

Er is geen sprake van onwil, maar van onmacht.

*Een onderzoek naar de effectiviteit van het informatiebeheer bij de Provincie
Flevoland aan de hand van het gedrag van medewerkers.*

Door: Charlotte Carolien Boekling
Studentnummer: 582988
Master Scriptie Governance en Management van Complexe Systemen
Collegejaar: 2021-2022
Erasmus Universiteit Rotterdam
1^e lezer: Sibout Nooteboom
2^e lezer: Wolfgang Ebbers

Afkortingenlijst

| | |
|----------|---|
| AVG | <i>Algemene Verordening gegevensbescherming</i> |
| AWB | <i>Algemene Wet Bestuursrecht</i> |
| COVID-19 | <i>Coronavirus</i> |
| DMS | <i>Document Management Systeem</i> |
| VUCA | <i>Volatiliteit, Onzekerheid, Complexiteit en Ambigüiteit</i> |
| WHO | <i>Wet hergebruik van overheidsinformatie</i> |
| WEP | <i>Wet elektronische publicaties</i> |
| WMEBV | <i>Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer</i> |
| WOO | <i>Wet Open Overheid</i> |
| WOB | <i>Wet openbaarheid van bestuur</i> |
| VWS | <i>Volksgezondheid, Welzijn en Sport</i> |

Samenvatting

Kernwoorden: Informatiebeheer, DMS-systeem, VUCA-factoren, organisatie effectiviteit, werkprestatie

Door de jaren heen is men steeds meer het belang van goed informatiebeheer gaan inzien en de afgelopen maanden was het onderwerp informatiebeheer in combinatie met transparantie en openheid niet meer uit het nieuws weg te slaan. Verschillende kabinetsleden en overheidsfunctionarissen kwamen in opspraak met hun ‘corrupte’ gedrag door moedwillig informatie bij de burger weg te houden. Deze vermoedens zijn een logisch gevolg van de ontwikkelde situatie die zich afspeelt binnen het informatiebeheer en de informatiehuishouding. Het klopt dat veel informatie wordt achtergehouden, zij eerder door de gebrekkige kennis en vaardigheden over informatiebeheer van medewerkers waardoor het informatiesysteem (DMS-systeem) niet optimaal kan functioneren, dan door kwaadwillige bewindslieden die bewust informatie achterhouden.

Dit onderzoek komt voort uit een vraagstuk van de Provincie Flevoland met betrekking tot informatiebeheer. Met de invoering van de WOO tracht de organisatie meer transparantie en openheid over haar informatie te bewerkstelligen. Toch blijkt dit in de praktijk geen gemakkelijke opgave. Medewerkers ervaren veel ongemak met het DMS-systeem en lijken over onvoldoende kennis en vaardigheden rondom informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland te beschikken. Bovendien is er een enorme verscheidenheid aan informatiesystemen binnen de organisatie beschikbaar gesteld die niet aansluiten op de verwachting van de medewerkers. Met name het eDocs systeem, dat door de meeste medewerkers wordt gebruikt voor het beheren van hun informatie, wordt als belemmering gezien door het personeel.

Het doel van dit onderzoek is om de effectiviteit van het informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland aan de hand van het gedrag van medewerkers te achterhalen. Effectiviteit is een uitstekend concept om ‘goed’ informatiebeheer te meten, omdat het de resultaten van doelen meet. Zo weet je precies welke doelen zijn behaald of in ieder geval worden gevolgd, en welke nog aanpassingen nodig. Men definieert dan organisatie effectiviteit als de mate waarin de doelstellingen worden behaald. Aangezien deze scriptie gebruik maakt van een gefundeerde theorie, zijn er op voorhand enkele attenderende begrippen opgesteld op basis van een reeks verkennende gesprekken met medewerkers van de Provincie Flevoland. Dit zijn: werkprestatie, organisatie effectiviteit en VUCA-factoren. Deze drie begrippen vormen de kern van dit onderzoek naar de effectiviteit van informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland. Campbell (1990) definieert werkprestatie als gedrag, iets wat wordt uitgevoerd door de werknemers. Een werkprestatie is meer dan enkel de uitkomsten van bepaald gedrag. De resultaten komen deels van individueel gedrag, maar ook van andere invloeden. Nochtans wordt benadrukt dat werkprestatie meer is dan enkel observeerbare acties van het individu; het omvat ook mentale producties zoals antwoorden of bepaalde besluiten. Werkprestatie is bijna altijd doelgericht

omdat er geen werkprestatie gemeten kan worden als er geen duidelijke doelstelling worden gesteld voor de betreffende prestatie. Hiermee wordt direct de link met organisatie effectiviteit aangetoond omdat organisatie effectiviteit de doeltreffendheid van de organisatie tracht te meten. De VUCA-factoren zijn een acroniem voor volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Binnen dit onderzoek wordt VUCA gebruikt als factoren die van invloed zijn op de werkprestatie van werknemers in de context van het informatiebeheer. Omdat er weinig informatie met betrekking tot werkprestatie gerelateerd aan informatiebeheer beschikbaar in de wetenschappelijke literatuur bleek te zijn, heeft dit onderzoek verschillende begrippen vanuit de literatuur rondom werkprestatie gelinkt aan verschillende knelpunten van het informatiebeheer. Bijvoorbeeld: een gebrek aan kennis en vaardigheden binnen het informatiebeheer past goed bij training en communicatie die in de literatuur worden aangeduid als een factor van invloed op werkprestatie. Door de informatie over informatiebeheer te koppelen aan concepten gelieerd aan werkprestatie ontstonden er vier factoren van invloed op werkprestatie in de context van het informatiebeheer, namelijk: organisatiestrategie, training en communicatie, organisatiestructuur en organisatiecultuur. Vervolgens worden deze concepten ondergebracht bij een van de VUCA factoren als indicator, om hiermee de invloed van VUCA aan te duiden. Volatiliteit wordt gemeten aan de hand van het aanpassingsvermogen van de Provincie Flevoland. Onzekerheid wordt onderzocht door te kijken naar het gebrek aan kennis en vaardigheden van medewerkers. Complexiteit wordt aangeduid door het veelvoud aan onderlinge verbanden, binnen en buiten de organisatie. Ambiguïteit wordt onderzocht door te kijken naar het ontbrekende en dubbelzinnige beleid van de Provincie Flevoland met betrekking tot informatiebeheer. De tussenconclusie en het conceptueel model die worden gepresenteerd aan het einde van hoofdstuk twee vormt uiteindelijk de basis van het empirisch gedeelte van dit onderzoek.

Dit exploratieve, kwalitatieve onderzoek tracht zonder verwachtingen te kijken naar de relatie tussen de VUCA-factoren, werkprestatie en organisatie effectiviteit te kijken. Door het exploratieve karakter van dit onderzoek is er gekozen voor het afnemen van 13 kwalitatieve, semigestructureerde interviews, ondersteund met twee interviews met een expert om de bevindingen te valideren zijn er interviews afgenomen met verschillende medewerkers van de Provincie Flevoland. Uit de resultaten is gebleken dat de werkprestatie van medewerkers kan worden omschreven als “intuïtief” informatiebeheer. Dit betekent dat medewerkers niet de beleidsdoelstellingen van de Provincie Flevoland opvolgen wanneer zij hun informatie beheren. Het is echter niet zo dat medewerkers bewust de beleidskaders, richtlijnen en handreikingen negeren, maar dat er sprake is van een gebrek aan kennis en vaardigheden waardoor het personeel niet in staat is om aan de verwachtingen van de Provincie te voldoen. De beleidskaders, richtlijnen en handreikingen zijn op een dusdanige manier opgesteld waardoor er ruimte voor de verschillende interpretaties over de juiste werkwijze van het informatiebeheer bij het personeel ontstaat. De ambiguïteit van de richtlijnen hoeven geen probleem te vormen voor het personeel om goed informatiebeheer te kunnen uitvoeren, mits de Provincie Flevoland een heldere visie over het

informatiebeheer met haar medewerkers kan communiceren. Uit de gesprekken met medewerkers blijkt echter dat de verwachtingen van de organisatie amper met het personeel wordt gecommuniceerd. Tijdens de COVID-19 pandemie was er geen sprake van trainingsmogelijkheden voor het informatiebeheer en de online e-learnings bleken langdurig buiten gebruik te zijn. Bovendien focust de training zich enkel op een aantal basisvaardigheden om daarmee binnen het eDocs systeem te kunnen werken, in plaats van het belang van informatiebeheer. Er is te weinig aandacht voor het uitdragen van een coherente, saamhorige werkwijze gebaseerd op samenwerking in plaats van individueel informatiebeheer. Er kan worden gesteld dat het informatiebeheer niet effectief is vanwege het feit dat de beleidsdoelstellingen niet worden gevolgd door medewerkers waardoor er intuïtief informatiebeheer ontstaat. Wanneer de organisatie haar doelstellingen onvoldoende communiceert met het personeel dan is er sprake van ineffectief informatiebeheer.

Op basis van deze bevindingen wordt aanbevolen om zowel op strategisch gebied als op technisch gebied wijzigingen binnen de organisatie door te voeren om zo de impact van het intuïtief informatiebeheer te minimaliseren. Allereerst dient het informatiebeheerbeleid te worden gekoppeld aan concrete, realistische doelstellingen die medewerkers kunnen opvolgen. Vervolgens dient deze strategie te worden uitgedragen via training en een bewustwordingscampagne. De huidige bewustwordingscampagne voor de WOO leent zich hier uitstekend voor. Op technisch gebied wordt aanbevolen om een aantal metadata in het systeem toe te voegen die medewerkers helpt om hun informatie beter te beheren. Ook zou het praktisch zijn om de mogelijkheden van een nieuw DMS-systeem te onderzoeken. Het huidige eDocs systeem is namelijk al vervuld door een grote hoeveelheid onbeheersbare informatie waardoor het in de praktijk lastig blijft om een verandering binnen dit systeem door te voeren.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over de effectiviteit van het informatiebeheer bij de Provincie Flevoland. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de masterstudie Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hiermee komt ook een einde aan mijn studietijd.

Ik heb altijd enige affiniteit gehad met technologie en beleid. Tijdens mijn bachelor deed ik al onderzoek naar de juridische aspecten van the Internet of Things, iets wat in die tijd een opkomende discipline binnen de technologie bleek te zijn. Mijn interesse voor technologie en beleid werd gevoed toen ik een tijd in Estland verbleef voor mijn studie en werk. Mijn passie ontwikkelde zich pas op het moment dat stage bij de Provincie Flevoland ging lopen en ik de informatiehuishouding mocht gaan onderzoeken. Mijn verkenning van de informatiehuishouding heeft ervoor gezorgd dat ik anders naar informatiebeheer ben gaan kijken en dat ik binnen dit domein mijn werkzame leven wil vervolgen.

Mijn dank gaat uit naar Derek Noor die mij de kans gaf om onderzoek te doen naar het informatiebeheer van de Provincie Flevoland en mij veel vrijheid gaf in de uitvoering hiervan. Ook wil ik mijn collega's van DIM bedanken voor de steun en waardevolle gesprekken over informatiebeheer. Het was erg fijn dat ik jullie ten alle tijden kon benaderen met de gekste vragen. Het schrijven van deze scriptie was niet mogelijk geweest door de scherpe feedback van mijn scriptiebegeleider Sibout Nootboom die mij altijd weer verder wist te helpen in het proces. Ik wil mijn scriptiekring bedanken voor de waardevolle feedbackmomenten, zelfs wanneer ik er niet fysiek bij kon zijn. Mijn dank gaat uit naar Koen die mij altijd in momenten van paniek gerust wist te stellen en een fijne sparringpartner was.

Tot slot, deze scriptie was niet tot stand gekomen dankzij het eindeloze geduld van mijn ouders, vrienden en overige familieleden. In het bijzonder dank ik mijn ouders, mijn zussen, Djurre, Lianne, Anna en Manouk. Ik heb jullie de afgelopen maanden flink op de proef gesteld door mijn eindeloze monologen over informatiebeheer en de overheid. Bedankt dat jullie er in de goede en de slechte tijden altijd voor mij zijn geweest.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Afkortingenlijst..... | 1 |
| Samenvatting | 2 |
| Voorwoord | 5 |
| 1. Inleiding | 8 |
| 1.1 Probleemstelling..... | 9 |
| 1.2 Attenderende begrippen..... | 10 |
| 1.3 Doel- en vraagstelling | 11 |
| 1.5 Relevantie van het onderzoek | 12 |
| 1.5.1 Wetenschappelijke relevantie..... | 12 |
| 1.5.2 Maatschappelijke relevantie..... | 12 |
| 1.6 Leeswijzer..... | 12 |
| 2. Literatuurreview | 14 |
| 2.1 Informatiebeheer | 14 |
| 2.1.1 Gevolgen van inefficiënt informatiebeheer | 15 |
| 2.2 Werkprestatie | 15 |
| 2.2.1 Factoren van invloed op werkprestatie | 16 |
| 2.3 VUCA-factoren als overkoepelende factoren van invloed op werkprestatie in de context van het informatiebeheer | 19 |
| 2.4 Organisatie effectiviteit | 21 |
| 2.4.1 De relatie tussen werkprestatie en organisatie effectiviteit | 22 |
| 2.5 Tussenconclusie en conceptueel model als basis voor het empirisch onderzoek..... | 22 |
| 3. Methodologie..... | 24 |
| 3.1 Aard van het onderzoek..... | 25 |
| 3.2 Constant vergelijkende methode | 25 |
| 3.3 Caseselectie en samplingmethodes | 26 |
| 3.4 Dataverzameling en analyse | 28 |
| 3.4.1 Selectie documenten | 28 |
| 3.4.2 Interviewtechniek | 28 |
| 3.4.3 Data-analyse..... | 28 |
| 3.4.4 Expertmeeting | 29 |
| 3.5 Betrouwbaarheid | 29 |
| 3.6 Validiteit | 30 |
| 4. Resultaten | 31 |
| 4.1 Welke beleidskaders, handreikingen en richtlijnen hanteert de Provincie Flevoland om goed informatiebeheer binnen de organisatie te bewerkstelligen? | 32 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1.1 | Beleid, richtlijnen en handreikingen..... | 32 |
| 4.2 | Welk gedrag vertonen werknemers ten opzichte van hun werkprestatie met betrekking tot informatiebeheer? | 36 |
| 4.2.1 | Resultaten..... | 36 |
| 4.3 | Welke factoren zijn van invloed op het gedrag van werknemers met betrekking tot informatiebeheer? | 39 |
| 4.3.1 | Volatiliteit | 39 |
| 4.3.2 | Onzekerheid | 40 |
| 4.3.3 | Complexiteit..... | 41 |
| 4.3.4 | Ambigüiteit | 42 |
| 4.4 | Welk effect heeft het gedrag van medewerkers op het informatiebeheer van de Provincie Flevoland? | 43 |
| 4.5 | Gefundeerde theorie op basis van de empirische resultaten | 45 |
| 5. | Conclusie, discussie en aanbevelingen..... | 49 |
| 5.1 | Conclusie | 49 |
| 5.2 | Discussie..... | 51 |
| 5.2.1 | Kanttekeningen onderzoek..... | 51 |
| 5.2.2 | Mogelijkheden voor vervolgonderzoek | 52 |
| 5.3 | Aanbevelingen | 53 |
| 5.3.1 | Strategische aanbevelingen | 53 |
| 5.3.2 | Technische aanbevelingen | 54 |
| | Literatuurlijst | 57 |
| | Bijlage 1: Topiclijst/interviewvragen..... | 63 |
| | Bijlage 2: Interviewprotocol..... | 65 |

1. Inleiding

Voormalig minister de Jonge van VWS maakt gebruik van iCloud-mailaccount voor de afhandeling van overheidszaken (Volkskrant, 2022). OMT-voorzitter van Dissel maakt net als minister De Jonge gebruik van zijn privé-email om te communiceren over het coronabeleid (NOS, 2022a). “Premier Rutte wist sms’jes van oude Nokia-telefoon” (NOS, 2022b). “Het Ministerie van VWS betaalt liever een dwangsom dan stukken over mondkapdeal met Siewert van Lienden te openbaren” (AD, 2022). Het afgelopen voorjaar kwamen verschillende bewindslieden en instituties in opspraak vanwege hun veronderstelde wangedrag richting, tegenover, naar de informatiehuishouding, en met name hun gedrag rondom het beheren van informatie. Maar, is er daadwerkelijk sprake van opzet, of is er eerder sprake van onmacht omdat de huidige aanpak van het informatiebeheer onvoldoende aansluit bij de verwachtingen van onze democratie?

Uit onderzoek van het Rijksprogramma Duurzame Digitale Informatiehuishouding (hierna RDDI) blijkt dat de meeste ambtenaren zich graag willen houden aan de regels en eisen die worden gesteld aan de informatiehuishouding (RDDI, 2021) In werkelijkheid blijkt echter dat een meerderheid van ambtenaren niet in staat is om zorgvuldig met informatie om te gaan. Voor het digitale tijdperk was de ondersteuning van het informatiebeheer binnen de beleidsprocessen een stuk simpeler. Het volume van informatie was beperkt en overzichtelijk, en kon makkelijk door een archivaris worden bijgehouden. Bij de intrede van het digitale tijdperk was de algemene aanname dat geautomatiseerde informatiesystemen voldoende garantie zouden bieden voor het beheer van informatie, en dat dit informatiebeheer zou kunnen worden belegd bij individuele ambtenaren belast met beleid en uitvoering van datzelfde beleid (RDDI, 2021). Er was sprake van een zogenoemd techno-optimisme: de gedachte heerste dat het ICT-systeem het informatiebeheer kon overnemen (RDDI, 2021). Er werd onvoldoende rekening gehouden met de werkwijze van de ambtenaren en de manier waarop overheidsinstanties zijn ingericht. Te vaak werd verondersteld dat ambtenaren, naast hun reguliere taken aan zorgvuldig informatiebeheer konden doen met behulp van gebruiksvriendelijke systemen (RDDI, 2021). Daarnaast werd de verdwenen capaciteit en expertise van informatiebeheer professionals niet gecompenseerd met het verbeteren van de vaardigheden en kennis van ambtenaren die zich moesten bezighouden met het informatiebeheer (RDDI, 2021).

Toen zichtbaar werd dat het informatiebeheer ondermaats presteerde, werd de oorzaak veelal gezocht in onvoldoende bewustzijn, tekortschietend gedrag, een slecht functionerend systeem of falend management (RDDI, 2021). Mark Rutte werd aangevallen op het feit dat hij ‘bewust’ informatie heeft achtergehouden. Niet alle berichten hoeven worden bewaard volgens de Archiefwet. De richtlijn geldt over het algemeen: *“alles wat tot besluitvorming leidt, moet worden bewaard.”* Volgens hoogleraar Paul Bovend’ert (2022b) is er sprake van een puur subjectieve aangelegenheid. De ambtenaar bepaalt in vele gevallen of iets zakelijk is of niet. Het is problematisch wanneer een bewindspersoon de ruimte

krijgt om te bepalen welke informatie hij wil bewaren of verwijderen. De ambtenaar keurt als het ware zijn eigen vlees, iets wat de transparantie en openheid van de overheid niet ten goede komt.

Het gebrek aan openheid van informatie is overigens niet volledig te danken aan de houding van medewerkers. De digitalisering van informatie leidde ook tot een exponentiële groei van het volume en aard van informatie. Daarbij, volgens het RDDI (2021) bieden de informatiesystemen onvoldoende ondersteuning aan de constant vernieuwende informatie- en communicatiekanalen die ieder hun eigen karakteristieken hebben. Het gevolg is een gebrekkige en gefragmenteerde informatiehuishouding. De informatie is slechts met grote moeite vindbaar, niet volledig en niet duidelijk te reconstrueren (RDDI, 2021). Er is meer variatie in de aard van informatie door de toepassing van databases, algoritmes, interactieve websites en applicaties voor allerlei doeleinden die ieder hun eigen eisen stellen aan duurzaam beheer en toegankelijkheid (RDDI, 2021). Bovendien is er een tekort aan kennis over welke objecten noodzakelijk zijn voor de bedrijfsvoering, verantwoording en reconstructie van de beleidsprocessen (RDDI, 2021).

Al deze factoren zorgen ervoor dat de context waarin beslissingen worden genomen niet duidelijk te reconstrueren is, en dat er over de betrouwbaarheid openlijk kan worden getwijfeld. Dit geldt voor het gebruik van informatie voor de eigen bedrijfsvoering, het gebruik ten behoeve van communicatie met burgers en de transparantie van het openbaar bestuur, en het gebruik ten behoeve van informatieverstrekking en verantwoording (RDDI, 2021). Om te voldoen aan de verwachtingen van de burgers, dient er een grote verbeteringslag plaats te vinden bij de gehele overheid (RDDI, 2021). Met de invoering van de Wet Open Overheid (hierna WOO) tracht de overheid een belangrijke stap te zetten naar een transparant(ere) overheid te zetten. In deze wet is nadrukkelijk vastgelegd dat iedereen recht tot de toegang van publieke informatie heeft zonder dat ze daar eerst hun belang hiervoor moeten melden. Er wordt momenteel hard gewerkt aan een generiek actieplan ter verbetering van de informatiehuishouding.

1.1 Probleemstelling

Ook de Provincie Flevoland ervaart veel problemen rondom de informatiehuishouding. Bij de behandeling van WOO-verzoeken worden de knelpunten van het huidige informatiebeheer sterk zichtbaar. Het tijdig en juist afhandelen van de WOO-verzoeken is niet eenvoudig dankzij belemmeringen die medewerkers ervaren op het gebied van de vindbaarheid en toegankelijkheid van informatie. Medewerkers noemen de gebruikersvriendelijkheid van het DMS-systeem als belemmering van het informatiebeheer. Daarnaast blijkt dat een deel van het probleem ook ligt bij het gebrek aan kennis en vaardigheden bij medewerkers ten opzichte van het informatiesysteem. De problematiek wordt daarnaast verhoogd door de manier waarop de ICT wordt ingezet. Er is een enorme verscheidenheid aan verschillende systemen die niet goed aansluiten bij de behoeften van het personeel.

De Provincie Flevoland heeft de ambitie om haar informatiehuishouding met de komst van de WOO op orde te brengen. Om het informatiebeheer onder medewerkers te verbeteren dient de provincie goed inzicht over de huidige effectiviteit van het informatiebeheer te krijgen. Het is noodzakelijk om eerst een grondige analyse van de huidige situatie rondom het informatiebeheer te maken voordat er een werkwijze kan worden opgesteld om het informatiebeheer te verbeteren.

1.2 Attenderende begrippen

Om de effectiviteit van het informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland te meten, maakt dit onderzoek gebruik van ‘sensitized concepts’, ofwel attenderende begrippen. Het hanteren van attenderende begrippen komt vaak voor binnen de gefundeerde theoriebenadering, het type onderzoek van deze scriptie. Met de gefundeerde theoriebenadering probeert het onderzoek aan de hand van theorievorming een bepaald fenomeen te verklaren. Om een theorie via abductie te kunnen ontwikkelen is het essentieel dat de onderzoeker in staat is om theoretisch over begrippen na te denken (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Binnen de gefundeerde theorie wordt dit aangeduid met de term theoretische ‘sensitiviteit’ (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De onderzoeker moet als het ware concepten aan elkaar kunnen koppelen om ideeën te kunnen uitwerken die een verklaring kunnen bieden voor een bepaald fenomeen. Zulke concepten fungeren tijdens theorieontwikkeling als een zogenoemd ‘attenderend’ begrip, die richting geven aan het onderzoek (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De functie van de begrippen is om aandacht te vestigen op een beperkt aantal concepten (Eshuis, 2006) en een eerste ordeningsschema te weergeven. De exacte betekenis van deze begrippen staat niet vast, maar dient te worden vastgesteld op grond van het empirische onderzoek (Eshuis, 2006). Via het empirisch onderzoek wordt de effectiviteit van het informatiebeheer van de Provincie Flevoland aan de hand van het gedrag van medewerkers onderzocht. De attenderende begrippen die bij aanvang van het onderzoek waren geselecteerd zijn: VUCA-factoren, werkprestatie en organisatie effectiviteit. De verwachting is dat deze begrippen tot interessante bevindingen kunnen komen voor zowel de praktijk als de wetenschap.

De VUCA-factoren zijn een acroniem voor volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Het zijn factoren die een situatie grillig en onvoorspelbaar kunnen maken, maar als de Provincie weet hoe zij deze factoren kunnen beheersen, dan kan het strategisch vermogen van de Provincie Flevoland op het gebied van informatiebeheer sterk worden verbeterd. Werkprestatie is waarschijnlijk de meest belangrijke en meest bestudeerde variabele binnen het organisatorisch gedrag (Carpini et al., 2017). Het wordt gedefinieerd als individueel gedrag en wordt gezien als iets dat waarde voor de organisatie kan creëren (Campbell et al., 1993; Kell & Motowidlo, 2013) en draagt bij aan het behalen van doelstellingen binnen de organisatie (Campbell & Wiernik, 2015). Werkprestatie kan ook worden gezien als prestatie gerelateerd gedrag met een evaluatieve component (Motowidlo et al., 1997), dat is de mate waarin de werknemer de doelstellingen van de organisatie weet te behalen (Afzali et al., 2014). Het evalueren van de werkprestatie geeft de Provincie Flevoland inzicht in de mate waarin de doelstellingen rondom informatiebeheer kunnen worden behaald. Aan de hand van organisatie effectiviteit kan worden gemeten

hoe succesvol de Provincie Flevoland is geweest met het behalen van de voorgeschreven beleidsdoelstellingen van het informatiebeheer door medewerkers.

Deze attenderende begrippen vormen de basis van het onderzoek en geven richting aan de uitvoering van het onderzoek, het verzamelen en analyseren van de gegevens. In hoofdstuk twee worden deze begrippen verder toegelicht.

1.3 Doel- en vraagstelling

De aard van dit onderzoek is zowel explorerend, descriptief in de theorie als verklarend en prescriptief in de empirie. Het onderzoek probeert een verklaring voor de effectiviteit van informatiebeheer aan de hand van het gedrag van medewerkers via een gefundeerde theorie te bewerkstelligen. Op basis van de bovenstaande doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Hoe effectief is het informatiebeheer van de Provincie Flevoland en hoe kan de effectiviteit van het informatiebeheer worden verklaard aan de hand van het gedrag van medewerkers?”

Het onderzoek bestaat uit twee delen: een theoretisch en een empirisch gedeelte. Het theoretische gedeelte levert een basisveronderstelling en een eerste theorievorming van de attenderende concepten. Voor het theoretische gedeelte zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- 1.) *Welke factoren zijn volgens de literatuur van invloed op de werkprestaties van medewerkers in de context van het informatiebeheer?*
- 2.) *Welke relatie tussen werkprestaties en organisatie effectiviteit omschrijft de literatuur?*

Aan de hand van de attenderende begrippen en op basis van oriënterende gesprekken wordt een eerste opzet van de gefundeerde theorie ontwikkeld, die de leidraad van het empirisch deel binnen het onderzoek vormt. Dit wordt verder toegelicht in de methodologie. Het empirische onderdeel van deze studie zoekt aan de hand van data die is verzameld door middel van van interviews en achtergrond- en beleidsdocumenten naar patronen die de effectiviteit van het informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland kunnen verklaren. De volgende deelvragen komen aan bod in het empirisch gedeelte:

- 1) *Welke beleidskaders, handreikingen en richtlijnen hanteert de Provincie Flevoland om goed informatiebeheer binnen de organisatie te bewerkstelligen?*
- 2) *Welk gedrag vertonen medewerkers ten opzichte van hun werkprestaties met betrekking tot informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland?*
- 3) *Welke factoren zijn van invloed op de werkprestatie van medewerkers met betrekking tot informatiebeheer?*
- 4) *Welk effect heeft de werkprestatie van medewerkers op de effectiviteit van het informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland?*

1.5 Relevantie van het onderzoek

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek heeft op meerdere vlakken wetenschappelijke relevantie. Het onderwerp informatiebeheer binnen de publieke organisatie heeft nog geen wetenschappelijke bijdrage geleverd. Bestaande bijdragen gaan vaak uit van een praktische bijdrage over inhoudelijke deelonderwerpen of zijn oplossingsgericht in plaats van dat zij de oorzaak van het probleem analyseren. Dit onderzoek levert aanvullende wetenschappelijke kennis over informatiebeheer vanuit een bestuurskundig perspectief.

Daarnaast vormt dit onderzoek een nuttige aanvulling op de theorievorming rond de VUCA-omgeving van organisaties. Veel onderzoekers gebruiken de VUCA factoren als losstaande variabele in relatie tot werkprestaties, of als oorzaak van complexiteitsvorming binnen een organisatie. Verschillende studies schetsen vanuit verschillende leiderschap theorieën een oplossing om de VUCA-omgeving te overwinnen, in plaats van die beter te leren begrijpen. Ook levert dit onderzoek een wetenschappelijke bijdrage in de theorievorming tussen informatiesystemen en een organisatie. Benbya en McKelvy (2006) gebruiken complexiteitsfactoren om de samenhang tussen een organisatie en informatiesystemen te onderzoeken en te verbeteren. Deze studie zou de wetenschap inzicht kunnen geven over de invloed van VUCA factoren binnen publieke organisaties. Dit inzicht kan eventueel helpen om de samenhang tussen informatiesystemen en de organisatie te verbeteren.

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

Informatiebeheer is anno 2022 voor veel publieke organisaties een belangrijk onderwerp. Deze inleiding refereerde al kort naar verschillende incidenten rondom de huidige situatie van het informatiebeheer. Door de digitalisering en de enorme toename van informatie verloopt het proces van openbaring steeds langzamer. Ook raakt een document kwijt of het belandt in het persoonlijk domein van een ambtenaar. In de nasleep van de toeslagenaffaire beloofde de overheid beterschap en gaven zij aangeleerd te hebben van hun fouten rondom deze casus. Toch lijkt een coherente aanpak op het gebied van informatiebeheer uit te blijven. Toch is het noodzakelijk dat de overheid meer openheid en transparantie biedt aan haar burgers. Het bestuurlijk geheugen moet consistent en eensgezind opereren, want achteraf opruimen is een veel grotere opgave. Dit onderzoek levert nieuwe informatie op over de omgang met het informatiebeheer van publieke organisaties. Het onderzoek geeft publieke organisaties een beter inzicht over het gedrag van medewerkers ten opzichte van informatiebeheer en kan hierdoor meer grip op het informatiebeheer krijgen. Dit is des te relevanter voor de transitieperiode rondom de WOO waarin de overheid zich op dit moment bevindt en waarin goed informatiebeheer een centrale rol speelt.

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoek begon met het een omschrijving van de huidige situatie betreffende informatiebeheer. Ook zijn de probleem- vraag- en doelstelling van dit onderzoek benoemd en tracht heeft de inleiding met de attenderende begrippen de richting van dit onderzoek geschetst. Tenslotte zijn de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie toegelicht

Om een antwoord op de onderzoeksvraag te geven wordt dit onderzoek vervolgd met een literatuurstudie waarin de belangrijkste concepten uit dit onderzoek uiteen worden gezet. Ook wordt in dit hoofdstuk de relatie tussen de verschillende factoren omschreven en poogt dit onderzoek een eerste opzet te maken van de gefundeerde theorie.

In het hoofdstuk methodologie wordt de onderzoeksopzet verder uitgewerkt. Ook gaat dit hoofdstuk dieper in op de aard van het onderzoek, de selectie van respondenten en de wijze van dataverzameling en -verwerking. De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek komt ook in dit hoofdstuk aan bod.

Hoofdstuk vier presenteert de empirische bevindingen van het veldonderzoek die aan de hand van de literatuur worden geanalyseerd en geëvalueerd om zo patronen te ontdekken die de effectiviteit van het informatiebeheer van de Provincie Flevoland kunnen verklaren. Dit hoofdstuk sluit af met een herijkte versie van de gefundeerde theorie.

In de conclusie wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Daarnaast wordt er gereflecteerd op de sterktes en zwakten van dit onderzoek en worden er suggesties gedaan voor het vervolgonderzoek. Deze scriptie wordt afgesloten met concrete aanbevelingen voor de Provincie Flevoland ter verbetering van het informatiebeheer.

2. Literatuurreview

Dit hoofdstuk wijdt zich aan de attenderende begrippen die zijn voortgekomen uit de verkennende gesprekken en de literatuurstudie. Allereerst wordt het concept werkprestatie besproken en worden achterliggende factoren die van invloed zijn op werkprestatie bestudeerd. Vervolgens wordt het concept besproken binnen de context van het informatiebeheer en onderzoekt dit hoofdstuk welke factoren zijn van invloed op informatiebeheer als werkprestatie. De volgende stap is om de uitkomsten van factoren die van invloed zijn op werkprestatie en informatiebeheer met elkaar te vergelijken. De verschillende invloeden worden nadien gerangschikt onder een van de VUCA-factoren. De VUCA-factoren fungeren als een overkoepelend raamwerk voor factoren die invloed hebben op de werkprestatie van medewerkers in de context van het informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland. Hierna wordt het concept organisatie effectiviteit besproken en hoe dit begrip verbonden is met werkprestatie, Tenslotte wordt op basis van de literatuurreview een gefundeerde theorie opgesteld als tussenconclusie van dit onderzoek, het causale model dat hieruit volgt, fungeert leidraad voor het empirisch onderzoek.

2.1 Informatiebeheer

De veranderende informatiemaatschappij dwingt het overheidsapparaat om de informatiestromen in goede banen te leiden. Om een gedegen informatiestructuur en bijbehorend informatiebeheer toe te passen en te onderhouden in onze moderne samenleving is het noodzakelijk om het informatiebeheer als een eigen vakgebied te aanschouwen. De term informatiebeheer staat voor het opslaan, het bewaren en beheren, het ontsluiten en actief leveren van informatie en waar nodig is informatie vernietigen. Daarbij is het beheren gericht op het in stand, beschikbaar, toegankelijk, leesbaar en bruikbaar houden van informatie. Dit wordt ook wel digitale duurzaamheid genoemd (Nora, 2015). Informatiebeheer gaat niet enkel over de traditionele documenten zoals brieven, besluiten en rapporten (ook wel ongestructureerde informatie genoemd), het gaat ook over gegevens in de database, zoals gegevensobjecten en ongestructureerde gegevens en allerlei nieuwe vormen van informatieplatformen, zoals Twitter, Whatsapp en emailverkeer. Het ontsluiten van informatie is essentieel voor publieke organisaties om hun transparantie te waarborgen. Wel kunnen er beperkingen gelden voor het ontsluiten van bepaalde informatie vanwege bepaalde wet- en regelgeving, denk maar aan de AVG die de privacy van persoonsgegevens waarborgt.

Waar we vroeger het beheren van informatie toe vertrouwden aan een bibliothecaris, archivaris of administrateur, spreken we tegenwoordig van informatieprofessionals (Janssen, 2008). Deze zijn in twee clusters onder te verdelen: het uitvoerende cluster (DIM) en het strategische en tactische cluster. De informatiemanager houdt zich dan ook vooral bezig met projecten gericht op het managen van bedrijfsinformatie, die bestaat uit interne informatie, externe informatie, operationele informatie, tactische informatie en strategische informatie (Janssen, 2008). Om al deze informatie goed te kunnen beheren dragen informatiemanagers verantwoordelijkheid voor het onderhoud van de

informatiestructuur binnen de informatiesystemen en welke informatie waar bewaard dient te worden. Dit wordt vastgelegd in het informatiebeleid, richtlijnen en handreikingen van de organisatie.

2.1.1 Gevolgen van inefficiënt informatiebeheer

Met de publicatie van het rapport “ongekend onrecht” over de kindertoeslagenaffaire werd het belang van duurzame toegankelijkheid zichtbaar (RDDI, 2021). Het inefficiënte informatiebeheer van de belastingdienst zorgde ervoor dat bepaalde discriminatoire praktijken konden plaatsvinden, bovendien viel dit niet te controleren. In zijn artikel over informatiebeheer toont Tungare (2007) de consequenties van inefficiënt informatiebeheer aan. Enerzijds kan inefficiënt informatiebeheer enerzijds leiden tot een overvloed aan informatie, anderzijds leidt het tot de fragmentatie van informatie binnen verschillende informatiesystemen. Een overvloed aan informatie komt voor in een situatie waarin de informatieverwerking en de vraag van het individu de capaciteit, competenties en tijd voor een dergelijke verwerking van informatie weet te overschrijven. Bovendien kan het ‘over archiveren’ van informatie leiden tot ongeoorloofd gebruik van gegevens die eigenlijk al verwijderd hadden moeten zijn.

Bij de fragmentatie van informatie ontstaat een situatie waarin data in verschillende vormen over meerdere systemen, computers en locaties wordt verspreid. Alhoewel de technologische vooruitgang veel mogelijkheden biedt om het gemak van informatiebeheer te verbeteren, lijkt het gebruik van deze applicaties in de praktijk achter te blijven. Organisaties maken amper gebruik van deze middelen, terwijl het aantal informatie waar medewerkers gebruik van maken gestaag blijft groeien (Tungare, 2007). Volgens een rapport van de Raad Openbaar Bestuur en de Raad voor Cultuur (hierna ROB & ROC) is het toch moeilijk om in zulke omstandigheden verantwoordelijkheid af te leggen, zelfs wanneer er optimaal gebruik wordt gemaakt van de geoptimaliseerde zoektechnieken (ROB & ROC, 2016). Weggestopte informatie is bijna niet meer te traceren binnen een organisatie. Bovendien kan informatie waarvan de authenticiteit twijfelachtig is, omdat de functie en status niet meer te achterhalen valt, niet meer effectief worden ingezet in besluitvormingsprocessen, of ter verantwoording van genomen beslissingen (ROB & ROC, 2016). Doordat de informatie maar ten dele openbaar kan worden gemaakt, kan de burger vermoeden dat de overheid iets te verbergen heeft (EenVandaag, 2019).

2.2 Werkprestatie

Werkprestatie is een complex begrip dat wordt gebruikt als “paraplu” concept, waarin iedereen schikt naar een definitie die het best past binnen de kaders van de achterliggende context. Toch, heerst er enigszins overeenstemming dat werkprestatie moet worden gedefinieerd als de bijdragen die medewerkers leveren aan de doelstellingen van een organisatie (Borman & Motowidlo, 1993). Kell en Motowidlo (2013) beargumenteren dat werkprestaties een onderdeel zijn van gedrag. Door werkprestatie als onderdeel van gedrag te formuleren, kan het wetenschappers helpen om ingebedde mechanismen rondom selectie, trainingen, motivatie beter te begrijpen (Kell & Motowidlo, 2013). Bovendien kan het observeren van werkprestatie als onderdeel van gedrag de onderzoeker een beter

inzicht geven in de gewenste gedragingen en werkprestaties van de medewerker om daarmee bepaald gedrag te stimuleren. Daarnaast illustreren Kell en Motowidlo (2013) de positieve en negatieve effecten van individueel gedrag op organisatiedoelstellingen. Een extreem positieve werkprestatie draagt bij in het behalen van organisatie doelstellingen, en een negatieve werkprestatie heeft een hinderend effect op de beoogde doeleinden.

2.2.1 Factoren van invloed op werkprestatie

Wanneer men onderzoek doet naar het informatiebeheer bij publieke organisaties, dan is het belangrijk om te erkennen dat er op dit onderwerp weinig wetenschappelijke literatuur is gepubliceerd. Om een goed beeld van de invloeden op het informatiebeheer bij publieke organisaties te krijgen, is er gebruik gemaakt van rapporten van overheidsinstanties en onderzoekscommissies, enkele wetenschappelijke onderzoeken, en nieuwsartikelen. Deze bevindingen zijn gecombineerd met een aantal theoretische concepten op het gebied van werkprestatie. Gelukkig levert de literatuur over werkprestatie wel een dusdanig grote hoeveelheid aan informatie over factoren van invloed op werkprestatie binnen een organisatie, dat een relatief volledig beeld van de context rondom het informatiebeheer kan weergeven.

Dankzij de grote verscheidenheid aan organisatorische factoren van invloed op werkprestatie was er voldoende theorie om toe te passen op de context van het informatiebeheer. Echter, met het hoog op de VUCA factoren die een centrale rol spelen in dit onderzoek is er geselecteerd op extrinsieke factoren en niet op intrinsieke factoren, zoals motivatie, attitude en andere gedragsfactoren. Het is belangrijk om te benadrukken dat dit onderzoek wel het belang van deze factoren in relatie tot werkprestatie inziert, maar dat de omvang van het onderzoek enigszins moest worden beperkt tot een gering aantal factoren. Extrinsieke, organisatiegerichte, factoren sloten bovendien beter aan bij de factoren die verschillende rapporten hebben aangetoond van invloed te zijn op het informatiebeheer. Daarnaast zijn organisatorische factoren beter toepasbaar binnen de kaders van dit onderzoek. Deze studie zal rekening houden met factoren waarvan bekend is dat zij een aantoonbare invloed uitoefenen op de werkprestatie van overheden. In het kader van publieke organisaties zijn er vier verschillende factoren van invloed op werkprestatie geïdentificeerd en vervolgens gecombineerd met de gegevens over het informatiebeheer bij publieke organisaties. Elk van deze factoren correspondeert weer met een van de VUCA-factoren, dit wordt in de volgende sectie verder toegelicht. Het betreft factoren rondom de organisatiecultuur en specifiek gezien informatiecultuur, de training en communicatie, een organisatiestrategie en een organisatiestructuur. In de onderstaande paragrafen wordt beschreven hoe dit onderzoek deze begrippen definieert en hoe deze relateren aan informatiebeheer.

Organisatiecultuur

De literatuur over de organisatiecultuur, en dan specifiek de informatiecultuur, richt zich op de relatie tussen individuen en de informatie op hun werk (StringFixer, 2022). Een informatiecultuur is een cultuur die bevorderlijk is voor effectief informatiebeheer waarin “de waarde en het nut van informatie wordt erkend bij het bereiken van operationele en strategische doeleinden, en waarin informatie de basis vormt

van organisatorische besluitvorming waardoor de IT makkelijker kan worden benut als hulpmiddel voor informatiesystemen” (Curry & Moore, 2003) De informatiecultuur is gebonden aan de organisatiecultuur van de organisatie. Choo et al. (2008) zien de informatiecultuur als sociaal gedeelde gedragspatronen, normen en waarden die de regels en het gebruik van informatie binnen de organisatie bepalen. Curry en Moore (2003) voegen toe dat de informatiecultuur het draagvlak, enthousiasme, samenwerking en enthousiasme onder het personeel en informatiebeheer bevordert. Een dergelijke informatiecultuur kan cruciaal zijn voor het succesvolle beheer van informatie, daarbij is het van belang dat de betrokkenheid van zowel het personeel en ook het management op alle niveaus wordt ontwikkeld en wordt gekoesterd. Vertrouwen is daarbij een belangrijk kenmerk om de sociale dynamiek tussen de werkgever en het personeel in stand te houden, waarin het delen van informatie centraal staat (StringFixer, 2022). Wanneer een organisatie dezelfde normen en waarden deelt, ervaren medewerkers minder onzekerheid omdat ze weten wat er van hen wordt verwacht. In dat geval komen de prestaties van de medewerker overeen met de verwachtingen van de organisatie (Kotter & Heskett, 1992). De relatie tussen de organisatiecultuur en de werkprestatie van werknemers hangt ook af van het vermogen van de organisatie om zich aan veranderingen aan te passen (Sorensen, 2002). Christensen (1997) voegt toe dat wanneer de organisatiecultuur geen adaptief vermogen heeft, de werkprestatie significant minder oplevert. De organisatie kan niet meer meekomen met de waan van de dag en de geleverde prestaties hebben geen toegevoegde waarde voor de samenleving.

Organisatiestrategie

De organisatiestrategie bepaalt de richting van de organisatie en geeft antwoord op de vraag hoe de organisatie als geheel betoogt haar geformuleerde doelstellingen te realiseren. De strategie is een businessplan waarin alle acties en activiteiten worden opgenomen, Volgens Allen en Helms (2006) is de organisatiestrategie een middel om de vooraf opgestelde doelen te behalen en benoemt dat het opstellen van doelen een voorwaarde is om een organisatiestrategie te kunnen opstellen. Een strategisch informatieplan is in feite een resultaat van de algemene organisatiestrategie (MCS, 2013) en bestaat uit een doelbepaling en een daarop gebaseerde beleidsbepaling. Het organisatiebeleid bestaat uit de concreet gemaakte doelen, middelen en het tijdspad. Onder het beleid worden de richting en de middelen aangegeven waarmee de gestelde doelstellingen worden gerealiseerd. Verschillende onderzoeken wijzen uit dat een gebrekkige naleving van het formele informatiebeleid versterkt worden door de verwaarlozing van gedegen kennis- en archiefbeheerpraktijken (Hoke, 2011; Roberston, 2005; ROB & ROC, 2016). In een studie van Robertson (2005) wordt benadrukt dat de organisatie ook een rol speelt in het veroorzaken van inconsistente, kwalitatief slechte, verouderde, en versnipperde informatie binnen de informatiehuishouding. Een groot deel van de problemen op het gebied van effectief informatiebeheer worden veroorzaakt door het ontbreken van heldere richtlijnen en doelstellingen voor het informatiebeheer (Robertson, 2005). Robertson (2005) stelt voor dat organisaties de complexiteit van verschillende informatiebehoeften moeten erkennen en een strategisch plan moeten uitwerken om hun medewerkers in deze behoeften te voorzien. Om informatiebeheer tastbare en leverbare voordelen laten

opleveren, is er behoefte aan actieve deelname van alle betrokken medewerkers binnen de organisatie. Het op een lijn krijgen van personeel en management is sneller te bereiken wanneer de strategie en het beleid van de organisatie het resultaat zijn van een multidisciplinaire samenwerking waar de ICT-afdeling ook bij betrokken is. Toch beargumenteren Maitland et al. (2009) dat informatiemanagement anders is dan IT-management en de organisatie een aparte strategie voor het informatiebeheer dient toe te passen.

Training en communicatie

Scholing, training en een integrale visievorming zijn hard nodig om de informatiehuishouding op 'orde' te krijgen (ROB & ROC, 2016). Zonder het aanbod van trainingen, heeft het personeel geen idee wat zijn of haar verantwoordelijkheden en plichten binnen de organisatie zijn. Een training is een reeks van activiteiten die richt zich op het gat of discrepanties tussen de huidige resultaten en de verwachtingen van de organisatie betreft de werkzaamheden van het personeel (Naqvi & Khan, 2013). Communicatie fungeert als een link tussen beleidsmakers en alle werknemers. Effectieve communicatie draagt aan het behalen van organisatorische doelstellingen, mits het goed wordt uitgevoerd. Inefficiënte communicatie kan een desastreus effect hebben op de organisatie en kan resulteren in onzekerheid, ontevredenheid en een slechte productiviteit onder het personeel. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat, hoewel veel organisaties actief in hun informatiebeheerbeleid hebben geïnvesteerd, het informatiebeheerbeleid niet consistent door medewerkers wordt toegepast (Jordan & de Stricker, 2013; Robertson, 2005; Kalusopa & Ngulube, 2012). Een studie van IRONMOUNTAIN naar de uitdagingen van informatiebeleid en strategieën laat zien dat 97% van de onderzochte organisaties zegt meer in informatiebeheer te investeren, maar dat slechts 37% van de werknemers dit beleid toepast (Ebbighausen, 2011). Volgens de ROB & ROC (2016) is het gebrek aan aandacht een oorzaak van een gebrekkige informatiehuishouding, en, bovendien, een gebrek aan kennis ligt ten grondslag van het gebrek aan aandacht. Een onderzoek van Archief 2020 naar de archieffunctie in relatie tot ketenpartners stelt dat een groot aantal van de informatiemanagers binnen een overheidsfunctie functioneel 'onbekwaam' zijn (ROB & ROC, 2016). Veel overheidsfunctionarissen hebben geen idee van het belang van goed informatiebeheer en de rol die zij hierin spelen. Wright (2013) noemt het achterblijven van een verandering binnen de organisatiecultuur problematisch. Medewerkers onvoldoende zijn onvoldoende belast met kennis en vaardigheden van het informatiebeheer waardoor de informatiehuishouding gebrekkig blijft (ROB & ROC, 2016).

Organisatiestructuur

Informatie speelt van oudsher een belangrijke rol in het besturen, maar door de sterke verandering van informatiesystemen en communicatie binnen organisaties is de wijze waarop het bestuur gebruik maakt van informatie door de loop der jaren veranderd (Strikwerda, 2011). De dalende kosten van informatie en communicatie hebben zeker ook hun effect op de interne organisatie van bedrijven (Strikwerda, 2011). Inmiddels is het duidelijk dat, gezien de toenemende mate van dynamiek en complexiteit in de

markt en de gewijzigde staat van kennis, de kennis verwerkende capaciteit van de organisatie niet toereikend is (Strikwerda, 2011). De proces- en personeel structuur raken elkaar ook in de informatievastlegging en het informatiebeheer. Door in een proces rollen vast te leggen ontstaan er taken die moeten worden uitgevoerd door het personeel. Hiermee koppel je de procesorganisatie aan de personeelsorganisatie. De informatiestructuur legt de procedures en rapportages over besluitvorming vast. Zowel de beleidsprocessen als de uitvoeringsprocessen zijn in de realiteit complexer geworden, en daardoor moeilijk vanuit een centraal punt te beheersen. De overheid heeft steeds vaker te maken met vaak gedeelde informatie die veel verschillende gebruikers heeft. De Archiefwet gaat ervan uit dat de verantwoordelijkheden voor overheidsinformatie langs bestuurlijke lijnen worden toebedeeld (ROB & ROC, 2016). De praktijk is inmiddels vele malen complexer geworden omdat overheden in vele, veelsoortige en verschillende verbanden samenwerk. Nog altijd heeft ieder departement een eigen archief, maar doordat de samenwerking door de jaren heen hechter is geworden, wordt veel informatie door externe partners gebruikt. Het verschil tussen gestructureerde en ongestructureerde informatie verdwijnt en informatie wordt van alles en iedereen (ROB & ROC, 2016). Arrow (1974) stelde al vroeg dat een organisatie decentraal moet zijn als medewerkers zoveel mogelijk zelf initiatieven en beslissingen moeten nemen over informatie en welke keuzen het meest bijdragen aan het doel van de onderneming, dit is inclusief externaliteiten van hun beslissingen op andere vlakken binnen de organisatie (Strikwerda, 2011). Het is vanwege dat punt dat de informatie die nodig is vanuit het beginsel, niet meer binnen de structuren van de organisatie valt te beheren.

2.3 VUCA-factoren als overkoepelende factoren van invloed op werkprestatie in de context van het informatiebeheer

Kijkend naar de ontwikkelingen binnen onze dynamische samenleving, dan is er sprake van een toenemende mate van VUCA-factoren (van der Wal, 2017). De term VUCA vindt zijn oorsprong bij het U.S Army College om de dynamiek van onze samenleving na de Koude Oorlog te omschrijven. VUCA is een acroniem van volatility, uncertainty, complexity en ambiguity, ofwel volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. De term VUCA wordt vaak gebruikt als verzamelnaam voor alles waar een organisatie geen grip op heeft, alhoewel dit niet de lading van de term dekt. Het acroniem is van origine namelijk geen verzamelnaam, maar een duiding van vier verschillende uitdagingen en bij iedere uitdaging hoort een andere aanpak. Aan de hand van de factoren uit de bovenstaande paragrafen is een selectie gemaakt. De factoren worden onder de noemer van VUCA samengebracht tot meetbare indicatoren. Aan de hand van deze indicatoren wordt de invloed van VUCA op werkprestatie onderzocht.

Volatiliteit, ofwel beweeglijkheid, is vooral bekend binnen de financiële sector als duider van koerswisselingen (Lawrence, 2013). Toch richt dit concept zich niet alleen tot de financiële sector. De

komst van digitale middelen, globalisering en andere verbindende factoren zorgen voor een toename van snelheid binnen de publieke en private sector (Lawrence, 2013; Reeves et al., 2012). Door de voortdurende connectie tussen verschillende partijen en het feit dat de werkelijkheid continu aan verandering onderhevig is, staat volatiliteit gelijk aan de vluchtigheid en toename van veranderende gebeurtenissen in de samenleving (Reeves et al., 2012). Volgens de paragraaf organisatiecultuur duidt volatiliteit zich door het aanpassingsvermogen van een organisatie. Als er sprake is van een hogere mate van volatiliteit, dan uit zich dit in de mate waarin een organisatie in staat is om zich aan te passen aan veranderingen binnen en buiten de organisatie. Het onvermogen van de organisatie om zich aan te passen heeft dan een negatieve impact op de werkprestatie (Christensen, 1997).

Onzekerheid gaat over het onvermogen van organisaties om de toekomst te voorspellen (Horney et al., 2010). Er is op dat moment sprake van een gebrek aan kennis en vaardigheden. Dit wordt ook benadrukt door de literatuur over werkprestaties en informatiebeheer. Het gebrek aan kennis en vaardigheden vindt zijn oorsprong in het ontbreken van trainingsmogelijkheden en een gebrek aan communicatie vanuit het management richting de organisatie. Een gebrek aan kennis en aandacht is een gevolg van het ontbreken van training. Daniel en Cross (2018) waarschuwen in hun studie al dat een gebrek aan training funest is voor een organisatie. Een gebrek aan training leidt tot onzekerheid en verlaagt het productieve gehalte van medewerkers. Bovendien zorgt een inefficiënte communicatie vanuit de organisatie voor meer onzekerheid en ontevredenheid bij medewerkers.

Complexiteit wordt gekenmerkt door een toenemende vervlechting van onderlinge verbanden tussen actoren (Horney et al., 2010). Men is in steeds grotere mate afhankelijk van elkaar binnen en buiten verschillende netwerken. De overheid heeft steeds meer te maken met complexiteit mede dankzij de maatschappelijke vraagstukken die de klassieke organisatieprocessen van de overheid overstijgen (Theisens, 2015). Dit fenomeen wordt in de paragraaf over organisatiestructuur aangeduid als de hoeveelheid aan veelsoortige samenwerkingsverbanden. Volgens de ROB en ROC (2016) zorgt het toenemende aantal samenwerkingsverbanden voor meer fragmentatie bij het informatiebeheer. Veel informatie is complexer van aard en is daardoor ook lastiger vanuit een plek te beheren.

Ambigüiteit, ofwel dubbelzinnigheid, komt voort uit verwarring die kan zijn ontstaan door een toenemende mate van complexiteit of volatiliteit binnen een organisatie (Horney et al., 2010). Kail (2010) kenmerkt ambigüiteit als het gebrek aan vermogen om kansen en bedreigingen eenduidig te peilen. Het gaat hierbij vooral om het interpreteren van bepaalde gebeurtenissen. Er is veel overlap met onzekerheid, hoewel onzekerheid meer op de toekomst is gericht en ambigüiteit zich richt op het heden (Grenier et al., 2005). Robertson (2005) toont aan dat de organisatie een belangrijke rol speelt in het veroorzaken van een inconsistente, onder presterende, verouderde en gefragmenteerde informatiehuishouding. Het beleid van de organisatie schetst welke praktijken een organisatie als

acceptabel beschouwt. Hoewel niet alle medewerkers het beleid zullen volgen, veranderen zij desondanks de prikkels van de medewerkers fundamenteel en in feite ook het gedrag. Ontbrekend of ambigu beleid maakt dat de werknemer geen kennis heeft over de verwachtingen en doelstellingen van de organisatie. Daarnaast, als het beleid niet duidelijk voor medewerkers is, zal de werknemer sneller geneigd zijn om de doelstellingen van de organisatie verkeerd te interpreteren. Als gevolg focust de medewerker zich op de verkeerde doelstellingen die andere resultaten produceren dan de organisatie oorspronkelijk ambieerde (Klöppling & Pfauth, 2016-heden¹).

Tot slot is het van belang om te vermelden dat de verschillende VUCA-factoren hand in hand gaan en elkaar kunnen beïnvloeden en versterken. Meer volatiliteit zorgt vrijwel altijd voor meer onzekerheid (Lawrence, 2013). En een hogere mate van ambigüiteit kan leiden tot meer onzekerheid. De kenmerken van VUCA kunnen niet los van elkaar worden aanschouwd, maar het is ook lastig om een evenredige verdeling aan te duiden (Horney et al. 2010).

2.4 Organisatie effectiviteit

Organisatie effectiviteit kan op verschillende manieren worden gemeten. Dit onderzoek stelt dat de effectiviteit van een organisatie kan worden beschreven als het bereiken van doelstellingen (Cornali, 2012, Robbins et al., 2010; Zheng, Yang & McLean, 2010). Het synoniem van effectiviteit, doeltreffendheid, geeft de essentie van effectiviteit weer, namelijk: de mate waarin een doel wordt gerealiseerd. Een vergelijking tussen de geplande output en de daadwerkelijk output geeft informatie over de effectiviteit van een organisatie. Jägers en Jansen (1995) maken hieruit op dat organisatie effectiviteit gericht is op de output van een organisatie. Er kan gesteld worden dat organisatie effectiviteit indirect gerelateerd is aan al deze aspecten. Hiermee kan het veelvuldig gebruik van de term worden verklaard. Alles wat invloed heeft op de doelbepaling of de output heeft ook invloed op de effectiviteit van de organisatie (Jägers & Jansen, 1995). Een gevolg hiervan is dat organisatie effectiviteit een overkoepelend algemeen en ook zeer complex begrip is (Jägers & Jansen, 1991). Ook is er binnen een organisatie vaak sprake van conflicterende doelstellingen. Op verschillende niveaus binnen en buiten een organisatie bestaan er in veel gevallen meningsverschillen over de inhoud van bepaalde organisatorische doelstellingen en de prioriteiten hiervan (Jägers & Jansen, 1995). Dit fenomeen maakt het haast onmogelijk om een doelstelling binnen een organisatie te formuleren. Maar, als het begrip zo complex in elkaar zit, waarom is dan het handig om de effectiviteit van een organisatie te kunnen meten? Organisatie effectiviteit is immers door de hoge mate van abstractie niet direct meetbaar. Het antwoord is dat met het meten van effectiviteit de organisatie haar handelen kan

¹ Podcast staat achter een betaalmuur op podcastplatform Podimo en is daardoor minder publiekelijk toegankelijk.

beoordelen. Afhankelijk van de normering en het precieze object dat wordt gemeten, kunnen bepaalde activiteiten worden bijgestuurd en beïnvloedt (Jägers & Jansen, 1995).

2.4.1 De relatie tussen werkprestatie en organisatie effectiviteit

De operationalisering van werkprestatie als gedrag gaat over wat medewerkers daadwerkelijk doen om de doelstellingen van de organisatie te realiseren (Noordzij et al., 2018). Het betreft gedragingen en bijbehorende competenties die de kern vormen van een bepaalde baan of activiteit (Borman & Motowidlo, 1993). Het verschil tussen werkprestatie en organisatie effectiviteit onderschrijft dat effectiviteit het resultaat van bepaald gedrag is; het wordt als het ware veranderd door de werkprestatie. Verschillende studies tonen aan dat werkprestatie logischerwijs bijdraagt aan de effectiviteit van een organisatie (Griffin et al., 2001; Koys, 2001; Miron et al., 2004).

2.5 Tussenconclusie en conceptueel model als basis voor het empirisch onderzoek

Aan de hand van de literatuur wordt in deze sectie een eerste versie van de gefundeerde theorie gepresenteerd. Deze theorie staat ten grondslag van het empirisch onderzoek. Deze literatuurstudie begon met het identificeren van factoren die van invloed zijn op de werkprestatie in het algemeen en in de context van informatiebeheer. Deze factoren zijn vervolgens met elkaar vergeleken en samengebracht onder de verschillende VUCA-factoren. Zij vervullen nu de rol van indicator om invloed van de verschillende VUCA-factoren op werkprestatie aan te kunnen duiden. Op basis van de literatuurstudie kan worden gesteld dat een grote aanwezigheid van VUCA-factoren kan leiden tot een negatieve impact op werkprestaties. Volatiliteit wordt gedefinieerd als het veelvoud van gebeurtenissen en de snelheid waarin deze elkaar opvolgen (Reeves et al., 2012). Dit kan ook worden aangeduid door de mate waarin een organisatie in staat is om zich aan veranderingen aan te passen. Hoe groter het onvermogen om zich aan te passen, des te meer volatiliteit de organisatie ervaart. Onzekerheid betreft het onvermogen om gebeurtenissen in de toekomst te kunnen voorspellen (Horney et al., 2010). Dit kan worden aangeduid door een gebrek aan kennis en vaardigheden. Ten grondslag van een gebrek aan kennis en vaardigheden staat vaak een gebrek aan training en communicatie in de richting van het personeel. Zonder enig sturend vermogen vanuit de organisatie is de medewerker niet in staat om kennis en vaardigheden te verwerven die hem of haar helpen een taak uit te voeren. Dit komt grotendeels overeen met ambiguïteit in relatie tot werkprestatie. De ambiguïteit van de organisatie kan worden gedeut door de dubbelzinnigheid van het beleid. Als gevolg kan een medewerker andere resultaten produceren dan de organisatie verwacht omdat de medewerker niet in staat is om het beleid te begrijpen. Dit verhoogt de onzekerheid van de werknemer, zoals Lawrence (2013) eerder al impliceerde. Het is belangrijk om te noteren dat de VUCA-factoren los van elkaar dienen te worden aanschouwd, maar dat zij elkaar ook continu beïnvloeden. Het is vrijwel onmogelijk om een evenredige verdeling van invloed aan te duiden.

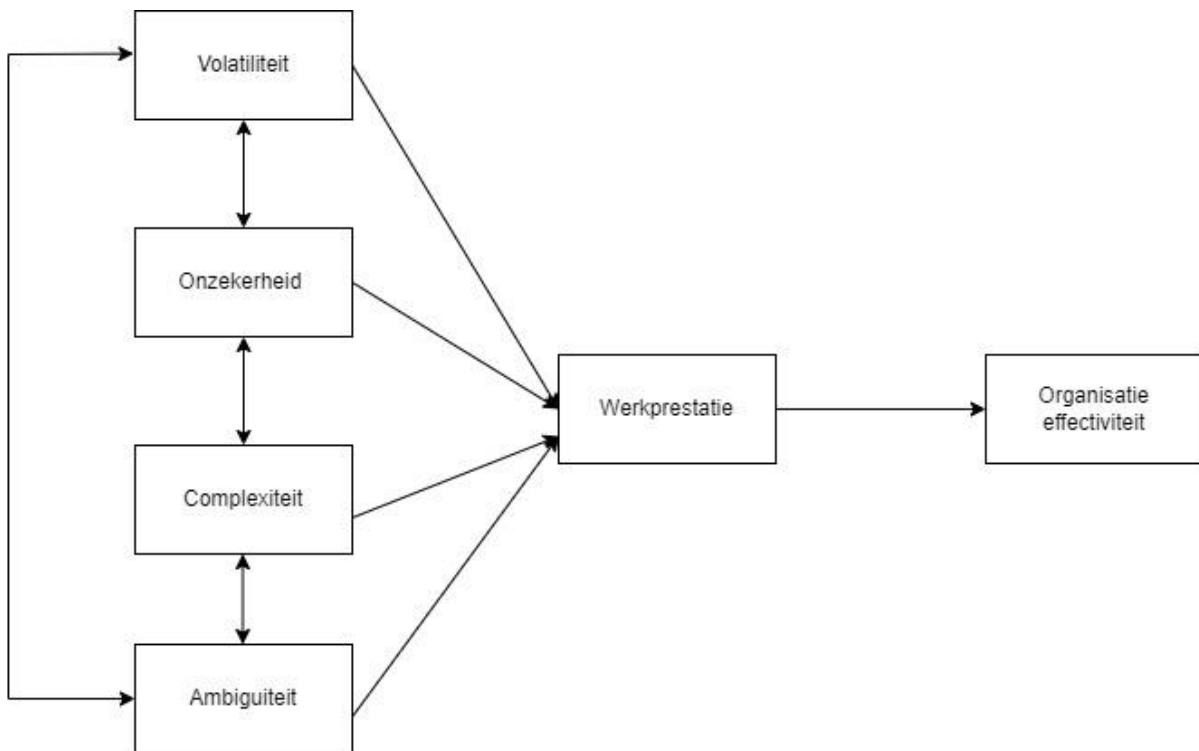
Toch toont de literatuur dat de aanwezigheid VUCA-factoren een negatief effect kunnen hebben op de werkprestatie van medewerkers in de context van het informatiebeheer. Onder werkprestatie wordt de bijdrage die werknemers leveren aan het behalen van organisatie doelstellingen genoemd (Borman & Motowidlo, 1993). In de context van het informatiebeheer kan worden gezegd dat wanneer een medewerker voldoet aan de beleidsdoelstellingen rondom informatiebeheer, de werkprestatie positief is. Wanneer een medewerker niet in staat is om de doelstellingen van de organisatie rondom informatiebeheer te halen is er sprake van een negatieve werkprestatie. De organisatie effectiviteit kan worden omschreven als de mate waarin de organisatie haar vooraf opgestelde doelstellingen behaalt. Jägers en Jansen (1991) waarschuwen voor de mogelijke belemmeringen van het meten van organisatie effectiviteit. Op verschillende niveaus binnen en buiten een organisatie bestaan er in veel gevallen meningsverschillen over de inhoud van bepaalde organisatorische doelstellingen en de prioriteiten hiervan (Jägers & Jansen, 1995). Dit kan zorgen voor verwarring en multi-interpretabele doelstellingen.

| VUCA-factoren | Definitie | Indicatoren |
|----------------------------------|---|--|
| Volatiliteit | De vluchtigheid en beweeglijkheid van gebeurtenissen (Reeves et al., 2012) | - Aanpassingsvermogen (organisatiecultuur) |
| Onzekerheid | Onvermogen om de toekomst te voorspellen (Horney et al., 2010). | - Gebrek aan kennis en vaardigheden (training) |
| Complexiteit | De toegenomen onderlinge verbanden tussen verschillende actoren (Horney et al., 2010) | - Veelsoortige samenwerkingsverbanden binnen en buiten de organisatie. (Organisatiestructuur) |
| Ambigüiteit | Onvermogen om eenduidig kansen en bedreigingen in te schatten (Kail, 2010). | - Ontbrekend of dubbelzinnig informatiebeheerbeleid (organisatiestrategie) |
| Werkprestatie | De bijdrage die werknemers leveren aan het behalen van de organisatie doelstellingen (Borman & Motowidlo, 1993) | - Prestaties waarmee medewerkers een bijdrage leveren aan het informatiebeheer |
| Organisatie effectiviteit | Het behalen van doelstellingen | - De mate waarin de organisatie de vooraf opgelegde doelstellingen |

| | | |
|--|--|---|
| | | op het gebied van informatiebeheer weet te behalen. |
|--|--|---|

Tabel 1: Operationalisering van VUCA-concepten

Tabel 1 weergeeft de verschillende concepten en bijbehorende indicatoren. De relatie tussen de bovenstaande concepten wordt hieronder in een conceptueel model gevisualiseerd. Dit model stelt dat VUCA factoren een negatieve impact hebben op de werkprestatie van medewerkers waardoor de effectiviteit van het informatiebeheer niet kan worden behaald. In dat geval kan worden gesteld dat de effectiviteit van het informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland bepaald wordt door de aanwezigheid van VUCA-factoren. Bij een hoge mate van VUCA-factoren zou men kunnen stellen dat het informatiebeheer als gevolg ineffectief is.



Afbeelding 1: Verkennend conceptueel model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de aard van het onderzoek verder uitgewerkt. Vervolgens wordt de sampling strategie toegelicht en beargumenteerd hoe de selectie van respondenten tot stand is gekomen. Daarnaast wordt ingegaan op de verschillende onderzoekstechnieken die dit onderzoek hanteert. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek besproken.

3.1 Aard van het onderzoek

Het type onderzoek dat deze studie hanteert is een kwalitatieve, inductieve, gefundeerde theorievorming. De gefundeerde theorie is hierboven in hoofdstuk 2.5 weergegeven als resultaat van een theoretische verkenning. Ter afsluiting van hoofdstuk vier presenteert deze scriptie een herijkte versie van de gefundeerde theorie op basis van de verkregen inzichten op basis van de empirie.

Kwalitatief onderzoek is elke vorm van onderzoek gericht op het weergeven van kwalitatieve data, zoals de ervaringen van medewerkers. Het onderwerp wordt in een bepaalde context bestudeerd. Met de gefundeerde onderzoeksmethode tracht de onderzoeker een nieuwe wetenschappelijke theorie te ontwikkelen over het onderwerp die gebaseerd is op een eerder verkennend onderzoek. Een gefundeerde onderzoekstrategie houdt in dat aan de hand van observaties in het veldonderzoek naar mechanismen en patronen wordt gezocht (Babbie, 2016, p.23). De gefundeerde theorie is het meest geschikt voor deze vorm van onderzoek, omdat er relatief weinig theorie bekend is over de invloed van VUCA op de werkprestaties van medewerkers. Deze onderwerpen worden in de literatuur vaak afzonderlijk van elkaar bestudeerd terwijl ze wel elkaar beïnvloeden in de praktijk. Daarnaast zijn er ook weinig studies die zich bezighouden met de relatie tussen werkprestaties, gericht op menselijk gedrag en percepties, en de effectiviteit van het organisatiebeleid. Vooral de combinatie tussen VUCA, werkprestaties en organisatie effectiviteit is nog niet bestudeerd in de context van de informatiehuishouding. Hierdoor ontstaat een behoefte om patronen te ontdekken die een bijdrage kunnen leveren om het gat in de literatuur op te vullen.

Het onderzoek is ook verklarend van aard, omdat wordt getracht een verklaring te geven van bepaalde aspecten van informatiebeheer en de huidige staat hiervan. Door een verklarend mechanisme te ontdekken in de onderliggende patronen van gedrag in werkprestaties bij respondenten zou een verklarend mechanisme kunnen ontstaan die aan de basis van theorievorming kan staan. De onderzoeker tracht hiermee een gedetailleerd beeld te krijgen van de ervaringen van respondenten om met codering een patroon te kunnen blootleggen die hem kan helpen om een theorie te construeren. Een toelichting op de selectieprocedure en interviewtechnieken wordt in de interviewsectie gegeven.

3.2 Constant vergelijkende methode

De kwalitatieve onderzoeksmethode die dit onderzoek hanteert is een vergelijkende onderzoeksmethode. Het doel van een vergelijkende methode is het in detail blootleggen van processen die in de praktijk plaatsvinden door waarnemingen in het veld te voeren, interviews te houden en documentanalyse te doen (Verschuren & Doorewaard, 2007, p.163). Deze methode heeft zijn oorsprong in de gefundeerde theorievorming, wat dit onderzoek hanteert aan de hand van inductief beredeneren. Het construeren van een theoretische verklaring is na een dynamisch samenspel tussen de empirie en de theorie tot stand gekomen. Dat wil zeggen dat het na verschillende iteratieve stappen tussen de theorie en het veldonderzoek een theoretisch inzicht betreft de empirie tot stand is gekomen. Glaser (1965) suggereert vier niveaus om data constant te vergelijken:

1. Vergelijken van incidenten die toepasbaar zijn voor elke categorie
2. Integratie van categorieën en hun eigenschappen
3. Delimitering van theorie
4. Schrijven van theorie

Er is een groot verschil tussen de constant vergelijkende methode en een iteratieve aanpak, namelijk de constant vergelijkende methode wordt gedurende het onderzoek gebruikt, terwijl een iteratieve aanpak vooral aan het einde van het onderzoek plaatsvindt om patronen te ontdekken. Glaser en Strauss (1967) geven met deze vorm van onderzoek veel ruimte aan het interpretatieve vermogen van de onderzoeker. Zij stellen dat: *“een vergelijking kan ook worden gebaseerd op herinneringen. Het is niet nodig om naar elke voorafgaande gebeurtenis te verwijzen om een goede vergelijking te kunnen maken”* (Glaser & Strauss, 1967). Het wordt dus gesuggereerd dat de onderzoeker dichtbij en bekend met zijn data moet zijn om deze aanpak te kunnen hanteren. Dit is belangrijk voor een later stadium wanneer er codes en thema's uit data kan worden verworven.

In principe suggereert deze methode dat er geen voorafgaande samplegrootte moet worden vastgelegd omdat een vergelijkende methode nieuwe invalshoeken en respondenten kan suggereren. Nochtans is, vanwege de tijdslimiet van dit onderzoek, een maximale grootte vastgelegd van vijftien respondenten. Toch kwam dit onderzoek na dertien respondenten op het zogenoemde ‘theoretische saturatiepunt’ van Glaser en Strauss (1967). Op dat punt kwam geen relevante informatie meer naar voren die de theorie zou kunnen verrijken. De geformuleerde theorie werd daarnaast ook constant bevestigd door respondenten.

3.3 Caseselectie en samplingmethodes

Sampling is het proces van selectie voor situaties, context of participanten die gegevens verstrekken die rijk aan informatie zijn. Dit onderzoek hanteert, in relatie tot de gefundeerde theoriebenadering, een purposive samplestrategie. De selectie van participanten is gebaseerd op de onderzoekers' perceptie van potentiële respondenten die het meest informatief voor het onderzoek zijn (Polit & Beck, 2017). Vervolgens is gebruik gemaakt van een theoretische sampling methode. Hierbij zijn participanten geselecteerd op basis van de patronen die tijdens het onderzoek naar boven kwamen om voor een adequate representatie van de theoretische concepten te zorgen.

Dit onderzoek selecteerde in eerste instantie respondenten die aan de gebruikerskant van het DMS-systeem aan informatiebeheer doen. Er is gekozen voor deze doelgroep omdat zij over het algemeen over minder kennis beschikken met betrekking tot het informatiebeheer dan werknemers aan de technische kant van het spectrum. Vervolgens werden respondenten vanuit de hele organisatie geselecteerd. Op basis van deze selectie zijn de respondenten via de interne mail van de Provincie Flevoland benaderd. Deze manier van selectie leverde de meeste respons op. Enkele respondenten gaven aan dat zij zich niet als geschikt achten voor het onderzoek. Daarvoor zijn andere respondenten in de

plaats gekomen. Het keuzeaanbod van medewerkers is gelukkig vrij groot waardoor andere respondenten makkelijk geworven konden worden. Enkele respondenten zijn door verwijzing van eerdere respondenten betrokken bij dit onderzoek. Deze respondenten worden geacht meer expertise of ervaring te hebben met bepaalde onderwerpen van informatiebeheer in de praktijk te hebben.

Vanwege de aard van dit onderzoek is er eerste instantie gekozen voor een maximum van vijftien respondenten om binnen de lijnen van het onderzoek tot een relevante theorie te komen. Gezien de inductieve aard van het onderzoek is het wenselijk data te verzamelen tot er niets nieuws meer naar boven komt drijven, maar ook om de gevormde theorie te bevestigen (Eisenhart, 1989). Toch bleek na dertien interviews dat het punt van theoretische saturatie was bereikt. Er zijn naderhand nog gesprekken met een expert geweest om de empirische data te vergelijken met de daadwerkelijke situatie en ook enigszins te verrijken met additionele informatie.

In tabel 2 is een overzicht te vinden van de respondenten die zijn geselecteerd voor dit onderzoek. De gegevens van de respondenten zijn vanwege privacy redenen geanonimiseerd. De respondenten in het blauw waren belangrijk voor het operationaliseren van het conceptuele model, deze interviews duurden ongeveer dertig minuten. De interviews met respondenten K t/m M zijn opgesteld om de theorie te toetsen. Deze interviews waren over het algemeen korter van duur. Tijdens de verkenning van het onderzoek is er ook voor gekozen om met een expert (Respondent N) te spreken om een accuraat beeld van het informatiebeheer te krijgen. Dit interview duurde ongeveer veertig minuten. Na afloop van het onderzoek is er nog een gesprek geweest met Respondent N om de verworven resultaten te bespreken, en te valideren.

| Respondent | Functie |
|--|---|
| Respondent A | Data-analist |
| Respondent B | DIM medewerker |
| Respondent C | Beleidsmedewerker |
| Respondent D | Medewerker S & B, divisie Water |
| Respondent F: aanbevolen door respondent D | Medewerker S & B, divisie Water |
| Respondent G | Jurist |
| Respondent H: aanbevolen door respondent G | Jurist WOO |
| Respondent I | HRM medewerker |
| Respondent J | Medewerker Subsidies |
| Respondent K | Teamleider Europa |
| Respondent L | Afdelingshoofd strategie en Beleid |
| Respondent M | Communicatieadviseur |
| Respondent N: expert | Beleidsmedewerker IV (informatiebeheer) |

Tabel 2: Respondentenselectie

3.4 Dataverzameling en analyse

Na de selectie van cases is gefocust op het verzamelen en analyseren van gegevens. Voor dit type onderzoek zijn verschillende bronnen geraadpleegd. Allereerst is een documentanalyse gedaan om de beleidskaders die de Provincie hanteert vast te leggen. Tijdens de documentanalyse zijn de interviews afgenomen en is de data via een constant vergelijkende methode geanalyseerd. In de onderstaande paragrafen wordt uiteengezet hoe de data is verzameld en geanalyseerd.

3.4.1 Selectie documenten

Dit onderzoek heeft enkele documenten geanalyseerd om een goed beeld van de beleidskaders rondom informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland te krijgen. De informatie is verworven door verschillende zoekopdrachten binnen de DMS- omgeving van de Provincie, via experts en op het interne platform van de Provincie waar de generieke richtlijnen rondom informatiebeheer staan omschreven. Deze documenten vormen de basis van het onderzoek omdat ze een objectieve weergave van het beleid binnen de Provincie Flevoland omschrijven.

3.4.2 Interviewtechniek

Bij het afnemen van de interviews is semigestructureerd te werk gegaan. Dit houdt in dat er op basis van de concepten een eerste topiclijst is opgesteld, maar dat er ook ruimte werd overgelaten voor de eigen inbreng van de respondent (Babbie, 2016). De onderwerpen in de interviews zijn enigszins gebaseerd op de theoretische veronderstellingen vanuit de literatuur in hoofdstuk twee. In bijlage 1 is de topiclijst te vinden die hierbij is gebruikt. In latere interviews is hier meer vanaf geweken, omdat toen naar relevante bevindingen voortkomend vanuit de data-analyse is doorgevraagd.

Het gros van de interviews zijn digitaal via Microsoft Teams afgenomen. Een interview vond plaats op het Provinciehuis in Lelystad. Er is voorafgaand aan het interview mondeling consent gegeven en achteraf met een toestemmingsformulier nogmaals toestemming voor het opnemen van het interview en verwerven van data gegeven door de respondent. Helaas zijn er tijdens het proces enkele opnames verloren gegaan door technische problemen achteraf. Aan de hand van memo's zijn de meest relevante patronen uit de interviews nog enigszins bewaard gebleven. Deze zijn ook meegenomen in de data-analyse.

3.4.3 Data-analyse

Het analyseren van data is een cruciaal element in de constructie van theorie aan de hand van een constant vergelijkende methode (Eisenhardt, 1989). Het belangrijkste doel van de analyse is om patronen en mechanismen te ontdekken die kunnen worden vergeleken met de literatuur. Op basis van de al geanalyseerde data konden de gesprekken enigszins worden bijgestuurd, omdat de analyse nieuwe inzichten met zich meebracht.

De data afkomstig uit dit onderzoek is via Amberscript getranscribeerd en vervolgens in het programma ATLAS. Ti opgeslagen en gestructureerd. Met behulp van deze applicatie konden de

memo's, interviews en documenten worden beheerd en is het proces van coderen ondersteund. Aan het einde van hoofdstuk twee is een verkennend theoretisch model opgesteld de basis vormt van de eerste coderingsthematiek. Daarna zijn deze patronen vergeleken met beleidsdocumenten vanuit de Provincie om te zien of de doelstellingen van het individu en de organisatie enigszins overeenkwamen. Het operationaliseren van de variabelen kon om deze reden pas deels achteraf en deels tijdens het proces van data-analyse worden gedaan. Eerst is vooral op overeenkomende patronen tussen respondenten gecodeerd en vervolgens werd gekeken naar de verbanden tussen de verschillende variabelen om de theorie te bevestigen of te ontkrachten. Daarnaast is ook op open wijze gecodeerd om de theoretische constructen te kunnen negeren en nieuwe inzichten te verwerven. Door de documenten, interviews en memo's te coderen kon op systematische wijze naar veelvoorkomende patronen worden gezocht. De verworven data bevestigden de gefundeerde theoretische veronderstellingen en wist enkele indicatoren en variabelen te identificeren. Op basis van de variabelen en indicatoren vanuit de empirie kon via de codeerthematik een herijking van de gefundeerde theorie plaatsvinden waarmee de effectiviteit van het informatiebeheer kan worden aangeduid.

3.4.4 Expertmeeting

Als laatste afrondende stap van het onderzoek is een expertmeeting gehouden. Dit was met een beleidsmedewerker van de Provincie Flevoland. Het was belangrijk om de resultaten en verworven mechanismen uit het veldonderzoek te bespreken met experts om te zien of de verworven inzichten bevestigd konden worden. Op deze manier kon ook aanbevelingen worden gedaan en is de valorisatie van dit onderzoek gewaarborgd. Volgens Slors (2015) is valorisatie het beschikbaar en bruikbaar maken van wetenschappelijke onderzoeksresultaten voor maatschappelijk gebruik. Dit gesprek is vanwege de aard van de meeting niet opgenomen. Wel zijn naderhand notities gemaakt die naar de expert zijn toegestuurd ter validatie van het gesprek.

3.5 Betrouwbaarheid

Een onderzoek is betrouwbaar wanneer herhaaldelijk hetzelfde resultaat wordt gemeten (Babbie, 2016). Bij een kwalitatief onderzoek speelt de onderzoeker een actievere rol: hij ondervraagt de respondenten en analyseert de resultaten. En een antwoord in een kwalitatief onderzoek kan op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Dit betekent dat een kwalitatief onderzoek subjectiever is dan een kwantitatief onderzoek, waardoor de reproduceerbaarheid van het onderzoek lastig te verwezenlijken is. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen is het belangrijk dat de onderzoeker zich objectief opstelt (Babbie, 2016). Ook de subjectieve aard van de respondenten verminderen de betrouwbaarheid van een onderzoek. De werkelijkheid van een situatie verschilt immers per persoon, maar ook per casus. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek enigszins te verwezenlijken is gebruik gemaakt van een interview protocol. Dit protocol is te vinden in de bijlagen van dit onderzoek.

Ook zorgt het toepassen van een constant vergelijkende methode die doorwerkt tijdens de afname van de interviews voor een verminderde reproduceerbaarheid. Gedurende het onderzoek werden nieuwe

patronen ontdekt op het gebied van informatiebeheer, deze werden onmiddellijk getest bij de respondenten. Daardoor is het wel lastig om de verkregen informatie te reproduceren. Ter bevordering van de interne betrouwbaarheid, zijn de ontdekte patronen door verschillende respondenten getoetst en gevalideerd om het algemene beeld van informatiebeheer te ondersteunen.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te kunnen waarborgen is triangulatie toegepast. De uitvoering van een document analyse is naast het afnemen van interviews een betrouwbare manier van data-analyse en tracht hiermee de objectieve context van de situatie waar te nemen. Een document-analyse is ook beter te dupliceren dan een semigestructureerd interview. Bij interviews is er nog altijd sprake van een mogelijkheid dat de onderzoeker, bijvoorbeeld door een andere selectie van respondenten of focus op andere onderwerpen, tot andere inzichten komt. Verder is de data van dit onderzoek enkel door de onderzoeker verzameld en geanalyseerd, en was er geen sprake van intercollegiale toetsing van de verworven data. Het is belangrijk om dit te vermelden aangezien het de betrouwbaarheid van het onderzoek enigszins verlaagd.

Dit onderzoek erkent dat de resultaten van het onderzoek wellicht onbetrouwbaar kunnen zijn in de bredere context van het informatiebeheer en waarschuwt hiervoor. De empirie produceert weliswaar interessante data op het gebied van informatiebeheer, maar door de beperkte mate van wetenschappelijke artikelen rondom informatiebeheer zou het mogelijk kunnen zijn dat dit onderzoek verbanden legt tussen bepaalde factoren die in andere situaties niet kunnen worden weerlegd. Om de gevonden bevindingen enigszins te onderbouwen, probeert dit onderzoek regelmatig te refereren aan de bevindingen uit de literatuur en door middel van andere voorbeelden uit de praktijk bewijs te leveren die de theorie vanuit verschillende perspectieven kan bevestigen. Ook zijn de veronderstelde patronen van dit onderzoek vergeleken met rapporten van het RDDI en andere onafhankelijke onderzoekscommissies om te zien of de resultaten van dit onderzoek overeenkomen met de assumpties van andere betrouwbare onderzoekers. Er is tussentijds gesproken met verschillende experts op het gebied van informatiebeheer en als afsluitende stap van het onderzoek is er een expertmeeting gehouden met een beleidsmedewerker van de Provincie Flevoland om de bevindingen van dit onderzoek te bevestigen.

3.6 Validiteit

Validiteit gaat over de mate waarin empirische resultaten op een adequate wijze hetgeen meten dat ze beogen te meten (Babbie, 2016). Bij een casestudy als deze wordt onderzoek gedaan binnen een specifieke context. Het kan daardoor lastig te zijn om de resultaten naar andere cases te generaliseren. Wel is het theoretisch model zo algemeen dat het kan worden gereproduceerd voor andere onderzoeken. De validiteit van dit onderzoek zou mogelijk bedreigd kunnen worden door de functie van beleidsdocumenten, hetgeen dat wellicht niet overeenkomt met de doelstelling van dit onderzoek. Een manier om deze bedreiging te beperken is door triangulatie toe te passen en geen conclusies aan deze documenten te hangen. Ook is aandacht geschonken aan tegenstrijdige verklaringen bij het analyseren van data.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de empirische resultaten van het onderzoek. Om de organisatie effectiviteit van het informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland vast te kunnen stellen, is er eerst een weergave gemaakt van beleidskaders, handreikingen en richtlijnen die de Provincie Flevoland hanteert om goed informatiebeheer te bewerkstelligen. Dit beleid toont de verwachtingen die de organisatie heeft van informatiebeheer. Daarna wordt gekeken naar de perceptie van medewerkers over hun gedragingen om de beleidsdoelstellingen te behalen. De resultaten in deze sectie komen voort uit de interviews met de verschillende respondenten over het informatiebeheer van de Provincie Flevoland. De gedragingen van medewerkers vormt de werkprestatie ten opzichte van het informatiebeheer. Aan de hand van een interviewprotocol op basis van de VUCA-factoren is er specifiek gekeken naar de invloed van VUCA op het gedrag van medewerkers. Tenslotte wordt gekeken of de medewerkers voldoen aan de verwachtingen van de Provincie Flevoland ten opzichte van het informatiebeheer en wordt gepoogd het

resultaat te verklaren aan de hand van de VUCA-factoren en hun werkprestaties. Dit hoofdstuk sluit af met een herijkte versie van het gefundeerde model. Aan de hand van dit model wordt gepoogd om de huidige status van het informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland te verklaren.

4.1 Welke beleidskaders, handreikingen en richtlijnen hanteert de Provincie Flevoland om goed informatiebeheer binnen de organisatie te bewerkstelligen?

Goed informatiebeheer is belangrijk voor de Provincie Flevoland. De provincie wil graag een efficiënte, betrouwbare en geloofwaardige partner zijn voor burgers, bedrijven en organisaties (Provincie Flevoland, persoonlijke communicatie, 2022²). De overheidsinformatie is nodig om goed werk te kunnen leveren: om beleid te kunnen maken, om verantwoording af te kunnen leggen aan burgers, cultureel erfgoed te behouden en om samenwerking te bevorderen. Het omgaan met overheidsinformatie is daarnaast niet vrijblijvend, maar een wettelijke verplichting. Burgers en organisaties hebben recht op toegang tot bepaalde overheidsinformatie via actieve bekendmaking of de WOO. Het aantal verzoeken is de afgelopen jaren flink toegenomen en snelle en goede beantwoording wordt een steeds grotere uitdaging. Ook wordt ervan uit andere wet- en regelgevingen verlangd dat publieke organisaties goed met hun informatie omgaan.

4.1.1 Beleid, richtlijnen en handreikingen

Bepaalde eisen aan informatiebeheer liggen vast in de landelijke wet- en regelgeving, zoals bijvoorbeeld de Archiefwet, het Archiefbesluit en de Archiefregeling. Andere wetten spelen ook een rol in het waarborgen van goed informatiebeheer, dit zijn de AVG, de AWB, de WHO, de WEP, de WOO en de WMEBV en het auteursrecht. Het is van belang dat informatie snel openbaar kan worden gemaakt en dat de betreffende informatie ook makkelijk te vinden en te raadplegen is. Volgens de wetgeving zijn overheden verplicht om hun informatie in een goede, geordende en toegankelijke staat te beheren en te bewaren. In het informatiebeheerbeleid van de Provincie Flevoland staat het belang van informatiebeheer omschreven. Dit document omschrijft ook de ambitie van de Provincie Flevoland ten aanzien van het informatiebeheer, deze ambitie luidt: “*op het juiste moment, de juiste informatie bij de juiste persoon*”³ (Persoonlijke communicatie, 2022). Om dat te realiseren richt de Provincie Flevoland zich op het professionaliseren van het informatiebeheer en het verbeteren van de vindbaarheid, toegankelijkheid en duurzaamheid van provinciale informatie, ongeacht de vorm of verblijfplaats. Dit vereist een integrale aanpak waarin ieder organisatieonderdeel wordt betrokken.

Om goed informatiebeheer bij medewerkers te bewerkstelligen, heeft de Provincie Flevoland enkele richtlijnen en handreikingen op het intranet geplaatst.. De handreiking voor het informatiebeheer van zakelijke berichten biedt handvaten voor het opslaan en beheren van zakelijke berichtenapps en welke

² Bron afkomstig van het DMS-systeem (niet publiekelijk toegankelijk) van de Provincie Flevoland

³ Bron afkomstig van het DMS-systeem (niet publiekelijk toegankelijk) van de Provincie Flevoland

metadatering daarbij belangrijk is zodat de data kan worden teruggevonden. De handreiking voor de richtlijn informatiebeheer voor samenwerkingsverbanden op basis van een overeenkomst gaat in op de verantwoordelijkheden van de medewerker en het bijbehorende samenwerkingsverband. Hierin staat dat de kwaliteit en deskundigheid georganiseerd dient te worden om zo toereikend informatiebeheer te garanderen. Tevens heeft de Provincie Flevoland ook een handreiking voor projecten en programma's binnen de provincie opgesteld. Er worden in deze richtlijn het belang, inrichtingssuggesties en suggesties voor het maken van afspraken gedaan. Deze richtlijn is wel op de DMS- applicatie te vinden, maar is nog niet op de pagina van informatiebeheer op het intranet geplaatst. Daarnaast is de inhoud van deze richtlijn al grotendeels in andere documenten vastgelegd, zij het echter nog niet als samenhangende richtlijn. Toch is deze richtlijn een goed meetinstrument voor het regelen van informatiebeheer bij het uitvoeren van projecten. Er is daarom gekozen om deze richtlijn wel mee te nemen in dit onderzoek.

Hieronder worden de meest relevante beleidskaders, ofwel beleidsdoelstellingen van de Provincie over informatiebeheer per richtlijn weergegeven. Het informatiebeheerbeleid omvat algemene beleidskaders rondom informatiebeheer en richt zich daarmee meer op de sturende taak van de directie. De richtlijnen omschrijven de verwachtingen die de Provincie heeft van haar medewerkers. Deze richtlijnen zijn opgesteld door de Provincie Flevoland en niet door de onderzoeker. Er kan sprake zijn van dubbelzinnigheid van de richtlijnen, en de manier waarop deze dienen te worden opgevat. Dit komt omdat richtlijnen van het beleid altijd rekening dienen te houden met de context waarin de informatie dient te worden beheerd.

| | |
|---|---|
| <p>Informatiebeheerbeleid Provincie Flevoland</p> | <p>Dit vormt de basis van het informatiebeleid. Dit document omvat de wettelijke kaders en bestuurlijke verantwoordelijkheden voor informatiebeheer en het beleidskader voor de besturing, organisatie en uitvoering van informatiebeheer. Het informatiebeheer beleid is verder geconcretiseerd in de richtlijnen⁴ (Persoonlijke communicatie, 2022).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informatie is binnen de provincie toegankelijk voor alle medewerkers tenzij er beperkingen worden gesteld. - Er zijn vaste selectielijsten vastgelegd voor de bewaartermijnen van informatie. - Er is een overzicht van de provincie informatie, de verblijfplaats, |
|---|---|

⁴ Bron afkomstig van het DMS-systeem (niet publiekelijk toegankelijk) van de Provincie Flevoland

| | |
|---|--|
| | <p>toegankelijkheid en betrouwbaarheid. Daarvoor zijn verschillende risicoklassen van informatie gedefinieerd</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is een actueel overzicht van processen, informatie en systemen, uitgewerkt in het informatiestructuurplan. - Per proces is bepaald welke informatie moet worden vastgelegd en welke metadatering is vereist. Dit staat beschreven in een metadata standaard. - Medewerkers worden intern toegerust met handreikingen, opleidingen en andere middelen om aan goed informatiebeheer te voldoen. |
| <p>Richtlijn informatiebeheer in projecten en programma's</p> | <p>Doel van de richtlijn is om een kader te scheppen voor informatiebeheer in projecten van de Provincie Flevoland⁵ (Persoonlijke communicatie, 2022). Medewerkers worden geacht om:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afspraken te maken over wie welk deel van het projectdossier beheert - Een handreiking op te stellen over de inrichting van het dossier zodat deze voor iedereen optimaal toegankelijk is - Stem het 'opschonen' van het dossier goed af met de projectleider en de adviseur informatiebeheer. - Maak voor uniformiteit gebruik van templates. - Sla elke wijziging als nieuwe versie op - Medewerkers dienen op de hoogte te zijn van de metadatering. - Informatie is meer dan documenten, sla ook andere correspondentie op. - Voorkom kopievorming. |

⁵ Bron afkomstig van het DMS-systeem (niet publiekelijk toegankelijk) van de Provincie Flevoland

| | |
|---|--|
| <p>Richtlijn samenwerkingsverbanden</p> | <p>Deze richtlijn kijkt naar de verantwoordelijkheden van deelnemende partijen wanneer er sprake is van een extern samenwerkingsverband (Persoonlijke communicatie, 2022⁶) De volgende richtlijnen dienen hierbij te worden gehanteerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bij het beheer van de informatie welke deelnemende overheidsorganisatie het ‘bevoegd’ gezag is. - Er is vastgelegd welke organisatie verantwoordelijk is voor het informatiebeheer zodra het samenwerkingsverband is opgericht zodat dubbele gegevensopslag kan worden voorkomen. - Bepaal vooraf aan het besluiten of de Gedeputeerde staten verantwoordelijke of verwerker is en of er sprake is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid - Tref voorbereidingen zoals het opstellen van verwerkersovereenkomsten - Zorg dat het voor betrokkenen duidelijk is wie zij kunnen aanspreken en wie er als verwerkingsverantwoordelijke moet worden beschouwd - Er is geregeld hoe de medewerkers van de deelnemende organisatie de informatie kan inzien - Er is geregeld wat er met de ter beschikking gestelde informatie op termijn gebeurt. |
| <p>Richtlijn berichtenapps</p> | <p>Richt zich op het gebruik van berichtenapps.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elektronische berichten tussen burger en overheid dienen opgeslagen te worden en |

⁶ Bron afkomstig van het DMS-systeem (niet toegankelijk voor publiek) van de Provincie Flevoland)

| | |
|--|--|
| | bewaard te worden in de bijbehorende zaak map/zaakdossier. |
| Richtlijn functionele e-mailberichten en interne toegankelijkheid van informatie | Richt zich op de toegankelijkheid van informatie. Alle medewerkers van de provincie hebben in beginsel toegang tot alle informatie en data, tenzij er sprake is van criteria waarbij afgeweken wordt van de standaard toegankelijkheidsclausule (Persoonlijke communicatie, 2022 ⁷) <ul style="list-style-type: none"> - Maak afspraken over toegankelijkheid, privacy, persoonsgegevens, publicaties van gegevens volgens de categorieën van de WOO. |

4.2 Welk gedrag vertonen werknemers ten opzichte van hun werkprestatie met betrekking tot informatiebeheer?

In het kader van informatiebeheer is de respondenten gevraagd hoe zij hun informatie beheren, welke beweegredenen zij daarvoor hebben en hoe het informatiesysteem eDocs hun manier van informatie beheren beïnvloedt. Het eDocs systeem gold tot 2020 als primaire bronapplicatie voor het beheren van informatie binnen de Provincie Flevoland. Op dit moment maakt de organisatie ook gebruik van andere applicaties voor het informatiebeheer, zoals YouForce, SharePoint en andere systemen, maar het grootste deel van de medewerkers maakt nog steeds gebruik van eDocs als centraal informatiebeheersysteem. Desondanks benadrukt dit onderzoek dat het informatiebeheer van de Provincie Flevoland breder is dan enkel archivering door gebruik van het eDocs systeem.

4.2.1 Resultaten

Tien van de dertien van de dertien respondenten geven aan dat zij de noodzaak voelen om hun informatie bewust te beheren. De drie anderen erkennen dat informatiebeheer belangrijk is voor de openheid en transparantie van de overheid, maar zien er niet de noodzaak in dat zij zelf verantwoordelijk zouden moeten zijn voor het beheren van hun informatie. De medewerkers die zich wel verantwoordelijk voelen voor goed informatiebeheer doen dit vanuit hun intrinsieke motivatie en vanwege hun functie binnen de Provincie Flevoland. Twee respondenten geven aan dat zij binnen hun werkzaamheden verantwoordelijk zijn voor veel privacygevoelige documenten. Zij geven aan dat zij niet zomaar al hun informatie op het DMS-systeem plaatsen. Respondent G: *"Ik maak daarbij nooit gebruik van de lokale schijf. Ik snap sowieso niet waarom mensen lokaal werken, maar ik ben een secretaris van de bezwarencommissie, dus ik weet duidelijk wat waar moet. Daarnaast heb ik ook iemand die mij helpt*

⁷ Bron afkomstig van het DMS-systeem (niet publiekelijk toegankelijk) van de Provincie Flevoland

met het beheren van mijn informatie, dus ik mail mijn informatie naar haar en zij hangt het in het systeem. In die zin heb ik het natuurlijk wel makkelijk” (Respondent G, persoonlijke communicatie, 2022). Ook Respondent I is kritisch op de informatie die zij beheert: *“Wij zijn best kritisch wat er in de dossiers in YouForce wordt gedaan. Mensen kunnen in principe alles uploaden, maar alle persoonsgegevens gaan via ons. En als wij dan zeggen: ‘ja sorry, dat is niet dossier waardig’, dan komt het er gewoon niet in”*, aldus respondent I (Respondent I, persoonlijke communicatie, 2022). Respondent G voegt daaraan toe: *“Je hoeft natuurlijk niet alles op te slaan, maar vooral dingen waarvan je denkt: ‘ja hier wordt iets toegezegd, hier wordt iets gedaan’* (Respondent G, persoonlijke communicatie, 2022). Ook geven respondent G en I aan dat een werkdocument bijvoorbeeld heel belangrijk kan zijn voor collega’s maar minder belangrijk voor het besluitvormingsproces. In dat geval dient het document wel op een DMS-systeem te worden opgeslagen zodat de desbetreffende collega ook toegang tot deze informatie kan verkrijgen. Respondent D vertelt dat zij haar informatie bewust probeert op te slaan, maar dat tijd een belangrijke factor speelt voor het informatiebeheer. De respondent geeft aan dat het vrij lastig is om tijdens het reizen haar informatie in het eDocs systeem te plaatsen. De CITRIX-omgeving heeft dan de neiging om het systeem uit te schakelen, waardoor zij weer opnieuw moet beginnen. Zij ervaart dit als een tijdrovende activiteit. Respondent L vertelt dat tijd ook een belangrijke rol speelt in haar beslissing om niet alle informatie op het DMS-systeem te zetten: *“Ik zet dingen in eDocs waarvan ik denk dat het belangrijk is dat andere mensen hun informatie terugvinden. De andere informatie staat in mijn email, dus dan gaat het naar mijns inziens niet verloren. Het kost daarbij ook gewoon heel veel tijd om alle documenten in het eDocs systeem te zetten* (Respondent L, persoonlijke communicatie, 2022). Meer medewerkers binnen de Provincie Flevoland ervaren het probleem van respondent L en D, uit interne documenten blijkt dat de gemiddelde medewerker zo’n tien minuten per document kwijt is bij het opslaan van documenten binnen het DMS-systeem. Op dat moment kunnen zij niets anders doen dan wachten. Wanneer er meerdere documenten moeten worden verwerkt dan loopt dit proces al snel op tot twee uur per week. Medewerkers geven aan dat zij hun tijd dan liever besteden aan andere werkzaamheden.

Een klein deel van de respondenten geeft aan zichzelf niet verantwoordelijk te achten voor goed informatiebeheer, hoewel zij wel het belang ervan inzien. Zij stellen echter dat de verantwoordelijkheid voor informatiebeheer bij de informatiespecialisten zou moeten liggen zodat de werknemer zich kan richten op het eigen takenpakket kan richten. Respondent L vertelt: *“Het zou fijn zijn als iemand het voor mij kan doen, of als het automatisch kan gaan. Ik krijg namelijk zo veel mailtjes op een dag. Het is niet bij te houden als je alles zelf zou moeten opslaan”* (Respondent L, persoonlijke communicatie, 2022). Respondent A vraagt zich af of medewerkers daadwerkelijk zelf iets aan informatiebeheer moeten doen, of dat er iets vanuit de organisatie kan worden geregeld zodat we alsnog aan de eisen van de Archiefwet en de WOO kunnen voldoen. Respondent J vertelt dat de oplossing daarvoor vrij makkelijk is: *“Als de Provincie Flevoland een goede metadatering aan bepaalde*

besluitvormingsprocessen kan hangen, dan zou de afhandeling van het informatiebeheer grotendeels kunnen worden geautomatiseerd” (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2022). Een medewerker van het DIM team ziet hier voordelen in, maar voegt wel toe dat deze metadatering dan goed met de organisatie dient te worden gecommuniceerd. Anders blijft het huidige probleem bestaan. Een ander argument dat de respondenten opvoeren tegen het leggen van de verantwoordelijkheid van informatiebeheer bij medewerkers is dat er een stuk kwaliteit verloren gaat. De medewerkers hebben op dit moment niet de juiste vaardigheden en kennis om de juiste keuzes op het gebied van informatiebeheer te maken waardoor veel informatie verloren kan gaan. Door de taken van informatiebeheer bij de informatiespecialisten neer te leggen, kan de duurzame toegankelijkheid van informatie beter gewaarborgd blijven. En, doelend op de huidige stand van zaken, stelt respondent A dat het vertrek van informatiespecialisten in het verleden de kwaliteit van het informatiebeheer niet ten goede heeft gebracht. Respondent N, beleidsdeskundige op het gebied van informatiebeheer, erkent dat het bewustzijn van medewerkers ten opzichte van informatiebeheer flink is verminderd en dat het een belangrijk aandachtspunt van de organisatie is om dit te verbeteren (Respondent N, persoonlijke communicatie, 2022). Respondent N is echter wel van mening dat de verantwoordelijkheid voor informatiebeheer bij de medewerkers zou moeten liggen (Respondent N, persoonlijke communicatie, 2022). Zij kennen immers de context van hun werkzaamheden en kunnen, met het oog op de relevante informatie, daarin de juiste afwegingen maken (Respondent N, persoonlijke communicatie, 2022).

Toch is het opmerkelijk dat vrijwel alle respondenten aan intuïtief informatiebeheer lijken te doen. Dat wil zeggen, de medewerkers maken beslissingen over hun informatie op basis van hun eigen ervaring en kennis. Men zou verwachten dat, aangezien het merendeel van de respondenten aangeeft zich verantwoordelijk voor informatiebeheer te voelen en bewust een selectie van informatieobjecten maakt, het selecteren van informatie enigszins is gebaseerd op bestaande richtlijnen. Maar, op de vraag of de medewerkers het informatiebeleid van de Provincie Flevoland volgen is het antwoord altijd nee. Respondent G vertelt: *“Het beleid is niet altijd eenduidig en ligt heel erg aan de interpretatie van het individu”* (Respondent G, persoonlijke informatie, 2022). Ook andere respondenten erkennen dat het bewustzijn van het informatiebeheer niet goed wordt uitgelicht binnen de organisatie. Respondent I vindt dat het gevoel van verantwoordelijkheid inderdaad wordt onderbelicht. De respondent heeft op een gegeven moment zelf de link gelegd tussen de WOO, integriteit en de ambtseed. Zelf zegt respondent I: *“Ik denk dat daar bij de doorsnee medewerker onvoldoende beeld is. De samenhang tussen integriteit, betrouwbaarheid en je positie als ambtenaar”* (Respondent I, persoonlijke communicatie, 2022). Ook respondent D geeft aan dat zij altijd dacht aan goed informatiebeheer te doen, totdat ze een extra training volgde. *“Ik kwam erachter dat ik eigenlijk een verkeerde aanpak hanteerde, maar niemand heeft me daar ooit op gewezen”* (Respondent D, persoonlijke communicatie, 2022). Een respondent geeft aan dat zij geen problemen ervaart met de dubbelzinnigheid van het informatiebeheerbeleid, maar verduidelijkt dat zij zelf met vrij heldere documenten werkt. *“Meestal heb ik bij een mandaat een enorme*

mailwisseling, maar dan sla ik de eindversie gewoon op. Ik ben van mening dat ik niet de hele correspondentie daarvan moet opslaan, maar misschien heb ik dat wel fout” (Respondent G, persoonlijke communicatie, 2022). Eigenlijk geeft de respondent hiermee aan zij het beleid op een bepaalde manier heeft geïnterpreteerd, maar dat zij in werkelijk geen idee heeft of ze de juiste werkwijze hanteert. Het lijkt erop dat de organisatie wel beleid over het beheer van informatie heeft opgesteld, maar dat deze werkwijze onvoldoende naar het personeel wordt gecommuniceerd. Een ander voorbeeld hiervan is dat veel respondenten geen onderlinge afspraken op afdelingsniveau betreffende informatiebeheer maken, terwijl dit wel in de richtlijnen van het informatiebeheerbeleid wordt benadrukt. *“We doen het eigenlijk op gevoel. Ik sla iets niet op als ik denk dat het niet goed past. Maar nee, er is geen gemeenschappelijke aanpak”*, aldus respondent L (Respondent L, persoonlijke communicatie, 2022). Als argument wordt door de respondenten aangegeven dat het creëren van een gemeenschappelijke visie in de praktijk erg lastig is, omdat iedereen een ander belang bij zijn of haar manier van informatiebeheer heeft. De respondenten zijn het allemaal met elkaar eens dat het management een integrale aanpak van informatiebeheer zou moeten stimuleren. Aan de andere kant geven respondent A, G en J toe dat de provincie niet eenzijdig kan opleggen wat er van medewerkers zou moeten worden verwacht. Zij veronderstellen dat de Provincie Flevoland samen met de medewerkers overeenstemming zal moeten vinden over het informatiebeheer en op welke manier dat zal moeten worden uitgevoerd (Respondenten A, J en G, persoonlijke communicatie, 2022).

4.3 Welke factoren zijn van invloed op het gedrag van werknemers met betrekking tot informatiebeheer?

Na een algemeen beeld te hebben geschetst over het gedrag van medewerkers in relatie tot hun werkprestatie in de context van het informatiebeheer kan nu specifiek ingegaan worden op de factoren die van invloed zijn op het gedrag van medewerkers. De verwachting is dat de VUCA-factoren een negatieve impact hebben op het gedrag, ofwel de werkprestatie van werknemers, zal hebben. De wederzijdse afhankelijkheid tussen de VUCA-factoren zou volgens de literatuur een versterkend effect moeten hebben op het gedrag van medewerkers. Aan de hand van de gesprekken met de respondenten wordt iedere factor toegelicht om een samenhangend patroon tussen het gedrag van medewerkers en de invloed van VUCA te kunnen illustreren.

4.3.1 Volatiliteit

Hoewel de respondenten niet van mening zijn dat snelle veranderingen een invloed heeft gehad op hun werkwijze van het informatiebeheer, heeft volatiliteit volgens respondent N wel degelijk een significante impact gehad op de huidige werkwijze van medewerkers van het informatiebeheer. Door COVID-19 moesten de meeste medewerkers onverwacht thuis gaan werken, waardoor de organisatie geen volledig zicht meer had op het informatiebeheer van data en documenten. De beleidsmedewerker wisten niet meer hoe medewerkers te werk gingen en konden het proces rondom informatiebeheer niet meer sturen. Bovendien kon vanwege de situatie rondom COVID-19 geen training meer worden gehouden op

kantoor, waardoor nieuwe medewerkers geen informatie konden krijgen betreft het informatiebeheer en daardoor hun eigen werkwijze moesten ontwikkelen. Er kwam meer ruimte voor de eigen strategie van medewerkers. Daarnaast moeten medewerkers alternatieve en online manieren van samenwerken verzinnen om toch in contact te blijven. Het uitwisselen van informatie verplaatste zich toen van het DMS-systeem naar applicaties buiten de werkomgeving, zoals Microsoft Teams en de OneDrive.

Uit onderzoek blijkt dat het gebruik van de OneDrive tijdens COVID-19 met 25% is gestegen (Provincie Flevoland, persoonlijke communicatie, 2022). Als gevolg daarvan raakte de Provincie Flevoland het overzicht op haar informatie kwijt. Het bleek praktisch onmogelijk om bepaalde documenten terug te vinden, juist omdat medewerkers nu gebruik maakten van Teams en de OneDrive en daarbij het DMS- systeem achterwege lieten. Zij ervoeren teveel problemen met het werken binnen de CITRIX omgeving waardoor ze hun toevlucht zochten bij andere applicaties die niet centraal worden beheerd door de Provincie Flevoland.

4.3.2 Onzekerheid

De bovenstaande paragraaf over complexiteit geeft het vermoeden dat de complexiteit van informatiebeheer, en name de handelingen, wordt veroorzaakt door een gebrek aan kennis- en vaardigheden betreft informatiebeheer. Veel respondenten lijken niet te weten hoe zij bepaalde documenten kunnen vinden, terwijl andere respondenten hier geen problemen mee ervaren.

Volgens respondent N moet de organisatie beter met de medewerkers communiceren om te laten zien hoe makkelijk het is om een document op eDocs te zetten, bijvoorbeeld door het aanbieden van een e-learning of een training. Het probleem is echter dat de trainingmogelijkheden enkel voor vaste medewerkers zijn. Respondent I geeft een verklaring voor dit probleem: *“Het is inderdaad zo dat er verschillen zijn tussen ZZP’ers en gedetacheerden met degenen die vast in dienst zijn. De inhuur wordt door een afdeling zelf geregeld, als HR hebben wij niet veel zicht op de inhuur, maar de medewerkers op arbeidsovereenkomst worden voor alles uitgenodigd. De inhuur gaat via de afdeling en soms kan het zo zijn dat zij geen uitnodiging krijgen. Daar heb ik geen zicht op”* (Respondent I, persoonlijke communicatie, 2022). Daarnaast worden de trainingen alleen bij aantreden binnen de Provincie Flevoland gegeven en vielen deze tijdens corona helemaal stil. Op dat moment moesten medewerkers een beroep doen op de e-learnings. Alleen bleek deze vorm van training niet voor iedereen geschikt. De e-learning was te vrijblijvend en enkel als video beschikbaar voor het personeel. Niet alle personeelsleden hadden hier baat bij. Ook waren deze e-learnings voor lange tijd verdwenen van de intranetpagina’s. Daardoor hadden veel medewerkers niet de mogelijkheid om hun kennis en vaardigheden te verbeteren. Vervolgens verloren medewerkers de werkwijze van de organisatie uit het oog en begonnen zij een intuïtieve werkwijze rondom informatiebeheer te hanteren (Respondent N, persoonlijke communicatie, 2022).

Respondent D herkent zich in het verhaal dat respondent N schetst over de vrijblijvendheid van e-learning en de snelheid waarin zij zelf een manier van informatiebeheer naar zich toe eigende. Zij kwam tijdens corona bij de provincie werken en kreeg enkel een vluchtige training over het informatiebeheer. Toevallig deed ze samen met een collega op een later moment een extra training over eDocs en kwam erachter dat ze zichzelf de verkeerde manieren van werken binnen eDocs had aangeleerd. Als ze niet aan deze training had meegedaan, had ze nog steeds op haar oude, ‘incorrecte’, werkwijze de informatie beheerd. Het vermoeden is dat de trainingen over informatiebeheer te snel worden gegeven en te generiek van aard zijn. Hierdoor zijn veel medewerkers geneigd om een eigen werkwijze te ontwikkelen om met informatie om te gaan. Het ontbreken van een zogenoemde ‘opfris’ cursus en e-learning filmpjes maakt dat medewerkers in hun eigen bubbel van informatiebeheer blijven hangen en zo de kans krijgen om verkeerde werkwijzen te ontwikkelen.

4.3.3 Complexiteit

Veel respondenten ervaren het terugvinden van documenten als een complex en tijdrovend proces. De tijd die zij gemiddeld kwijt zijn om een document te vinden is ongeveer tien minuten per document. Een zoekopdracht voor meerdere documenten kan al gauw twee uur duren. Respondent E vertelt: *“Op een gegeven moment hebben we wel afspraken gemaakt over de manier waarop we documenten opslaan, maar dan hangt een collega er een nieuw document in, maar ik kon dat document lastig terugvinden. Dat vind ik een kwetsbaar iets, want als we verantwoording moeten afleggen tegenover de rekenkamer, dan vind ik het wel belangrijk dat ik alle documenten kan terugvinden”* (Respondent E, persoonlijke communicatie, 2022) Enkele respondenten leggen de schuld van dit probleem bij het informatiesysteem. Zij stellen dat het informatiesysteem zo complex is, dat je bijna je documenten niet terug kan vinden. Respondent H is het hier niet mee eens. Zij werkt vanuit haar baan WOO-jurist veel met eDocs: *“Als je de juiste zoektermen gebruikt, komen de meeste documenten boven water”* (Respondent H, persoonlijke communicatie, 2022). Ook respondent N denkt dat de vindbaarheid van documenten niet gelinkt is aan het eDocs systeem. *“Binnen eDocs kan ik bijna alles vinden, omdat ik weet hoe dat moet. Een hoop medewerkers weten dat niet helemaal. Dat is een belangrijk punt en een verbetermogelijkheid”* (Respondent N, persoonlijke communicatie, 2022), aldus respondent N, de beleidsmedewerker. Respondent I voegt toe: *“Wat heel veel mensen niet weten is dat wanneer je een computer hebt, je bepaalde commando’s kan invoeren en dat je met bepaalde teksten al een word bestand kan genereren”* (Respondent I, persoonlijke communicatie, 2022).

Ook blijkt uit onderzoek dat een samenwerkingsverband met externe partners complex is. De verschillende DMS- systemen bijvoorbeeld sluiten niet op elkaar aan. Als medewerkers willen communiceren via teams dan moet het desbetreffende document eerst in teams worden gehangen om vervolgens weer te worden opgeslagen. Er moeten veel handelingen worden verricht om de informatie op de juiste manier te verwerken. Veel medewerkers ervaren deze handelingen als een tijdrovende klus.

“Als we dat steeds vaker willen doen, dan moet daar goede communicatie over komen met afspraken. Nu heb ik geregeld dat daar iemand van de administratie bij gaat zitten om de belangrijkste dingen uit Microsoft Teams te halen, maar dat is toch allemaal een beetje geknutseld” vertelt respondent E over de complexiteiten die de samenwerking met zich mee brengt (Respondent E, persoonlijke communicatie, 2022). Uiteindelijk heeft het team zelf voor een oplossing gezorgd, maar het proces zou volgens respondent E veel interactiever moeten worden ingericht en aandacht moeten geven aan de posities van de betrokkenen (Respondent E, persoonlijke communicatie, 2022).

4.3.4 Ambigüiteit

Veel respondenten ervaren de ambigüiteit van het informatiebeheer en de beleidstukken. Het beleid is niet eenduidig en biedt ruimte voor interpretatie. Er zijn volgens medewerkers veel grensgevallen waar heel veel discussie over zou kunnen ontstaan. Uit de interviews blijkt dat medewerkers bewust een keuze proberen te maken, maar dat de dubbelzinnigheid van het beleid veel ruimte voor eigen interpretaties toelaat. Hierdoor hebben medewerkers geen idee of zij de juiste keuzes maken. *“Als ik niet precies weet wat ik moet opslaan, bijvoorbeeld correspondentie over een bepaald besluit dan laat ik het in mijn email staan”*, vertelt respondent L: *“in principe is het dan nog steeds terug te vinden. Het is misschien niet volgens de archiefwet, maar ik kan het wel terugvinden”* (Respondent L, persoonlijke communicatie, 2022). Respondent I vertelt: *“Als ik niet weet of iets belangrijk is, dan sla ik het altijd op in eDocs. Beter te veel dan te weinig”* (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2022).

Op de vraag of het duidelijk is hoe informatie moet worden opgeslagen, vertelt respondent D: *“Ik moet zeggen, ik heb geschiedenis gestudeerd dus ik ben nogal fan van archieven, dus ik was er zelf redelijk mee. Ik merk wel dat er altijd wat onduidelijkheid was over wat we nou op eDocs opslaan en wat niet, maar gelukkig hebben we daar een extra uitleg over gehad van een DIM specialist”* (Respondent D, persoonlijke communicatie, 2022). Respondent D probeert nu wel meer duidelijkheid te krijgen in het proces van informatiebeheer, maar merkt op dat het af en toe nog wel lastig is. *“Ik probeer het nu af en toe helemaal te door lopen want ik word helemaal gek van al die documenten, maar er moet tijd in zitten en het werkt niet supersnel. Ik heb een streven om daar beter mee om te gaan, maar dat lukt niet altijd”* (Respondent D, persoonlijke communicatie, 2022).

Respondent G ervaart niet veel ambigüiteit in haar werk, maar kan zich wel voorstellen dat anderen hier last van hebben: *“Ik sla altijd veel op, vind ik, maar ja ik weet van een collega die wegging en die sloeg totaal niets op. Het zou wel werken als er meer duidelijkheid zou komen, vooral in het kader van de WOO, van wat moeten we nou wel opslaan en wat niet, dat zou wel prettig zijn. Daarnaast moeten we ook voorkomen dat iedereen knetter veel tijd kwijt is om elk wissewasje in eDocs te zetten”* (Respondent G, persoonlijke communicatie, 2022). Toch erkent respondent G dat het in de praktijk heel lastig is om het proces achter de WOO bloot te leggen, juist doordat er veel interpretatie in zit.

Respondent C vertelt over de problemen van de informatiestructuur: *“De manier van denken wordt heel breed genomen, waardoor iedereen een eigen interpretatie daaraan vasthangt en niet meer*

weet hoe de structuur in elkaar steekt” (Respondent C, persoonlijke communicatie, 2022). Volgens respondent B is de mappenstructuur niets anders dan een manier van presenteren voor de gebruikers, de documenten zitten in een mapje en dat correspondeert naar een bepaald nummer. Alleen is deze manier van denken niet duidelijk voor medewerkers omdat ze gewend zijn aan ordners vanuit het papieren tijdperk (Respondent B, persoonlijke communicatie, 2022).

Maar, ondanks het feit dat er enorm veel ruimte is voor een eigen interpretatie van informatiebeheer en welke informatie hieronder valt, lijkt de huidige definitie van informatiebeheer enigszins te kort te schieten. Dit heeft vooral te maken met het feit dat ongestructureerde informatie, zoals bijvoorbeeld data, andere eigenschappen heeft en andere eisen stelt aan systemen dan informatie doet. Maar het DMS- systeem leent zich nog niet voor het beheren van ongestructureerde informatie zoals algoritmes en kale feiten, terwijl die volgens de wetgeving wel beheerd dienen te worden. Respondent A vraagt zich af hoe zij kan voldoen aan het informatiebeleid, terwijl het systeem daar niet gericht op is (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2022).

4.4 Welk effect heeft het gedrag van medewerkers op het informatiebeheer van de Provincie Flevoland?

Dit hoofdstuk begon met het uiteenzetten van de verwachtingen van de Provincie Flevoland aan de hand van verschillende beleidsstukken, richtlijnen en handreikingen op het gebied van informatiebeheer. Hierna werd de werkprestatie van medewerkers aan de hand van hun gedragingen besproken om vervolgens de oorzaken aan de hand van VUCA-factoren te verklaren. Deze sectie onderzoekt of het gedrag dat de respondenten vertonen overeenkomt met de verwachtingen van de Provincie Flevoland over het informatiebeheer en of dit gedrag een positief of negatief effect heeft op het behalen van de eerdergenoemde doelstellingen uit paragraaf 4.1.

In de paragraaf beleid, richtlijnen en handreikingen werd het beleid rondom informatiebeheer geïntroduceerd. Dit onderzoek schetste een aantal richtlijnen waar medewerkers aan zouden moeten voldoen. In eerste instantie lijken medewerkers te voldoen aan de beleidslijnen van de organisatie, hoewel de meeste van deze beleidslijnen gericht zijn op het informatiesysteem en niet zozeer gefocust zijn op het gedrag van medewerkers. Inderdaad, het systeem is toegankelijk voor medewerkers, er zijn selectielijsten opgesteld en er is een informatiestructuurplan.

Desondanks zijn er een aantal tekortkomingen betreft het informatiebeheerbeleid, de richtlijnen en de handreikingen op te merken. Wanneer de richtlijnen over het gedrag van medewerker in ogenschouw worden genomen, blijkt dat medewerkers amper voldoen aan de verwachtingen van de organisatie. Althans, in eerste instantie komt de gedachtegang van werknemers betreft ‘bewust’ informatiebeheer redelijk overeen met de visie van de Provincie Flevoland. Toch is er veel onzekerheid over de precieze invulling van welke informatie relevant is, en welke niet. Deze verwarring komt voort uit de aard van

het informatiebeleid. Het informatiebeheerbeleid is te algemeen waardoor dit op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd. Medewerkers weten niet goed wat er van hen verwacht wordt. Daarnaast, de richtlijnen die deze verwarring mogelijkwijs zouden kunnen wegnemen worden amper met de medewerkers gecommuniceerd. Ook de doelstelling om medewerkers intern toe te rusten met handreikingen, opleidingen en andere middelen om aan goed informatiebeheer te voldoen, lijkt die organisatie niet te halen. Aan de ene kant stelt de Provincie Flevoland middelen beschikbaar om medewerkers te helpen met het informatiebeheer, aan de andere kant is het de vraag of het personeel hier baat bij heeft.. Daarnaast, de additionele e-learning video's om de kennis over informatiebeheer te verbeteren waren voor lange tijd niet beschikbaar. Bovendien zijn deze video's zo algemeen van aard dat ze wellicht de vaardigheden van medewerkers ietwat weten te bevorderen, maar het nut van informatiebeheer op geen enkele manier wordt verduidelijkt waardoor de achterliggende kennis op dat gebied achterwege blijft. Ook richt de training zich enkel op de basisvaardigheden die medewerkers zouden moeten bezitten om goed binnen het eDocs systeem te kunnen werken, dit terwijl a) het beheer van informatie niet enkel binnen het eDocs systeem zou moeten gebeuren en b) het belang van informatiebeheer en de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor informatie niet aan bod lijkt te komen. Dit terwijl deze doelstellingen vrij expliciet worden aangekaart in de verschillende richtlijnen rondom informatiebeheer. Natuurlijk zou men kunnen veronderstellen dat enkele van deze richtlijnen, zie de richtlijn informatiebeheer programma's en projecten, nog in voorbereiding zijn, en dat de medewerkers nog geen toegang tot dit document hebben weten te verschaffen. Toch, uit het gesprek met de beleidsmedewerker en ook op de gemeenschappelijke pagina komt naar voren dat samenwerking op het gebied van informatiebeheer een van de belangrijkste pijlers is binnen het informatiebeheerbeleid van de Provincie Flevoland. Ook andere beleidsdocumenten refereren keer op keer naar het belang van samenwerking op het gebied van informatiebeheer, alhoewel de pagina betreffende informatiebeheer enkel vermeldt dat medewerkers het gesprek moeten aangaan over informatiebeheer. Op de algemene pagina wordt nergens verwezen naar het maken van afspraken om goed informatiebeheer te realiseren. Een goede, heldere omschrijving van deze beleidsdoelstelling is enkel te vinden wanneer medewerkers expliciet op zoek gaan naar de doelstellingen van informatiebeheer. De gemiddelde medewerker heeft daar, naast het beheren van zijn eigen informatie, geen tijd en interesse voor.

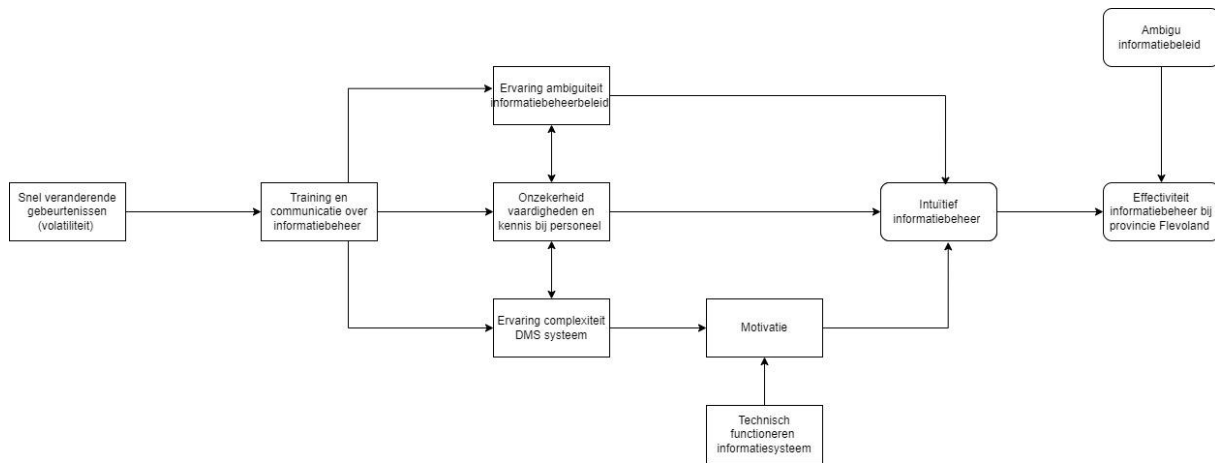
Natuurlijk is de inefficiëntie van het informatiebeheer niet enkel te wijten aan de onduidelijke en enigszins dubbelzinnige richtlijnen over het informatiebeheer die de Provincie Flevoland heeft opgesteld. Juist doordat informatie zo context gevoelig is, is het haast onmogelijk om bepaalde gestandaardiseerde 'randvoorwaarden' in zetten, die medewerkers dienen te volgen. Er zijn altijd uitzonderingsgevallen en als er duidelijke regels zouden worden opgesteld, zou een groot deel van de informatieobjecten buiten de gestelde kaders kunnen vallen waardoor de informatie alsnog verloren gaat. Bovendien, het gebruiksgemak van een elektronisch informatiesysteem speelt ook een belangrijke rol in het behalen van doelstellingen binnen de provincie. Uit de gesprekken met de respondenten is

gebleken dat zij, vanwege de barrières die het informatiesysteem weet op te werpen, zoals de traagheid waarmee informatie kan worden opgeslagen en de complexiteit achter het verschaffen van schrijfrechten, de neiging hebben om het informatiesysteem te vermijden. Desondanks zou de waargenomen complexiteit van het informatiesysteem wel enigszins kunnen worden verminderd door het faciliteren van goede training om de kennis en vaardigheden van het personeel te verbeteren. Het is namelijk zo dat een beleidsmedewerker of ander personeel dat veel kennis van het informatiesysteem heeft, minder complexiteit ervaart wanneer zij bezig zijn met het beheren van de informatie binnen het eDocs systeem. Het eDocs systeem is eenvoudiger dan veel medewerkers in eerste instantie denken, maar het is een logisch gevolg dat medewerkers het systeem gaan vermijden als zij het systeem niet functioneel achten en daarnaast, vanwege de verwarrende richtlijnen, minder goed snappen wat er van hen verwacht wordt.

Concluderend, er lijkt sprake van een negatief effect vanuit het gedrag van medewerkers op de effectiviteit van het informatiebeheer te zijn. De oorzaak lijkt voornamelijk te liggen bij het gat tussen de kennis en vaardigheden van medewerker ten opzichte van de verwachtingen van de Provincie Flevoland, maar de complexiteit en traagheid van het informatiesysteem draagt zeker bij aan het negatieve effect dat het gedrag van medewerkers kan hebben op de effectiviteit van het informatiebeheer. De Provincie Flevoland dient een coherente, heldere visie te formuleren over haar verwachtingen over informatiebeheer om verdere verwarring te voorkomen.

4.5 Gefundeerde theorie op basis van de empirische resultaten

Na het behandelen van de relevante literatuur, en het analyseren van de empirie brengt dit onderdeel de onderliggende patronen aan de hand van de theoretische veronderstellingen in kaart. De theoretische assumpties worden aan de hand van de empirische resultaten verrijkt met nieuwe inzichten die samen een hernieuwde versie van de gefundeerde theorie vormen. De theorie die in dit hoofdstuk wordt beschreven is meermaals bevestigd door verschillende respondenten. Met name de gesprekken met respondenten K en M hadden het belang om de verworven gefundeerde theorie te valideren. Als afrondende stap van het onderzoek, en om de theorie nogmaals voor te leggen, is een expertmeeting gehouden met respondent N, een beleidsmedewerker bij de Provincie Flevoland, om te zien of de verworven resultaten en veronderstellingen ook door de organisatie zelf worden ervaren en daarmee bevestigd kunnen worden. Afbeelding 3 geeft een conceptueel model over de verworven resultaten in combinatie met de theoretische veronderstellingen weer. Belangrijk is dat werkprestatie in dit model wordt geformuleerd als intuïtief informatiebeheer.



Afbeelding 3: Definitief conceptueel model

In hoofdstuk twee zijn vanuit de literatuurstudie vier indicatoren geformuleerd om de invloed van VUCA op de werkprestatie van werknemers met betrekking tot het informatiebeheer van de Provincie Flevoland te duiden. Om te beginnen, volatiliteit wordt geoperationaliseerd aan de hand van het vermogen van de Provincie Flevoland om met snel veranderende gebeurtenissen om te gaan. In de empirie bleek er onder medewerkers amper sprake te zijn van enig aanpassingsvermogen, en kwam het begrip volatiliteit amper aan de orde tijdens de interviews. Situaties die een grote impact met zich meebrachten, zoals de COVID-19 pandemie, hadden in de ogen van medewerkers geen impact op hun werkwijze met betrekking tot het informatiebeheer. Nochtans zou men kunnen stellen dat volatiliteit wel indirect een invloed heeft gehad op het informatiebeheer van medewerkers. Bijvoorbeeld: het personeel bij de Provincie Flevoland was tijdens de COVID-19 pandemie genoodzaakt om vanuit huis te werken, waardoor zij mogelijk meer belemmeringen ervaarden van het eDocs systeem ervaarden en ze eerder vanuit de lokale schijf gingen werken. Het gebruik van programma's als OneDrive is gedurende deze periode met 25% gestegen (Provincie Flevoland, persoonlijke communicatie, 2022) Ten tweede, onzekerheid werd geïndiceerd aan de hand van een gebrek aan kennis en vaardigheden bij medewerkers. Hoewel de respondenten in eerste instantie niet veel onzekerheid ervaren met betrekking tot hun informatiebeheer, bleek uit een diepere ondervraging echter wel dat een gebrek aan kennis en vaardigheden hun vermogen om effectief informatiebeheer uit te voeren bleek aan te tasten. Verschillende studies over training en communicatie tonen aan dat het onvermogen om een taak goed uit te voeren voortvloeit uit een gebrek aan training en communicatie. Een rapport van de ROB en ROC (2016) stelt dat scholing, training en integrale visievorming hard nodig is om de informatiehuishouding op 'orde' te krijgen. Zonder het aanbod van training krijgt het personeel geen goed idee over zijn of haar verantwoordelijkheden en plichten binnen de organisatie. Bovendien, het uitblijven van inefficiënte communicatie heeft een desastreus effect op de organisatie en resulteert in een slechte productiviteit onder het personeel en verhoogt de onzekerheid van medewerkers. Uit de gesprekken is ook gebleken dat veel respondenten wel een idee hebben van het belang van informatiebeheer, maar geen kennis hebben over de rol die zij hierin spelen. Er kan gesteld worden dat training en communicatie van invloed

zijn op de onzekerheid over kennis en vaardigheden bij het personeel. Inderdaad, uit het empirisch onderzoek blijkt dat de Provincie Flevoland het beleid over informatiebeheer amper communiceert met haar medewerkers, en bij de trainingen is er enkel aandacht voor basisvaardigheden over het eDocs systeem en minder voor het belang van informatiebeheer in het algemeen. Ook de online e-learnings waren voor een langere periode niet beschikbaar voor het personeel, waardoor zij niet in staat waren om hun onzekerheden weg te nemen. We zien ook dat de ervaren onzekerheid ook de ervaren ambiguïteit en complexiteit van het personeel beïnvloedt. In het conceptuele model van hoofdstuk twee worden deze twee factoren aangeduid door ontbrekend of dubbelzinnig informatiebeheerbeleid (ambiguïteit) en veelsoortige samenwerkingsverbanden binnen en buiten de organisatie (complexiteit). De rol van informatie is door de loop der jaren veranderd. Het is duidelijk dat, gezien de toenemende mate van dynamiek en complexiteit, de kennis verwerkende capaciteit van de organisatie niet toereikend is (Strikwerda, 2011). De overheid werkt in vele, veelsoortige en verschillende verbanden samen (ROB & ROC, 2016). Het verschil tussen gestructureerde en ongestructureerde informatie verdwijnt en informatie wordt van alles en iedereen (ROB & ROC, 2016). Verscheidende onderzoeken wijzen erop dat een gebrekkige naleving van het formele informatiebeleid kan worden versterkt door de verwaarlozing van gedegen kennis- en archiefbeheerpraktijken (Hoke, 2011; Robertson, 2005; ROB & ROC, 2016). Een groot deel van de problemen rondom een inconsistente, kwalitatief slechte, verouderde en versnipperde informatiehuishouding worden veroorzaakt door het ontbreken van heldere richtlijnen en doelstellingen voor het informatiebeheer (Robertson, 2005). De impact van training en communicatie is vrij significant op de ervaren ambiguïteit en complexiteit van medewerkers. Uit de gesprekken met respondenten blijkt dat het onduidelijke beleid zorgt voor onzekerheid over de manier waarop het informatiebeheerbeleid geïnterpreteerd dient te worden. Dit zorgt voor asymmetrie in de beoogde kennis en vaardigheden tussen het personeel en de verwachtingen van de organisatie. En, aangezien het personeel over minder kennis over de doelstellingen van de Provincie Flevoland beschikt, zijn zij ook minder goed in staat om dit beleid op de juiste manier tot zich te nemen. We zien dat de ervaren complexiteit vooral versterkt wordt door het gebrek aan kennis en vaardigheden bij het personeel. Er is een duidelijk verschil tussen medewerkers met veel kennis en ervaring over het informatiebeheer en medewerkers zonder kennis en ervaring. De medewerkers waarbij deze kennis en vaardigheden ontbreken ervaren een hogere mate complexiteit, versterkt door de onzekerheid, maar ook door de ambiguïteit van het informatiebeheerbeleid. Veel onzekerheid zorgt voor meer dubbelzinnigheid waarmee het informatiebeheer wordt ervaren en verhoogt de complexiteit van samenwerking binnen het informatiesysteem. Interessant is dat de onzekerheid en ambiguïteit niet persé de motivatie van het personeel affecteert, maar dat de ervaren complexiteit een negatieve impact lijkt te hebben op de motivatie van het personeel. De verworven inzichten vanuit de empirie laten zien dat medewerkers die meer complexiteit ervaren minder gemotiveerd zijn om de richtlijnen van de Provincie Flevoland over informatiebeheer te volgen en daardoor niet voldoen aan de doelstellingen van de organisatie. De ervaren complexiteit hangt nauw samen met de technische functionaliteiten van een informatiesysteem.

We zien dat het functioneren van het systeem, zoals bijvoorbeeld de snelheid waarmee informatie kan worden opgeslagen of het uitvallen van de CITRIX werkomgeving, de werknemer minder gemotiveerd maakt om de informatie goed op te slaan binnen het informatiesysteem. Op dat moment wegen de nadelen hoger dan de voordelen van het informatiebeheer. Zoals verschillende studies naar VUCA-factoren ook hebben aangeduid, is er inderdaad sprake van een versterkend effect tussen de verschillende factoren. De kenmerken van VUCA kunnen niet los van elkaar worden aanschouwd omdat een hogere mate van het een, ook een hogere mate van het ander veroorzaakt (Horney et al., 2010). Toch lijkt volatiliteit in de context van het informatiebeheer niet direct in verband te staan met de drie anderen factoren. De volatiliteit heeft eerder een directe invloed op het genereren van training en communicatie vanuit de organisatie tegenover haar medewerkers. Een snel veranderende gebeurtenis zorgt voor minder aanpassingsvermogen vanuit de organisatie waardoor de gepaste training en communicatie ontbreekt. Dit heeft dan weer invloed op de overgebleven factoren.

De literatuur omschrijft werkprestatie als de bijdragen die medewerkers leveren aan de doelstellingen van een organisatie (Borman & Motowidlo, 1993). Werkprestaties zijn een onderdeel van gedrag en kan wetenschappers helpen om ingebedde mechanismen rondom selectie, training en motivatie beter te begrijpen. Een positieve werkprestatie draagt bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen, terwijl een negatieve werkprestatie een negatief effect heeft op het behalen van de beoogde doeleinden. In dit onderzoek wordt werkprestatie omschreven als intuïtief informatiebeheer. Het intuïtief informatiebeheer is de uitwerking van het gedrag van medewerkers en gebaseerd op persoonlijke interpretaties over het informatiebeheer. Deze persoonlijke opvattingen komen niet overeen met de gestelde verwachtingen over informatiebeheer van de Provincie Flevoland. De effectiviteit van het informatiebeheer is als gevolg negatief vanwege de ontbrekende training en communicatie vanuit de organisatie. Het personeel had hierdoor geen duidelijk beeld van de beoogde doelstellingen van de Provincie Flevoland waardoor de persoonlijke opvattingen over informatiebeheer leidend werden. Bovendien, als de Provincie Flevoland geen duidelijk beeld van het informatiebeheer weet te schetsen is het lastig om de effectiviteit van het informatiebeheer te meten. De ambiguïteit van het informatiebeheerbeleid heeft ook invloed op de meetbaarheid van de effectiviteit van het informatiebeheer. Door het vaaghouden van de doelstellingen kan het meten van de effectiviteit van het informatiebeheer subjectief worden gemaakt. Er is dan sprake van conflicterende doelstellingen. Enerzijds kan dit positief zijn voor de organisatie omdat er dan meer diversiteit kan ontstaan, maar het kan ook leiden tot verwarring. Ook kan de organisatie de doelstellingen naar eigen idee interpreteren. Het is dan zo dat de Provincie Flevoland in de basis wellicht voldoet aan de verplichtingen van het informatiebeheer, maar dat de uitwerking niet het gewenste resultaat oplevert. Een buitenstaander kan tot een andere conclusie komen. Een realistisch, coherente organisatiestrategie helpt daarnaast ook om meer duidelijkheid voor het personeel te creëren. Zij weten op dat moment wat er van hen wordt verwacht, en kunnen zich naar die verwachtingen schikken.

Dit onderzoek tracht met de gefundeerde theorie meer inzicht over het informatiebeheer van de Provincie Flevoland te brengen. Door de huidige situatie rondom het informatiebeheer in kaart te brengen, krijgt de organisatie een beter beeld van de knelpunten van het informatiebeheer. Hiermee kan de Provincie Flevoland gericht sturen op de verbetering van de informatiehuishouding met het oog op de WOO. Uiteindelijk kan de impact van het intuïtief informatiebeheer en daarmee ook het negatieve effect op effectiviteit van het informatiebeheer worden geminimaliseerd.

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen.

In dit hoofdstuk worden alle bevindingen bij elkaar gebracht en wordt de hoofdvraag die centraal stond in dit onderzoek beantwoord. Naast het beantwoorden van de hoofdvraag worden de beperkingen van dit hoofdstuk bediscussieerd en op basis hiervan worden verschillende voorstellen voor vervolgonderzoek gedaan. Tot slot worden vier concrete aanbevelingen gedaan voor de Provincie Flevoland die gebaseerd zijn op de uitkomsten van dit onderzoek.

5.1 Conclusie

Ten tijde van dit onderzoek werd keer op keer duidelijk dat verschillende prominenten in de politiek, zoals Mark Rutte, Hugo de Jonge en Jaap van Dissel, problematisch omgaan met belangrijke informatie binnen de overheid. Al deze gebeurtenissen laten zien dat een gebrekkige informatiehuishouding de transparantie van de overheid enorm kan beperken. Dit onderzoek richt zich op de mechanismen achter effectief informatiebeheer. Voor aanvang van het onderzoek zijn meerdere oriënterende gesprekken met werknemers gehouden waar de attenderende begrippen uit zijn voortgekomen. Aan de hand van drie attenderende begrippen: de VUCA-factoren, werkprestatie en organisatie effectiviteit, onderzoekt deze studie de relatie tussen factoren van invloed op gedrag en ook op de effectiviteit van een organisatie in de context van het informatiebeheer. Het theoretische model vormt de basis van het empirisch

onderzoek. Naast het behandelen van relevante literatuur over factoren van invloed op werkprestaties, VUCA-factoren en organisatie effectiviteit zijn er dertien interviews afgenomen via Microsoft Teams. De groep respondenten zijn geselecteerd op basis van hun functies binnen de Provincie Flevoland om een zo breed en compleet mogelijk beeld van het informatiebeheer binnen de Provincie Flevoland te kunnen schetsen. Met behulp van de interviews kon dit onderzoek om verschillende inzichten te verwerven over het beheren van informatie binnen het informatiesysteem van de provincie. Dit zorgde voor een rijke dataset aan percepties en ervaringen over het informatiebeheer van de Provincie Flevoland. Door het combineren van de theorie en de empirische bevinding kwam de gefundeerde theorie tot stand en kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag:

“Hoe effectief is het informatiebeheer van de Provincie Flevoland en hoe kan de effectiviteit aan de hand van het gedrag van medewerkers worden verklaard?”

Als antwoord op de hoofdvraag concludeert dit onderzoek dat het informatiebeheer van de Provincie Flevoland niet effectief is omdat het gedrag van de medewerkers niet de verwachte resultaten weet te produceren. Een kanttekening daarbij is de meetbaarheid van het informatiebeheer bij de Provincie Flevoland. De opgezette doelstellingen kunnen op verschillende manieren geïnterpreteerd worden waardoor een precieze meting van de effectiviteit van het informatiebeheer achterwege blijft. Hier wordt ook vanuit de literatuur door Jägers en Jansen (1995) voor gewaarschuwd.

Zoals eerder al werd besproken in de literatuurstudie, kan inefficiënt informatiebeheer twee kanten op gaan. Ten eerste, het personeel kan vervallen in een vorm van ‘over-archiveren.’ Dit betekent dat te veel informatie wordt opgeslagen en dat het personeel niet meer in staat is om deze informatie te beheren en te verwerken. Bovendien, als bijeffect loopt het informatiesysteem ook tegen de limiet van zijn capaciteiten aan, met als consequentie dat het systeem nog trager gaat werken. Bij een WOO-verzoek zijn de gevolgen van over-archiveren nu al zichtbaar. Het kost een ambtenaar of een ministerie nu al meer dan de afgesproken termijn om de relevante informatie te vinden. Toch is dat deels ook te wijten aan de fragmentatie van informatie binnen verschillende informatiesystemen, het andere gevolg van inefficiënt informatiebeheer. Deze belemmeringen verminderden ogenschijnlijk het vertrouwen van de burger in de overheid. Bovendien kan een houding van onverschilligheid bij ambtenaren ontstaan. We zien al dat het ministerie van VWS liever een dwangsom gaat betalen dan openheid geven over de mondkapdeal met Siewert van Linden (AD, 2022). Hoewel de Provincie Flevoland een kleiner instituut binnen de Nederlandse overheid is, loopt zij in de toekomst ook mogelijk het gevaar om als onbetrouwbaar te worden bestempeld. Om de balans van het informatiebeheer te kunnen waarborgen, dient de Provincie Flevoland een weloverwogen visie te ontwikkelen om daarmee het belang van informatiebeheer uit te dragen en tegelijkertijd ook voor eendracht te zorgen om verwarring onder het personeel te voorkomen.

5.2 Discussie

Na afloop van het onderzoek wordt er in deze sectie gereflecteerd op het verloop van deze studie en de eventuele beperkingen van dit onderzoek. Ook worden een aantal suggesties gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

5.2.1 Kanttekeningen onderzoek

De kwaliteit van dit onderzoek zit in de rijkheid van de empirie. Ten tijde van dit onderzoek bleek het onderwerp informatiebeheer zeer actueel te zijn, aangezien verschillende actoren bij de overheid werden geconfronteerd met de gevolgen van inefficiënt informatiebeheer. De ontwikkelingen volgden elkaar in een razendsnel tempo op. Soms werd er een veronderstelling in het onderzoek gedaan die op dat moment enkel in de theorie kon worden aangeduid, een week later bleek deze veronderstelling werkelijkheid te zijn geworden, zoals bijvoorbeeld het geval was met de mondkapjesdeal van Siewert van Lienden en het ministerie van VWS. Echter, er zijn wel verschillende aspecten die belicht dienen te worden over de aard van dit onderzoek.

Allereerst, ondanks dat de literatuur rijk is aan verschillende inzichten op het gebied van werkprestatie, is het belangrijk om te vermelden dat, vanwege die rijkheid aan informatie, niet alle factoren van invloed op werkprestatie konden worden onderzocht. Zelfs de geselecteerde factoren kunnen slechts deels worden toegelicht omdat het onmogelijk is om op ieder specifiek stukje in te gaan. Voor de brede exploratieve opzet van dit onderzoek was het echter fijn om werkprestatie zo breed mogelijk te kunnen onderzoeken, juist omdat de literatuur over informatiebeheer vrij beperkt is in relatie tot het gedrag van het individu. Ook bij het bestuderen van VUCA-factoren focuste het gros van de literatuur zich op leiderschapsvaardigheden om VUCA te verminderen, maar niet persé op de invloed die VUCA kan hebben op het gedrag en werkprestaties van werknemers. Er is daarentegen wel veel wetenschappelijk onderzoek bekend over iedere individuele VUCA-factor, echter wordt de algehele invloed van VUCA vaak achterwege gelaten, en in de context van het informatiebeheer helemaal niet besproken. Binnen de academische literatuur rondom werkprestatie is het begrip nooit in de context van informatiebeheer onderzocht. Het zorgde ervoor dat er kritisch moest worden gekeken naar enerzijds de rijkheid aan informatie op het gebied van werkprestatie, en anderzijds de schaarsheid van studies naar informatiebeheer. Vanuit dat oogpunt was het logischer om te kijken naar externe factoren zoals werkomgeving, organisatiecultuur en de invloed van trainingen, omdat daar enigszins overeenstemming binnen de literatuur was te vinden en waarop het empirische gedeelte van dit onderzoek zich kon baseren. Het is belangrijk om te benadrukken dat er bij sommige specifieke onderwerpen soms sprake is van theoretische verbreding in plaats van verdieping omdat de literatuur over informatiebeheer die verdiepingsslag nog niet heeft gemaakt, waardoor de nadruk eerder ligt op de invloeden op werkprestatie dan bij het informatiebeheer, terwijl informatiebeheer wel de focus is van dit onderzoek.

Een zwakte van dit onderzoek is dat de theorie op het gebied van informatiebeheer nog niet is ontwikkeld. Dit zorgt ervoor dat de verkregen inzichten van dit onderzoek niet kunnen worden onderbouwd door de theorie, iets wat de betrouwbaarheid van het onderzoek mogelijk kan verminderen. Om deze beperking zo gering mogelijk te maken, is gebruik gemaakt van de actualiteit waarin de diverse wetenschappelijke veronderstellingen vanuit dit onderzoek duidelijk worden weergegeven. Daarnaast zijn de empirische bevindingen besproken in een expertmeeting met een beleidsmedewerker van de afdeling IV. Zo konden de verschillende bevindingen worden gevalideerd en kreeg het onderzoek een hogere mate van betrouwbaarheid.

Ook staat de subjectiviteit van de onderzoeker staat in dit soort onderzoek vaak ter discussie. Allereerst vindt er een bepaalde selectie van respondenten door de onderzoeker plaats, wat een mogelijke reproductie van dit onderzoek al beperkend maakt. Bovendien, er is een selectie gemaakt van citaten en informatie ter illustratie van de bevindingen. Een ander onderzoek zou met hetzelfde materiaal tot andere conclusies kunnen komen. Het onderzoek is daarnaast vooral explorerend en beschrijvend van aard waardoor er geen waterdichte conclusies over informatiebeheer kunnen worden getrokken. Als dit onderzoek bij het ministerie van VWS zou worden uitgevoerd, dan zouden er wellicht andere patronen naar boven kunnen komen. Toch streeft dit onderzoek ernaar om met een conceptueel model dat gebruik maakt van brede, algemeen toepasbare concepten een breed onderzoekskader op te zetten om daarmee andere organisaties handvaten te geven om verder onderzoek te doen naar de invloed van gedrag op de effectiviteit van informatiebeheer en dat die organisaties wellicht gericht dat effect in kaart kunnen brengen.

5.2.2 Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft met een gefundeerde theorie gepoogd de invloed van gedrag op de effectiviteit van informatiebeheer in kaart te brengen. Nu er enigszins inzicht is gekomen over de invloed van VUCA op de effectiviteit van het informatiebeheer, kan deze theorie worden getoetst bij andere overheidsinstanties om te zien of de gemaakte veronderstellingen overeind blijven. In de conclusie wordt benoemd dat bepaalde technische aspecten van het informatiesysteem de motivatie van werk beïnvloeden. Alhoewel men dan meer in de richting van computerwetenschappen gaat, kan er bijvoorbeeld worden gekeken naar de specifieke invloed van die technische beperkingen op het gedrag van medewerker in relatie tot de effectiviteit van informatiebeheer.

Tijdens dit onderzoek werd duidelijk dat medewerkers een andere kijk hadden op uitvoering van informatiebeheer. Vanwege de aard van dit onderzoek zijn deze tegenstrijdige percepties niet verder onderzocht. Een vervolgonderzoek kan mogelijk deze verscheidenheid aan percepties verder uitdiepen. Het onderzoek duidde op verschillende plekken aan dat ineffectief informatiebeheer mogelijk het vertrouwen van de burger in de overheid kan beschadigen. Ten tijde van de publicatie van deze scriptie speelt de mondkapjes-affaire van het ministerie van VWS een grote rol in het publieke debat rondom

het vertrouwen in de overheid bij dit soort kwesties. Op diverse sociale platformen en binnen de media wordt ongenoegen geuit over het feit dat het ministerie eerder bereid is om een dwangsom te betalen dan de beleidsstukken te openbaren. Een onderzoek naar de invloed van het informatiebeheer op het vertrouwen van de burger kan wellicht interessante inzichten geven over het belang van goed informatiebeheer.

5.3 Aanbevelingen

Uit deze scriptie is gebleken dat het informatiebeheer bij de Provincie Flevoland geen consistent geheel vormt en daardoor ineffectief in de uitvoering blijkt te zijn. Het gros van de medewerkers zijn gemotiveerd om bewust informatie te beheren als deel van hun takenpakket, mits het belang van informatiebeheer duidelijk wordt gemaakt. Het probleem ligt niet persé bij de mentaliteit van medewerkers, maar bij het gebrek aan aandacht dat de provincie in het verleden aan informatiebeheer heeft gegeven. De organisatie heeft het belang van goed informatiebeheer inderdaad voldoende uitgedragen onder haar medewerkers. Toch ontbreekt er enige vorm van sturing op het gebied van informatiebeheer middels training, communicatie of via leidinggevenden. Dit resulteert in een breed spectrum aan werkwijzen binnen de informatiehuishouding. Hierdoor worden documenten op verschillende wijzen beheerd, geregistreerd en geplaatst binnen het informatiesysteem. Met het oog op de verwachte impact van de WOO is het noodzakelijk om in te spelen op de behoeften van medewerkers en die te koppelen aan de verwachtingen van het informatiebeheerbeleid.

5.3.1 Strategische aanbevelingen

De strategische aanbevelingen zijn in het kader van dit onderzoek het meest noodzakelijk om goed informatiebeheer te bewerkstelligen. Eerst moet de basis op orde zijn voordat de provincie zich kan richten op technische oplossingen. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de veranderingsstrategie van Kotter (1995). Op basis van de bevindingen van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen gemaakt:

- 1) Koppel het informatiebeheerbeleid aan concrete, praktische en realistische ambities het gebied van informatiebeheer.

In de scriptie werd gewezen op de ambiguïteit van het huidige informatiebeheerbeleid. Veel ambities van de organisaties kunnen namelijk op meerdere manieren worden opgevat. Daarnaast zorgt de dubbelzinnigheid van het informatiebeheerbeleid ervoor de effectiviteit van de organisaties in de breedste zin van het woord kan beoordeeld, en het oordeel vanuit de organisatie gunstiger kan uitvallen dan de werkelijkheid laat zien.

Een eerste stap voor de Provincie Flevoland in de richting van goed informatiebeheer is om duidelijk te maken wat de organisatie daadwerkelijk ambieert. Zoals Jägers en Jansen (1991) al vermelden in hun onderzoek, is dit geen gemakkelijke taak. Op verschillende niveaus binnen de organisatie bestaan er in veel gevallen meningsverschillen over de inhoud van bepaalde organisatorische doelstellingen, en dat deze doelstellingen niet allen gelijktijdig kunnen worden nagestreefd. Bovendien,

het standaardiseren van context afhankelijke beleidsrichtlijnen kan er mogelijkwijs voor zorgen dat bij de uitvoering van het beleid er belangrijke informatie verloren gaat omdat het buiten de kaders van het informatiebeheer beleid valt. Toch is het noodzakelijk om enige vorm van verwachting te scheppen met betrekking tot de uitvoering van het informatiebeheer. De provincie maakt een goede stap in die richting met de richtlijn over informatiebeheer bij projecten, programma's, reorganisaties en uitbesteding van taken. Door de nadruk op te leggen op samenwerking als doelstelling van goed informatiebeheer, in plaats van de huidige aanpak gericht op een interpretatie van duurzaam toegankelijk informatiebeheer vanuit het individu. Daarbij is het belangrijk om een gemeenschappelijke visie van informatiebeheer te creëren en aandacht te geven aan de behoeften van medewerkers.

2) Communiceer en creëer zekerheid via training en een bewustwordingscampagne

Om de onzekerheid van medewerkers en daarmee de perceptie van het beleid en de complexiteit waarmee het informatiesysteem wordt ervaren te veranderen, is het van belang om medewerkers op de hoogte te brengen van de geschetste ambities op het gebied van informatiebeheer. Het trainingsprogramma van informatiebeheer leent zich hier uitstekend voor. Het houden van trainingen helpt de organisatie om de kennis en vaardigheden van haar werknemers te verbeteren en de visie van de organisatie te verspreiden en onderdeel te maken van het gedrag van medewerkers. Voor medewerkers die wellicht al over de juiste kennis en vaardigheden beschikken over het informatiesysteem kan een bewustwordingscampagne de ambitie van de organisatie verduidelijken, mits deze ambitie concreet, praktisch en behapbaar voor medewerkers in de uitvoering kan zijn. Het sturen op “duurzaam toegankelijk” informatiebeheer maakt niet duidelijk wat de provincie van haar medewerkers verwacht omdat deze doelstellingen niet kunnen worden omgezet in een concrete werkwijze. Het sturen op samenwerking, zoals het maken van afspraken en het aanwijzen van verantwoordelijken voor het informatiebeheer binnen een project zijn doelstellingen die een medewerker kan realiseren. Dit stimuleert het geloof in het succes van informatiebeheer bij medewerkers.

5.3.2 Technische aanbevelingen

Nadat er een gedragsverandering van medewerkers ten opzichte van het informatiebeheer heeft plaatsgevonden, waarin de nadruk van informatiebeheer op samenwerking komt te liggen, kan de Provincie Flevoland zich richten op het optimaliseren van het informatiesysteem om zo het gebruikersgemak van medewerkers met betrekking tot het informatiesysteem te verhogen. De laatste aanbeveling is wellicht ietwat rigoureu van aard, maar is met het oog op de huidige status van het informatiesysteem sterk aan te raden.

3) Voeg een aantal opties voor de metadatering van een informatieobject toe bij het ontstaan van een primair werkproces binnen het informatiesysteem.

Aan de hand van verschillende metatering wordt een digitaal document verrijkt met aanvullende gegevens met als doel om het digitale informatieobject terug te kunnen vinden. Er zijn al een flink aantal metadata in gebruik bij een organisatie, zoals bijvoorbeeld: de afzender, de ontvangstdatum, het type document, de naam van het document, onderwerp en dossiernummer. De Provincie Flevoland kan op basis van haar belangrijkste projecten een selectie van metadata aan het informatiesysteem toevoegen om het proces te vereenvoudigen en ook documenten makkelijker terug te kunnen vinden. De opties zouden kunnen refereren naar projecten die in de toekomst wellicht relevant voor burgers kunnen zijn, zoals het besluitvormingsproces achter de stikstofmaatregelen of de COVID-19 crisis. Met het invoeren van project-specifieke metadatering blijft een werkproces overzichtelijk en kan de kans op de fragmentatie van informatie aanzienlijk worden verminderd.

- 4) Onderzoek de mogelijkheden voor het verplaatsen van verlopen projecten die onder de Archiefwet naar een andere opslagplaats dan het eDocs systeem.

Een groot deel van de overheidsinformatie van de Provincie Flevoland dient blijvend bewaard te worden. Na tien jaar gaat deze informatie over naar de openbare archieven. Een deel van de projecten die zijn verlopen, maar nog niet naar het archief zijn overgebracht wordt bewaard binnen het eDocs informatiesysteem. Deze informatie valt bij intrede van een nieuwe vorm van informatiebeheer nog onder de oude, intuïtieve, structuur van informatiebeheer. Echter, bij het invoeren van een zoekopdracht binnen een systeem kunnen deze informatieobjecten weer naar voren komen en ruis veroorzaken bij het handhaven van het systeem. Op die manier blijft het systeem ongestructureerd en kunnen bepaalde ambities om het systeem 'op orde' te brengen wellicht niet worden gerealiseerd, zoals bijvoorbeeld het terugvinden van bepaalde documenten onder de noemer van duurzame toegankelijkheid. Dit kan een remmende werking op het gedrag van medewerkers bewerkstelligen waardoor zij mogelijkterwijls terug kunnen vallen in hun oude patronen. Het apart beheren van verlopen overheidsprojecten kan ervoor zorgen dat de huidige werkwijze in stand blijft. Het is nochtans een grote stap voor de Provincie Flevoland om dit te bewerkstelligen omdat dit een grote migratie van informatie vereist en veel tijd en geld zou kunnen kosten.

Literatuurlijst

- AD. (2022). *Kamerleden willen opheldering over gebruik privémail Hugo de Jonge, minister deze week gestopt met gebruik*. AD.nl. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van <https://www.ad.nl/politiek/kamerleden-willen-opheldering-over-gebruik-privemail-hugo-de-jonge-minister-deze-week-gestopt-met-gebruik~adebf8dd/>
- Afzali, A., Arash-Motohari, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment, and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Tehnički vjesnik*, 21(3).
- Allen, R. & Helms, M. (2006). Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies. *Business Process Management Journal*. 12. 433-454. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150610678069>.
- Arrow, K.J. (1974), *The limits of organization*, New York: Norton.
- Babbie, E. R. (2016). *The practice of social research* (14de editie). Boston, MA: Cengage Learning.
- Benbya, H., & McKelvey, B. (2006). Toward a Complexity Theory of Information Systems Development. *Information Technology and People*, 19(1), 12–34.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3de editie). Boom Lemma.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J.P. (1990) Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D Dunnette & L.M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and Organizational Psychology* (pp. 687 – 732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Inc.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74 <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2017). A Look Back and a Leap Forward: A Review and Synthesis of the Individual Work Performance Literature. *Academy of Management Annals*, 11(2), 825–885. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0151>

- Choo, C.W., Bergeron, P., Detlor, B. & Heaton, L. (2008), Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. *J. Am. Soc. Inf. Sci.*, 59: 792-804. <https://doi.org/10.1002/asi.20797>
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Cornali, F. (2012). Effectiveness and Efficiency of Educational Measures: Evaluation Practices, Indicators and Rhetoric. *Sociology Mind*. 2. 255-260. <http://dx.doi.org/10.4236/sm.2012.23034>.
- Cross, O. & Daniel, C. (2018). Effects of Training on Organizational Performance. *Asian Journal of Business and Management*. 6. 2321-2802. <http://dx.doi.org/10.24203/ajbm.v6i5.5489>.
- Curry, A. & Moore, C. (2003). Assessing information culture - An exploratory model. *International Journal of Information Management*. 23. 91-110. [http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012\(02\)00102-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012(02)00102-0).
- EenVandaag. (2019). “Omdat Kamerleden niet altijd alle informatie krijgen, denkt de burger dat de overheid iets te verbergen heeft”. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/omdat-kamerleden-niet-altijd-alle-informatie-krijgen-denkt-de-burger-dat-de-overheid-iets-te-verbe/>
- Ebbighausen, H. (2011). *How records and information management practices continue to evolve*. North America: Iron Mountain.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eshuis, J. (2006). *Kostbaar Vertrouwen*. Wageningen Universiteit.
- Glaser, B. G. (1965). The Constant Comparative Method of Qualitative Analysis. *Social Problems*, 12(4), 436–445. <https://doi.org/10.2307/798843>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*.
- Grenier, S. & Barrette, A-M. & Ladouceur, R. (2005). Intolerance of Uncertainty and Intolerance of Ambiguity: Similarities and differences. *Personality and Individual Differences*. 39. 593-600. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.014>.
- Griffin, M. & Neal, A. & Neale, M. (2001). The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints. *Applied Psychology*. 49. 517 - 533. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00029>.

- Hoke, G. E. J. (2011). Records life cycle: a cradle-to-grave metaphor. *Information Management Journal*, 45(5), 28+. <https://link.gale.com/apps/doc/A271050071/AONE?u=anon~5b7d62a8&sid=googleScholar&xid=5023f733>
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 33–38.
- Janssen, P. (2008). *Functioneel beheer volgens BiSL*. Pearson Addison Wesley.
- Jansen, W. & Jägers, H. (1991). *Het ontwerpen van effectieve organisaties*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen
- Jägers H. & Jansen W. (1995) Effectiviteit en prestatie-indicatoren. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 69(3): 128-135. <https://doi.org/10.5117/mab.69.15628>
- Jordan, I & de Stricker, I. (2013) *Information Management in the Canadian Federal Government: Principles, Practices and the Role of Information Professionals*.
- Kalusopa, T. & Ngulube, P. (2012). Record Management practices in Labour Organisations in Botswana. *SA Journal of Information Management*, 14 (1), Art 513, 15
- Kail, E. G. (2017). *Leading Effectively in a VUCA Environment: C is for Complexity*. Harvard Business Review. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van <https://hbr.org/2010/12/leading-effectively-in-a-vuca#:~:text=This%20is%20the%20third%20in,uncertainty%2C%20complexity%2C%20and%20ambiguity>.
- Klötting A. & Pfauth, E.J. (2016-heden). *POM: podcast over media*. Dag en Nacht Media. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van Podimo app.
- Kotter, J.P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J.P & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, Free Press.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC executive development*, 1–15.

- Maitland, C., Tchovakeu, L.-M. N., & Tapia, A. H. (2009). Information management and technology issues Addressed by Humanitarian Relief Coordination Bodies. 6th International ISCRAM Conference. Gothenburg, Sweden: 6th International ISCRAM Conference
- Management Consulting Solutions. (2013). *Organisatie Strategie* -. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van <https://www.m-c-s.nu/organisatie-strategie/>
- Miron, E. & Erez, M. & Naveh, E. (2004). Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other? *Journal of Organizational Behavior*. 25. 175 - 199. <http://dx.doi.org/10.1002/job.237>.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Motowidlo, S.J. & Kell, H. (2013). Job performance. *Handbook of Psychology*, 12: Industrial and Organizational Psychology. 82-103.
- Naqvi, S. M. H., & Khan, M. A. (2013). Employees training and organizational performance: Mediation by employees' performance. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 5(4), 490-503.
- Noordzij, G., Van Hooft, E. A. J., Van Mierlo, H., & Born, M. P. (2018). De samenhang tussen doeloriëntatie en werkprestatie: een clusteranalyse. *Gedrag & Organisatie*, 31(1). <https://doi.org/10.5117/2018.031.001.001>
- NORA. (2015). *Wat is Digitale duurzaamheid?* - *NORA Online*. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van https://www.noraonline.nl/wiki/Wat_is_Digitale_duurzaamheid%3F#Transparantie_en_openbaarmaking
- NOS. (2022a). “OMT-voorzitter Van Dissel gebruikte ook privémailadres”. NOS.nl. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van <https://nos.nl/artikel/2425654-omt-voorzitter-van-dissel-gebruikte-ook-privemailadres>
- NOS. (2022b). *Wissen sms'jes door Rutte “volstrekt verkeerd signaal”, maar wat zijn de regels?* NOS.nl. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van <https://nos.nl/artikel/2429354-wissen-sms-jes-door-rutte-volstrekt-verkeerd-signaal-maar-wat-zijn-de-regels>
- Polit, D.F. & Beck, C.T. (2017) *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. 10th Edition, Wolters Kluwer Health, Philadelphia, p.784 <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2015.01.005>

- Raad voor openbaar bestuur & Raad voor Cultuur. (2016). *Het puberbrein van de overheid: Informatiebeheer in ketensamenwerking*.
<https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2016/04/05/het-puberbrein-van-de-overheid>
- Reeves, M., Love, C., & Mathur, N. (2012). *The most adaptive companies 2012: Winning in an age of turbulence*. Boston Consulting Group.
- Rijksprogramma Duurzame Digitale Informatiehuishouding. (2021). *Open op orde: Generiek actieplan Informatiehuishouding Rijksoverheid*. <https://www.informatiehuishouding.nl/open-op-orde/Producten+%26+publicaties/publicaties/2021/04/06/open-op-orde-generiek-actieplan-informatiehuishouding-rijksoverheid>
- Robbins, P., Judge, A., & Campbell, T., (2010), *Organisational Behaviour*, Prentice Hall.
- Robertson, J. (2005). *10 Principles of Effective Information Management*. Step Two Design Pty Limited.
- Slors, M. (2015). *Valorisatie zonder vraagsturing*. Bij Nader Inzien. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van <https://bijnaderinzien.com/2015/02/28/valorisatie-zonder-vraagsturing/>
- Sorensen, J.B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- Strikwerda, J. (2011). De organisatie van informatie van de onderneming: een normatief kader? *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85(6), 317–332.
<https://doi.org/10.5117/mab.85.17805>
- StringFixer. (2022). *Informatiecultuur*. Geraadpleegd op 5 augustus 2022, van https://stringfixer.com/nl/Information_culture
- Theisens, H. C. (2015). *Overheid en ambtenaren in de vloeibare samenleving*. *Applied Research Today*, 12–19.
- Tungare, M. (2007). *Understanding the Evolution of Users' Personal Information Management Practices*. Blacksburg, VA, USA.: Springer Berlin Heidelberg.
- Van der Wal, Z. (2017). *The 21st Century Public Manager* (1ste editie). Van Haren Publishing.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Boom Lemma.
- Wright, T. (2013). Information culture in a government organization: Examining records management training and self-perceived competencies in compliance with a records management program. *Records Management Journal*. 23. <http://dx.doi.org/10.1108/09565691311325004>.

Zheng, W., Yang, B. and McLean, G. (2010) Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Bijlage 1: Topiclijst/interviewvragen

| Variabel | Interviewvragen |
|-------------------------|--|
| Volatiliteit | <ul style="list-style-type: none"> - Hoe ga je om met veranderingen op het gebied van informatiebeheer? - Kan je deze veranderingen bijhouden? |
| Onzekerheid | <ul style="list-style-type: none"> - Denk jij dat je genoeg kennis en kunde hebt om goed met informatie om te gaan? - Op welke vlakken ervaar jij onzekerheid op het gebied van informatiebeheer? - Hoe ga je daarmee om? - Helpt de afdeling IV om jouw kennis en kunde van informatiebeleid en de omgang met informatiebeheer te verbeteren? - Wat zijn volgens u de grootste uitdagingen op het gebied van informatiebeheer? |
| Dubbelzinnigheid | <ul style="list-style-type: none"> - Zijn alle doelen en richtlijnen op het gebied van informatiebeheer duidelijk voor je? Of kan het op verschillende manieren worden geïnterpreteerd? - Op welke manier interpreteer jij het informatiebeleid? - Is de manier van werken in het eDocs systeem helder of is dat verwarrend? <ul style="list-style-type: none"> - heeft dit een invloed op jouw manier van werken binnen het informatieesysteem? - Hoe ga jij om met dubbelzinnigheid betreft de juiste aanpak van informatiebeheer binnen de organisatie? |
| Complexiteit | <ul style="list-style-type: none"> - Heb je een groot netwerk waarmee u samenwerkt? - Welke belemmeringen ervaar je in samenwerking over informatiebeheer? - Hoe los je dat op? |

| | |
|----------------------|---|
| Werkprestatie | <ul style="list-style-type: none">- Hoe sta jij tegenover het huidige informatiebeleid (positief/negatief, neutraal?)- Heeft het informatiebeleid invloed op jouw houding tegenover de informatiehuishouding?- Zijn er bepaalde factoren die invloed hebben op je houding tegenover informatiebeheer? |
|----------------------|---|

N.B: De topiclijst is slechts een lijst van onderwerpen die behandeld kunnen worden tijdens het interview. Toch wordt er bij semigestructureerde interviews deels afgeweken van de topiclijst structuur. Het is geen definitieve weergave van behandelde onderwerpen en gestelde vragen tijdens de interviews. Voor meer informatie raadpleeg het methodologie hoofdstuk van deze scriptie.

Bijlage 2: Interviewprotocol

Type interview: semigestructureerd

Tijdsduur: 30-40 min

In het kader van mijn afstudeerscriptie ter afsluiting van mijn Masterstudie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam doe ik onderzoek naar het informatiebeheer van de Provincie Flevoland en hoe de medewerker dit ervaart. Dit interview heeft als doel meer informatie te verzamelen om aan de hand van een theoretisch model een verklaring voor de huidige status van het informatiebeheer te kunnen geven. Dit interview wordt opgenomen voor mijn eigen gebruik, deze gegevens worden volgens de AVG beheerd en verwerkt. Alle informatie wordt geanonimiseerd. De informatie die u mij geeft zal vertrouwelijk worden behandeld. Nadat ik het interview heb gehouden, zou ik u de informatie kunnen toesturen zodat u nog eventuele op- en aanmerkingen kunt toevoegen aan uw interview. Dit interview is voornamelijk een gesprek over de informatiehuishouding, en als u geen vragen meer heeft, dan begin ik graag met de vragen.

Algemene vragen:

Wat is uw visie van het informatiebeheer?

Welke problemen ervaart u met het informatiesysteem (eDocs)?

Hoe slaat u uw informatie op?

Voelt u zich verantwoordelijk voor het beheren van uw informatie?

Hoofdvragen:

Zie topiclijst.

Einde interview

Dank u voor uw medewerking, ik zal nu de opname stoppen. Mocht u het transcript nog willen lezen dan zal ik dat naar u toesturen. Mocht u nog vragen en of opmerkingen hebben, dan kunt u mij altijd mailen op lotte.boekling@flevoland.nl of lotteboekling@gmail.com