

# Samenvoeging tot één IDV-team

Een kijkje in de DIV-keuken van de Dienst Dommelvallei

Eric Kokke  
[Od maart 2017](#)

Het is al een paar jaar de trend in overheidsland: samenwerken. Ook in het zuiden van het land, waar de DIV-afdelingen van drie gemeenten samengingen. Hoe is de samenwerking tot nu verlopen? Mireille Wouters van de Dienst Dommelvallei geeft ons een kijkje in de keuken.

Of het nu via een fusie, een gemeenschappelijke regeling of een samenwerkingsverband is, de meeste lokale overheden hebben de laatste tijd wel met een of andere vorm van samenwerking te maken (gehad). Dat geldt ook voor de DIV-afdelingen van de gemeenten Son en Breugel, Nuenen en Geldrop-Mierlo. Op 1 januari 2014 gingen zij samen verder als één team binnen de Dienst Dommelvallei.

"De Dienst Dommelvallei is het samenwerkingsverband van drie gemeenten op het gebied van bedrijfsvoerings- en dienstverleningstaken. Op zich is de samenvoeging organisatorisch gerealiseerd, maar in de praktijk zijn de DIV-medewerkers eigenlijk nog drie afzonderlijke teams met eigen werkwijzen, dynamiek en problematiek. De drie teams bedienen nu ook vier organisaties", aldus Mireille Wouters, transitie manager en tijdelijk senior DIV, die de teams aanstuurt vanuit de centrale locatie in Mierlo.

## Van DIV naar IDV

Wouters vervolgt: "Tegelijkertijd staat het team DIV voor een grote uitdaging: de omslag van analogo documentgericht informatiebeheer naar digitaal zaakgericht en proces gericht beheer. Dit vraagt veel van de DIV-medewerkers. Zij moeten de organisatie in om iedereen te ondersteunen en te adviseren in het digitaal zaakgericht en procesgericht opbouwen van dossiers. Voor zowel DIV als voor de medewerkers van de vier Dommelvallei-organisaties is dit een andere werkwijze."

Daar heeft de organisatie haar handen vol aan. "Een ander aspect van de totale vernieuwing van het taakveld is dat de archiefmedewerker over een aantal jaren niet meer bestaat. Deze wordt vervangen door een proactieve, ondersteunende, adviserende digitale informatiebeheerder. Wij hebben gekozen voor de rollen 'iCoach' en 'iRegisseur'. Deze nieuwe rollen vragen om andere kennis, vaardigheden en competenties. Om invulling te geven aan het nieuwe taakveld gaat team DIV de komende jaren een flinke omslag maken. Een omslag naar een krachtig team en naar een serieuze gesprekspartner voor de gemeenten en de Dienst Dommelvallei op het gebied van informatiedienstverlening en -beheer."

Mireille Wouters kiest daarbij voor een nieuwe naam voor het team. "Bij nieuwe rollen en taken hoort ook een nieuwe naam. De term 'Documentaire Informatie Voorziening' is niet meer van deze tijd en de daaraan gekoppelde werkwijze ook niet meer. Dus naast het inrichten van nieuwe informatie- en dienstverleningsprocessen gaan we verder onder een nieuwe naam, die representatief en toekomstbestendig is: Informatie DienstVerlening (IDV). Wouters begrijpt heel goed dat alleen een naamsverandering niet voldoende is. "Voor de totale ontwikkeling van team DIV is een ontwikkelplan opgesteld. Het bevat maatregelen op de onderdelen Organisatie en medewerkers, Processen en Systemen: 'Het ontwikkelplan, van DIV naar IDV'.

## Een nieuwe focus

Voor haar is het duidelijk dat verandering noodzakelijk is. "Elke gemeente worstelt met hetzelfde vraagstuk: wat doen we met DIV? Vanuit traditioneel oogpunt verdwijnen de analoge archiveringsstaken en daarmee het bestaansrecht van de DIV-medewerker. Dus focussen we ons in het ontwikkeltraject op een aantal aspecten."

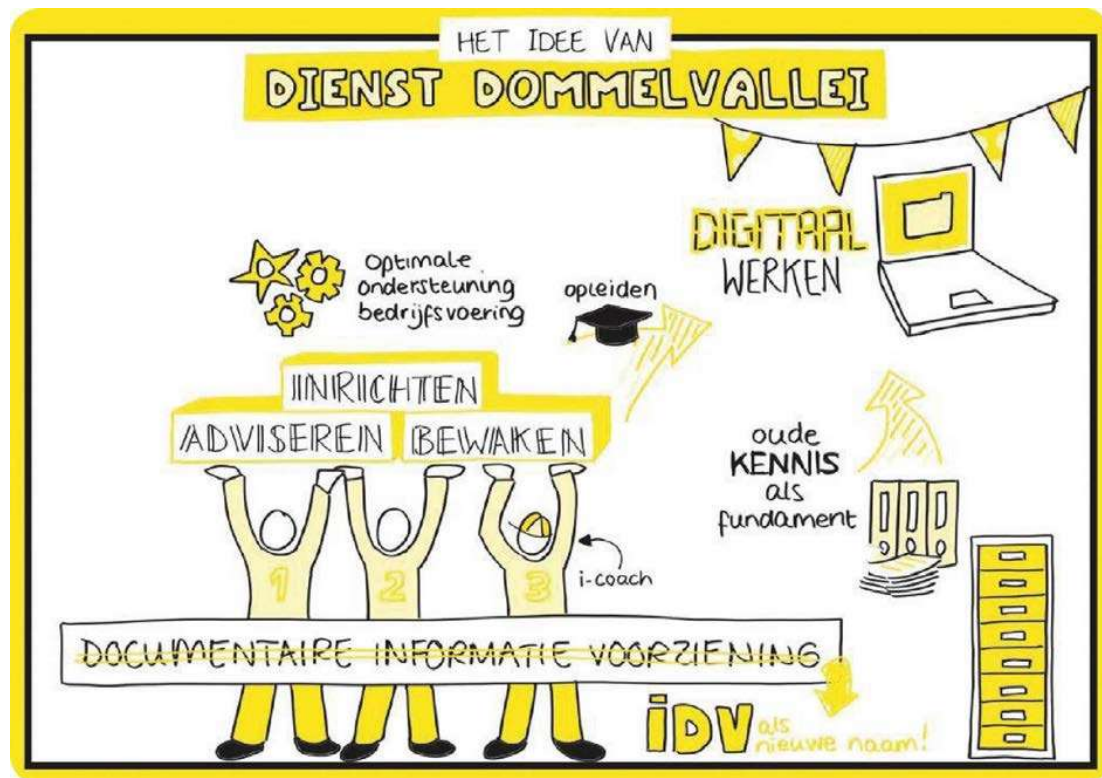
1. "Ten eerste willen we kennis en vaardigheden in huis houden en uitbreiden. We gaan gebruik maken van de aanwezige fundamentele kennis, en ontwikkelen daarnaast de benodigde kennis, competenties en vaardigheden die de medewerker nodig heeft om in alle toekomstige ontwikkelingen een adviserende en ondersteunende meerwaarde te kunnen zijn. Door medewerkers te ontwikkelen in plaats van af te stoten kan het 'oude' het 'nieuwe' versterken."
2. "Ten tweede streven we naar duurzame inzetbaarheid van DIV-medewerkers. We bieden hen de mogelijkheid mee te groeien met de verandering, waardoor hun inzetbaarheid naar de toekomst behouden blijft of zelfs toeneemt. Zij begeleiden en ondersteunen de vier Dommelvallei-organisaties bij het digitaal zaakgericht werken, waarbij de ambtenaren straks zelf verantwoordelijk zijn voor de registratie van hun digitale stukken."
3. "Een derde aandachtspunt is de harmonisatie en standaardisatie. Door het veranderen van de scope van de informatievoorziening van analogo dossiergericht naar digitaal zaakgericht en procesgericht kunnen we nu de, over vier locaties versnipperde, werkwijzen anders inrichten en beperken tot één standaard. In een inrichtingsplan zijn de standaardprocedures en -afspraken vastgelegd."

"Aanvullend hierop ontstaat een nieuwe werkwijze van het team IDV met een dienstverlenend karakter, volledig gericht op optimale ondersteuning van de bedrijfsvoering. De archiefwet vormt hierbij een kader, en niet meer, zoals in de oude situatie, het doel. Het nieuwe IDV werkt zelf volledig digitaal zaakgericht en levert diensten die gericht zijn op een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Met daarbij ook veel aandacht voor verbetering en kwaliteit", aldus Wouters.

### Ambitieuw doel

Het uiteindelijke doel is bekend: per 31 december 2018 staat er een team Informatie DienstVerlening (IDV) dat haar kennis, vaardigheden en competenties kwalitatief en toekomstgericht op hoog niveau heeft. Het team levert op eenduidige proactieve en klantgerichte wijze diensten, die zijn afgestemd op de informatiebehoefte en de maatschappelijke en economische ontwikkelingen.

Het team is erop gericht met behulp van informatievoorziening een grote bijdrage te leveren aan de bedrijfsvoering waardoor taken sneller en kosten efficiënter verlopen. Ook is zij in staat om in de complexiteit van de onvermijdelijke hybride (informatie-) beheersituatie te voldoen aan de archiefwettelijke verplichtingen.



### Aanpak en pilots

Het team gaat de komende twee jaar aan de slag om dit doel te behalen. Wat hebben zij tot nu toe gedaan op weg naar dit ambitieuze punt aan de zeer nabije horizon?

Mireille Wouters: "In de voorbereidingsfase hebben we ons vooral bezig gehouden met hoe we het verandertraject wilden aanpakken. Er zijn projectgroepen gevormd, er is een transitie-manager benoemd (uit het eigen team) en we hebben een veranderplan, inclusief communicatie -en opleidingsplan, opgesteld. We hebben een aanvraag voor subsidie bij het A&O-fonds ingediend en daarbij deelgenomen aan de 3-2-1-Co!-wedstrijd.<sup>1</sup> Daar hebben we de tweede prijs gewonnen voor het meest innovatieve idee van 2016.

Tegelijkertijd hebben we een aantal pilots uitgevoerd, zoals de inzet van een iCoach bij de implementatie van zaakgericht werken. In deze fase hebben we ook de nieuwe taaktyperingen vastgesteld in samenspraak met de afdeling P&O."

2017 is voor de huidige team DIV een belangrijk jaar. Dan moeten de plannen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Het team moet dus aan de slag met het verder uitwerken en implementeren van het inrichtingsplan voor de vier organisaties. "We voeren in 2017 officieel de nieuwe naam 'team IDV' in. Dan starten we direct met de communicatie over de nieuwe dienstverlening in alle vier de organisaties. Ook willen we snel beginnen met het uitvoeren van het opleidingsplan, zodat de medewerkers kunnen werken aan de nieuwe competenties. De eerste aanzet hiervoor is overigens al in 2016 gedaan met cursussen Zaakgericht Werken en Klantgericht Communiceren."

### Verdere ontwikkeling

"De komende periode staat in het teken van verdere ontwikkeling en gaan we de DIV-medewerkers de kans geven zich te bekwamen in de nieuwe functies en rollen. We willen niet de fout maken om de traditionele archiefkennis nu buiten te zetten. Er zijn gemeenten die denken na de digitale big bang de traditioneel geschoolde archiefmedewerker niet meer nodig te hebben. Maar dat hebben we wel: we zijn immers verplicht om zowel de analoge als digitale archieven in goede,

geordende en toegankelijke staat te houden en over te dragen.”

“De ontwikkelfocus ligt op de ondersteuning en advisering van de procesgerichte organisaties. Dat doen we met de nieuwe rollen; de iRegisseur, de iCoach als Adviseur, de iCoach als Ondersteuner ZGW en de Uitvoerder.”

## De nieuwe functies

Binnen het team zijn nieuwe functies gedefinieerd die uitvoering gaan geven aan de nieuwe rol van het team:

- De iCoach als adviseur  
Drie kerntaken:
  - afstemmen over eventuele benodigde aanpassingen/verbeteringen in de kwaliteit van de informatiehuishouding;
  - analyseren van en adviseren over complexe informatie- en archief vraagstukken;
  - onderhouden van relaties binnen de organisatie('s) en collegagemeenten.
- De iCoach als controleur Drie kerntaken:
  - kennis up-to-date houden van procedures en processen en toezien op het toepassen daarvan door gebruikers;
  - het uitvoeren van steekproefsgewijze controles op de kwaliteit;
  - het inventariseren en signaleren van issues, wensen en opmerkingen vanuit eindgebruikers.
- iRegisseur Drie kerntaken:
  - opstellen, actualiseren en laten vaststellen van het IDV-brede informatiebeleid (archiefverordening, informatiebesluit, vervangingsbesluit);
  - onderhouden van de contacten met relevante externe partijen/ relaties (provincie, RHCE);
  - het participeren in/leiden van vervolprojecten in het gebruik en de doorontwikkeling van de informatievoorziening.

“Bij de Dienst Dommelvallei moet het team DIV in de huidige samenstelling de ontwikkelingen vorm gaan geven. Dat betekent dat we alle nieuwe rollen toewijzen aan de medewerkers die nu werkzaam zijn binnen het team. Daarbij houden we er rekening mee dat misschien niet alle medewerkers (nu al) geschikt zijn voor de nieuwe rollen. De medewerkers krijgen, door het opleidingstraject, de kans te groeien naar of in hun nieuwe rol. Vooral de verschuiving van operationeel (uitvoerend) naar tactisch (adviserend, controlerend) zal de nodige uitdagingen geven.”

### Obstakels overwinnen

Uiteraard waren er een aantal uitdagingen voor en tijdens het traject. Mireille Wouters noemt als eerste het verkrijgen van draagkracht bij de directie en het MT. “We moesten aantonen waarom verandering echt noodzakelijk is. Niet alleen om te zorgen dat we duurzaam inzetbaar kunnen blijven, maar juist ook om inzichtelijk te maken dat we de bestaande formatie moesten vrij maken om de ontwikkeling te kunnen doorzetten. Inhuur van extra personeel was dus nodig. Door het zo goed mogelijk op orde houden van de formatie met inhuurkrachten ontstond er ruimte voor de eigen medewerkers om te werken aan het invullen van de nieuwe rollen en taken.”

## In beeld bij het management

Het team Informatiedienstverlening kwam in beeld bij het management door:

- een helder projectvoorstel met de focus op nut en noodzaak,
- presentaties bij alle MT's over de toegevoegde waarde van team IDV,
- een eigen film over het ontwikkelplan,
- subsidie, aangevraagd bij het A&O fonds,
- ideeën over ontwikkelplan, als meerwaarde in andere projecten,
- toegevoegde waarde, concreet gemaakt en gezamenlijk uitgedragen.

Andere issues lagen er, zoals bij zo veel DIV-teams, in de angst om uit de comfortzone van het archief te komen en de organisatie in te gaan, het negatieve imago van DIV om te keren en een positieve impuls te geven. Mireille Wouters: "We moesten eigenlijk opnieuw het vertrouwen vanuit de organisaties opbouwen. Duidelijk maken dat we van toegevoegde waarde kunnen zijn! We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen."

Een ander aandachtspunt was het team. "We moeten van individueel werken naar de kracht van de groep, gezamenlijk onze schouders eronder zetten om het doel te bereiken en onze ambities te realiseren. Door teambuilding, workshops en onderlinge uitwisseling op locaties zijn we nu één team met een gezamenlijk doel."

### **Ervaring van de DIV-medewerker Jos en Mariet**

"Door enorme werkdruk en steeds minder personeel (want we doen toch alles digitaal??) lukte het ons niet altijd om uit de werkkamer te komen en de afdelingen op te gaan. Daardoor kwam DIV ook niet verder dan pragmatische oplossingen verzinnen in een steeds meer hybride wordende omgeving."

"Een duidelijke visie van bovenaf ontbrak, waardoor niet iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid nam. Veel collega's modderden maar wat aan, zonder dat iemand hen hier op aansprak. Nu met het ontwikkelplan zien we eindelijk veranderingen. We leren elkaar beter kennen. Dat is goed voor de teamspirit en het wij-gevoel om 'gezamenlijk de klus klaren'. Belangrijk omdat we op verschillende locaties werken."

"De betrokkenheid voor het werk is toegenomen. We gaan zelf kritischer kijken naar de kwaliteit van ons werk. Dit geeft energie. Daarnaast gaan we nieuwe dingen doen. Niet achter het bureau, maar ook de afdelingen op. DIV is meer zichtbaar. We staan steviger in onze schoenen. Dit is goed voor het zelfvertrouwen en voor de drive om ons nog beter te bekwamen. Blijvend leren is echt nodig voor de DIV'er, waarbij het niet alleen gaat om vergaren van vakkennis, maar ook om communiceren, omgaan met conflicten enz.

Door verhoging van onze professionaliteit zijn we steeds betere gesprekspartners, waarbij de gemeentelijke dienstverlening, zowel intern als extern, op een hoger niveau komt. Onze expertise is essentieel ondersteunend in de gemeentelijke bedrijfsvoering." "Het verandertraject is grotendeels bottom-up, en niet, zoals je vaak ziet, alleen top-down. We krijgen allemaal de kans om mee te doen en te laten zien waar je goed in bent. Hoe je omgaat met deze verantwoordelijkheid, is nu voor iedereen zichtbaar."

Het overwinnen van deze obstakels zijn ook de aspecten waar het team het meest trots op is: "DIV staat voor het eerst in jaren weer op de kaart, op de agenda, we doen weer mee! De DIV-medewerkers hebben proactief gereageerd op de ontwikkelingen en zelf de regie gepakt op hun eigen toekomst. We doen het samen en iedereen denkt mee en werkt mee."

Mireille Wouters vervolgt: "Ik merk dat bijna alle medewerkers 'het zien zitten' en ervoor gaan. Een 100% score is niet mogelijk, zeker niet wanneer iemand aan het eind van zijn carrière zit. Het is fijn te ervaren dat het team mij steunt met nieuwe ideeën en ondersteunt bij deze grote klus. Dit kan niet elke senior zeggen."

Met gemotiveerde medewerkers kun je alle problemen tackelen. Mijn uitgangsprincipe is: iedereen doet mee. Je ziet nu wie taakvolwassen is en wie er de kantjes van afloopt. Zo is het mogelijk de beste mensen te kiezen voor de nieuwe taken.”

### Tips voor collega's

Mireille Wouters heeft nog wat tips voor collega's in eenzelfde situatie:

“Om de ontwikkeling van DIV volledig vorm te kunnen geven en het gewenste toekomstplan te behalen, zijn er enkele belangrijke randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden door team DIV en de organisatie. Zonder deze randvoorwaarden is het gewenste eindplaatje lastiger te realiseren en is geen optimaal schaalvoordeel te behalen.

- Zo moet de papieren achterstand op orde zijn. Dit is het fundament waarop digitaal zaakgericht werken komt te staan. Voordat je het traject ingaat, moet je zeker weten dat er voldoende capaciteit beschikbaar is. Al dan niet met inhuurkrachten.
- Je mag niet vergeten dat een verandertraject gaat over mensen en dat een nieuwe werkwijze gevolgen heeft voor hun dagelijkse werkzaamheden, gewoonten, kennis, vaardigheden, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Betrokkenheid start al in de fase van ontwerp van het ontwikkeltraject. Betrek de medewerkers bij de plannen.

Communicatie is een van de succesfactoren van een verandertraject. Investeer in persoonlijke communicatie op de werkvloer naast communicatie via de gebruikelijke middelen.”

### Resultaten

De verandering is al ingezet. “De impact op de organisaties is groot in positieve zin. Het nieuwe team IDV is een goede gesprekspartner en kan constructief adviseren. Ook zal er juist meer aandacht komen voor de nu vaak onderbelichte zaken als kwaliteit van de informatiehuishouding, calamiteitenplan archief, en verslaglegging aan de raad op basis van een KPI-verslag”.

Deze verandering raakt alle medewerkers van de vier Dommelvallei- organisaties. Het zal soms wennen zijn, maar ze zullen ze de toegevoegde waarde van IDV gaan merken.

[Eric.kokke@goopleidingen.nl](mailto:Eric.kokke@goopleidingen.nl), Eric Kokke is redactielid van Od.

---

<sup>1</sup> <https://www.aeno.nl/321co>