabant (4) • Regeling archiefbeheer Noord-Brabant (5) • Regeling elektronische bekendmaking en beschikbaarsstelling regelgeving decentrale overheden (6); • Regeling ambtelijke organisatie Noord-Brabant (7); • Provinciewet (8); • Wet openbaarheid van bestuur (Wob) (9); • Wet bescherming persoonsgegevens (10).		
Corsa								
MyCorsa 7.2	Verdubbeling naar SIS en iBabs	x	x	x	x			
Microsoft Office 2010 Outlook	Verdubbeling naar Corsal/MyCorsa NXT (warmer no odzakelijk)	M mailbox Statengriffie: Mappenstructuur		M mailbox Statengriffie: M mailbox Statengriffie: - Postvak: 65 MB, 2 hoo fdmappen - Archief: 26 MB, 11 hoo fdmappen		E-mailreglement (e-mails zouden vervolgens in Corsal opgeslagen dienen te worden)		
Microsoft Office 2010 overig	Koppeling naar Corsal	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		
M appenstructuur (G-) Griffie	Verdubbeling naar Corsal/MyCorsa NXT	M appenstructuur (overwegend numeriek geordend)	Auteur	Ja, beperkte functionaliteit	31GB 63 hoo fdmappen	Nog niet vastgelegd hoe het archiefbeheer geregeld moet worden. Wel zijn wetten 11/m 10 van kracht.		
Smartdocuments/Xential	Extensie van Microsoft Office 2010	M appenstructuur	x	nee	4 mappen 4-100 sjablonen	x		
Archiefkast	x	mappen (alfabetisch geordend)	n.v.t.	n.v.t.	halve meter			
Brabant.nl	Verdubbeling SIS	Tabbladen Keuzemenu	n.v.t.	Ja, met facetnavigatie	x			
Staten Informatie Systeem (SIS)	Verdubbeling informatie vanuit Corsal via MyCorsa 7.2	Keuzemenu (ordering op basis van vergaderingsdatum)	n.v.t.	Ja, met facetnavigatie	x			
P sive			n.v.t.	Ja, met facetnavigatie	x			
Brain	Koppeling met Brabant.nl/ SIS	Tabbladen Keuzemenu	n.v.t.	Ja, met facetnavigatie	x			
Brains	Vanuit Sitecore publicatie, verdubbeling vanuit SIS	Tabbladen Keuzemenu	n.v.t.	Ja, met facetnavigatie	x			
iBabs	Verdubbeling van benodigde informatie vanuit Corsal via MyCorsa 7.2	mappenstructuur	n.v.t.	Ja	4-25 hoo fdmappen			
M ailchimp	Mails verwijzen naar dagberichten Statenleden	n.v.t.	n.v.t.	x	x	Wetten 11/m 10 en Webrichtlijnen (Logius, 2010)		
Tripolis	Mails verwijzen naar nieuwsbrieven voor geïnteresseerden	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	x	Wet 10 en E-mailreglement (e-mails zouden vervolgens in Corsal opgeslagen dienen te worden)		
Sitecore	Publicatie naar Brains	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	x	n.v.t.		
SharePoint/ Microsoft Office 365	x	Herbergt applicaties Word online, Excel online, OneDrive, Sites, Yammer, Delve, OneNote Online, PowerPoint Online, Sway.	x	x	x	Wet 10 en E-mailreglement (e-mails zouden vervolgens in Corsal opgeslagen dienen te worden)		

3. Verantwoordelijke afdeling/ functie, machine/ platform en bedrijfsprocessen

Analyse datum	21-09-2015 t/m 02-10-2015		
Systemen & programma's	Verantwoordelijke afdeling/ functie	Machine/ platform	Bedrijfsprocessen
MyCorsa NXT	Inhoudelijk: Iedere medewerker zelf verantwoordelijk. Technisch: Functioneel beheer PNB	Webserver (intern), web applicatie (beperkte functie van Corsa desktopversie)	Zie afbeelding 2 H3.2
Corsa	Kwaliteit: Afdeling DIV	Webserver (intern)	
MyCorsa 7.2	Klaarzetten & exporteren: Functioneel beheerder Stateninformatie	Webserver (intern)	
Microsoft Office 2010 Outlook	Mailbox Statengriffie: Secretariaat Griffie Privémappen: Iedere medewerker zelf verantwoordelijk Technisch: Functioneel beheer PNB	Geïnstalleerd op Windows 7	
Microsoft Office 2010 overig	Technisch: Functioneel beheer PNB	Geïnstalleerd op Windows 7	
Mappenstructuur (G:) Griffie	Inhoudelijk: Iedere medewerker zelf verantwoordelijk. Technisch: Functioneel beheer PNB Kwaliteit: Afdeling DIV	g-schijf op fileserver (intern)	
Smartdocuments/ Xential	Technisch: Functioneel beheer PNB	Webserver (intern)	
Archiefkast	Senior Statenadviseur griffie	Verdieping 01, Kamer 11, kast	
Brabant.nl	Beheer gehele website: Afdeling communicatie, Beheer Griffie: Inhoudelijk: Communicatie adviseur/ secretariaat.	Webserver (intern)	
Staten Informatie Systeem (SIS)	Coördinator: Functioneel beheerder Stateninformatie	Webserver (intern)	
Plive	GemeenteOplossingen	Webserver (extern) (GO)	
Brain	Beheer inhoudelijk: Afdeling communicatie	Webserver (intern)	
Brainps	Beheer inhoudelijk: Afdeling communicatie Inhoudelijk: Communicatie adviseur griffie	Webserver (intern)	
iBabs	Technisch: Functioneel beheer PNB Inhoudelijk: Functioneel beheer Stateninformatie & medewerkers griffie	Webserver (extern), Android/ OS applicatie	
Mailchimp	Secretariaat	Software as a Service (SaaS)	
Tripolis	Secretariaat	Software as a Service (SaaS) ?? Outbound server (Tripolis Solutions, 1999-2015)	
Sitecore	Inhoudelijk: Communicatie adviseur/ secretariaat Beheer: Afdeling Communicatie	Webserver (intern)	
SharePoint/ Microsoft Office 365	Technisch: Cluster Informatiemanagement & ICT	Webserver (intern), Software as a Service (SaaS)	

4. Zaaktypen griffie (Provincie Noord-Brabant, 2015u)

Zaaktype	Beschrijving	Zaakvorm
Klachten tegen PS	Voor alle aspecten rondom tegen de handelswijze van PS ingediende klachten.	07. klachten
Offerte en opdrachten voor levering en diensten (enkelvoudige- en meervoudige aanbesteding)	Te gebruiken voor alle enkelvoudige of meervoudige aanbestedingen door PS.	09. Aan-, inkoop en huur
Mededeling tariefverhoging / indexering	Voor mededelingen van tariefverhogingen of prijsindexeringen t.b.v. door PS afgesloten overeenkomsten of uitgevoerde aanbestedingen.	09. Aan-, inkoop en huur
Europese Aanbesteding	Voor alle aspecten rondom de uitvoering van Europese aanbestedingen door PS.	09. Aan-, inkoop en huur
(Bestuurs)Overeenkomsten, convenanten	Voor behandeling van zaken betreffende het aangaan van bestuursovereenkomsten of convenanten door PS	12. Overeenkomsten, convenanten, etc.
PS Informatieverzoeken algemeen	Voor behandeling van informatieverzoeken, niet zijnde WOB-verzoeken aan PS.	13. Informatieverzoeken
PS Informatieverzoeken WOB	Voor behandeling van informatieverzoeken in het kader van WOB (Wet Openbaarheid van Bestuur) aan PS	13. Informatieverzoeken
Beroep tegen besluit PS (inclusief hoger beroep)	Voor de behandeling van een (hoger) beroep tegen een door PS genomen besluit.	18. Beroep en voorlopige voorziening
Voorlopige voorziening tegen besluit PS	Voor de behandeling van een ingediend verzoek om een voorlopige voorziening tegen een besluit van PS	18. Beroep en voorlopige voorziening
Verzet door PS tegen uitspraak Raad van State	Voor het instellen van Verzet door PS tegen een uitspraak van de Raad van State.	18. Beroep en voorlopige voorziening
Vergaderingen PS, Commissie en Presidium	Voor zaken betreffende de agenda's, verslagen en vergaderstukken van vergaderingen PS, bijeenkomsten of Presidium.	22. Agenda en Besluitenlijst
Beleid van PS, vaststellen van beleid (afkomstig van GS)	Voor het vaststellen van beleid door PS, na voorbereiding door GS.	25. Provinciale Staten
Ingekomen Stukken Provinciale Staten	Voor de behandeling door PS van bij PS ingekomen stukken.	25. Provinciale Staten
Vragenuurtje / Interpellatie / Motie niet geagendeerd onderwerp vergadering van Provinciale Staten	Voor de behandeling van onderwerpen voor het vragenuurtje in de vergadering van PS, voor interpellaties, voor moties of voor niet voor de vergadering van PS geagendeerde onderwerpen.	n.v.t.

Bijlage D: Interview cultuur en draagvlak informatievoorziening

Geïnterviewden:

- Een statenadviseur, 5 oktober 2015 9:30;
- Communicatieadviseur, 6 oktober 14:30;
- Een senior statenadviseur, 7 oktober 2015 10:00;
- Loco-griffier, 9 oktober 14:30.

In deze bijlage:

- Topiclijst
 - Codering
-

1. Topiclijst

Bedrijfscultuur griffie ten aanzien van informatievoorzieningen

1. Hoe staat u tegenover het aanleren van nieuwe werkwijzen ten aanzien van de informatievoorziening van de griffie wat betreft documentmanagement en archiefbeheer?
2. Hoe staat u tegenover het eventueel leren werken met het systeem SharePoint?
3. Hoe staat u tegenover het aannemen van een uitvoerende positie als er taken belegd dienen te worden om de verandering en verbeteringen in de informatievoorzieningen door te voeren?

(Vragen voor loco-griffier)

4. Hoe zou u als leidinggevende de houding van de griffiemedewerkers ten aanzien van het doorvoeren van verbeteringen en veranderingen in de informatievoorzieningen omschrijven?

Draagvlak provincie

5. *(Vragen voor loco-griffier)* Als er een veranderings- en verbeteringsadvies gegeven wordt, wat kan er dan wat betreft draagvlak verwacht worden vanuit de provincie (financiën, mensen, ondersteuning)?

2. Codering

- Geanonimiseerd -

Bijlage E: Interview functioneel beheerder (IST & DSP)

In deze bijlage:

1. Topiclijst
 2. Codering
-

1. Topiclijst

Informatie architectuur: algemeen

1. Welke ontwikkelingen zijn er gaande rondom het digitaliseren van de geloofsbriefen in de archiefkast?

Informatie architectuur: Koppelingen systemen

2. Kunt u mij uitleggen hoe de diverse koppelingen tussen de systemen in elkaar zitten?
 - iBabs
 - SIS (Provinciale Staten, Vergaderstukken en Besluiten)
 - Brabant.nl, Politiek en Bestuur, Provinciale Staten
 - BrainPS
 - PSlive
 - MyCorsa NxT

Informatie architectuur: informatie-uitwisseling

3. Welke informatie wordt uitgewisseld tussen de systemen en door welke medewerker (functie)?
 - a. Welke rol speelt de g-schijf bij het uitwisselen van informatie?
 - b. Kunt u mij uitleggen welke informatie iBabs verstrekt en/of in iBabs kan worden ingevoerd?

Technische architectuur: gegevensopslag

4. Wat is de hoofdopslag voor het archief van de griffie?
5. Welke rol spelen de diverse sites (Brain, BrainPS, SIS, iBabs, brabant.nl Provinciale Staten en PSlive) bij gegevensopslag van de griffie?

Informatiebehoeften Statenleden

6. Welke informatie wordt aangeleverd door griffie ten behoeve van PS/ Statenleden?
 - a. Via welke kanalen/ personen wordt deze informatie verstrekt? (Zie vraag 2)
7. Welke informatie wordt geleverd aan griffie ten behoeve van PS/ Statenleden?
 - a. Via welke kanalen/ personen wordt deze informatie verstrekt? (Zie vraag 2)

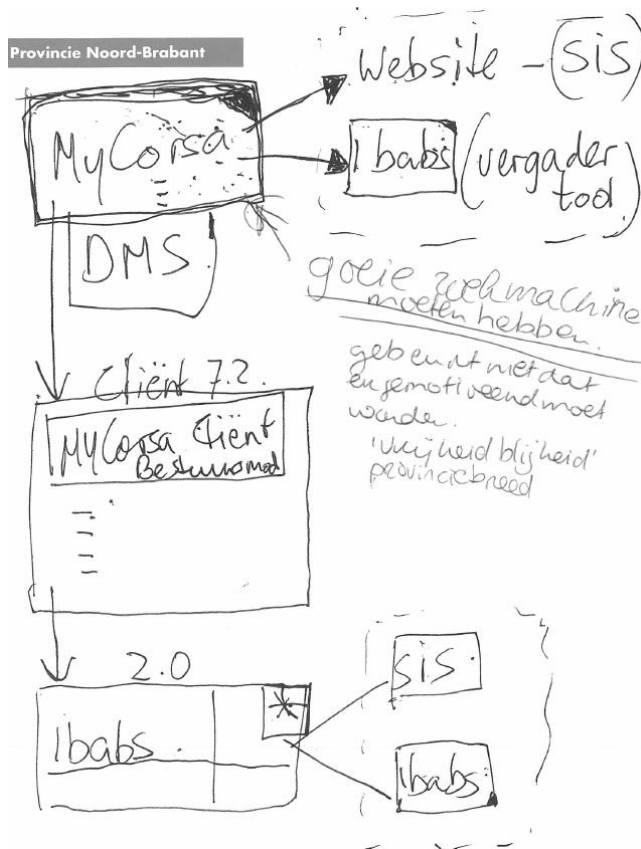
DSP: Overzicht documentaire informatie

8. Welke informatie MOET worden vastgelegd in Corsa?
 - a. Met welke zaaktypen werkt de griffie?
 - b. Welke documentatie moet worden vastgelegd binnen Corsa?
 - c. Is ergens vastgelegd hoe Corsa voor de griffie is ingericht?
 - d. Zo nee, hoe kan ik Corsa documenteren c.q. een compleet overzicht krijgen van de systeembestanden (omvang, type, zaaktype)

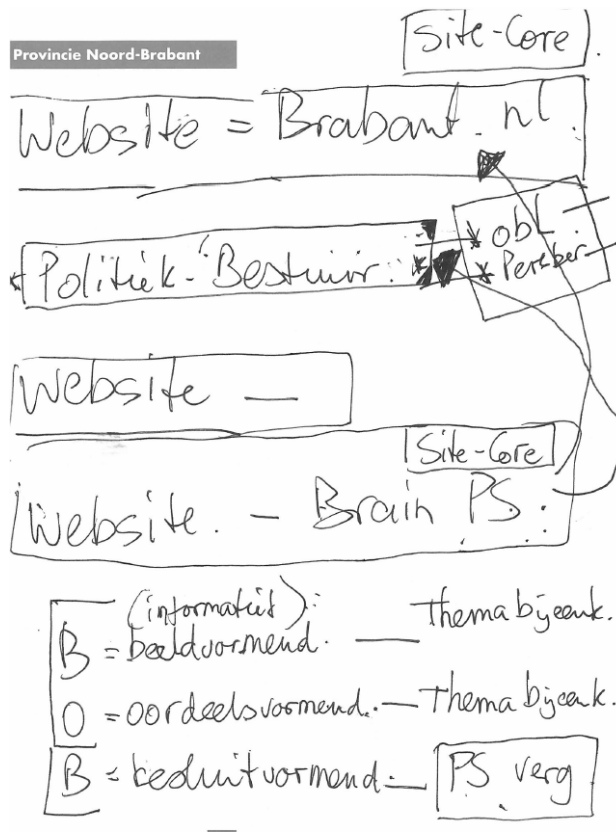
2. Codering

- Geanonimiseerd -

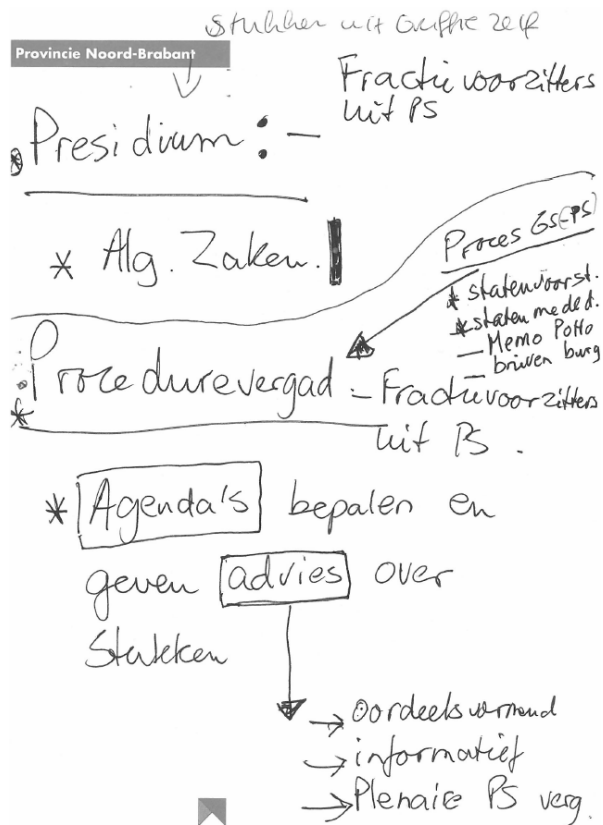
Afbeelding 12: Informatie architectuur: Koppelingen systemen (iBabs & Corsa)



Afbeelding 13. Informatie architectuur: Koppelingen systemen (websites)



Afbeelding 14. Informatie architectuur: algemeen (presidium en procedurevergadering)



Bijlage F: Interview informatie adviseur en technisch architect (IST)

In deze bijlage:

1. Verslaglegging gesprek
2. Applicatielandschap SIS, iBabs, Corsa
3. Netwerkstructuur

1. Verslaglegging gesprek

- Geanonimiseerd -

Machines en platforms van systemen en programma's

Met de Technische architect neem ik de diverse programma's door en geeft hij mij aan op welke machine/ platform het programma draait. Hij vertelt mij vooral of een systeem intern of extern draait. Daarnaast geeft hij nog aan dat er gewerkt wordt vanaf virtuele werkplekken. Uit het gesprek wordt duidelijk dat ik niet helemaal volledige informatie heb ontvangen (tabel 1). De zwarte systemen en programma's zijn nieuw en/ of aangepast.

Tabel 2: Feedback Machine/ platform van systemen & programma's

Systemen & programma's	Machine/ platform
MyCorsa NxT	Webserver (intern), web applicatie (beperkte functie van Corsa desktopversie)
Corsa	Webserver (intern)
MyCorsa 7.2	Webserver (intern)
Microsoft Office 2010 Outlook	Geïnstalleerd op Windows 7
Microsoft Office 2010 overig	Geïnstalleerd op Windows 7
Mappenstructuur (G:) griffie	g-schijf op fileserver (intern)
Smartdocuments/ Xential	Webserver (intern)
Brabant.nl	Webserver (intern)
Staten Informatie Systeem (SIS)	Webserver (intern)
PSlive	Webserver (extern) (GO)
Brain	Webserver (intern)
BrainPS	Webserver (intern)
iBabs	Webserver (extern), Android/ OS applicatie
Mailchimp	Software as a Service (SaaS)
Tripolis	Software as a Service (SaaS) ?? Outbound server (Tripolis Solutions, 1999-2015)
Sitecore	Webserver (intern)
SharePoint/ Microsoft Office 365	Webserver (intern), Software as a Service (SaaS)

Netwerkstructuur en applicatielandschap

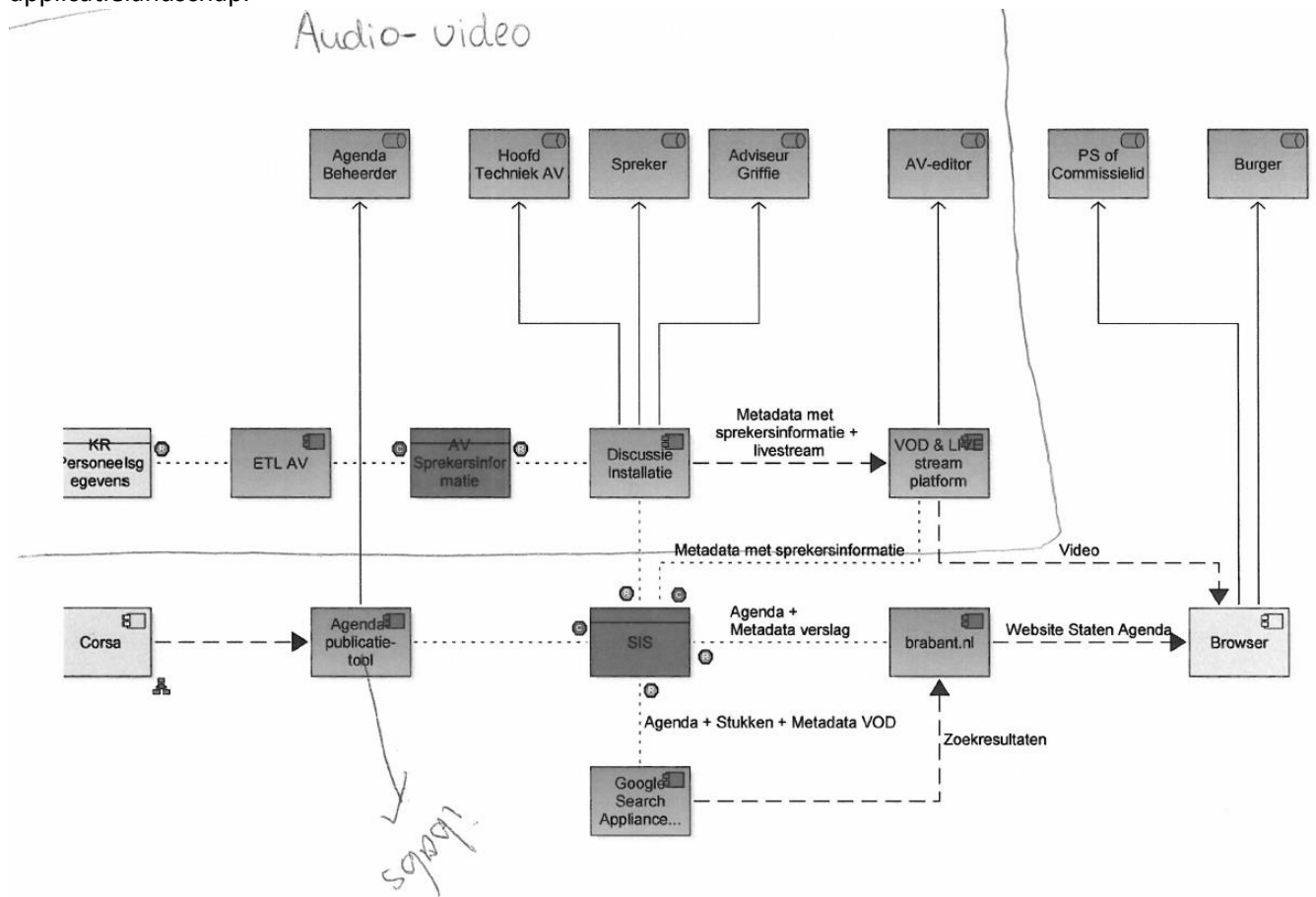
Daarnaast reikt hij mij een visuele weergave van de netwerkstructuur aan voor de internetomgeving waarbinnen de virtuele werkplekken verstrekt worden (bijlage E2). Ook reikt hij mij twee documenten aan met betrekking tot het applicatielandschap rondom SIS, Corsa en iBabs (bijlage E2). Uit het gesprek blijkt verder dat binnen het provinciehuis wordt gewerkt met een boomstructuur, maar ook blijkt, aldus de Technisch architect, dat het beschrijven van een netwerk op deze wijze gedateerd is.

Over SIS zijn diverse opvattingen. SIS wordt als sommigen gezien als het hele applicatielandschap van Corsa tot de Browser. Anderen zien SIS als dat gedeelte op de website brabant.nl wat valt onder vergaderstukken en besluiten.

2. Applicatielandschap SIS, iBabs, Corsa

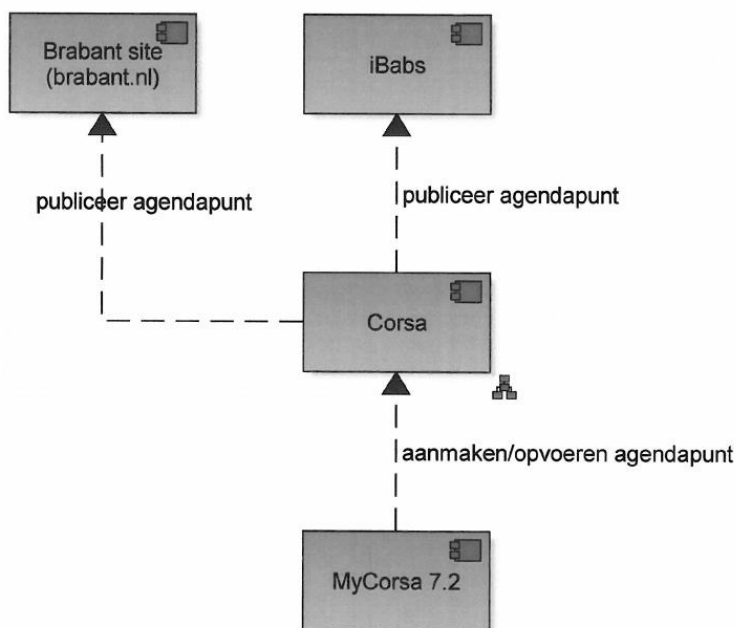
Detail

De getekende lijn kadert dat deel van het landschap af dat te maken heeft met het audio-video applicatielandschap.



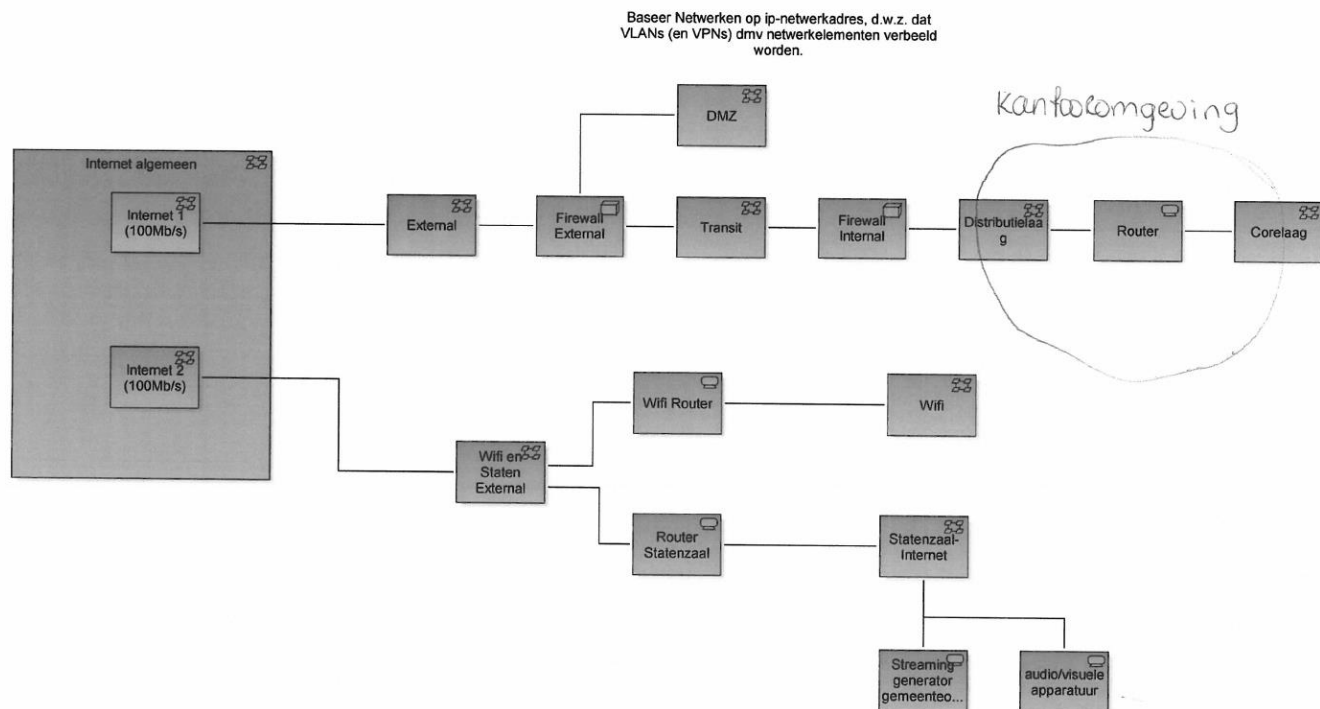
Versimpeld

Met MyCorsa 7.2 kan data georganiseerd, klaargezet en geëxporteerd worden naar iBabs en SIS wat hier brabant.nl wordt genoemd.



3. Netwerkstructuur

De netwerkstructuur welke betrekking heeft op het onderzoek valt onder het bovenste gedeelte (internet 1) waarbij het omcirkelde stuk de kantooromgevingen betreft.



Bijlage G: Organizational Culture Scan Light

In deze bijlage:

1. Leeswijzer
2. Resultaten Organizational Culture Scan Light

1. Leeswijzer

Aan de hand van een infographic van zes dimensies wordt de cultuur van de griffie beschreven. De culturele dimensies worden iedere in de infographic op een schaal afgezet waarbij twee uiterste polen worden gedefinieerd. De polen worden benoemd en er wordt aangegeven waar de griffie op de schaal scoort. Op de schaal wordt tevens met rood/oranje aangegeven wanneer een cultuur disfunctioneel is.

Om de resultaten te kunnen begrijpen volgt een korte omschrijving van de dimensies. De beschrijvingen zijn overgenomen en vertaald vanaf de site van The Hofstede Centre (The Hofstede Centre, Z.D.a, Z.D.b, Z.D.c) waar uitgebreid uitleg wordt gegeven over deze dimensies.

D1 Organisational effectiveness

<u>0. Middelen georiënteerd</u>	<u>100. doel georiënteerd</u>
Belangrijkste kenmerk is de wijze waarop het werk wordt gedaan. Mensen identificeren zich met 'hoe'.	Medewerkers zijn voor namelijk bezig met het bepalen van specifieke interne doelen of resultaten. Mensen identificeren zich met 'wat'.
<u>Karakteristieken</u> Alleen doen wat gevraagd wordt, gebrek aan vertrouwen, beloften worden vaak gebroken.	<u>Karakteristieken</u> Ondernemend, uitdagend werk, inspireren leiderschap.

D2 Customer orientation

<u>0. Interne drijfveren</u>	<u>100. Externe drijfveren</u>
De eigen realiteit wordt voorop gesteld.	Nadruk op het behalen van de eisen van klanten,
<u>Karakteristieken</u> Procedures eerst, ethisch, weten wat het beste is voor de klanten.	<u>Karakteristieken</u> Flexibel, altijd ruimte voor verbetering, de klant is koning ook al lijkt het soms niet logisch

D3 Control

<u>0. Los</u>	<u>100. Strikt</u>
Er is weinig controle en discipline. Er wordt veel geïmproviseerd en er zijn veel verrassingen. .	Veel controle en discipline. Verrassingen en de behoefte om te improviseren worden ontweken.
<u>Karakteristieken</u> Informeel, gebrek aan voorspelbaarheid, weinig werkstandaarden.	<u>Karakteristieken</u> Nauwgezet, punctueel, kostenbewust, formeel.

D4 Focus

<u>0. Lokaal</u>	<u>100. Professioneel</u>
Mensen identificeren zich met de baas en/ of afdeling waar zij werken.	Mensen identificeren zich met hun vak en de inhoud van hun werk.
<u>Karakteristieken</u>	<u>Karakteristieken</u>

Korte termijn oriëntatie, naar binnen kijken, sterke sociale controle 'wees zoals ons'.	Hier en nu kijken, maar tevens lange termijn georiënteerd, geïnteresseerd in wat er in de buitenwereld gebeurt, kritisch.
---	---

D5 Approachability

<u>0. Open</u>	<u>100. Gesloten</u>
<u>Karakteristieken</u> Zij die falen, geven we het voordeel van de twijfel. Iedereen is geïnformeerd, we laten de baas weten wat we denken.	<u>Karakteristieken</u> Het is zinken of zwemmen, informele en onofficiële informatie is erg belangrijk. Bij problemen wordt er liefst niet over gesproken.

D6 Management philosophy

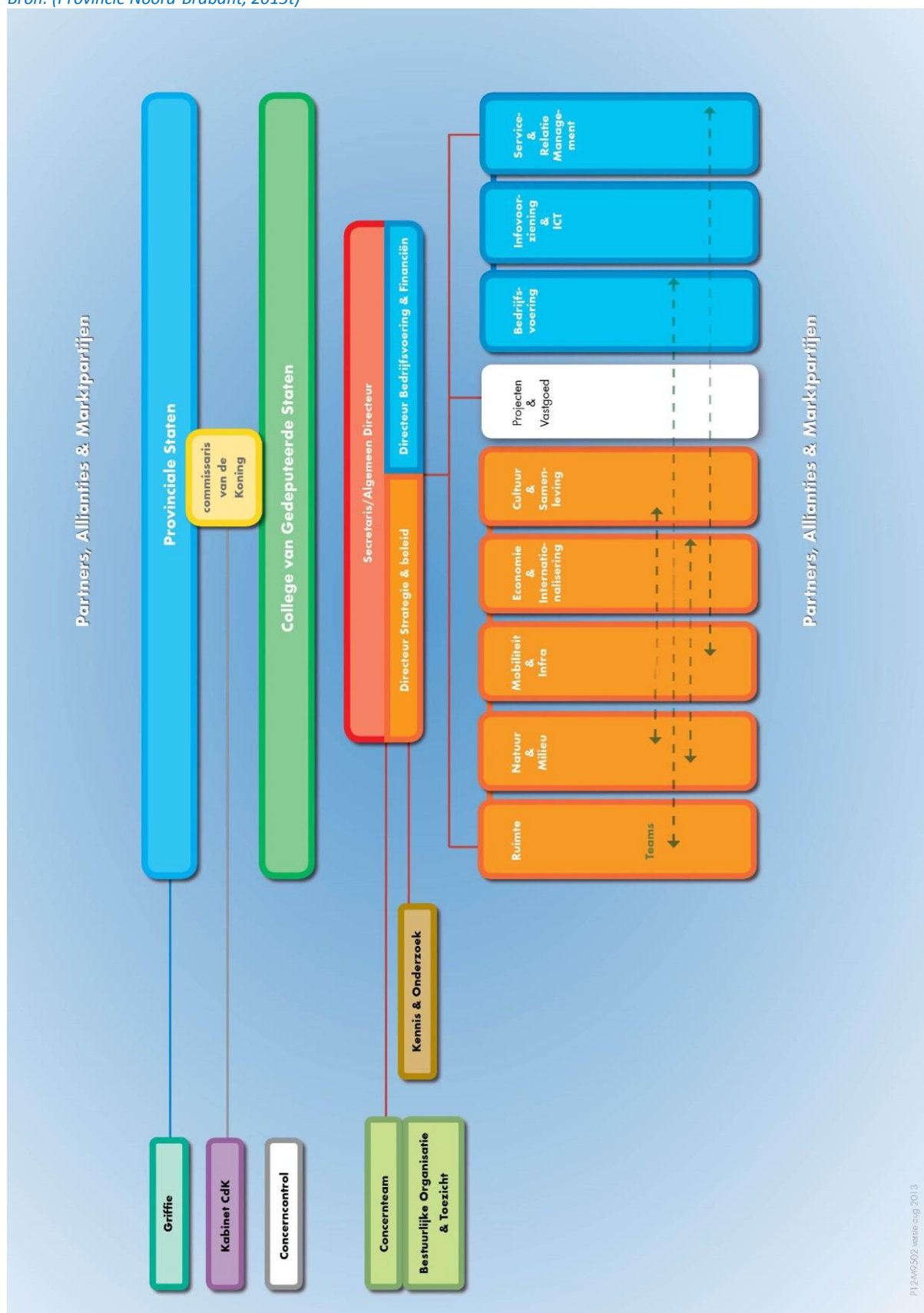
<u>0. Medewerkergeoriënteerd</u>	<u>100. Werk georiënteerd</u>
Staat tegenover de zorg voor het afronden van een taak, ongeacht de prijs. <u>Karakteristieken</u> De baas neemt medeverantwoordelijkheid, persoonlijke problemen worden mee afgewogen, het is moeilijk ontslagen te worden.	Zorg voor het afronden van de taak, ongeacht de prijs. <u>Karakteristieken</u> De gezondheid van medewerkers is hun eigen zorg, management is enkel geïnteresseerd in taken, mensen worden onder druk gezet.

2. Resultaten: Organizational Culture Scan Light

- Geanonimiseerd -

Bijlage H: Ambtelijke organisatie & griffie

Bron: (Provincie Noord-Brabant, 2015t)



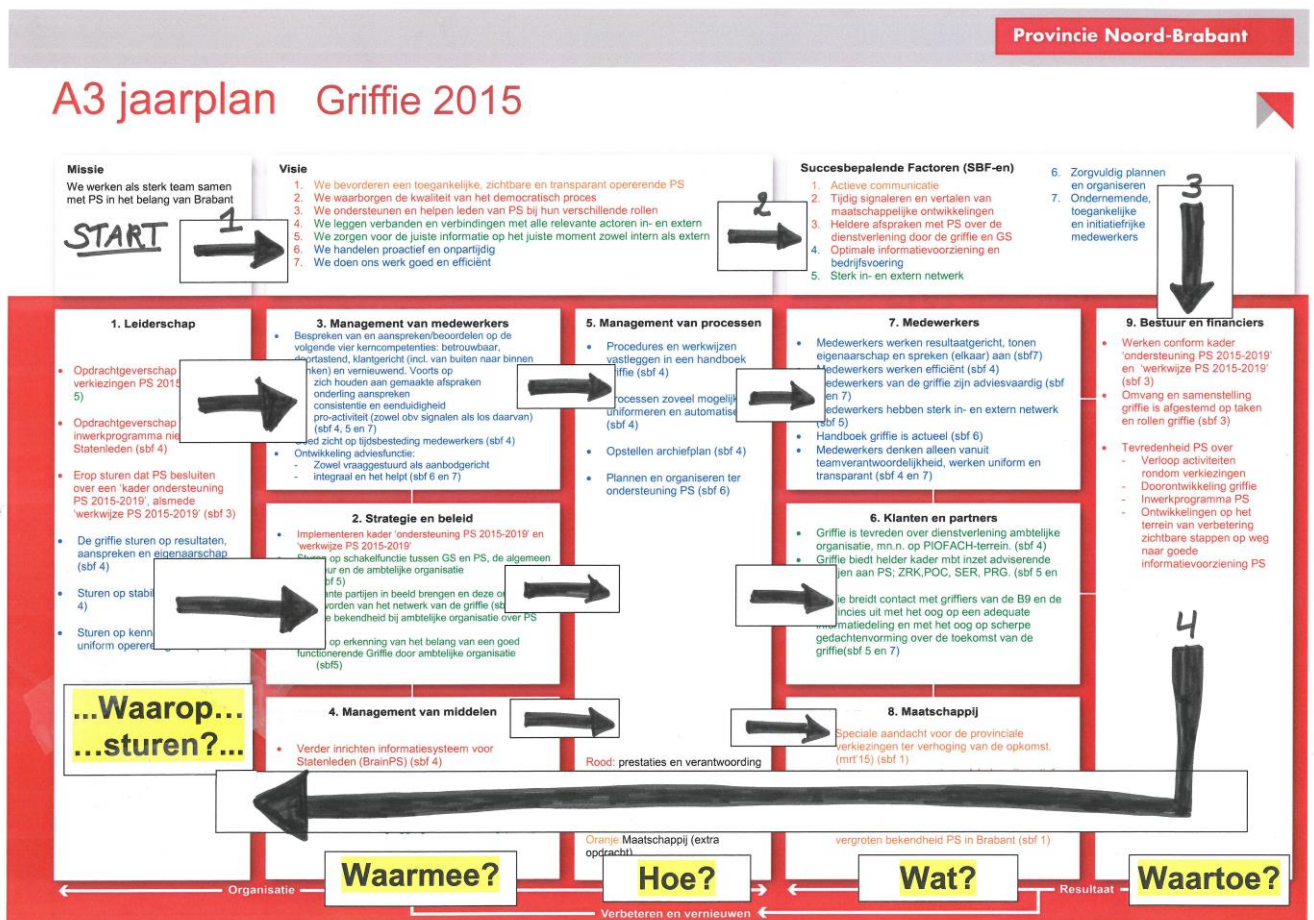
Bijlage I: Jaarplan griffie 2015

A3 jaarplan griffie 2015 – leeswijzer

Bij een A3 jaarplan wordt gewerkt van linksboven (missie -----> visie -----> succesbepalende factoren) via de resultaatsgebieden aan de rechterkant naar de organisatiegebieden aan de linkerkant.

Kortom: **van aandachtsgebied 9 naar 1.**

Het jaarplan bevat concrete doelen en heldere acties met focus en samenhang.



A3 jaarplan Griffie 2015



Missie

We werken als sterkteam samen voor PS in het belang van Brabant

Visie

1. We bevorderen een toegankelijke, zichtbare en transparant opererende PS
2. We waarborgen de kwaliteit van het democratisch proces
3. We ondersteunen en helpen leden van PS bij hun verschillende rollen
4. We leggen verbanden en verbindingen met alle relevante actoren in- en extern
5. We zorgen voor de juiste informatie op het juiste moment zowel intern als extern
6. We handelen proactief en onopzettig
7. We doen ons werk goed en efficiënt

Succesbepalende Factoren (SBF-en)

1. Actieve communicatie
2. Tijdig signaleren en verhalen van maatschappelijke ontwikkelingen
3. Heldere afspraken met PS over de dienstverlening door de griffie en GS
4. Optimale informatievoorziening en bedrijfsvoering
5. Sterk in- en extern netwerk
6. Zorgvuldig plannen en organiseren
7. Ondernemende, toegankelijke en initiatiefrijke medewerkers

1. Leiderschap

- Opdrachtgeverschap activiteiten verkiezingen PS 2015 (sbf 3 en 5)
- Opdrachtgeverschap inwerkprogramma nieuwe Statenleden (sbf 4)
- Erop sturen dat PS besluiten over een kader ondersteuning PS 2015-2019, alsmede werkwijze PS 2015-2019 (sbf 3)
- De griffie sturen op resultaten, aanspreken en eigenaarschap (sbf 4)
- Sturen op stabiliteit griffie (sbf 4)
- Sturen op kennisopbouw en uniform opereren griffie (sbf 4)

3. Management van medewerkers

- Bespreken van en aanspreken/beoordelen op de volgende vier kerncompetenties: betrouwbaar, doortastend, klantgericht (incl. van buiten naar binnen denken) en vernieuwend. Voorts op:
 - zich houden aan gemaakte afspraken
 - onderling aanspreken
 - consistentie en eenduidigheid
 - pro-activiteit (zowel gbx signalen als los daarvan) (sbf 4, 5 en 7)
- Goed zicht op tijdsbesteding medewerkers (sbf 4)
- Ontwikkeling adviesfunctie:
 - Zowel vastgesteld als aanbodgericht
 - integraal methode (sbf 6 en 7)

2. Strategie en beleid

- Implementeren kader ondersteuning PS 2015-2019 en 'werkwijze PS 2015-2019'
- Sturen op schakelfunctie tussen GS en PS, de algemene directie en de ambtelijke organisatie (sbf 5)
- Relevante partijen in beeld brengen en gezamenlijk onderdeel laten worden van het netwerk van de griffie (sbf 5)
- Grotere bekendheid bij ambtelijke organisatie over PS (sbf 5)
- Sturen op erkenning van het belang van een goed functionerende Griffie door ambtelijke organisatie (sbf 5)

4. Management van middelen

- Verder inrichten informatiesysteem voor Statenleden (BlauwPS) (sbf 4)
- Alleen brondocumenten in gebruik en ieder document staat in het juiste systeem (sbf 4 en 6)
- Audio/vidioverslaglegging en webcasting (sbf 4)

5. Management van processen

- Procedures en werkwijzen vastleggen in een handboek griffie (sbf 4)
- Processen zoveel mogelijk uniformeren en automatiseren (sbf 4)
- Opstellen archiefplan (sbf 4)
- Plannen en organiseren ter ondersteuning PS (sbf 6)

7. Medewerkers

- Medewerkers werken resultaatgericht, tonen eigenaarschap en spreken (elkaar) aan (sbf 7)
- Medewerkers werken efficiënt (sbf 4)
- Medewerkers van de griffie zijn adviesvaardig (sbf 2 en 7)
- Medewerkers hebben sterk in- en extern netwerk (sbf 5)
- Handboek griffie is actueel (sbf 6)
- Medewerkers denken alleen vanuit teamverantwoordelijkheid, werken uniform en transparant (sbf 4 en 7)

6. Klanten en partners

- Griffie is tevreden over dienstverlening ambtelijke organisatie, gbx op PLOFACH-terrein (sbf 4)
- Griffie biedt helder kader mbt inzet adviserende partijen aan PS: ZRK, BQ&G, SER, PRG (sbf 5 en 7)
- Griffie breidt contact met griffiers van de B9 en de provincies uit met het oog op een adequate informatiedeling en met het oog op scherpe gedachtenvorming over de toekomst van de griffie (sbf 5 en 7)

8. Maatschappij

- Speciale aandacht voor de provinciale verkiezingen ter verhoging van de opkomst (mrf 15) (sbf 1)
- Jongeren en gemeenteraadsleden zijn actief benaderd over activiteiten PS (sbf 1)
- Ondervijs: werk- en slagwijzen aanbieden PS beter vindbaar op Brabant.nl (sbf 1)
- Actieve inzet communicatiemiddelen gbx, vergroten bekendheid PS in Brabant (sbf 1)

9. Bestuur en financiers

- Werken conform kader 'ondersteuning PS 2015-2019' en 'werkwijze PS 2015-2019' (sbf 3)
- Omvang en samenstelling griffie is afgestemd op taken en rollen griffie (sbf 3)
- Tevredenheid PS over:
 - Verloop activiteiten rondom verkiezingen
 - Doorontwikkeling griffie
 - Inwerkprogramma PS
 - Ontwikkelingen op het terrein van verbetering informatievoorziening PS
 - Telefonische bereikbaarheid griffie
 - Efficiëntie griffie
 - Huisvesting fracties (met griffie als intermediair)
 - Adequaat inwerkprogramma nieuwe Statenleden

Organisatie

Verbeteren en vernieuwen

Resultaat

Bijlage J: Overleg analyse Informatiebehoeften Staten (23-9-2015)

Aanwezigen overleg:

- Adviseur Informatiemanagement griffie
- Informatieanalist
- Loco-griffier
- Communicatieadviseur
- Een Senior statenadviseur
- Functioneel Beheerder Stateninformatie

In deze bijlage:

1. Samenvatting overleg
2. Verslaglegging informatieanalist

1. Samenvatting overleg

In het overleg wordt aangegeven dat de Statenleden heel veel informatie tot zich moeten nemen, zowel digitaal als op papier. Zij vinden het lastig het kaf van het koren te scheiden en te navigeren door de informatie. Er kan hier gesproken worden van information overload. Information overload verwijst naar de moeite die een persoon kan hebben bij het begrijpen van een kwestie en het maken van besluiten dat kan worden veroorzaakt door de aanwezigheid van teveel informatie (Wikipedia, 2015e). Er wordt aangegeven dat SIS puur is ingedeeld op het niveau van vergaderingen en de daaraan hangende stukken.

Er is vraag naar een vorm van dossiervorming waarin informatiestromen worden gekoppeld en er relaties worden gelegd met thema's, onderwerpen en besluitvormingsprocessen uit het verleden. Er wordt dus gevraagd om een andere benadering dan dat wordt uitgevoerd bij SIS. Op deze wijze kunnen de Staten zich sneller inlezen en teruglezen wat er in het verleden over een onderwerp is besproken. In het overleg wordt gesproken over zowel een verbeterlag als veranderslag in de stukkenstromen rondom de vergaderingen PS. Gebruikersvriendelijkheid wordt als wens benoemd evenals het aanhouden van een zekere, zowel historische als besluitvormings-, chronologie waarbij er eigenlijk, zo vindt de communicatieadviseur, onderscheid moet worden gemaakt tussen de informatiebehoeften van de Statenleden en de informatiebehoeften van het algemene publiek. Er wordt vanuit de griffie gevraagd de dossiervorming qua ordeningsstructuur te laten te richten op de besluitvormingsprocessen. Verschillende ideeën passeren de revue zoals een 'knipselkrant' of 'Wikipedia' met een ordeningsstructuur gericht op de Plan Do Check Act cyclus (PDCA-cyclus) en beleidscyclus, uitgaande van onderwerpen en thema's.

Het uitzetten van onderwerpen en thema's langs een tijdlijn op basis van beleidscyclus of op basis van het BOB-model (Statendag) lijkt uiteindelijk het basisidee te zijn. Met deze beleidscyclus kunnen de informatiebehoeften van de Staten vervuld worden door het koppelen van historie. De benoemde beleidscyclus bestaat uit diverse beleidsfasen;

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| 0. totaaloverzicht, | 5. (monitoring van de) uitvoering, |
| 1. bestuursopdracht, | 6. aanpassing uitvoeringsprogramma, |
| 2. startmoment, | 7. (tussentijdse) beleidsevaluatie |
| 3. Kaderstelling, | (Provincie Noord-Brabant, Z.D.f). |
| 4. Uitvoeringsprogramma, | |

Een eerste stap zou het opbouwen van dossiers moeten zijn op basis van interne documentatie, de stukkenstroom van de griffie met betrekking tot de primaire processen Presidium, Procedurevergadering en Statendag (BOB), en externe documentatie. Als voorbeeld wordt de

presentatie van Eerste Kamer gegeven (Kranendonk, Z.D.). De presentatie van de Eerste Kamer voor het verbeteren van de informatievoorziening van de Statenleden heeft stimulerend gewerkt voor de griffie.

De adviseur informatiemanagement griffie geeft aan dat er enige beperkingen zijn. Hij wil geen hoge verwachtingen scheppen en probeert het 'out of the box' denken enigszins te temperen door aan te geven dat er vanuit de provincie weinig tot geen geld is, mede omdat er al veel projecten lopen binnen de provincie. Het realiseren van ideeën die geopperd worden, lijken vanuit zijn optiek beperkt of realiseerbaar.

De informatieanalist denkt heel erg mee met de griffie. Is beeldvormend en probleemoplossend aan het werk en heeft inzicht in de behoefte om allereerst 'out of the box' te denken voordat men gaat afbakenen en kaders gaat stellen.

De informatieanalist stuurt mij zijn rapportage aangaande het overleg zodat ik kan zien hoe hij de rapportage hiervan aanpakt en wat zijn eerste ingeving/ visie op het probleem en de oplossing is.

Na het gesprek is aan de communicatieadviseur is uitleg gevraagd over de beleidscyclus en besluitvormingscyclus. Zij legt uit dat in principe, bij in ieder geval grote onderwerpen, na iedere fase het besluitvormingsproces volgt op een Statendag volgens het BOB-model.

2. Verslaglegging informatieanalist (29-9-2015)

Ik zou de informatiebehoefte van de statenleden in beeld brengen. Vorige week woensdag 23 september is hierover samen met [adviseur informatiemanagement griffie] een gesprek geweest met de griffie. Hieronder de versimpelde weergave en de vervolgactie.

Informatiebehoefte Statenleden in een notendop

Statenleden krijgen een enorme hoeveelheid informatie op zich af. Hoe moeten zij zich bijvoorbeeld voorbereiden op een te behandelen agendapunt? Wat doen we aan dossiervorming.

Het SIS is gebaseerd op vergaderingen, documenten die behandeld worden, niet op de hoogtepunten en chronologie van de besluitvorming.

Er is behoefte aan kruisverbanden, efficiency, vergaderdoelstelling versus onderliggende stukken in SIS

Aan de horizon

Al pratende komen we uit op de beleidscyclus:

- Vooraf
- Kaderstelling
- Uitvoering
- Terugkoppeling
- Evaluatie

Basisidee is om op basis van die faseringen en hoofdthema's documenten te rubriceren. Dat was vooral een trigger in de presentatie van Peter Kranendonk.

Hoeveel procent van de informatiebehoefte kunnen we afdekken zonder al te veel inspanningen?

(Persoonlijke toevoeging [informatieanalist]. Als we dit ook nog kunnen koppelen aan publieksvriendelijkheid? Jip en Janneke taal per fase/thema?)

Vervolg

Afspraak is dat we samen met [adviseur informatiemanagement griffie] gaan kijken of we concrete verbetervoorstellen zien. Dat doen we met de club waarvoor we de informatiebehoefte in kaart zouden brengen, [projectleider ICT], [adviseur strategie en onderzoek], [technisch architect], [informatieanalist]. Daarna komen we in breed verband samen in overleg met de griffie. Bij de voornoemde stappen gaan we mogelijk ook [communicatieadviseur Eerste Kamer] betrekken.

Bijlage K: Interviews informatiebehoeften griffie

Geïnterviewden:

- Een statenadviseur, 5 oktober 2015 9:30;
- Communicatieadviseur, 6 oktober 14:30;
- Een senior statenadviseur, 7 oktober 2015 10:00;
- Loco-griffier, 9 oktober 14:30.

In deze bijlage:

1. Topiclijst
2. Codering

1. Topiclijst

Informatiebehoeften griffie (lacunes en knelpunten)

1. kunt u dan benoemen of u in uw functie zaken mist met betrekking tot de informatievoorzieningen?
2. kunt u dan benoemen of de griffie zaken mist in haar informatievoorzieningen?

Visie probleem

3. *(t.a.v. Communicatie Adviseur, aan de Senior statenadviseurs is reeds deze vraag voorgelegd in het vooronderzoek)* Loopt u tegen problemen aan bij het documentmanagement en archiefbeheer? Zo ja,
 - a. tegen welke problemen in het documentmanagement en archiefbeheer loopt u aan?

Ideeën over oplossingen

4. *(t.a.v. Communicatie Adviseur, aan de Senior statenadviseurs is reeds deze vraag voorgelegd in het vooronderzoek)* Wat zijn uw eigen ideeën om het documentmanagement en archiefbeheer van de griffie te verbeteren?

Informatiebehoeften (kennis)

5. Over welke informatie (onderwerpsgebieden) moet u beschikken om uw functie uit te kunnen oefenen?
6. Op welke wijze komt deze informatie tot u?

Informatiebehoeften (competenties)

7. Vindt u bepaalde zaken bij het werken met de systemen en/ of programma's lastig en heeft u soms hulp nodig? Zo ja,
 - a. kunt u aangeven voor welk systeem/ programma dit geldt? (Corsa, SharePoint, Outlook etc.)
 - b. tegen welke vragen loopt u aan?
 - c. hoe lost u dit op?

Draagvlak griffie

8. Aan welke voorwaarden moet volgens jou voldaan worden om de veranderingen in de informatievoorzieningen met succes door te voeren?

2. Codering

- Geanonimiseerd -

Bijlage L: Interviews informatiebehoeften Statenleden

Geïnterviewden:

- Een statenadviseur, 5 oktober 2015 9:30;
- Communicatieadviseur, 6 oktober 14:30;
- Een senior statenadviseur, 7 oktober 2015 10:00;
- Loco-griffier, 9 oktober 14:30.

In deze bijlage:

1. Topiclijst
 2. Codering van de interviews
-

1. Topiclijst

1. Kunt u kort en krachtig nader toelichten wat de informatiewensen van de Statenleden zijn ten aanzien van de informatievoorzieningen?
2. Welke ontwikkelingen hebben geleid tot het uiten van deze wensen?
3. Welke ontwikkelingen hebben geleid tot het in de arm nemen van de informatieanalist en adviseur informatiemanagement?
4. Welke invloed heeft het uitspreken van de informatiewensen van de Statenleden voor de griffie?
5. Hoe moet de griffie omgaan met informatiewensen die vanuit de Statenleden worden uitgesproken aan de griffie?
6. Welke invloed hebben het uiten van informatiewensen vanuit de Statenleden op uw taken als [communicatie adviseur, (senior) Statenadviseur]?

2. Codering

- Geanonimiseerd -

Bijlage M: Taken en kennis griffiemedewerkers

	Taken/kennis	
Griffier	Ondersteunen van PS bij het oppakken van hun rol in het kader van de kaderstellende en controlerende taken	* Evaluaties begeleiden van PS over beleidsontwikkeling en –uitvoering, zowel extern gericht (naar effecten op de Brabantse samenleving) als intern gericht (naar beleidsprocessen van de ambtelijke organisatie) (Provincie Noord-Brabant, Z.D.d, 2010).
	Hiërarchisch leidinggevende griffie	* Voorwaarden scheppen waardoor medewerkers zo goed mogelijk in staat zijn bij te dragen aan de gestelde doelen; * Medewerkers coachen door deze te inspireren, te stimuleren en te begeleiden; * Samenwerking bevorderen tussen de medewerkers zowel binnen de griffie als tussen de griffie en de ambtelijke organisatie en met andere samenwerkingsverbanden; * Zorgdragen voor een optimale bedrijfsvoering van de griffie ten aanzien van personele, financiële en materiële aspecten; * Vormgeven aan het personeelsbeleid, de communicatiestructuur en de organisatiestructuur.
	Een schakelrol vervullen tussen PS en het presidium enerzijds en GS, de secretaris-GS en het ambtelijk apparaat anderzijds	
Loco-Griffier	Plaatsvervanger griffier	
	Functioneel leidinggevende griffie	
	Alles rondom besluitvorming	
	o.a. (G:\) map Griffie	Weten welke afspraken er zijn gemaakt en welke regels er gelden .
Statenadviseurs	Brains (activiteitenkalender)	Weten wat er er op de planning PS/Statendag, presidium en PV & algemene planning
	Alles rondom besluitvorming	* Bezig houden met de 8 Thema's (natuur en milieu, energie, economie en internationalisering, mobiliteit, ruimte, landbouw, samenleving, bestuur en financiën) (Provincie Noord-Brabant, 2015y, 2015z)
	Organisatorische en inhoudelijke ondersteuning en secretariaat van vergaderingen	* Zorgdragen voor het plannen, voorbereiden en afhandelen van vergaderingen zoals het opstellen van de agenda, afstemmen met voorzitter, plaatsen van vergaderstukken, notuleren, afwerken verslag, bijhouden lijst met toezeggingen en bewaken van de afhandeling ervan, GS-routing; * Coördineren van de stroom van stukken, bewaken van de termijnen met betrekking tot het aanleveren van informatie; * Ondersteunen van de griffier en loco-griffier bij de (inhoudelijke) voorbereiding van Statenvergaderingen. Beoordelen Statenvoorstellen en Statenmededelingen en adviseren over de wijze van behandeling van stukken; * Ondersteunen en adviseren groepen en individuele Staten over het gebruik van het aan hen ter beschikking staande instrumentarium en bij inhoudelijke, procedurele en technische vragen rondom vergaderingen en beleidsdossiers/-processen.
	Verbinden en netwerken	
	Bijdragen aan de professionele ontwikkeling van de griffie	
	Uniformiteit van processen en werkwijzen bewaken en afstemmen met collega's	
	o.a. Corsa	Registratie, publicatie en opzoeken/ inlezen op documentatie.
	(G:\) map Griffie	Informatie vergaren.
Senior Statenadviseurs	Juridisch	* Aanpassen reglementen; * Geloofsbrieven beheren.
	Planning & control	Planning cyclus, ontwikkelingen, stukken en documenten.
	(Bedrijfsvoering) Adviseren en ondersteunen PS en aanverwante gremia	* Bezig houden met P&O, financiën, ICT, inkoop, catering, fractiebudgetten, etc; * Onderzoeksopdrachten uitvoeren; * Zorgdragen voor een actueel overzicht waarmee het Presidium financieel inzicht en stuurinformatie heeft in de omvang, inkomsten, uitgaven en verplichtingen van de begrotingsposten die tot (het functioneren van) PS behoren.
	Coördineren van vergaderingen, voorbereiding en afhandeling (PS/ Statendag, PV, Presidium)	* Langetermijnplanning; * Zorgen dat verslag wordt gemaakt; * N.a.v. terugkoppeling activiteiten zorgen voor een activiteitschema en korte- en langetermijnplanning; * Bewaken uniformiteit processen en werkwijzen en bevorderen onderlinge afstemming tussen collega's hierover.
	Audio-videooverslaglegging	* Markering van stukken aan verslaglegging; * Lead in uitvoering: zorgen dat ontwikkeling geoperationaliseerd wordt; * Zorgen dat kennis en ervaring over hoe om te gaan met audio/video wordt gedeeld binnen de griffie.
	Overige	Bemoeienis met de Zuidelijke Rekenkamer, beperkte bemoeienis met IPO AV, beperkte bemoeienis met AB Havenschap Moerdijk.

	Taken/kennis	
Senior Statenadviseurs	o.a. Corsa , (G:\) map Griffie e.a.	Informatie vergaren.
	SAP	Gebruiken voor de financiële kant van het takenpakket.
	SharePoint	* Projecten bedrijfsvoering: afspraken met bedrijfsvoeringsafdelingen, griffier en loco-griffier monitoren; * ICT-projecten.
Secretariaat	Procedurele voorbereiding, ondersteuning en afhandeling bij commissievergaderingen, hoorzittingen, enquête en onderzoek (Ondersteuner bij de griffie, 2015)	
	Zorgdragen voor registratie en publicatie vergaderstukken en deels daaraan uitvoering geven.	
	MS office Outlook	Mailbox- en agendabeheer griffier en loco-griffier: Beantwoording en adequate doorgeleiding procesmatige/ procedurele vragen en mededelingen via mailbox griffier.
	(G:\) map Griffie	Eigen handleiding up-to-date houden.
	BrainPS	Onderhouden en updaten.
	Mailchimp	Samen met communicatieadviseur verantwoordelijke voor nieuwsvoorziening Statenleden (dagbericht).
	iBabs/ papier	Vergaderstukken verzamelen en beschikbaarstellen voor Griffier.
Communicatieadviseur	Communicatieproducten en -activiteiten bv. Open Dag Provinciale Staten en activiteiten op terrein van Jongerenparticipatie	* PS en griffier adviseren; * Bijdragen leveren aan de ontwikkelingen en realisatie; * Effectiviteit onderzoeken.
	Besluitvorming over communicatie op complexe en politiek gevoelige onderwerpen voorbereiden	* In de vorm van advies, notities, en dossier.
	Contacten	* Mediacontacten begeleiden en over adviseren; * Perscontacten PS en de Statencommissies verzorgen.
	(Pers) voorlichting	* Besluiten en activiteiten bekendmaken.
	Zorgdragen voor en bijdragen aan diverse in- en externe publicaties	
	Op de hoogte blijven van alles rondom alle besluitvorming het primaire proces: PS/Statendag, PV, Presidium	Vragen van journalisten m.b.t.bijvoorbeeld procedures beantwoorden.
	BrainPS	Website beheren: Vernieuwingen signaleren en voorstellen doen voor verbetering.
	iBabs	Inlezen op stukken primaire proces.
	Externe bronnen/ instrumenten (Twitter, Binnenlands Bestuur, nieuwsbronnen, Statenleden)	* Omgevingsinformatie scannen: trends en ontwikkelingen volgen over PS op media- en communicatiegebied; * Relevante (maatschappelijke) ontwikkelingen en actuele berichtgevingen signaleren; * Relevante netwerk onderhouden van formele en informele contacten met vertegenwoordigers van de media en de doelgroepen.
	SharePoint	Bezighouden met proefproject Verkiezingen Campagne.
	(G:\) map Griffie	Opslaan en terugvinden van informatie primaire proces.
Functioneel Beheerder Stateninformatie	Corsa	Coaching geven, takenbak Griffie beheren, registreren van alle stukken.
	iBabs/ Corsa	Bezig houden met nieuwe ontwikkelingen v.d. applicaties.
	iBabs/SIS	Agenda's en besluitenlijsten PS/ Statendag (Themabijeenkomsten), Presidium en PV publiceren en controleren publicaties.
	SIS	Coördineren.
	(G:\) map Griffie	Up-to-date houden toebedeelde handleidingen.
	Overige	Maken en afwerken Lijst Ingekomen Stukken (LIS)

Bijlage N: GAP-analyse

In deze bijlage:

1. IST, SOLL en beschrijving kloof
2. Overbrugging kloof

1. IST, SOLL en beschrijving kloof

Legenda		
Rood	Prestaties en verantwoording	RG 1 t/m 5: organisatie
Groen	Samenwerking	RG 7 t/m 9: Resultaat
Blauw	Medewerkers	
Oranje	Maatschappij	

Soll-situatie	IST-situatie	Kloof
Jaarplan Griffie Succesbepalende factoren (SBF)		
SBF 3. Heldere afspraken met PS over de dienstverlening door de Griffie en GS.	De afspraken met PS over de dienstverlening door de griffie zou verbeterd kunnen worden.	Zie voor uitwerking van de kloof de resultaatgebieden van de SBF's en de gestelde doelen.
SBF 4. Optimale informatievoorziening en bedrijfsvoering	De informatievoorziening en bedrijfsvoering verlopen niet	
SBF 6. Zorgvuldig plannen en organiseren	Het plannen en organiseren verloopt niet optimaal	
SBF 7. Ondernemende, toegankelijke en initiatiefrijke medewerkers	De mogelijkheden van de griffiemedewerkers worden op sommige punten in het ondernemend, toegankelijk en initiatiefrijk zijn bemoeilijkt.	

Soll-situatie: Jaarplan Griffie Resultaatgebieden (RG) & gestelde doelen	IST-situatie	Kloof
RG 1. Leiderschap 1. De griffie sturen op resultaten, aanspreken en eigenaarschap (sbf 4). 2. Sturen op stabiliteit griffie (sbf 4) 3. Sturen op kennisopbouw en uniform opereren griffie (sbf 4)	In het leiderschap kunnen op de gestelde doelen verbeteringen worden gedaan. Zo kunnen 2. stabiliteit, 3. kennisopbouw en het uniform opereren worden verankerd binnen de griffie.	Oorzaak: Zoals ook in RG 3 aangegeven: Uit het interview met de communicatieadviseur en senior statenadviseur wordt duidelijk dat er bij de griffie nog geen scherp, gelijkluidend beeld en duidelijk standpunt is ingenomen m.b.t. tot de invulling van de informatievoorziening. Een goed ingerichte en gemanageerde informatievoorziening heeft invloed op de stabiliteit van de griffie op de langere termijn, bijvoorbeeld het waarborgen van kennis door het uniform werken én het vastleggen van die kennis (als in hoe, wat, waar, door wie, waarmee).
RG 3. Management van medewerkers 1. Bespreken van en aanspreken/beoordelen op de volgende vier kerncompetenties; betrouwbaar, doortastend, klantgericht [...] en vernieuwend. Voorts op: * zich houden aan gemaakte afspraken * onderling aanspreken * consistentie en eenduidigheid * pro-activiteit (zowel obv signalen als los daarvan (sbf 4, 5 en 7)	Er kunnen verbeteringen worden doorgevoerd wat betreft het zich houden aan gemaakte afspraken, consistentie, eenduidigheid en pro-activiteit. De punten hebben voorts ook invloed op naar RG 4 en 5 . 1. Het moeten houden aan afspraken ten aanzien van de informatievoorziening is nog geen vaststaand feit bij de griffie. Dit is van invloed op consistentie, eenduidigheid, maar ook op het vernieuwend kunnen werken.	Oorzaak: De functioneel beheerder stateninformatie geeft in een interview aan dat provinciebreed de houding met betrekking tot de informatievoorziening 'vrijheid blijheid' is. Uit het interview met de communicatieadviseur en senior statenadviseur wordt duidelijk dat er bij de griffie nog geen scherp, gelijkluidend beeld en duidelijk standpunt is ingenomen m.b.t. tot de informatievoorziening. Het aanspreken op het houden aan afspraken kan op deze wijze niet of niet voldoende plaatsvinden waardoor vernieuwend werken, consistentie en eenduidigheid m.b.t. ECM en archiefbeheer wordt bemoeilijkt.

Soll-situatie: Jaarplan Griffie Resultaatgebieden (RG) & gestelde doelen	IST-situatie	Kloof
RG 4. Management van middelen 1. Verder inrichten informatiesysteem voor Statenleden (BrainPS) (sbf 4)	1. Het verder inrichten van het informatiesysteem voor Statenleden is nog volop in ontwikkeling, het is een uitdaging voor de griffie om de wensen van de Statenleden en de ideeën, opgedaan door de griffie, te realiseren. Er zijn volop ontwikkelingen gaande rondom de informatievoorziening richting Statenleden.	Oorzaak: Het overkoepelende probleem/ oorzaak, benoemd bij RG 5 is tevens van invloed op het verder inrichten van het informatiesysteem voor de Statenleden. Verder moet de griffie het vervolg van het overleg over de analyse van de informatiehoeften van de Statenleden afwachten.
RG 4. Management van middelen 2. Alleen brondocumenten in gebruik en ieder document staat in het juiste systeem (sbf 4 en 6)	Er bestaat een risico dat documenten niet in het juiste systeem staan en dat er niet wordt gewerkt met enkel brondocumenten (versiebeheer). Het terugvindbaar en reconstrueerbaar maken van het handelen van de overheid en in het verlengde daarvan het laten participeren van het publiek in de democratie (wet- en regelgeving) kan hierbij in het gedrang komen. Ook bestaat er een risico dat niet alle brondocumenten in gebruik zijn doordat men niet zeker weet of mijn met de juiste versie werkt.	Overkoepelende oorzaak: Er is voor de griffie geen informatiebeleid voor het werken buiten het systeem Corsa vastgesteld, noch is er iets concreet over vastgelegd in de wet- en regelgeving van de provincie. Verantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers en afdeling zelf. RG 1, 3, 5, 7 en 9 zijn van invloed op RG 4. Documenten, dossiers en cases zouden volgens wet- en regelgeving in Corsa opgeslagen dienen te worden. Uit onderzoek is echter gebleken dat reconstrueerbaarheid en terugvindbaarheid het belangrijkste zijn en niet zozeer de systemen. Met betrekking tot de primaire processen en het vastleggen van ál het handelen van de overheid is Corsa echter wel hét archiefsysteem van de provincie en griffie en zou deze als dusdanig gebruikt moeten worden. Het opslaan van documenten en het terugvinden van documenten, dossiers en cases in Corsa worden echter als lastig ervaren. Daardoor wijkt men uit naar de g-schijf of worden documenten mogelijk in Corsa onjuist opgeslagen. Ook de functioneel beheerder wordt ingeschakeld om informatie op te zoeken of op te slaan om zo de problemen te omzeilen. Tevens wordt de g-schijf onder andere gebruikt uit gemak, maar ook als werkomgeving voordat documenten uiteindelijk worden opgeslagen in Corsa. Onderliggende oorzaken: *Geen duidelijk standpunt over hoe de griffiemedewerkers moeten omgaan met het opslaan van documenten; waar en op welke wijze. * Zoeken in Corsa werkt niet optimaal; teveel handelingen en daardoor administratieve rompslomp (omslachtig), men moet exact weten wat men zoekt. De indeling is op vergadering en aanhangende stukken, men moet weten wanneer een vergadering heeft plaatsgevonden en wat er in die vergadering is besproken. Naar redelijkheid is te verwachten dat, hoe langer geleden een onderwerp is besproken, hoe lastiger het wordt om te herinneren wanneer dit is besproken. * Griffiemedewerkers hebben onvoldoende training gehad bij introductie van de webversie van Corsa en er zijn geen periodiek verplichte trainingen. Tevens gebruikt men de g-schijf map griffie voor het samenwerken, voor het werken aan werkbestanden en het opslaan van griffiezaken zoals beleid, handboeken en procesbeschrijvingen. Door de ordeningsstructuur en de redundantie loopt men echter het risico niet in een juiste versie van een document te werken, het versiebeheer wordt bemoeilijkt en men loopt het risico niet enkel met bronbestanden te werken. Ook op de g-schijf wordt het zoeken lastig bevonden. Onderliggende oorzaken: *Er is een gebrek aan een goede ordeningsstructuur en afspraken over het gebruik en beheer van de g-schijf. De map is erg dynamisch, ongeorganiseerd en onduidelijk ingericht. De mappenstructuur kan met de dag veranderen, er wordt ad hoc mee omgesprongen. Hierdoor ontstaat het risico op redundantie en kan het versiebeheer niet optimaal verlopen. Men slaat documenten hierdoor op de verkeerde plaats op. Medewerkers weten bijvoorbeeld niet goed waar men een document moet opslaan en maken nieuwe mappen aan of plaatsen documenten waar zij denken dat ze moeten worden opgeslagen. Er wordt gezocht naar een oplossing voor de g-schijf. *De zoekfunctie voor de map is niet uitgebreid genoeg. Het zoeken kan enkel plaatsvinden op het niveau van titels van mappen en documenten, er kan niet in bulk gezocht worden op de inhoud van documenten.

Soll-situatie: Jaarplan Griffie Resultaatgebieden (RG) & gestelde doelen	IST-situatie	Kloof
RG 5. Management van processen 1. Processen en werkwijzen vastleggen in een handboek griffie (sbf 4) 2. Processen zoveel mogelijk uniformeren en automatiseren (sbf 4)	Management van processen verloopt niet adequaat op het gebied van het 1. vastleggen van de processen en werkwijzen in het Handboek Griffie 2. het uniformeren en automatiseren van processen	Overkoepelende probleem/ oorzaak: Uit interviews over het draagvlak bij de griffie wordt duidelijk dat de griffie functioneert onder invloed van beleidsuitspraken die mogelijk en vooral onmogelijkheden opleggen ten aanzien van het managen van processen op het vlak van o.a. ECM en archiefbeheer. Uit het interview met de senior statenadviseur is op te maken dat er een zekere vorm van autonomie voor de griffie benodigd is om grenzen te kunnen verleggen. De rol van de griffie ten nutte van PS moet op waarde worden geschat. Daarnaast moet organisatorisch (capaciteit) gekeken worden wat mogelijk is. Problemen 1 *Het management van de processen is gericht op bedrijfsvoering en medewerkers. In het kader van ECM en archiefbeheer, de enterprise architectuur en naar aanleiding daarvan de business-ITalignment zou echter het management van processen ook gericht moeten zijn op de informatievoorziening. In het Handboek is hier geen uitgesproken aandacht aan besteedt. Er zijn wel processen te vinden op de g-schijf die 'handleidingen' worden genoemd. *Het Handboek Griffie is nog volop in ontwikkeling. Oorzaak: Door de invoering van de Nieuwe Werkwijze (is pas een aantal maanden ingevoerd). De invulling van het Handboek moet zich hierop aanpassen. Het vullen van de inhoud is belegd bij diverse medewerkers. * Er bestaat een risico dat medewerkers over onjuiste informatie beschikken. Oorzaak: Doordat er met hyperlinks wordt gewerkt in het Handboek Griffie bestaat er een risico dat de onderliggende documenten verkeerd gekoppeld worden wanneer de documenten worden geupdatet. Tijdens het doornemen van het bestand zijn er tevens dode links te vinden. De dieper liggende oorzaak is weer terug te leiden naar RG 4.
		* Het Handboek laat zien dat men moeite heeft met het opstellen van een goede ordeningsstructuur, zie ook g-schijf bij Stap 4. De ordeningsstructuur in het document is niet optimaal. Onder formats en sjablonen worden bijvoorbeeld ook handleidingen geschaard, dit is echter weer een andere categorie. Oorzaak: Het bepalen van een goede hiërarchie en goed groeperen van mappen en documenten vereist kennis van het opstellen van een ordeningsstructuur. Dit vereist vakspecialistische kennis. De communicatieadviseur beschikt op het gebied van communicatie over het ordenen van informatie, maar beschikt niet op het gebied van Informatiemanagement hierover.
RG 5. Management van processen 2. Processen zoveel mogelijk uniformeren en automatiseren (sbf 4)	Management van processen verloopt niet adequaat op het gebied van het 1. vastleggen van de processen en werkwijzen in het Handboek Griffie, 2. het uniformeren en automatiseren van processen	Problemen 2 * Processen zijn wat betreft de informatievoorziening voor de griffie grotendeels nog niet geuniformeerd en nog niet allen geautomatiseerd. Oorzaak: Er is nog geen duidelijk standpunt ingenomen en geen scherp gelijkluidend beeld blijkt uit interviews met betrekking tot het creëren van draagvlak bij de medewerkers. * Workflows opstellen in het kader van automatisering zal worden bemoeilijkt en/of meer tijd kosten. Oorzaak: De processen (een overzicht hiervan) zijn in het document Handboek Griffie niet in kaart gebracht. De term "zoveel mogelijk" laat ruimte over om bepaalde processen niet te uniformeren en te automatiseren. Er kunnen hierdoor processen, in het kader van ECM en archiefbeheer, zijn die niet worden vastgelegd. Dit laat ruimte over voor een ad hoc benadering en/of onduidelijkheid over uitvoering van taken in het kader van ECM en archiefbeheer. Noot: uiteraard zijn er handleidingen voor Corsa en iBabs waarin uitleg wordt gegeven over het uitvoeren van handelingen * Het proces van de geloofsbrieven is nog niet geautomatiseerd. De geloofsbrieven worden bewaard in de archiefkast. Oorzaak: Volgens de functioneel beheerder stateninformatie worden digitaliseringsprojecten door DIV niet goed opgepakt.

Soll-situatie: Jaarplan Griffie Resultaatgebieden (RG) & gestelde doelen	IST-situatie	Kloof
RG 7. Medewerkers 1. Medewerkers werken efficiënt (sbf 4) 2. Handboek Griffie is actueel (sbf 6) 3. Medewerkers denken alleen vanuit teamverantwoordelijkheid, werken uniform en transparant (sbf 4 en 7)	1. m.b.t. tot ECM en archiefbeheer kan het efficiënt werken worden verbeterd. 2. Handboek kan actueler. 3. Uniform werken kan op vlak ECM en archiefbeheer worden verbeterd.	Probleem 1. Oorzaak: Zie voorgaande RG's. Daarnaast kunnen er verbeteringen worden behaald in de wijze waarop trainingen worden aangeboden. Voor de introductie van Corsa waren trainingen belegd en daardoor konden de medewerkers er goed mee uit de voeten. Bij de introductie van de webversie van Corsa is geen uitgebreide training aangeboden, maar worden in de huidige situatie provinciebreed trainingen aangeboden. Men moet op eigen initiatief deelnemen en men moet op de hoogte zijn van wanneer een training plaatsvindt. De verantwoordelijkheid wordt op het vlak van educatie dus bij de medewerkers belegd. De functioneel beheerder stateninformatie geeft in het oriënterende interview aan dat de verantwoordelijkheid vanuit GS uiteindelijk bij de medewerkers is belegd. Hij geeft aan dat ze ofwel de expertise niet hebben ofwel de interesse niet hebben gezien hun focus ligt op het uitvoeren van hun primaire taken. In dit geval kan daardoor dus ook het bezoeken van trainingen worden gezien als taak buiten de functie om en wordt dit op de langere baan geschoven. Probleem 2. Oorzaak: Zie RG 5. Het Handboek is nog volop in ontwikkeling en er zijn dode hyperlinks in het document te vinden. Probleem 3. Oorzaak: Voornamelijk het samenwerken aan documenten, het werken aan werkbestanden en werken aan bestanden aangaande Griffiebeleid zoals het Handboek, Handleiding etc. verloopt niet uniform doordat: * het werken op de g-schijf map Griffie door het gebrek aan een goede ordeningsstructuur wordt bemoeilijkt * het werken met Corsa niet verinnerlijkt is* er nog geen scherp, gelijkluidend en duidelijk standpunt is ingenomen over hoe het ECM en archiefbeheer van de Griffie moet worden vormgegeven en uitgevoerd. RG 3, 4 en 5 zijn van invloed op het transparant en uniform kunnen werken.
RG 9. Bestuur en financiers 1. Omvang en samenstelling griffie is afgestemd op taken en rollen griffie (sbf 3) 2. Tevredenheid PS over: * Doorontwikkeling griffie * Ontwikkelingen op het terrein van verbetering informatievoorziening PS * Efficiency griffie (heeft geen sbf toegekend gekregen in Jaarplan)	1. De afstemming van omvang en samenstelling van de griffie staat tijdens het onderzoek onder druk. 2. Op het vlak van het ECM en archiefbeheer verloopt de efficiency van de griffie niet adequaat en worden problemen voorzien in de doorontwikkeling van de griffie en ontwikkelingen op het terrein van verbetering informatievoorziening PS. De tevredenheid van PS kan in de toekomst hierover onder druk komen te staan. De tevredenheid van de Griffie over de efficiency van het ECM en archiefbeheer is in basis al een verbeterpunt.	Overkoepelend: Ook hier geldt het overkoepelende deel uit RG 5 m.b.t. invloed beleidsuitspraken. Problemen 1. Oorzaak: Op het moment van onderzoek heeft de griffie te maken met uitval door privéomstandigheden, ziekte en een veranderende samenstelling door invulling van vacatures. Ook zijn er medewerkers voor langere tijd op vakantie, moeten er vacatures vervuld worden en of worden nieuwe medewerkers ingewerkt. Er wordt opgemerkt dat de omvang en samenstelling van de griffie onder druk staat. Zo heeft de loco-griffier de taken overgenomen van de griffier. Ook wordt binnen de provincie gezocht naar geschikte kandidaten voor een functie bij het secretariaat. De stand van zaken m.b.t. de griffier is vooralsnog onduidelijk. De functioneel beheerder stateninformatie en de communicatieadviseur worden wel tijdelijk, tijdens hun vakantie, vervangen. Vervangers moeten echter ingewerkt worden en de samenstelling en dynamiek in het team verschuift tijdelijk. Het zijn allemaal zaken die van invloed zijn op de 'normale' gang van zaken. Dit heeft niet direct te maken met afstemmen op taken en rollen van de griffie, maar is wel weer van invloed op de bedrijfscultuur. Problemen 2. Oorzaak: Dat de efficiency van de griffie niet adequaat verloopt is te wijten aan de inrichting van het ECM en archiefbeheer op het vlak van management van processen (Corsa, g-schijf, Corsa, trainingen, vakspecialistische kennis), middelen en medewerkers. Zie RG 3, 4 en 5

2. Overbrugging kloof

- BEA-Basisprincipes
- BEA-Bedrijfsarchitectuurprincipes
- BEA-Informatiearchitectuurprincipes

Overbrugging kloof		
BEA-principes		Oplossingswijze
BEA-Basisprincipes (Doelarchitectuur, z.d.)	Toelichting & Implicaties (Doelarchitectuur, z.d.)	
BP01: Standaardiseer de bedrijfsvoering en informatievoorziening	Geen maatwerk, daardoor ook minder leveranciersafhankelijkheid. Men moet bereid zijn om proces en werkwijzen te laten aansluiten aan de aanbevolen werkwijze van het pakket/component. Na implementatie van een oplossing mogen extra wensen en eisen achteraf niet leiden tot maatwerk. Dit betekent dat de lijst van eisen en wensen voorafgaand aan de implementatie compleet en van hoge kwaliteit moet zijn.	BP01 vs. RG 4: Wanneer de g-schijf wordt vervangen door OneDrive, moet van te voren al onderzoek zijn gedaan naar een goede orderingsstructuur met juiste autorisaties. Deze orderingsstructuur moet passend zijn voor de functionaliteiten van OneDrive. Op deze wijze kan implementatie van het advies optimaal en direct plaatsvinden en leidt dit achteraf niet tot maatwerk. Lijst van eisen en wensen: De oplossingsrichtingen van de informatiebehoeften griffie moeten gecommuniceerd worden. Voor het oplossen van het probleem met de g-schijf: OneDrive g- (en f-) schijf laten vervangen. Oplossingsrichtingen moeten worden meegenomen: in één a twee stappen mailverkeer (bijlagen toevoegen), en documenten opslaan in Corsia mogelijk. Er moet een duidelijke orderingsstructuur zijn.
BP03: Houd bij vernieuwing rekening met beheer	Hou bij het project rekening met de in te richten beheerorganisatie, en ontwerp het systeem zodat het gemakkelijk, gestandaardiseerd (ITIL) en tegen lage kosten te beheren is. Dit betreft zowel functioneel beheer als applicatiebeheer en technisch beheer. *Beleg de verschillende typen van beheer bij de juiste organisatieonderdelen. *Houd rekening met exploitatiekosten (vaak 80% van de totale kosten over de levensduur.) Neem de totale levenscyclus van een systeem in acht. *Maak beheer van het informatiesysteem zo eenvoudig mogelijk. *Betrek de beheerorganisatie bij het ontwerp. *Klant moet aangeven wat belang is van beheer. Dit moet vastgelegd worden (in bijvoorbeeld een SLA).	BP03 "tegen lage kosten": wordt vaak benoemd in de BEA, begrijpelijk maar beperkend. Naar verhouding hoge kosten, kunnen mogelijk anderszins juist op de langere termijn leiden tot lagere kosten. Lage kosten hoeven niet persé lage kwaliteit te betekenen, maar als een duurdere optie kwalitatief meer oplevert (ook in kosten op de langere termijn) dan moet deze mogelijkheid gegeven kunnen worden. BP03 vs. RG 7: *Beleg de verschillende typen van beheer bij de juiste organisatieonderdelen. *Maak beheer van het informatiesysteem zo eenvoudig mogelijk. *Betrek de beheerorganisatie bij het ontwerp. Moeilijkheid: implicaties zijn provinciebreed bedoeld en niet op het niveau van de griffie. Oplossingsvertaling: Een vertaling zou kunnen worden gemaakt naar de griffiemedewerkers die zelf verantwoordelijkheid dragen voor de content. De functioneel beheerder staten informatie moet puur een ondersteunende taak vervullen en kan betrokken worden bij het vormgeven van de beheerstaken van de griffiemedewerkers. Een simpel beheer van het informatiesysteem (OneDrive, Corsia) begint al bij het vastleggen van de werkprocessen (RG5) én de inrichting van de systemen (met name OneDrive, omdat griffie dit zelf kan beïnvloeden) (RG4). Deze oplossing draagt bij aan de eisen en wensen: Er moeten eenduidige afspraken gemaakt worden.... & Alle informatie moet voor iedere medewerker terugvindbaar en toegankelijk zijn... & Helikopterview op de informatievoorziening van de griffie; organisatorische en beleidsmatige oplossingsrichtingen. Draagt bij aan het vormen van een informatiebeleid (beleidsplan) voor de griffie. <i>Handboek griffie</i>
BP10: PNB werkt digitaal duurzaam	Digitaal duurzaam werken is een organisatiehouding. Er zijn dan ook implicaties te onderkennen op alle niveaus in de architectuur (dus ook op bedrijfsniveau). *Een implicatie is dat de organisatie zich bewust moet worden dat alle digitale informatie duurzaam gemaakt wordt (en niet alleen documenten). *Een andere implicatie is dat gegevens voorzien moeten zijn van metadata en een classificatie, om herleidbaarheid te vergroten en efficiënte opslag, archivering en vernietiging mogelijk te maken. Systemen moeten hiervoor ingericht zijn, of worden.	BP10 vs. RG4: Een vertaling naar de griffie voor het werken met werkbestanden op OneDrive. Metadata en classificatie (ordering). Ook hier geldt, ten aanzien van de wensen en eisen voor een betere orderingsstructuur, en het beoordelen of documentatie op OneDrive moet blijven, vernietigd moet worden of op Corsia moet. Zorg voor een goede orderingsstructuur, bepaal een uniforme manier van metadatering (titels van documenten, versiebeheer) passende bij de functionaliteiten van OneDrive. BP10 ondersteund BP03 (RG7)

Overbrugging kloof		
BEA-Bedrijfarchitectuurprincipes (Doelarchitectuur, z.d.)	Toelichting & Implicaties (Doelarchitectuur, z.d.)	Oplossingswijze
O01: Digitale informatie is van belang voor de verantwoording, informatievoorziening aan belanghebbenden en cultuurhistorisch onderzoek.	Digitale informatie is van belang voor de bedrijfsvoering, beleidsontwikkeling en -uitvoering, om het handelen van de provincie te kunnen verantwoorden, voor de informatievoorziening aan belanghebbenden (openbaarheid en open data) en voor cultuur-historisch onderzoek. *Er dient een overzicht beschikbaar te zijn van de informatie die binnen de provincie aanwezig is en wie deze gebruikt en beheert. Dit overzicht moet continu onderhouden worden. *Het informatiebeheer moet in overeenstemming zijn met de waarde van de informatie en de mogelijke risico's die het gevolg van slecht beheer kunnen zijn.	Noodzaak verbetering ECM: Benadrukt vooral de noodzaak dat de architectuur van het ECM en archiefbeheer van de griffie goed ingericht moet zijn en dat op een juiste wijze moet worden omgesprongen met documenten, dossiers en cases. Het Informatieplan kan een bijdragen leveren aan het overzicht van de informatie die binnen de provincie aanwezig is (DSP). Het benadrukt tevens de noodzaak van goed beheer van de informatie van de griffie. Een groot gedeelte van die informatie is bestemd voor Statenleden en het publiek. De waarde van die informatie is hoog en moet niet lijden onder potentieel slecht beheer.
PP02: Bedrijfsprocessen zijn bedoeld om verantwoordelijkheden duidelijk te maken en bedrijfsrisico's te minimaliseren.	Bij de inrichting van processen ligt de focus op de cruciale en kritische schakelpunten binnen het proces. Op deze punten is het volgende geregeld: *eenduidig belegde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, *proceseigenaren nemen hun rol, weten wat die rol inhoudt en handelen daar naar *er bestaan adequate maatregelen waarmee risico's zijn afgedekt en schade beperkt blijft, *sturingskaders zijn verankerd in het proces,*de actoren beschikken over de juiste (stuur)informatie, *er is sprake is van een sluitende PDCA-cyclus en *er is sprake van actieve communicatie tussen de verschillende actoren.	PP02 & PP07 vs. RG 1, 3, 4, 5, 7,9: Heel veel oplossingen liggen op organisatorisch en beleidsmatig gebied en een helikopterview op de informatievoorziening van de griffie. Hiermee worden alle RG's grotendeels afgedekt. PP02 het inrichten van processen, óók die van de informatievoorzieningen, draagt hier aan bij. Maar ook PP04, PP05, BP03, BP10 PP07: Goede governance van het ECM en archiefbeheer is noodzakelijk voor het bereiken van verbeteringen. Tevens kan op deze wijze goede bewaking van de content plaatsvinden in het daglicht van de wet- en regelgevingen.
PP07: Het beheer van digitale informatie is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering	Digitale informatie ontstaat tijdens en is noodzakelijk bij de uitvoering van provinciale werkzaamheden. Daarom moet het informatiebeheer zodanig zijn dat de informatie te allen tijde voldoet aan de eisen van de provinciale bedrijfsvoering. Informatiebeheer moet worden geïntegreerd met het organisatiebestuur. *De eisen en uitgangspunten van goed bestuur (government governance) zullen ook gelden voor digitale informatie. *Effectief informatiebeheer wordt een onderdeel van de provinciale control-mechanismen. *De taken en verantwoordelijkheden voor het informatiebeheer worden beschreven en belegd, inclusief de verantwoordelijkheid op managementniveau. *Digitaal informatiebeheer zal vanuit verschillende disciplines worden benaderd: denk hierbij aan deskundigen op het gebied van informatievoorziening en IT, informatie-architecten en vertegenwoordigers van de uitvoering. Daarnaast zijn ook adviseurs op het gebied van informatiebeveiliging, audits, risicobeheer en wet- en regelgeving hierbij betrokken.	
PP04: De bedrijfsprocessen van PNB beginnen en eindigen bij de klant	Klanten kunnen zowel extern (burger, bedrijf, overheidsorgaan of provinciebestuurder) als intern (provincie medewerker in brede zin) zijn. Bedrijfsprocessen kunnen daarmee zowel intern als extern gericht zijn. Elk bedrijfsproces start op initiatief van een klant of door een trigger van een ander werkproces, en levert een product of dienst op. *De waarde van een product of dienst dient vanuit het klantperspectief gedefinieerd te worden. *Elke processtap moet waarde toevoegen en tot een vooraf bekend resultaat leiden. *Van elk product of elke dienst dient vastgelegd te worden welk proces het product of de dienst levert. *Sturen op resultaat i.p.v. op inspanning en aanwezigheid.	PP04 vs. RG4, RG5: Draagt bij aan het vormen van een informatiebeleid (beleidsplan) voor de griffie. Handboek griffie. klant-griffie-klant. Het kan helpen om processen voor het opslaan van documenten in OneDrive en Corsa voor de griffie medewerker van A tot Z op 'papier' te zetten. Geen handleiding, maar een werkprocessen in de vorm van een workflow. Weinig tekst, maar duidelijke en overzichtelijke stappen.
PP05: Standaardiseer, documenteer en hergebruik (delen van) werkprocessen	*Vergelijkbare processen moeten binnen alle directies op identieke wijze worden gemodelleerd en uitgevoerd. *De autonomie van organisatieonderdelen wordt beperkt. *Maak van ieder primair proces een referentiemodel. *Processen dienen op een standaard wijze gemodelleerd en gedocumenteerd te worden (bijvoorbeeld. met BPMN). *Het is van belang om te zorgen dat er één taal gesproken wordt. "Procesgericht sturen" 27/30 *Het eenduidig in kaart brengen van de processen maakt inzichtelijk in welke mate de processen in lijn zijn met de bedrijfsdoelstellingen. *Huidige procesarchitectuur bouwstenen moeten vastgelegd en bekend zijn. *Volledig maken van de primaire, ondersteunende en besturende processen (aanvullen, schrappen, aanpassen) is een randvoorwaarde vóór digitaliseren van het proces. *Binnen projecten moet onderzocht worden wat hergebruikt kan worden.	PP05 vs. RG4, RG5: Draagt bij aan informatiebeleid (beleidsplan) handboek griffie. Bij het vastleggen van werkprocessen en workflows. Maak gebruik van wat er al aanwezig is binnen de provincie aan workflows. Een handleiding kan daarnaast tevens als input gebruikt worden voor de invulling ervan. Het levert een bijdrage aan een uitgebreide versie van het Handboek griffie (niet alleen primaire proces, maar een compleet beleidsdocument voor de griffie, inclusief informatiebeleid)

Overbrugging kloof		
BEA-Informatie- architectuurprincipes (Doelarchitectuur, z.d.)	Toelichting & Implicaties (Doelarchitectuur, z.d.)	Oplossingswijze
SO3: De onderlinge communicatie tussen applicaties van PNB gebeurt via losse koppeling ("loosely coupled")	Het woord koppeling betekent in deze context, dat de regie/coördinatie via de bus gebeurt. De onderlinge communicatie betreft zgn. "berichten", en niet grote hoeveelheden gegevens. Voor de vervulling van een bedrijfsfunctie zijn vaak in- en externe software-componenten betrokken welke onderling gegevens uitwisselen. Deze gegevens worden zoveel mogelijk als gestandaardiseerde berichten uitgewisseld door gebruikmaking van een zogenaamde brokerapplicatie, welke de spil in het berichtenverkeer is. Zo'n centrale applicatie voorkomt een wirwar aan bericht-relaties van individueel met elkaar communicerende applicaties/componenten en vormt zo de ruggengraat van de communicatie van alle aangesloten componenten. Het gebruik van een centrale broker heeft als voordeel dat ook beheersmatig de organisatie van de interactie tussen applicaties in provinciale handen blijft.	Realisatie eisen en wensen: Het is van belang dat er koppelingen ("loosely coupled") worden gelegd met Corsa en Outlook. Outlook moet als applicatie worden toegevoegd aan de SharePoint-omgeving. Dit vermindert het aantal het aantal handelingen door het aanbieden van applicaties binnen één omgeving. Corsa toevoegen aan de SharePoint-omgeving zou eveneens van toegevoegde waarde zijn als dit functioneel mogelijk is. (doch niet strikt noodzakelijk) Het toevoegen van bijlagen aan mails in Outlook moet in eenvoudige stappen via koppeling mogelijk zijn. Vanuit OneDrive in de SharePoint-omgeving moet het mogelijk zijn om documenten via koppeling op te slaan in Corsa. Binnen het werken in Word in OneDrive zou mogelijk Xential uitkomst bieden. Ook hier geldt dat dit moet bestaan uit maximaal één a twee stappen.
DP06: Leg meta-informatie vast bij alle in- en externe broninformatie.	Metadata zijn gegevens die de karakteristieken van bepaalde gegevens beschrijven. Het is dus eigenlijk data over data. De metadata bij een bepaald document (de gegevens) kunnen bijvoorbeeld zijn: de auteur, de datum van schrijven, het aantal pagina's en de taal waarin de gegevens zijn opgesteld. Het expliciet opslaan van metadata bij de data waar het betrekking op heeft, heeft als voordeel dat de data makkelijker gevonden kan worden. Data die niet binnen een applicatie opgeslagen is en daar beheerd wordt maar als 'losse' bestanden vast ligt heeft geen waarde wanneer er geen goede meta-informatie is vastgelegd over onder andere de eigenaar/ leverancier, de kwaliteit en versie. *Meta-informatie vastleggen moet een geïntegreerd onderdeel zijn van het vastleggen van de echte informatie.	DP06 vs. RG4: Heeft direct betrekking op probleem 2. Alles om de terugvindbaarheid en reconstrueerbaarheid te verbeteren en tevens te bewerkstelligen dat documenten in het juiste systeem staan. Ook op OneDrive moet aandacht zijn voor metadata. Het biedt overzicht, inzicht, bevordert het zoeken en vinden.
DP08: Digitale informatie is vindbaar, raadpleegbaar en interpreteerbaar	Bij de uitvoering van de provinciale taken en om aan de verwachtingen van de samenleving te kunnen voldoen, moet informatie vindbaar, raadpleegbaar en interpreteerbaar zijn. Digitale informatie is vindbaar als duidelijk is waar (bijvoorbeeld in welke applicatie) de informatie bewaard en beheerd wordt. De informatie is raadpleegbaar als deze eenvoudig kan worden benaderd, gelezen, bijgewerkt, gedeeld of hergebruikt wanneer dit noodzakelijk is. Tenslotte is de informatie interpreteerbaar als deze ook kan worden begrepen door mensen die niet direct bij de creatie of het gebruik van de informatie betrokken waren. * Digitale informatie zal worden verrijkt met voldoende en adequate metagegevens. *Hulpmiddelen voor het terugvinden en gebruiken van digitale informatie komen beschikbaar. * Gebruikers zullen informatie kunnen zoeken en gebruiken zonder te worden gehinderd door gefragmenteerd informatiebeheer, onnodig strenge beveiligingseisen en slecht op elkaar afgestemde technische oplossingen. * Digitale informatie komt beschikbaar in een vorm die export en hergebruik mogelijk maakt.	RG4 vs. DP08: Het zoeken en vinden van informatie in Corsa moet worden geoptimaliseerd. Het is duidelijk geworden dat de huidige enterprise search en het gestructureerde zoeken niet voldoet aan de wensen. Adviseur DIV geeft dit tevens in het interview over het wettelijk kader aan. Het zoeken ziet er complex uit en wordt als omslachtig ervaren. Het zoeken moet transparanter kunnen en minder abstract.
SP02: Gebruik een standaard pakket zoals het is geleverd.	"Reduce before Re-use before Buy before Build" Gebruik de aanwezige functionaliteit die een pakket biedt en bouw het niet om naar eigen behoefte. *Zónder maatwerk kan in geval van versie-overgang van pakketsoftware een standaardupdate of - upgrade van systemen en een standaardconversie van data plaatsvinden. Met maatwerkvoorzieningen moeten vaak extra voorzieningen worden getroffen om het stukje unieke software, met bijbehorende data, in te passen. *In het verleden is gebleken dat maatwerk op standaardpakketten uiteindelijk vaak een kostenpost blijkt voor wat betreft aanpassing en beheer, en dat de meerwaarde voor de business van het maatwerk niet altijd duidelijk is.	SP02 zie BP03: Gebruik OneDrive zoals het is bedoeld, zonder maatwerk vanuit de provincie. De griffie moet slim omgaan met de beschikbare middelen. Corsa moet gebruikt worden voor archiefbeheer en zaakgericht werken. OneDrive voor samenwerken en lopende processen. Bijvoorbeeld vergaderingen van december.
SP03: Gebruik reeds beschikbare componenten bij upgrades of implementatie van nieuwe systemen.	"Reduce before Re-use before Buy before Build" Bij de aanschaf of vernieuwing van bestaande applicaties wordt er van uitgegaan dat zij werken binnen de componenten (omgevingen) die draaien op het provinciale netwerk. *Bij de aanschaf van nieuwe systemen/componenten wordt altijd de impact op de bestaande infrastructuurvoorzieningen betrokken. *De aanschaf van een nieuw systeem mag niet leiden tot de gedwongen upgrade of aanschaf van een andere systeemcomponent.	Uitgangspunt bij advies voor de keuze om eerst binnen ICT-oplossingen provincie te kijken. Eerst kijken wat PNB te bieden heeft.

Bijlage O: Interview functioneel beheer Office 365 (23-11-2015)

Geïnterviewden:

- Functioneel beheer Office 365
- Medewerker invoering Outlook

In deze bijlage:

1. Topics
 2. Samenvatting gesprek
-

1. Topics

1. Mogelijkheden SharePoint:
 - a. E- mail in SharePoint (documenten eenvoudig koppelen als bijlagen)
 - b. Koppeling Corsa (eenvoudig documenten opslaan in Corsa)

2. Samenvatting gesprek

De functioneel beheerder van Office 365 geeft aan dat bij de community sites binnen Office 365 echt valt te spreken van SharePoint online. Verder bestaat Office 365 uit diverse andere applicaties: OneDrive, Excel Online, Yammer, Delve, Word online, PowerPoint Online, OneNote Online en Sway. In het kader van dit onderzoek worden Office 365 en haar applicaties als SharePoint aangeduid.

Over de koppeling Corsa-SharePoint kan de functioneel beheerder kort zijn, deze koppeling is nog niet gemaakt. Er zijn echter wel plannen om de g- en f-schijf uit te faseren. De schijven zullen dan worden vervangen door OneDrive en er zullen koppelingen gelegd worden met Corsa. Tevens moet nog worden bewerkstelligd dat de active directory van de provincie wordt gekoppeld aan SharePoint. Dit wil zeggen dat de profielen van medewerkers automatisch worden gekoppeld aan SharePoint en dat bij het inloggen op de virtuele werkplek, de medewerker automatisch wordt aangemeld bij SharePoint. Mailverkeer en het eenvoudig bijsluiten van bijlagen is tevens mogelijk in de nieuwe situatie. De functioneel beheerder geeft aan dat met een paar klikken Outlook als applicatie kan worden toegevoegd aan de SharePoint-omgeving.

- Geanonimiseerd -

Tijdens het gesprek wordt een medewerker invoering Outlook, die tevens ondersteuning bij functioneel beheer biedt, door de functioneel beheerder uitgenodigd. Volgens de beheerder is hij verantwoordelijk voor het uitdenken van het kennisplatform en kan hij toelichten wat de stand van zaken hiervan is. Ook kan hij aangeven binnen welk tijdsbestek de g- en f-schijf uitgefaseerd zullen worden. Hij sluit aan bij het gesprek.

- Geanonimiseerd -

Wat betreft de uitfasering geeft de medewerker uitvoering aan dat dit geen vijfjarenplan zal zijn. Er wordt naar gestreefd om eind 2016, begin 2017 de uitfasering van de f- en g-schijf te laten plaatsvinden. De termijn is echter nog niet helemaal zeker.

- Geanonimiseerd -

Bijlage P: Literatuuronderzoek veranderkundige implementatie

Welke concrete oplossingen bestaan er om het commitment en engagement, rekening houdend met de kennis en cultuur, van de griffiemedewerkers te winnen?

Voor concrete oplossingen om het commitment en engagement te winnen wordt vanuit vier invalshoeken naar de oplossingen gekeken; de invloed die bedrijfscultuur en ECM op elkaar hebben, het sociale brein, intermenselijke aspecten en technochange.

ECM vs. cultuur

ECM verwijst niet alleen naar techniek, maar ook naar organisatorische aspecten bij het managen van content volgens Schmiedel en Vom Brocke (2014). Veel ECM initiatieven falen of hebben het moeilijk vanwege culturele redenen. Cultuur is een belangrijk gegeven als het aankomt op ECM initiatieven. Als een ECM geïmplementeerd moet worden, is culturele verandering vaak noodzakelijk. Schmiedel en Vom Brocke onderzochten deze wisselwerking tussen bedrijfscultuur en ECM.

Bedrijfscultuur kan zowel een positieve als negatieve invloed hebben op ECM. Als de cultuur een positieve bijdrage levert, merkt men hier weinig van. De implementatie verloopt soepel en er zijn geen bijzonderheden te noemen.

Als de bedrijfscultuur een negatieve invloed heeft, dan werkt het remmend op het ECM. Culturele barrières worden bijvoorbeeld duidelijk als medewerkers ECM als een last zien, omdat ze niet bij hun culturele waarden passen. Wellicht voelen medewerkers zich beperkt in hun creativiteit of hebben ze het gevoel dat het beperkt in hun taken en daardoor niet toekomen en wat ze echt moeten doen.

Schmiedel en Vom Brocke definieerden vijf culturele waarden die ECM ondersteunen:

- **Discipline:** begrijpen dat vastgestelde regels voor de omgang met content bindend zijn.
- **Transparantie:** begrijpen dat content beschikbaar moet zijn en dat het gebruik traceerbaar moet zijn.
- **Systematisering:** oog hebben voor logische patronen bij het structureren van content.
- **Vertrouwen:** verwachten van veiligheid van content dat beschikbaar is in processen en systemen.
- **Reageren op verandering:** open staan voor verbeterde of nieuwe processen en systemen voor het managen van content.

Om een cultuur te bereiken die het ECM ondersteund, leggen de vijf culturele waarden de basis. Om dit te bereiken kunnen, zo stellen de auteurs, per culturele waarde een aantal acties ondernomen worden. Ook benoemen zij nog enkele algemene oplossingen. De volgende oplossingen kunnen bij de griffie worden toegepast:

Algemene oplossingen:

- Bij het selecteren van nieuwe werknemers tevens de ECM ondersteunende culturele waarden meenemen in de waardering.
- Genereer bewustzijn voor ECM ondersteunende waarden door bijvoorbeeld trainingen te geven en te communiceren over de persoonlijke voordelen en het organisatorische belangen.
- Aandacht hebben voor de behoeften van de medewerkers bij interactie en participatie. Angst voor het verlies van een baan adresseren.
- Zoek steun vanuit het management en betreft personen die van grote invloed kunnen zijn.

Discipline:

- Wijs medewerkers op hun taken en de kloof tussen de IST- en de SOLL-situatie bijvoorbeeld door aan te geven wat de geldende standaarden zijn voor het archiveren en documenteren.

Transparantie:

- Creëer bewustzijn over al reeds aanwezige transparantie van content.

Systematisering:

- Minimaliseer werkinspanningen door het systeem ondersteunend te laten werken. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld de juiste metadata toe te kennen (zie verklarende woordenlijst).
- Creëer bewustzijn voor processen. Bijvoorbeeld door het communiceren van de voordelen van gestructureerde content voor het primaire proces.
- Benadruk dat het structureren van content het werk vereenvoudigd.

Vertrouwen:

- Voeg de daad bij het woord.

Reageren op verandering:

- Wijs op de risico's als er niets veranderd en wat er in de huidige situatie misgaat.
- Betrek iedereen en identificeer en betrek in een vroeg stadium personen die een risico kunnen vormen.
- Moedig het continu verbeteren aan.

De benoemde oplossingen om de culturele waarden te behalen zijn slechts het topje van de ijsberg geven Schmiedel en Vom Brocke aan. Ze geven vooral inzicht in hoe een culturele verandering voor een ECM ondersteunende cultuur kan plaatsvinden. Uiteindelijk zijn oplossingen echter altijd afhankelijk van specifieke culturele situaties leggen de auteurs uit. *The identified measures provide first insights into how a culture supportive of ECM could be established in terms of actions that could foster the incorporation of specific ECM-supportive values in the culture of an organization. Even though the identified measures seem generic, they may serve their purpose only in particular cultural contexts. Nevertheless, the identification of these measures provides an initial idea of how an ECM-supportive organizational culture may be created. In the following, the research findings are discussed in more detail.*

Het sociale brein

Rock (2009) benaderd het managen van mensen vanuit de werking van het menselijk brein. Hij legt uit dat het menselijk brein een sociaal orgaan is. Psychologische en neurologische reacties worden ingrijpend gevormd door sociale interacties. Als het brein in rust is, wordt er onbewust nagedacht over anderen en over het 'zelf'. Volgens Rock is dit voor managers een enorme uitdaging. Werk wordt namelijk vaak gezien als een zakelijke transactie waarin arbeid wordt ingewisseld voor financiële compensatie. Het brein ervaart de werkomgeving echter voornamelijk als een sociaal systeem. Gevoelens van bedrog, geen erkenning en uitsluiting kunnen ontzettend pijnlijk zijn: *a neural impulse, as powerful and painful as a blow to the head*. Medewerkers leren echter te rationaliseren, hun reacties te temperen en leren omgaan met de situatie. Tegelijkertijd beperken ze echter ook hun commitment en engagement volgens Rock. Ze willen niet meer van zichzelf geven dan strikt noodzakelijk, omdat de sociale context hen in de weg zit.

Het sociale brein is dus van grote invloed op de werkervaring en prestaties van medewerkers. Het is voor de manager de uitdaging oplossingen te vinden om het beste uit de werknemers te halen en het commitment en engagement te winnen.

Wat is nu precies het sociale brein? Het sociale brein wordt vanuit het neurologische mechanisme 'bedreiging en beloning' aangestuurd. Bij bedreiging wordt het mechanisme van vechten of vluchten in werking gesteld. Deze reactie is mentaal uitputtend en dodelijk voor de productie van een persoon. Het brein gebruikt zuurstof en glucose uit het bloed van andere delen van het brein, ook uit het gedeelte waar het werkgeheugen is gesitueerd. Dit gedeelte verwerkt en genereert informatie en ideeën. Bedreiging zorgt ervoor dat het analytisch nadenken, het creatieve inzicht en het oplossen van problemen worden aangetast. Dit betekent dus dat mensen juist op het moment dat ze het meest nodig hebben mentaal worden beperkt.

Rock verklaart dat onderzoek uitwijst dat vijf specifieke kwaliteiten medewerkers en managers in staat stellen de bedreigingsrespons te minimaliseren en juist de beloningsrespons te activeren. De auteur

gebruikt het acroniem SCARF: status, certainty, autonomy, relatedness en fairness. Een sjaal die gedragen kan worden om blootstelling aan disfunctioneren te voorkomen. Als de kwaliteiten op de juiste manier worden benaderd, zijn ze van grote invloed op het commitment en engagement van een medewerker. Het beloningssysteem van de medewerker wordt dan geactiveerd. Het is belangrijk te begrijpen dat mensen een natuurlijke drang hebben tot sociaal gedrag. Het juist aansturen van de specifieke kwaliteiten zorgt ervoor dat medewerkers hun werk goed willen doen en gemotiveerd zijn hun best te doen. Op basis van die kwaliteiten worden de volgende oplossingen voorgesteld:

- **Status:** Aanspreken op behaalde (nieuwe) kwaliteiten en respect hebben voor elkaar in plaats van status toebedelen op basis van op hiërarchie en geld. Hiërarchie en geld werken namelijk in op de bedreigingsrespons.
- **Certainty:** Aansturen op zekerheid in onzekere perioden. Het brein moet bij verandering nieuwe neurologische verbindingen leggen. Als men geen zekerheid en overzicht heeft, wordt de bedreigingsrespons geactiveerd. Breek het veranderingsproces op in kleine delen, deel plannen met de medewerkers, vertel ze wat er valt te verwachten en wees vooral transparant.
- **Autonomy:** Medewerkers de kans geven om eigen keuzes te maken door ze opties te geven om hun werk zelf te organiseren. Medewerkers moeten een zeker gevoel van vrijheid hebben. Het vermindert stress.
- **Relatedness:** Een goede samenwerking is afhankelijk van de onderlinge relaties. Het brein voelt vertrouwen en empathie voor anderen wanneer zij gezien worden als iemand die tot dezelfde sociale groep behoren. De Culture Scan (bijlage G) toont aan dat ook de griffie liever werkt met mensen die gelijk zijn aan henzelf. Als mensen gelijk zijn aan zichzelf werkt dit bevorderend. Als er iemand nieuw in het team wordt geplaatst, ook al is het maar tijdelijk, dan moet goed gekeken worden of de persoon binnen het team past.
- **Fairness:** Oneerlijkheid zorgt voor een omgeving waarin vertrouwen en samenwerking niet kan floreren. Mensen kunnen letterlijk vechten tot op de dood om hun gevoel van gerechtigheid tegemoet te komen. Leidinggevendenden moeten bijvoorbeeld geen favorieten hebben of het in ieder geval niet uiten. Dit heeft een negatieve uitwerking op het sociale brein. Wees transparant, deel informatie op tijd en mocht iets niet doorgaan of mensen moeten ontslagen worden, wees open over de redenen en handel naar eerlijkheid en billijkheid.

De leidinggevende heeft in deze processen een belangrijke taak. Een top-down strategie is volgens Rock namelijk schadelijk voor de SCARF reacties. Als er een plan wordt bedacht en uitgestippeld zonder dat medewerkers inspraak hebben, heeft dit een negatieve invloed. Rock verklaart: *People rarely support initiatives they had no part in designing; doing so would undermine both autonomy and status. Proactively addressing these concerns by adopting an inclusive planning process can prevent the kind of unconscious sabotage that results when people feel they have played no part in a change that affects them every day.*

Bovendien zorgt een verandering voor een zekere mate van onzekerheid wat verlamdend kan werken op de prestaties van een persoon. Een leidinggevende die met SCARF rekenschap houdt, gaat als eerste bij een veranderingsproces zorgen voor het minimaliseren van de onzekerheid. Dit kan zij bijvoorbeeld doen door een beeld te schetsen van het veranderingsproces en de te nemen stappen zoals deze bij 'certainty' nader zijn verklaard. Om het engagement voor het veranderingsproces van de medewerkers te krijgen moet men actief het sociale brein en de gerelateerde SCARF dimensies betrekken. Mensen moeten beloond worden voor hun inzet en de dreigingen moet op een handelbaar niveau blijven.

intermenselijke aspecten

Block (2000, StudentsOnly B.V., 2005) geeft aan dat een cultuurverandering niet zomaar kan plaatsvinden, de nadruk moet liggen op 'engagement'. Het is de kunst mensen te betrekken en te enthousiasmeren voor de nieuwe manier van werken. Er is volgens Block dus zowel een technische als sociale uitdaging.

Het is bijzonder dat de auteur aangeeft dat het bewerkstelligen van engagement door een beloningsmechanisme in werking te stellen uit de tijd is. Uit het onderzoek van Rock blijkt immers dat het brein wel is ingesteld op beloningsmechanismen. Block keurt het echter niet af, maar geeft aan dat het belangrijk is te beseffen dat ware verandering intrinsiek gemotiveerd moet zijn. Voorbeeldgedrag vertonen is in dezen van hoge waarde. Als echter naar de benadering van Rock wordt gekeken kan het stimuleren van het sociale brein ervoor zorgen dat de motivatie voor verandering uiteindelijk intrinsiek wordt gemotiveerd. Door vervolgens aan te spreken op de culturele waarden voor het ECM kan dit versterkt worden.

Daniel Duck geeft daarnaast in zijn artikel "Managing Change: the art of balancing" (1993) aan dat een band smeden met de medewerkers, via hun waarden, overtuigingen en gevoelens, vaak de meest succesvolle programma's waren: *In fact, the most successful change programs reveal that large organizations connect with their people most directly through values-and that values, ultimately, are about beliefs and feelings.* Volgens Daniel Duck gaat verandering eveneens voornamelijk over gevoel. Vertrouwen is daarbij erg belangrijk volgens hem vanwege twee aspecten; vaardigheid en voorspelbaarheid. Medewerkers willen weten wat ze kunnen verwachten. Daarmee wordt aangesloten op de benadering van Rock (2009); het brein heeft zekerheid nodig om goed te kunnen functioneren.

Een goede oplossing om het commitment en engagement te verkrijgen is uiteindelijk door rekening te houden met deze intermenselijke aspecten. *For change to occur in any organization, each individual must think, feel, or do something different. Even in large organizations, which depend on thousands of employees understanding company strategies well enough to translate them into appropriate actions, leaders must win their followers one by one,* aldus Daniel Duck.

Communicatie is volgens hem van groot belang tijdens het veranderingsproces; transparantie door duidelijke consistente boodschappen die eindeloos worden herhaald. Het zorgt ervoor dat de boodschap helder blijft en eventuele roddels voor worden gegaan. Bovendien geeft Daniel Duck aan dat, als de boodschap begint te vervelen, de boodschap eigenlijk pas over begint te komen. Die communicatie moet niet alleen plaatsvinden richting de medewerkers, maar ook richting de ambtelijke organisatie. De auteur legt dit helder uit: *People in the organization may need to hear a message over and over before they believe that this time, the call for change is not just a whim or a passing fancy. It takes time for people to hear, understand, and believe the message. And if they don't particularly like what they hear, then it takes even more time for them to come to terms with the concept of change. From the point of view of the leaders, who have been working on the change program for months, the message is already stale. But what counts is the point of view of everyone else in the organization. Have they heard the message? Do they believe it? Do they know what it means? Have they interpreted it for themselves, and have they internalized it? Until managers have listened, watched, and talked enough to know that the answer to all these questions is yes, they haven't communicated at all.*

Technochange

Om het sociale brein, de intermenselijke aspecten en de culturele verandering verder in perspectief te brengen is het belangrijk aan te geven dat het hier gaat om technochange. Technochange is technologisch gedreven organisationele verandering die hoge risico's en hoge beloningen met zich meebrengt (Markus, Lynne 2004). In het essay Veranderingsvermogen (Hillings, 2015d) leg ik uit dat technochange in grote mate verschilt met IT projecten. *Bij IT projecten ligt de focus op het verbeteren van de technologie terwijl technochange draait om de mogelijk grote impact op mensen, processen en organisationele prestaties. Bovendien zijn bij technochange informatie technologie, informatiespecialisten en technische methodieken betrokken. Daarom behoeft technochange een andere aanpak wat betreft oplossingen en veranderproces. Zou de verandering louter aangepakt worden als een IT project, dan zou de organisatie het risico lopen verblind te raken door implementatieproblemen en de ongewilde consequenties daarvan. Hierdoor zou de organisatie significante kansen en voordelen van de IT gedreven prestatieverbeteringen kunnen missen.*

Conclusie

Op basis van de informatie uit de geraadpleegde bronnen kan worden geconcludeerd dat er eigenlijk geen concrete oplossingen zijn, maar dat het winnen van commitment en engagement om een holistische benadering vraagt. Niet alleen moet rekening worden gehouden met de cultuur vanuit het perspectief van ECM en kennis van de griffiemedewerkers, maar nog veel belangrijker zijn de intermenselijke relaties en de werking van het sociale brein. Bovendien moet rekening worden gehouden met het feit dat de griffie te maken zal krijgen met technochange. De verandering draait niet alleen om technologische veranderingen, maar om het hele samenspel van mensen, processen en organisationele prestaties. De SCARF methodiek en de oplossingen vanuit de vijf culturele waarden voor ECM kunnen hierbij effectief aangewend worden. Een uiterste top-down strategie moet voorkomen worden, in plaats daarvan moet samenwerking plaatsvinden.