

TijgerTalks #1

Dinsdagmiddag 9 maart 2021



Astrid Bakker / Scoren met Kennismanagement

Passie

Waarom heb ik juist het expertise project uitgekozen om jullie iets meer over te vertellen? Ik denk omdat het net even een ander project is dan de meeste kennismanagement projecten. Bij mij zijn die projecten met name data-, informatie-, kennismanagement, uitleggen wat het precies is, wat je ermee kan bereiken, wat zijn de tools die je daarvoor kan gebruiken? Allemaal hartstikke interessante, leuke projecten die doe ik zowel op Europees niveau als op globaal niveau. Dus 't is echt heel erg uitdagend.

Het leuke van dit project - voor mij in ieder geval - was dat je veel meer intens contact hebt met de hele R&D bevolking zoals wij die hebben binnen Kerry. En het geeft heel veel inzichten in: wat willen mensen eigenlijk wel bereiken? En het idee dat je dan ook meer duidelijk en structuur aan hun carrière kan geven omdat HR er ook bij betrokken is, omdat ze ook heel veel van de doelen die ze zelf willen bereiken nu ineens bespreekbaar kunnen maken. Ja, ik wil meer ontwikkeling op dit gebied, op deze technologie of op die eindproducten. En dat maakt het wel heel erg boeiend om dit projecten gedaan te hebben.

Lessons Learned

Mijn naam is Astrid Bakker en ik werk voor Kerry Taste & Nutrition. Dat is een groot bedrijf met een moederorganisatie in Ierland. Ik ga jullie wat vertellen over het bedrijf en met name het project waar ik het meest gepassioneerd over geraakt ben de laatste paar jaar. Jullie krijgen de slides allemaal uiteraard. Dit is de agenda. Eerst een korte introductie over Kerry het bedrijf. Daarna richt ik me met

name op het R&D gedeelte of het Research Development en Application gedeelte. Ik kom er dadelijk op terug wat dat precies inhoudt. Vervolgens de doelstellingen, de expertise van het project zelf, de vragen en niveaus waar we het op gebaseerd hebben, 't strategisch inzicht wat we er vervolgens uitgehaald hebben. De tool zoals we die aangepast hebben voor de medewerkers zelf en uiteraard de take-aways.

Ik begin met de structuur. Kerry is begonnen in 1972 als een zuivelcoöperatie. Het is letterlijk begonnen met drie mannen in een stacaravan. Anno 2021 zijn we van die drie mannen in stacaravans uitgegroeid tot een wereldwijde organisatie met een stabiele representatie in alle regio's en 26.000 medewerkers, dus dat geeft wel aan dat we flink gegroeid zijn. We bestaan eigenlijk uit drie divisies: We hebben een Taste & Nutrition Business. Dat is onze grootste organisatie, dat zit echt ook over de hele wereld verspreid. Dat is echt het grootste gedeelte van onze business. Vervolgens hebben we nog een consumer food business. Dat is echt business to consumer, dus dat zijn de producten die je in de schappen in de supermarkt kan tegenkomen. En als laatste hebben we de agri business, dus dat is eigenlijk waar het uit voortgekomen is, de coöperatie. Dat hebben we nog steeds, maar dat is echt wel geconcentreerd op Ierland.

Hier een kleine greep uit de klantsamenwerking die wij hebben (sheet met producten). Het lopende grapje in ons bedrijf is dat in iedere toe koelkast op de hele wereld wel een product van Kerry is te vinden. Niet uiteraard een consumentenproduct, want dat zou een beetje te enthousiast zijn. Maar wij maken ook heel veel onderdelen die vervolgens uiteindelijk in voedsel of dranken terechtkomen. Een voorbeeldje is After Eight. Daar bevat een wit gelei-achtig spulletje wat een beetje uit elkaar valt. Als je het openbreekt dan breekt het heel mooi. Dat hele mooie breken en hoe dat witte er uitziet, dat is een enzym van Kerry. Als het zonder dat enzym gemaakt wordt is dat witte spul heel erg hard. Het enzym van Kerry zorgt ervoor dat dat een mooie gelei substantie wordt.

Dit zijn wat producten van Kerry Foods Business (sheet), grotendeels waarschijnlijk onbekend bij jullie. Misschien kennen jullie de spaghetti van Cheese Strings, dat is wel een product dat steeds meer bekendheid krijgt. Uiteraard de boters. We zijn natuurlijk als een zuivelcoöperatie begonnen, daar is boter een essentieel

onderdeel van. Veel van deze producten liggen met name in Engeland en Ierland in de schappen.

Dan Kerry RD&A. Ik krijg er altijd vragen over. Wat is RD&A? Is dat niet gewoon R&D? Ja, maar wij hebben er een variant aan toegevoegd. Wij hebben het RD&A genoemd en dat komt neer op onderzoek, ontwikkeling en toepassing. Dus we zijn niet alleen een bedrijf dat onderzoek doet naar naar elementen, ingrediënten voor in voedsel en drank. Maar wij ontwikkelen het ook en passen het vervolgens ook toe. Daardoor heb je eigenlijk een hele verticale en horizontale ingang in de markt. Het onderzoek en ontwikkelings gedeelte zorgt echt voor elementen, ingrediënten die in producten gaan. Er staat een hele reeks van producten hier. Denk dan aan smaken, aan eiwitten, kaas, emulgatoren. Dat zou je eigenlijk moeten zien als een horizontale groep. Want smaak zit in alle eindproducten. Emulgatoren zitten in heel veel eindproducten. De applicatie, de toepassing, applications, moet je meer als een verticaal gedeelte van de markt zien, dus daar zitten natuurlijk ook smaken in. Maar dat is dan meer gericht op de de markt varianten. Kijk bijvoorbeeld bij de drankenvariant: we hebben alcoholische dranken (bier, wijn, cocktails, noem maar op), zuivel dranken (yoghurt drankjes, shakes en melk bijvoorbeeld), verfrissende dranken (de energiedrankjes, maar ook de cola's en limonades) en de voedingsdrankjes bijvoorbeeld (baby drankjes, bodybuilding drankjes, maar ook drankjes speciaal voor ouderen gemaakt).

Dus heb je een beetje een idee hoe onze RD&A populatie eruit ziet. Wij hebben vervolgens besloten dat we een inventarisatie wilden maken van de expertise van al onze R&D'ers. Zij wilden weten wat de kennis en capaciteit is van onze mensen, want dat is toch uiteindelijk wel het belangrijkste. Als je niks nieuws ontdekt, dan wordt de markt een beetje kleiner. Dus wij hebben een korte vragenlijst gemaakt en die hebben wij vervolgens verspreid onder alle R&D mensen binnen Kerry. En dat zijn er aardig wat. We hebben een hele grote respons had. 96 procent heeft uiteindelijk op geantwoord. We hebben er wel een beetje achteraan zit pushen, maar goed. Wat was ons doel daarbij? Eigenlijk drieledig. Wij wilden weten waar we technisch gezien heel sterk waren, maar ook waar we wel wat zwakker waren. Waarin is dat? En wat moet je daar nou mee doen? Dat is natuurlijk heel interessant. Waar moeten hun learning & development programma verder ontwikkelen? Of misschien zelfs wel opzetten, hoewel we wisten dat we het meeste wel hadden. Maar ook: heeft de functie genoeg capaciteit om de toekomstige

groei doelstellingen te behalen? Zoals ieder bedrijf krijgen wij ook groeidoelstellingen. Dan moet je wel zorgen dat daar weer de ontwikkeling en de research & development op toe gericht is.

Wat we gedaan hebben is: we hebben zeven vragen eruit gehaald waarmee we hopelijk zoveel mogelijk antwoorden zouden kunnen krijgen die voor ons van toegevoegde waarde zijn.

Deze vraag was: wat is hoogst behaalde academische niveau en aandachtsgebied? Dat kan zijn dat je alleen een bachelor hebt behaald of je de hele universiteit hebt doorgelopen of... Het maakte niet uit wat je gedaan hebt, maar we wilden graag weten: wat is je hoogst behaalde academische niveau? En uiteraard, waarop ben je dan afgestudeerd? Dat kunnen meerdere studies zijn uiteraard. Dat hoeft niet beperkt te zijn tot één studie. Wat is je aandachtsgebied in je huidige rol en hoeveel jaren ben je al in die rol? Ik had uiteraard ook een overzicht van wie wanneer begonnen was, maar ja, mensen gaan ook een ontwikkeling door. We wilden weten wat is de kennis van de mensen NU? In die huidige rol: ligt je focus dan op meer onderzoek en ontwikkeling en innovatie? We willen dan dat iedereen zelf kon selecteren wat het expertise niveau was. Dat is dan hoog, midden of basis. En ik kon dadelijk terug op de definities ervan. Is je focus meer op de toepassing, dus meer op de uiteindelijke marktproducten? We wilden graag dat je daar ook je kennisniveau voor aangaf. De volgende vraag: Wat is je expertise op het gebied een hele reeks van kern procestechnologie. Eigenlijk alle technologieën die in de voedingsindustrie of de drank industrie gebruikt worden. En vervolgens hebben we daarbinnen nog een selectie gemaakt, een combinatie van een aantal onderwerpen samen. En als laatste vraag uiteraard: Is er dan nog wat informatie of kennis gebied waarvan jij denkt: dat is interessant voor ons om te weten, maar valt eigenlijk niet in de bovenstaande onderwerpen.

Dat zijn de vragen die wij gesteld hebben aan onze R&D-mensen over de hele wereld. We hebben deze presentatie en deze definities zo doorgegeven aan iedereen. Dan die niveau's. Hoe moet je een hoog expertise niveau interpreteren? We hebben een aantal richtlijnen opgezet waarvan we denken: dat moet duidelijk genoeg zijn. Bijvoorbeeld: Je moet toch al tien jaar minstens ervaring hebben in de voedsel en drank industrie. Je hebt echt een uitstekende kennis, een diepgaande kennis van verschillende materialen, de werkwijze, de gebruikskosten,

maar ook significante prestaties hebben in één specifiek onderwerp. Dat wil niet zeggen dat je ze allemaal moet hebben, maar bijvoorbeeld: significant nieuwe business prestaties die je die hebt gerealiseerd of geweldige innovaties succesvol op de markt gebracht. Je hebt een nieuw patent voor het bedrijf gerealiseerd. Je wordt gezien als een expert bij het Kerry. En we gaan er dan vanuit dat je een academisch niveau hebt. Dat hoeft overigens niet, dus dat is een beetje het hoge niveau.

Midden niveau is een stapje lager. 5 jaar ervaring. Een goede kennis van materialen, werk en dergelijke. Je kan bepaalde parameters variëren, repareren. Je kan problemen oplossen. Je hebt wat prestaties gerealiseerd waar je trots op kan zijn. Dat is meer het midden niveau. En dan heb je het basisniveau. Dan heb je 1 of 2 jaar ervaring. Dus je komt niet gelijk uit de universiteits banken, je hebt nog niet genoeg ervaring opgebouwd. Je kan de kennis al wel hebben, maar zeker niet de ervaring waarin we juist heel erg interessant geïnteresseerd waren. Je hebt goede basiskennis en je hebt al wel wat meegedraaid in bedrijven, maar het is nog niet dat je heel hoog op de ladder staat.

Zoals ik net zei, het strategisch inzicht was de reden waarom wij heel graag wilden weten wat de kennisniveau's zijn binnen binnen het bedrijf, en dan met name de R&D afdelingen. Ik ga nog niet over op andere andere functies binnen het bedrijf. Het is echt puur gericht op de RD&A afdeling. Waar zijn wij technisch gezien heel sterk en waar zijn we wat zwakker? We hebben met alle informatie die we verzameld hebben verschillende rapportages gemaakt, uiteraard voor verschillende directeuren en executive teams - je kan het je allemaal wel een beetje beter voorstellen - op ieder niveau, globaal en regionaal, per productgroep etc, dus daar zijn heel wat rapportages gemaakt. De tweede doelstelling was waar moeten we een learning & development programma verder op ontwikkelen? Wat zijn de gaten in de opleidingen? HR is daar heel erg mee aan de slag gegaan, dus dat is dat natuurlijk ook een heel positief beeld voor onze R&D'ers: dat zij daar verder mee aan het werk kunnen gaan.

Derde doelstelling is: hebben we genoeg capaciteit om toekomstige groei doelstellingen te halen? Daar zijn uiteraard ook heel veel reportages over gemaakt. Wat je daarbij moet het denken is bijvoorbeeld. Het bedrijf heeft gezegd we gaan de doelgroep yoghurt gaan we verder uitbreiden in Japan, want dat is als

een groei investering gezien. En vervolgens gaan we kijken: wie hebben we daar in Japan zitten voor onze R&D mensen? En dan blijkt bijvoorbeeld dat daar niemand met een hoge expertise op yoghurt hebben! Dan wordt het toch wel moeilijk om die doelstelling te halen! Uiteraard zijn er mogelijkheden. We laten daar mensen tijdig naar toe gaan, we gaan de mensen die er zijn verhogen qua opleiding en dergelijke. Maar het is wel heel interessant dat je dat nu ineens kan koppelen aan de mensen, terwijl we daarvoor niet die mogelijkheid hadden.

Ik laat je een paar slides zien van die rapportages. Ik heb een aantal delen uiteraard moeten afplakken in verband met de privacy. Dit is een voorbeeld van Noord-Amerika. Ik weet niet of jullie Power BI kennen, maar het is een heel erg interactief, geweldig reportageprogramma. Het maakt eigenlijk niet uit waar je klikt, maar op dat moment wordt alle informatie aangepast. Dit is het volledige beeld van Amerika. Dit zijn de verschillende productgroepen die wij hebben en dit is de core technology en de locatie. De rondjes die geven brengt je een indicatie wat het niveau is van de verschillende RD&A mensen. We kunnen een selectie maken hier van: wat willen we zien? Willen we alleen hoog en midden zien? Of midden en basis? Dus dat kan je allemaal selecteren. Wil je het per productgroep zien, dan kan je een productgroep selecteren en vervolgens worden in twee kolommen aangegeven hoeveel mensen we daar hebben zitten. Dat hebben we uiteraard precies ook op de markten gedaan. In dit geval heb ik Europa geselecteerd. Je ziet hier in Ierland natuurlijk de grootste bol zitten, want dat is waar wij ons grootste R&D centrum hebben staan in Europa, vlakbij Dublin. En hier is alle informatie weer aan te passen.

Wat we ook gedaan hebben is een diep drive, dus we hebben gekeken specifiek op Beverages. Wat zijn daar de percentages van hoog, midden of basis expertise? Ook hier kan je weer selecteren: Ik wil alles weten van Infant Nutrition of ik wil het alleen weten van Australië. Dan worden al deze kolommen weer aangepast en je kunt je wel voorstellen dat het echt super interessante informatie is. Een percentage in de kolommen geeft een indicatie van het aantal R&D'ers met expertise, niveau, bepaalde technologie, hoog/midden/basis, expertiseniveau per productgroep en locatie.

Een ander voorbeeld maakt ervan gebruik dat mensen ook konden invullen wat hun hun studie geweest is. Zo kunnen we zien hoeveel flavourists we hebben over

de hele wereld per regio en dan ook per land. We kunnen zelfs per locatie gaan. Allemaal heel interessant. Wat we vervolgens gedaan hebben... We dachten deze informatie is ook interessant voor de mensen die een probleem hebben en zich afvragen naar wie ze daarmee toe moeten. Want niet iedere expert zit op iedere locatie, hebben we ons gerealiseerd. Dus wat hebben we gedaan? Voor de mensen binnen de RD&A functie hebben een zoekfunctionaliteit met dezelfde informatie ontwikkeld. Rapportages kunnen we uiteraard niet laten zien aan iedereen binnen de RD&A groep, maar we kunnen wel de mensen laten zien: Heb je een probleem? Dan zijn dit mensen met een hoog expertise niveau. Dat ziet er iets simpeler uit. Maar nogmaals, het is dezelfde informatie als van de rapportages voor de executives. Zo ziet het er dan uit in Excel. Ik heb witblauwe rechterflank af moeten plakken voor de naam van de employees.

In principe kies je hier in het donkerblauwe gedeelte de locaties - regio, subregio of de business - vervolgens kan je de technologie en de markt kiezen, plus het niveau daaronder. Dus tot op dat niveau konden mensen zoeken. Gebaseerd op de functies die zijn aangeklikt, geeft de rechterkolom dan weer een overzicht van die experts.

En sommigen zul je kennen en anderen ken je niet. Maar als je een probleem hebt met een bepaald ingrediënt in een brood en je weet niet hoe het op moet lossen, dan kan je in ieder geval hier kijken in de zoekfunctie. En dan zie je: OK, dit is iemand met heel veel kennis. Die zit in Singapore - je moet even met een tijdsverschil rekening houden - die zal ongetwijfeld even willen helpen of informatie geven hoe je het probleem kan oplossen.

Dan de belangrijkste take-aways van het project! Ik heb het moeten inkorten, want er was heel veel informatie uit project gekomen. De eerste uiteraard: We hebben heel veel kennis en capaciteit binnen de R&D afdeling binnen Kerry. Maar het is niet overal gelijk verdeeld en ontwikkeld. We moeten echt wel bepaalde gebieden verder ontwikkelen.

Voor wat betreft de vragenlijst. We hebben bewust gekozen in eerste instantie dat mensen zelf de verantwoordelijkheid krijgen om het in te vullen. We hebben ook begrepen NA dat mensen het allemaal ingevuld hebben, dat een review van de manager echt wel nodig is. Niet dat mensen zichzelf overschatten, maar omdat ze

vaak de vraag verkeerd begrepen. Om een voorbeeld te geven: wij hebben mensen die samples, monsters uitsturen naar verschillende bedrijven. Een daarvan - die dat ongetwijfeld uitstekend deed - gaf High expertise op alle onderwerpen aan. Dat klopt natuurlijk niet, dus het geeft wel aan dat je duidelijk moet maken hoe vragen geïnterpreteerd worden. Echt wel heel erg essentieel.

Als je een strategic growth area aanwijst voor een land, dan kan dat flinke gevolgen voor de personele samenstelling. Dus dat is ook iets waar meer rekening mee gehouden moet worden. Uiteraard is het echt essentieel om het toegankelijk maken van de aanwezige kennis te bevorderen, te verbeteren. Er zijn altijd mogelijkheden om het beter te doen. Ik zeg altijd kennismanagement is geen rocket science, maar je moet het wel doen. Dat is in dit geval ook wel weer heel erg duidelijk gebleken. Ook knowledge retention, mensen die eigenlijk op het punt staan met pensioen te gaan hebben zoveel kennis en daar doen we eigenlijk heel erg weinig mee. Dus HR is ook daarmee flink aan de slag gegaan.

Als conclusie kan ik wel zeggen dat dit project een echt supergroot succes geweest is en daar zijn zekere andere functies binnen het bedrijf ook geïnteresseerd in geraakt om op deze manier hun kennisniveau te inventariseren. Want daar komt het eigenlijk op neer. Maar op dit moment ligt het project on hold. Ik heb dit project in mijn eentje gedraaid. En dat is echt heel veel werk geweest. Nu ligt de bal eigenlijk bij onze HR afdeling en de IT afdeling, want iedereen heeft ieder jaar toch een bespreking met zijn manager: Wat wil je eigenlijk? Wat zijn je doelstellingen? En wij vinden nu dat HR en IT dat samen moeten uitwerken, zodat in ieder geval ik niet meer achter mensen aan moet om te zorgen dat de informatie gegeven wordt. Want dat wordt toch ieder jaar met de manager besproken. De IT afdeling moet dat gaan faciliteren.

Dat is eigenlijk wat ik jullie wil vertellen. Ik hoop dat jullie het interessant vonden! Heb je vragen of reacties? Stuur het naar astrid.bakker@kerry.com. Ik hoor graag van jullie. Dankjewel.

Alexandra Janssen / De Stille Kracht van DIV

Passie

Ik wilde graag iets over dit onderwerp vertellen, omdat ik merk dat het nog steeds actueel is. Drie jaar geleden kwam ik binnen bij de gemeente Coevorden. Daar zat een team wat er traditioneel was opgebouwd. Aan de ene kant had je de registratie, aan de andere kant had je de archivering. Vanuit de organisatie kwam er echter steeds meer en andere vragen. Andere vraag naar een andere ondersteuning vanuit het team DIV. Die waren daar nog niet zo goed op voorbereid. En toen hebben we op een gegeven moment besloten nou, we gaan gewoon een traject in en we kijken welke veranderingen zowel intern als extern op ons afkomen. Kunnen wij dat handelen?

Want dat is vaak een ding met de DIV, vind ik. In mijn persoonlijke ervaring zijn het meestal niet mensen die heel graag voorop lopen. Het zijn vaak secure mensen, rustige mensen, maar niet degenen die op de barricaden gaan staan. Dat zou een beetje moeten gaan veranderen. Je hoeft mij niet op de barricaden te gaan staan, maar je moet wel weten wat de vraagstelling is vanuit je organisatie, vanuit de afdelingen. Welke vragen komen op een DIV af? Het liefst zou je dat ook nog bij voorbaat moeten kunnen weten. Dat kan ook als je je verdiept in je, in je afdeling en in je organisatie waar je voor werkt. Dus dit onderwerp gaat me nog steeds aan het hart, omdat ik vind dat een DIV nog steeds bestaansrecht heeft. Maar in een andere vorm huizen doen nog steeds goede dingen, maar je moet ze andere dingen laten doen. Echt dingen waarvan zij een impuls krijgen en waardoor de organisatie beter ondersteund kan worden door zo'n team DIV.

Visie

Ik woon in de mooie gemeente Zoetermeer en ik werk in de gemeente Coevorden als informatieregisseur. Mijn naam is Alexandra Jansen.

Tijdens de uitbraak van Corona heb ik gemerkt dat ik alleen maar zat. 32 uur achter mijn laptop in mijn werkkamertje en daardoor heb ik op een gegeven moment dit ontdekt. Kan je dit, Ommetje? Het appje bedoel ik, Ommetje, 20 minuten per dag, een rondje om de flat en je bent weer helemaal bij. Dat komt van de Hersenstichting.

Over appjes gesproken. Daar willen we het natuurlijk over hebben. We hebben het over informatie, we hebben het over appjes. Al dat gebruik van die appjes en die informatie, de manier waarop we met informatie omgaan in het huidige tijdperk zeg maar is nogal veranderd. En dat was de aanleiding het afgelopen jaar dat wij gesproken hebben over: wat gaan we nou met de DIV doen in relatie tot die andere manier van omgaan met informatie? En daar ga ik jullie strookjes van anders over vertellen. Ja. Ik heb hier een heleboel verteld over de veranderingen bij Team Dit. We gaan een andere plek in de organisatie krijgen. We gaan meer en meer op die kwaliteitsbewaking zitten, die gaat omhoog en we pakken de regie. Coevorden is er klaar voor, jullie ook?

Nou, zoals ik net al zei het is 2021, heeft de DIV nog enig bestaansrecht? De gemeente Coevorden vindt van wel. We zijn daar het afgelopen jaar flink mee bezig geweest. Ze hebben een heel traject doorlopen om te kijken of de DIV in de toekomst of hoe de DIV in de toekomst van toegevoegde waarde voor de organisatie zou kunnen zijn. Nou, dat heeft uiteindelijk geresulteerd in het Transitie Plan, waarin de DIV stapsgewijs gefaseerd over zou gaan naar het team Informatie, Regie en Dienstverlening. Nou, dat hebben we eigenlijk gedaan in 6 workshops. We hebben daar 6 workshops aan besteed aan al die factoren waarmee de DIV eigenlijk te maken krijgt. Zowel intern als extern.

Het begon eigenlijk allemaal met de vraag: wie willen we zijn? Dat 'wie willen we zijn' komt eigenlijk uit het bestuurs programma van de gemeente Coevorden en dat behelst een heel scala aan factoren, maar onder andere het 'verbindend besturen'. Dat is een van de grootste trajecten die Coevorden eigenlijk ingaat met de hele organisatie. Het bestuur van de gemeente, het college en de raad, vond eigenlijk dat zo te ver van inwoners vandaan stonden, dus die wilden graag meer betrokkenheid van inwoners bij gemeentelijk beleid en gemeentelijke beslissingen. Nou dat 'wie willen we zijn' heeft de DIV eigenlijk vertaald naar hun eigen situatie en hun eigen toegevoegde waarde voor de gemeente.

Dat heeft uiteindelijk geresulteerd in drie doelstellingen waarmee we die transitie eigenlijk in zijn gegaan. De eerste is nog steeds dat de DIV het informatiebeheer moet regelen. Dat is gewoon een wettelijke taak. Maar de manier waarop wij dat gaan doen, dat verandert heel sterk. Maar het is wel een van die doelstellingen dat het informatiebeheer ook in de toekomst nog steeds goed belicht wordt. Het

tweede is het verbindend besturen, Coevorden 2022. Ook daar willen wij een bijdrage aan leveren als DIV en de derde is: wij proberen continu om de dienstverlening te verbeteren. Dat gaat steeds meer digitaal. De online dienstverlening kennen we allemaal. Steeds meer digitaal. Mensen kunnen steeds meer digitaal zakendoen met de gemeenten. Het edepot speelt hier bijvoorbeeld een hele grote rol in. En dat is iets waar de DIV'er ook mee te maken krijgt en op moet inspelen.

Waar hebben we naar gekeken in al die workshops? Per workshop hebben we een onderdeelje bij de kop gepakt en dat volledig uitgediept. Het resultaat: We hebben gekeken naar de omgeving. Hoe ontwikkelt de omgeving zich ten opzichte van de DIV? En dan hebben we het over de interne organisatie, maar zeker ook extern. Wat zijn de wensen van inwoners? Wat willen zij? Hoe willen zij tegenwoordig geholpen worden? Maar ook hoe willen ze aan onderzoek doen? Archiefonderzoek doen? En wat vinden zij interessant? En wat zijn de middelen die zij daarvoor willen gebruiken? En dat hebben we allemaal onderzocht in zo'n workshop.

Welke verantwoordelijkheden van de DIV volgen daar dan uit? Welke processen en activiteiten en de competenties? Een van de opdrachten binnen dit hele transitie traject was ook dat wij nieuwe functieomschrijvingen zouden maken. Dat hebben we met het hele team DIV gedaan. We hebben al de workshops met het hele team DIV doorlopen en uiteindelijk is er dan een mooie compleet plaatje uitgekomen. Het hele transitie traject hebben we eigenlijk laten lopen langs zeven factoren, het 7-S model voor wie iemand dat zegt. Die zeven factoren hebben allemaal een samenhang met elkaar. De activiteiten die daaruit voortvloeien zijn ook geclusterd in de logische gedeeltes met het oog op de functieomschrijvingen, maar ook met het oog op de drie sporen ontwikkeling waar ik zometeen nog wel even op terugkom.

Die factoren zijn onder meer de strategie, de stijl van leidinggeven, de waarden en normen. Hoe ga je met elkaar om de technologische ontwikkelingen, de ontwikkelingen van de omgeving, de structuur, de mensen en de middelen. Nou daar hebben we allemaal naar gekeken en hebben we een logische samenhang voor bedacht. En wat zijn nou echt die ontwikkelingen waardoor de noodzaak tot veranderingen er wel is voor de DIV?

We komen natuurlijk heel snel op die wet en regelgeving. We hadden al de WOB. We krijgen straks de WOO, de wet open overheid. Wij moeten daar een actieve rol in spelen. Dat wordt van ons verwacht dat wij actief openbaar maken. Hoe dat dan in z'n werk kan gaan en wie dat dan zou kunnen doen is best wel een onderwerp van gesprek ook binnen de DIV geweest. Ik zie de DIV daar wel een rol in spelen. We hebben ook gekeken naar de technologische ontwikkelingen, uiteraard in het begin van deze presentatie heb ik al gezegd de appjes zijn in opkomst en er wordt heel veel gedaan met appjes. Maar dat gaat ook heel veel informatie in om: eformulieren, slimme formulieren, digitalisering.

Welke rol kan de DIV - of de toekomstige Informatie, Regie en Dienstverlening - daarin spelen? We hebben ook nog gekeken naar die burger portalen: die online dienstverlening en die digitalisering. Die heeft wel tot gevolg dat er veel portals uit de grond worden gestampt. Binnen elk domein zie je dat wel. Het sociale domein is nu ook erg bezig met een regiesysteem. Ook met een portal naar de inwoners toe. Dat gaat alweer een stapje verder. Ook de inwoners kunnen hun eigen dossiertjes bekijken. Dat is eigenlijk wat we wel willen, wat we wel toejuichen. Maar hoe ga je dat dan inkleden? Hoe ga je dat dan regelen? En heeft de DIV daar nog wel iets in te vertellen? Hetzelfde geldt voor die eformulieren. Dat zie je al dat de DIV daar al helemaal niet meer tussen zit. Althans, bij de gemeente Coevorden niet. Het formulier staat op de website, dat kunnen mensen invullen en wordt rechtstreeks doorgeschooten naar de behandelende ambtenaar, dus de DIV ziet het niet.

Maar ook daar kan de DIV een stevigere positie innemen. We hebben veel geluiden gehoord van het management team dat zij best wel wat meer informatie nodig hebben en willen hebben, maar ook daar is een mooie rol voor toekomstige IRD weggelegd. Hoe gaan wij aan hun verzoek voldoen? De belangrijkste is echter - en dat hebben we met de zaakgericht werken eigenlijk al een beetje gezien - dat het aanmaken van die zaken, en daarmee archivering en registratie, steeds meer verschoof van team DIV naar de lijn toe, naar de behandelende medewerker toe, naar de zaak behandelaar. Op zich is dat ook een logische verschuiving, maar de DIV zou daar wel regie en controle op moeten houden. Hoe gaan we dat dan doen? Ook daar hebben we uitgebreid over gesproken. Na al die factoren en al die omgevingsontwikkelingen moesten we natuurlijk ook kijken naar de ambitie.

Wat is onze ambitie voor nu en in de toekomst? Eigenlijk meer voor als we het team IRD zijn? De DIV is eigenlijk altijd een beetje op de achtergrond, een bescheiden clubje geweest. Dus een beetje met de archivering bezig en we vertellen mensen een beetje hoe het moet. Maar daar houdt het dan ook mee op. Nou, Coevorden heeft de eerste stap gezet door de inzet van Digicoaches. Die lopen door de hele organisatie heen. Die kun je ook aanspreken. Die kun je ook bellen. Zij helpen mensen met het aanmaken van zaken, het afhandelen van zaken en alles wat te maken heeft met het medewerkersportaal. Maar ondertussen krijgt medewerkers ook een klein beetje les in hoe zij moeten archiveren.

Dat is één van onze ambities: dat wij dan nog veel meer zichtbaar zijn in de organisatie. Dat we van achter naar voren gaan. Wij noemen dat de stille kracht op de achtergrond. Dat moet naar voren. De IRD leert en ontwikkelt zich continu. Dat heeft ook te maken met dat wij een innovatief clubje willen gaan worden. In plaats van af te wachten op nieuwe ontwikkelingen, willen wij ze allebei de kop beed pakken. Dus dat is al een hele omslag. Dat vergt echter wel wat hoor. Want ja, wij hebben dat nooit hoeven doen als DIV. We hebben de wet en regelgeving in acht moeten nemen, maar ons echt innoveren zeg maar, dat zijn we niet gewend. En dus dat is ook een flinke omslag.

Bij een nieuw team horen natuurlijk ook nieuwe strategische keuzes. Gezien die ontwikkelingen die we net hebben besproken - die interne en externe ontwikkelingen - is de verschuiving van uitvoering naar regie, advies en monitoring een hele belangrijke. Team IRD gaat steeds meer een beetje af van die uitvoerende taken. Het gaat steeds meer naar de beleidsmatige kant, strategische kant en de monitoring kant en de regie kant. Die uitvoering komt meer en meer in de lijn bij de behandelende ambtenaar te liggen en dat is eigenlijk ook een goede ontwikkeling die al ingezet is. Toen we gingen zaakgericht werken. Ook daar was eigenlijk de bedoeling dat elke zaak behandelaar zijn eigen dossier compleet maakte en zijn zaken ging afhandelen. Nou die beweging zien we nu ook steeds verder doortrekken. Het team IRD is echt een regie clubje en een monitoring clubje. Houden we alle regelgeving nog in acht? Gaat alles goed? Gebruiken we de systemen zoals we ze moeten gebruiken?

Maar ook: als er projecten worden gestart, schuiven wij aan als adviseur. Nog een hele belangrijke zijn die kwaliteits eisen en normen van de Kido. Dat neemt echt een belangrijke plek in in de nieuwe IRD. Juist met het oog op ontwikkelingen als het edepot - waarbij eigenlijk informatie digitaal naar buiten gaat en je er heel weinig zicht op hebt wat er daarna mee gebeurt - is het van belang dat van tevoren voordat alles naar buiten komt, voordat het in het edepot wordt opgenomen, de kwaliteit hoog is. Daar gaan we in de toekomst echt mee aan de gang, die kwaliteitsbewaking. En ook daar hebben we de organisatie voor nodig. Ook dat kunnen we niet alleen. Die kwaliteitseisen en normen zullen echt voor heel de organisatie gaan gelden.

Wat ook nog een belangrijke is voor team DIV van Coevorden is dat zij een zeer bescheiden clubje zijn. En dat moet echt veranderen. Willen wij daar komen waar we willen zijn, dan gaan we de organisatie in. We gaan van niet zichtbaar op de achtergrond, bescheiden naar voren, naar de organisatie toe. We hebben daar al een beetje een begin meegemaakt met het inzetten van digi coaches, die mensen die de medewerkers helpen met de omgang in het MP - zaken aanmaken, zaken afhandelen, dossiers completeren, brieven opstellen - en dat willen we steeds meer gaan doen. Zo krijgen we ook die kwaliteit een beetje onder controle en worden de medewerkers steeds beter opgeleid in het omgaan met de informatievoorziening.

Die fysieke documentstromen zie je eigenlijk steeds minder worden. Helemaal papierloos zijn we nog niet. En dat zie ik ook niet direct gebeuren, maar het wordt wel steeds minder. Dus wij als div hebben daar een flink flinke rol in om te zorgen dat die papierstroom ook kan verminderen. Dat heeft met vernietiging te maken, maar ook met het promoten en het stimuleren van het digitale digitale werken.

Als we het voorgaande allemaal bij elkaar optellen, dan komt er eigenlijk uit dat het team IRD - informatie, regie en dienstverlening - richting gaat bieden op vier kernactiviteiten. We hebben de tools, we gaan tools ontwikkelen en methoden en technieken. Regie en advies neemt een hele belangrijke rol in. We gaan steeds meer weg van die uitvoering. De kwaliteitszorg hebben we ook al over gesproken en de informatiebeveiliging. En dat heeft vooral te maken met uitkijken wat je naar buiten brengt. Die vier kernactiviteiten kun je eigenlijk beschouwen als onze toolbox, daar halen wij onze middelen uit om het hele informatiebeheer binnen de

organisatie te stroomlijnen. Wij noemen dat dan ook 'het kompas voor het informatiebeheer van Coevorden'. Ik heb het net al heel eventjes gehad over die drie sporen waarlangs die transitie eigenlijk plaats gaat vinden. 2021 is het transitiejaar en dat doen we aan de hand van deze drie sporen eigenlijk.

Het eerste spoor is beleid, methoden en technieken. Het tweede spoor is de integratie van de werkzaamheden; dan hebben we het vooral over de post en archivering. In Coevorden is dat nog gescheiden en het is de bedoeling dat dat geïntegreerd gaat worden. Spoor 3 is de ontwikkeling van het team en de individuele medewerker in het team.

Als je spoor 1 moet vertalen in een functie, is dat een een beleidsmedewerker. Die gaat zich heel erg richten op het opstellen van kaders, van normen en van beleid. Spoor 2 is echt een beetje de praktische kant. Daar wordt ook heel erg gekeken naar procesverbetering, procesvernieuwing. De processen worden opnieuw beschreven en dat doen wij in samenspraak uiteraard met de organisatie, met de teams en de afdelingen. Het derde spoor, dat is eigenlijk het spoor voor ons teamleider en P&O, dat is het opleiden, trainen, maken van ontwikkelplannen om te komen tot wat je nodig hebt voor je nieuwe functie. Die functies zijn verdeeld 1 op 1. Dus degenen die nu een gelijksoortige functie heeft gaat ook over naar de nieuwe functie. Wel hebben we gezegd we moeten allemaal de neuzen dezelfde kant op en dat is iets wat we gezamenlijk gaan doen. Dus we gaan nog iets van een soort teambuilding doen. We houden nog een aantal sessies. We gaan natuurlijk evalueren, dit jaar. Aan het einde van het jaar hebben we wel de verwachting dat we daar zijn waar we hebben bedacht dat we willen zijn: Het team IRD. Ik heb het al eerder gezegd: de kwaliteitsbewaking wordt een enorme belangrijke rol van het nieuwe IRD team. De vertaling van Kido zien wij ongeveer zo. Je ziet het een beetje op de slide.

Kido zegt in elke niveau van je organisatie moet de kwaliteit geborgd zijn en dat hebben we op deze manier vertaald. Je ziet hier een cirkel waarin van praktisch naar meer toezicht wordt beschreven. Dat zie je ook weer terug in de functie omschrijvingen. Deze activiteiten die in die cirkel horen zijn beschreven in die functieomschrijvingen. En elke functie heeft een rol in die kwaliteitsbewaking. Om een voorbeeld te noemen: Mensen die de poster registreren of die zaken aanmaken zorgen er ook voor dat metadatering klopt en dat de metadatering

wordt doorgevoerd. Mensen die beleid maken die zorgen ervoor dat die kwaliteitsbewaking een beleidspunt wordt. En uiteindelijk kom je zo een beetje bij je toezicht uit. We hebben een gemeentearchivaris binnen Coevorden en die krijgt een hele belangrijke rol in de derde lijn: het toezicht houden en het rapporteren aan de provinciale toezichthouder. En zo is die kwaliteitsbewaking opgebouwd. Tenslotte krijgt de gemeenteraad als toezichthouder natuurlijk nog steeds de jaarlijkse rapportage over hoe wij het allemaal doen. En zo zie je dat in elke gradatie, in elk niveau die kwaliteit binnen de organisaties is ingebouwd, met echt als doel om die informatiebeheer op een hoog peil te brengen. Ik wou dit - kwaliteitsbewaking - toch eventjes apart toelichten, omdat het zo'n belangrijke plek in gaat nemen in de nieuwe IRD.

En wat hebben wij tenslotte dan nog voor een toegevoegde waarde? Nou, ook daar zijn we uitgekomen. De DIV blijft wel bestaan. De core business van de DIV, het op orde houden van de informatiehuishouding en archivering is er nog steeds. De manier waarop wij dat gaan doen gaat helemaal veranderen. Dus onze toegevoegde waarde zien wij als regie. We hebben de regie op vraag en aanbod. Dat betekent ook dat wij vraag en aanbod intern en extern bij de hand nemen. Het edepot kent natuurlijk ongekende mogelijkheden, dat digitale archiveren. Het kan zomaar zijn dat wij inspraak vragen van inwoners. Dat zie je om ons heen ook gebeuren. De gemeente Zoetermeer vraagt bijvoorbeeld of iedereen mensen kent die op oude foto staan. Nou, dat is hartstikke leuk.

We hebben nog meer toegevoegde waarde in de toekomst. Wij staan meer en meer ten dienste van de medewerkers en de inwoners zelf. In plaats van dat wij het allemaal zelf gaan doen, laten we het doen en faciliteren wij dat ook. Door begeleiding, training, we gaan erop uit en we nemen de mensen mee aan het handje. De cultuurhistorie van Coevorden is een hele belangrijke, Coevorden heeft behoorlijk wat historie en dat gaan we meer en meer uitdragen. Daar krijgen we ook de mogelijkheden voor. Het edepot is daar ook bijvoorbeeld een hele grote speler in. Dat wordt meer en meer we actief. We hebben al te horen gekregen: maak het spannend, maak het levend. Nou, dat gaan we proberen. En wij verbeteren onze dienstverlening continu. En dan kom je eigenlijk weer op die hele kwaliteitsbewaking die we eerder hebben besproken. Archivering is per definitie dienstverlening. En dat blijf ik zeggen. Tot dusver de toekomstplannen van de gemeente Coevorden.

Zoals ik al zei, in 2021 gaan we de transitie in. Ik ben heel benieuwd hoe het gaat lopen. Mocht je geïnteresseerd zijn, hou ik jullie graag op de hoogte. Voor nu dank ik jullie voor de aandacht en graag tot de volgende keer.