



Rijksoverheid



Belangrijkste inzichten

Gedragsonderzoek informatiehuishouding

Belangrijkste inzichten

Gedragsonderzoek informatiehuishouding

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Aanleiding en doel: goed beleid, weerbarstige praktijk	5
Onderzoeksopzet: concreet gedrag, geordend als gedragsladder	5
Resultaten	7
Adviezen: van weten naar doen	16
Aanvullende analyses per organisatie: veel overeenkomsten	20
Tot slot: wat neem je mee?	20

Voorwoord

Goed informatiegedrag stimuleren, impact maken en bijdragen aan een transparante overheid: daar zetten we ons als Leerhuis vol voor in, samen met informatieprofessionals, leidinggevend en partners. We delen kennis en helpen medewerkers om in hun dagelijkse werk beter met overheidsinformatie om te gaan.

Soms zetten we als overheid reuzenstappen, soms staan we even stil. Niet uit onwil, zo blijkt uit het gedragsonderzoek dat Behaviour Change Group voor ons uitvoerde. Wat blijkt namelijk? Maar liefst 97% van de 1.798 respondenten uit alle hoeken van de Rijksoverheid vindt een goede informatiehuishouding belangrijk. Dat is een mooie basis, maar het betekent niet automatisch dat medewerkers daar ook naar handelen. Juist daarom is het belangrijk om te begrijpen wat goed informatiegedrag stimuleert en wat het in de weg staat.

Dit onderzoek is dankzij jullie tomeloze inzet en netwerken tot stand gekomen, en daar wil ik jullie enorm voor bedanken. De resultaten leveren waardevolle, praktische inzichten op waarmee we samen gericht aan de slag kunnen om het informatiegedrag binnen de Rijksoverheid te verbeteren. Zo wordt duidelijk welke factoren gewenst gedrag makkelijker maken, zoals heldere teamafspraken, en welke factoren juist belemmerend werken, zoals de gewoonte om bestanden op de eigen schijf op te slaan. Kortom: het onderzoek laat zien aan welke knoppen we kunnen draaien om daadwerkelijk verschil te maken.

Ook het Leerhuis gaat direct aan de slag met deze inzichten. We ontwikkelen een interventiemethode waarmee je snel kunt achterhalen waar het vastloopt en hoe je weer beweging krijgt. Daarnaast nemen we ons huidige leeraanbod kritisch onder de loep: sluit alles nog wel aan? Leveren deze nieuwe inzichten andere leerbehoeften op? Laten we daar vooral over in gesprek blijven.

Dit onderzoek laat duidelijk zien dat we er nog lang niet zijn, maar de wil is er. Aan ons nu de taak om de juiste handvatten te bieden, zodat goed omgaan met overheidsinformatie niet alleen belangrijk wordt gevonden, maar in de praktijk ook makkelijker en vanzelfsprekender wordt.

Gijs Martijnse

Hoofd Leerhuis Informatiehuishouding



Managementsamenvatting

Hoe gaan rijksmedewerkers in hun dagelijks werk om met informatie en wat beïnvloedt dat gedrag? Behavior Change Group onderzocht het in opdracht van het Leerhuis Informatiehuishouding, onderdeel van het Nationaal Archief, met een vragenlijst over informatiehuishouding (IHH). Na opschoning van de data telt het onderzoek 1.798 deelnemers. Deze samenvatting geeft de belangrijkste uitkomsten en adviezen.



1.798
deelnemers



79% slaat definitieve documenten vaak of altijd op in het systeem



68% slaat belangrijke informatie uit chats nooit of zelden op



uit **80**
organisaties



97% vindt bewust omgaan met overheidsinformatie belangrijk

Rijksmedewerkers willen goed met informatie omgaan, maar de vertaling naar de dagelijkse praktijk lukt niet altijd.

Bijna iedereen vindt het belangrijk om bewust met overheidsinformatie om te gaan (97%) en voelt zich verantwoordelijk voor de vindbaarheid van informatie (93%). Volgens het rapport zit het knelpunt vooral in de vertaling naar de dagelijkse praktijk.

De basis staat, het vastleggen van chats, e-mails en concepten blijft achter.

Een ruime meerderheid slaat definitieve documenten vaak of altijd op in het systeem van de organisatie (79%). Belangrijke informatie uit chats wordt daarentegen door 68% nooit of zelden opgeslagen, terwijl 90% weet dat chats en e-mails onderdeel kunnen zijn van officiële documenten.

Informatiegedrag bouwt zich op als een gedragsladder, van makkelijk naar moeilijk.

Het onderzoek toont aan dat er twee gedragsladders zijn: één voor rijksmedewerkers in het algemeen en een aparte voor IHH- en ICT-medewerkers. Die verschillen niet alleen in hoe hoog de groepen staan, maar ook in de volgorde van hoe zij informatiegedrag ontwikkelen. Op de algemene gedragsladder liggen de functiegroepen dicht bij elkaar, met leidinggevendenden het hoogst en beleidsmedewerkers het laagst.

Verantwoordelijkheidsgevoel is de sterkste voorspeller van gewenst gedrag.

Wie zich sterker verantwoordelijk voelt voor de vindbaarheid van informatie, staat gemiddeld hoger op de gedragsladder. Ook vaardigheden, regelmatige communicatie vanuit de organisatie en de gewoonte om in het systeem op te slaan hangen samen met meer gewenst gedrag. Er niet aan toekomen om goed op te slaan en de gewoonte om lokaal op te slaan hangen samen met minder gewenst gedrag.

Het rapport adviseert aan te sluiten bij waar mensen staan en gewenst gedrag makkelijker te maken.

Begin bij gedrag dat ongeveer de helft al laat zien en kies daarbinnen gedrag met veel impact. Verschuif de aandacht van weten naar doen en vervang de gewoonte van lokaal opslaan. Een organisatie kan lokaal opslaan ook technisch uitschakelen. Stem de aanpak af op de functiegroep en benader IHH- en ICT-medewerkers apart.

Aanleiding en doel: goed beleid, weerbarstige praktijk

In veel overheidsorganisaties is de informatiehuishouding formeel goed ingericht, maar in het dagelijks werk wijkt het gedrag daar geregeld van af. Werkdruk, gebruiksgemak van systemen, gewoontes en organisatiecultuur spelen een grote rol in de afwegingen die medewerkers voortdurend maken. Dat brengt risico's mee voor de toegankelijkheid, verantwoording en veiligheid van informatie. Om beter te begrijpen welk gedrag medewerkers laten zien en wat daarmee samenhangt heeft het Leerhuis dit onderzoek geïnitieerd. De inzichten helpen het Leerhuis interventies te ontwikkelen die aansluiten bij de praktijk. De uitkomsten vormen ook de basis voor een digitale tool, bijvoorbeeld een zelfscan die rijksmedewerkers advies op maat geeft.

Welk gedrag doet ertoe?	Wat helpt en wat remt?	Gericht investeren	Basis voor wat komt
Het onderzoek benoemt concrete IHH-gedragingen en zet ze op volgorde van makkelijk naar moeilijk. Dat geeft een gezamenlijke taal.	Het onderzoek laat zien wat gewenst gedrag stimuleert en wat het afremt. Zo wordt duidelijk aan welke knoppen je kunt draaien.	Met deze inzichten kies je interventies die echt verschil maken. Ook het Leerhuis bekijkt zijn aanbod opnieuw.	De uitkomsten vormen de basis voor nieuwe interventies, een zelfscan en een gereedschapskist voor organisaties.

Onderzoeksopzet: concreet gedrag, geordend als gedragsladder

Op basis van twee expertsessies en literatuuronderzoek is een vragenlijst gemaakt met 46 concrete gedragingen, verdeeld over zeven thema's zoals opslag en archivering, besluitvorming, privacy en praten over informatiehuishouding. Medewerkers gaven zelf aan hoe vaak ze iets doen. Het gaat dus om zelfgerapporteerd gedrag: wat mensen zeggen te doen, niet wat is waargenomen. Omdat de vragen over concrete handelingen gingen en de antwoorden anoniem waren, is de kans op sociaal wenselijke antwoorden kleiner.

1. Verkennen	2. Vragenlijst	3. Invullen	4. Analyseren
2 expertsessies LITERATUUR-ONDERZOEK	46 concrete gedragingen in 7 thema's 25 mogelijke gedragsbepalers	1.798 rijksmedewerkers 80 organisaties ANONIEM & zelf gerapporteerd	RASCH-ANALYSE Vormt het gedrag een ladder? REGRESSIE Wat hangt samen met de plek op de ladder?

De gedragingen zijn beschrijvend, niet normerend. Ze zijn niet afgeleid uit de Wet open overheid (Woo), de AVG of de Archiefwet en zeggen dus niets over het naleven van wetgeving. Ze beschrijven wat mensen in de praktijk wel en niet doen.

Onderzoeksvragen

- 1 Welke IHH-gedragingen vertonen rijksambtenaren wel en niet?
- 2 Vormen de gedragingen één gezamenlijke gedragsladder?
- 3 Waar staan doelgroepen (op basis van functie) op de ladder?
- 4 Welke gedragsbepalers beïnvloeden die positie?
- 5 Welke interventierichtingen zijn het meest kansrijk?

Wat is een gedragsladder?

Sommige gedragingen zijn makkelijk en zie je bij veel mensen. Andere zijn moeilijker en zie je alleen bij mensen die al verder zijn. Wie moeilijk gedrag laat zien, laat meestal ook het makkelijkere zien. Met de Rasch-analyse, een statistische methode, is getoetst of de gedragingen zo'n vaste volgorde vormen. Een gedraging telt daarbij als 'gedaan' als iemand aangeeft dit vaak of altijd te doen.

Zo krijgen de respondenten een plek op de gedragsladder: hoe hoger, hoe meer gewenst gedrag. Die plek zegt niet precies wat iemand wel of niet doet, maar hoe waarschijnlijk het is. De kans dat iemand gedrag op dezelfde trede laat zien, is ongeveer 50%. Voor gedrag een trede lager is dat zo'n 75%, voor gedrag een trede hoger zo'n 25%. Daarom is het zinvol om te werken aan gedrag op de trede waar iemand staat: het ligt binnen bereik, maar gaat nog niet vanzelf.

Figuur 1: Gedragsladder



Zo werkt de gedragsladder

De ladder ordent informatie-gedrag van makkelijk naar moeilijk. Een positie op de ladder laat zien hoe waarschijnlijk het is dat een medewerker gedrag op, boven of onder die positie vaak of altijd laat zien.

Wat hangt samen met gedrag?

Daarnaast zijn 25 mogelijke gedragsbepalers gemeten, ingedeeld volgens het ACDR-model: omgevingsfactoren (Architecture), zoals systemen en teamafspraken; competenties (Competence), zoals kennis en vaardigheden; motieven (Drivers), zoals het belang dat iemand eraan hecht; en weerstanden (Resistance), zoals gewoontes en terughoudendheid. Met een statistische analyse is vervolgens bepaald welke factoren samenhangen met iemands plek op de gedragsladder.

Resultaten

Steekproef: 1.798 deelnemers

De volledige vragenlijst is door 1.892 mensen ingevuld. Daarna is de data opgeschoond. Medewerkers van decentrale overheden zijn verwijderd omdat zij buiten dit onderzoek vallen, net als deelnemers die bij alle vragen structureel hetzelfde antwoord gaven. Er bleven 1.798 deelnemers over, uit zo'n tachtig organisaties. De grootste groepen werken in bedrijfsvoering en ondersteuning, uitvoering, beleid, ICT en informatiebeheer en 171 deelnemers hebben een leidinggevende functie. Deelname was vrijwillig en liep via netwerken, dus de groep is geen exacte afspiegeling van de Rijksoverheid.

Gedragingen: de basis staat, het vastleggen van chats, e-mails en concepten blijft achter

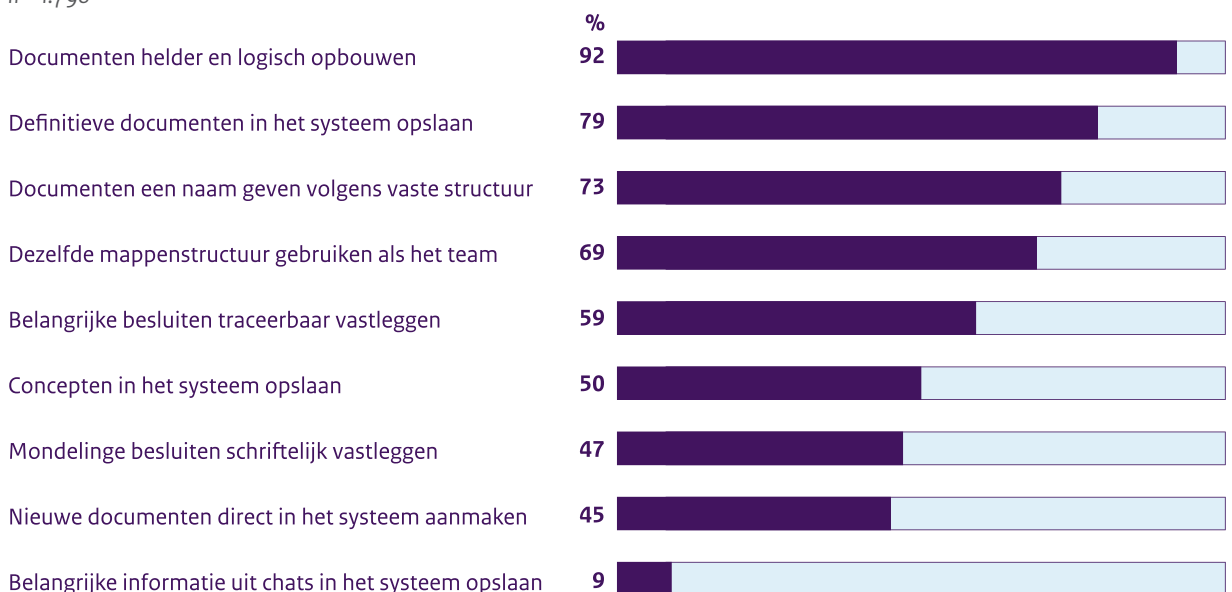
Veel basisgedrag gaat goed, zoals documenten helder en logisch opbouwen (92%) en definitieve documenten in het systeem van de organisatie opslaan (79%).

Het gewenste gedrag blijft vooral achter bij het vastleggen van chats, e-mails en concepten. Belangrijke informatie uit chats slaat 68% nooit of zelden op in het systeem. Zelfs bij medewerkers informatiebeheer/ IHH doet maar 18% dat vaak of altijd. Belangrijke e-mails slaat 55% nooit of zelden op buiten de mailbox. Verder bewaart 42% concepten vaak of altijd op de persoonlijke schijf, buiten het zicht van collega's, en deelt een derde documenten nog regelmatig als losse e-mailbijlage. De gedraging verschillende versies van documenten bewaren is van de gedragsladder gehaald omdat organisaties hier verschillend mee omgaan.

Het vastleggen van besluiten gaat wisselend. Belangrijke besluiten worden door 59% zo vastgelegd dat later te zien is hoe ze tot stand kwamen, mondelinge besluiten door 47%. Voor de meeste medewerkers speelt AI nog geen rol, maar wie AI gebruikt, legt dat nauwelijks vast. Het vaakst komt informatiehuishouding ter sprake als een document niet te vinden is: 60% spreekt collega's daar regelmatig op aan. Verbeterpunten bespreken (36%) en complimenten geven (38%) gebeuren veel minder.

Figuur 2: Hoeveel deelnemers doen dit vaak of altijd?

n = 1.798



Gedragsladders: één gedragsladder voor het Rijk en een aparte voor IHH en ICT

De analyse levert twee gedragsladders op: een algemene gedragsladder voor rijksmedewerkers en een aparte gedragsladder voor IHH- en ICT-medewerkers. Bij IHH- en ICT-medewerkers kwam de volgorde van het gedrag onderling sterk overeen. Daarom staan zij samen op één gedragsladder.

De figuur laat zien welk gedrag onderaan, in het midden en bovenaan de algemene gedragsladder staat. Op de trede waar de gemiddelde rijksmedewerker staat, staan elf gedragingen. Dat gedrag is bekend, maar nog niet vanzelfsprekend. Vier daarvan hebben volgens het rapport veel impact (zie advies 3). De functie-groepen liggen dicht bij elkaar: leidinggevend en staan het hoogst, gevolgd door ondersteuning en bedrijfsvoering, uitvoering en beleid.

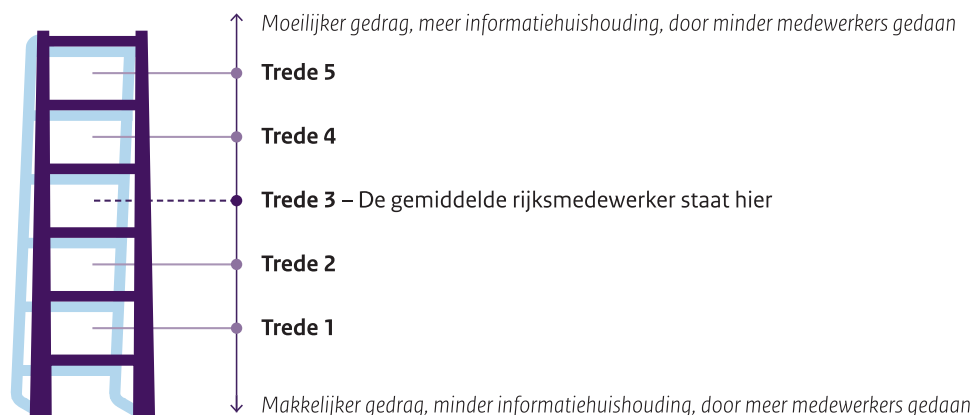
Wat verschilt er tussen de twee gedragsladders?

De gedragsladders verschillen op twee manieren. Het eerste verschil is hoe hoog de groepen staan. IHH- en ICT-medewerkers laten gemiddeld meer gewenst gedrag zien dan andere rijksmedewerkers. Op de gedragsladder van IHH- en ICT-medewerkers staat de gemiddelde medewerker op trede 4. Het gedrag van de gemiddelde rijksmedewerker laten zij meestal al zien. Medewerkers informatiebeheer/IHH staan ver bovenaan. ICT-medewerkers staan lager, maar nog boven de gemiddelde rijksmedewerker.

Het tweede verschil is de volgorde van het gedrag. Die volgorde laat zien welk gedrag relatief makkelijk of moeilijk is, vergeleken met ander gedrag op dezelfde gedragsladder. Zo staat actief advies zoeken bij vragen op de algemene gedragsladder op trede 4: voor de meeste rijksmedewerkers is het een relatief grote stap. Voor IHH- en ICT-medewerkers staat het lager, op trede 3. Ander gedrag staat op beide gedragsladders op een vergelijkbare plek, zoals informatie uit chats opslaan (moeilijk) en documenten helder opbouwen (makkelijk). Documenten niet via losse e-mailbijlagen delen past niet op de gedragsladder voor IHH en ICT.

Figuur 3: Gedragssladder Rijk

45 gedragingen in vijf treden. Hoe hoger de trede, hoe minder medewerkers het gedrag laten zien.



Trede 5

- Belangrijke informatie uit chats opslaan in het systeem
- Vastleggen wanneer AI is gebruikt bij besluiten
- Vastleggen wanneer AI is gebruikt bij documenten
- Belangrijke e-mails buiten de mailbox opslaan

Trede 4

- Concepten niet op de persoonlijke schijf
- Met collega's bespreken welke ondersteuning nodig is
- Verbeterpunten over IHH bespreken met collega's
- Handleidingen raadplegen bij twijfel over opslaan
- Documenten niet delen via losse e-mailbijlagen
- Complimenten geven voor zorgvuldig vastleggen
- Documenten die per mail binnenkomen opslaan
- Melden als werkafspraken voor IHH niet werken
- Actief op de hoogte blijven van IHH-afspraken en ontwikkelingen
- Metadata toevoegen bij opslaan
- Actief advies zoeken bij vragen over IHH
- Deelnemen aan IHH-bijeenkomsten
- Collega's om hulp vragen als IHH lastig is
- Documenten een vertrouwelijkheidsclassificatie geven

Trede 3

- Mondelinge besluiten schriftelijk vastleggen
- Definitieve documenten niet op de persoonlijke schijf
- Belangrijke besluiten traceerbaar vastleggen
- Persoonsgegevens verwijderen of anonimiseren bij delen
- Nieuwe documenten direct in het systeem aanmaken
- Afgelopen jaar een IHH-training of instructie gevolgd
- Aanvullende trainingen of e-learnings over IHH volgen
- Direct een dossier laten aanmaken per onderwerp
- Concepten opslaan in het systeem
- Documenten niet op meerdere plekken opslaan
- Collega's aanspreken als documenten niet te vinden zijn

Trede 2

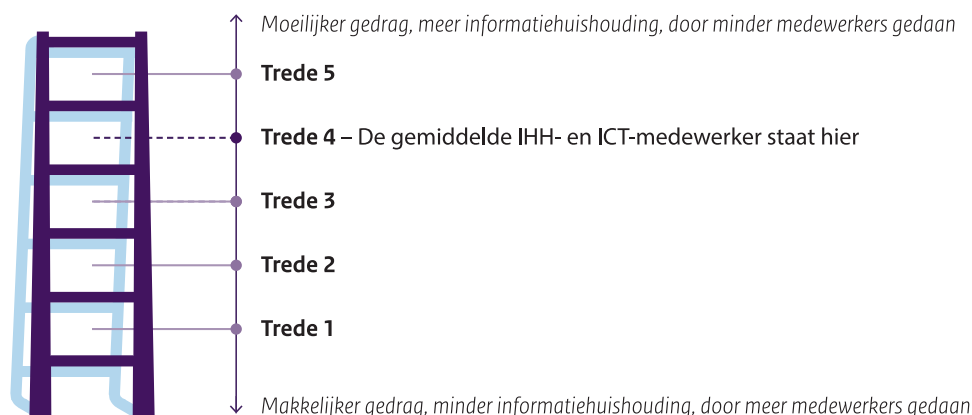
- Niet strenger classificeren dan nodig
- Toegang tot dossiers beperken tot bevoegden
- Controleren of ontvangers toegang mogen hebben
- Onnodige persoonsgegevens anonimiseren
- Conceptversies opslaan tijdens besluitvorming
- Dezelfde mappenstructuur gebruiken als het team
- Documenten benoemen volgens een vaste structuur
- Werkwijze aanpassen als afspraken of systemen veranderen
- Toegewezen e-learnings over IHH volgen
- Schrijven met het oog op lezers buiten de organisatie
- Definitieve documenten opslaan in het systeem
- Werkkanalen niet gebruiken voor privécommunicatie
- Het daarvoor bestemde systeem gebruiken voor besluitvorming en vastlegging

Trede 1

- Vertrouwelijke informatie via organisatiekanalen delen
- Privékanalen niet gebruiken voor werk
- Documenten helder en logisch opbouwen

Figuur 4: Gedragssladder IHH en ICT

44 gedragingen in vijf treden. De gemiddelde medewerker staat hier op trede 4, op de Rijksladder op trede 3.



Trede 5

- Concepten niet op de persoonlijke schijf
- Belangrijke informatie uit chats opslaan in het systeem
- Belangrijke e-mails buiten de mailbox opslaan
- Vastleggen wanneer AI is gebruikt bij documenten
- Vastleggen wanneer AI is gebruikt bij besluiten

Trede 4

- Documenten die per mail binnenkomen opslaan
- Documenten een vertrouwelijkheidsclassificatie geven
- Nieuwe documenten direct in het systeem aanmaken
- Complimenten geven voor zorgvuldig vastleggen
- Met collega's bespreken welke ondersteuning nodig is
- Handleidingen raadplegen bij twijfel over opslaan

Trede 3

- Deelnemen aan IHH-bijeenkomsten
- Verbeterpunten over IHH bespreken met collega's
- Melden als werkafspraken voor IHH niet werken
- Metadata toevoegen bij opslaan
- Collega's om hulp vragen als IHH lastig is
- Actief advies zoeken bij vragen over IHH
- Actief op de hoogte blijven van IHH-afspraken en ontwikkelingen
- Onnodige persoonsgegevens anonimiseren
- Niet strenger classificeren dan nodig
- Controleren of ontvangers toegang mogen hebben
- Direct een dossier laten aanmaken per onderwerp
- Mondelinge besluiten schriftelijk vastleggen
- Afgelopen jaar een IHH-training of instructie gevolgd
- Concepten opslaan in het systeem
- Persoonsgegevens verwijderen of anonimiseren bij delen
- Aanvullende trainingen of e-learnings over IHH volgen
- Belangrijke besluiten traceerbaar vastleggen
- Collega's aanspreken als documenten niet te vinden zijn
- Documenten niet op meerdere plekken opslaan
- Definitieve documenten niet op de persoonlijke schijf

Trede 2

- Schrijven met het oog op lezers buiten de organisatie
- Documenten benoemen volgens een vaste structuur
- Dezelfde mappenstructuur gebruiken als het team
- Het daarvoor bestemde systeem gebruiken voor besluitvorming en vastlegging
- Werkkanalen niet gebruiken voor privécommunicatie
- Toegang tot dossiers beperken tot bevoegden
- Conceptversies opslaan tijdens besluitvorming
- Definitieve documenten opslaan in het systeem

Trede 1

- Toegewezen e-learnings over IHH volgen
- Werkwijze aanpassen als afspraken of systemen veranderen
- Privékanalen niet gebruiken voor werk
- Vertrouwelijke informatie via organisatiekanalen delen
- Documenten helder en logisch opbouwen

Figuur 5: De Rijksladder en IHH/ICT vergeleken

Bij 14 gedragingen verschilt de positie op de IHH/ICT-ladder van die op de Rijksbrede ladder. De treden laten zien hoe makkelijk of moeilijk gedrag binnen een groep is: hoe hoger de trede, hoe minder medewerkers het gedrag laten zien.

5 gedragingen hebben voor IHH- en ICT-medewerkers een hogere drempel dan rijksbreed

• Concepten niet op de persoonlijke schijf	Rijk trede 4 → IHH/ICT trede 5
• Nieuwe documenten direct in het systeem aanmaken	Rijk trede 3 → IHH/ICT trede 4
• Onnodige persoonsgegevens anonimiseren • Niet strenger classificeren dan nodig • Controleren of ontvangers toegang mogen hebben	Rijk trede 2 → IHH/ICT trede 3

9 gedragingen hebben voor IHH- en ICT-medewerkers een lagere drempel dan rijksbreed

• Deelnemen aan IHH-bijeenkomsten • Verbeterpunten over IHH bespreken met collega's • Melden als werkafspraken voor IHH niet werken • Metadata toevoegen bij opslaan • Collega's om hulp vragen als IHH lastig is • Actief advies zoeken bij vragen over IHH • Actief op de hoogte blijven van IHH-afspraken en ontwikkelingen	Rijk trede 4 → IHH/ICT trede 3
• Toegewezen e-learnings over IHH volgen • Werkwijze aanpassen als afspraken of systemen veranderen	Rijk trede 2 → IHH/ICT trede 1

Gedragbepalers: motivatie scoort hoog, omgevingsfactoren lager

Dit onderdeel beschrijft in hoeverre deelnemers het eens zijn met stellingen over mogelijke gedragsbepalers. Dat zegt nog niets over de samenhang met gedrag; die komt aan bod bij de gedragsmodellen.

Stellingen over belang, verantwoordelijkheid en meerwaarde krijgen de meeste instemming, tussen 85% en 97%. Bij kennis en vaardigheden ligt de instemming rond de 60%. Stellingen over de omgeving krijgen minder instemming: zo zegt 21% dat de eigen leidinggevende informatiehuishouding regelmatig in het team bespreekt, en vindt eveneens 21% de systemen gebruiksvriendelijk.

Weerstanden spelen bij een deel van de deelnemers. Informatiehuishouding voelt voor 44% als extra administratief werk en voor 37% is opslaan op persoonlijke of decentrale plekken een gewoonte. Terughoudendheid vanwege latere openbaarheid komt weinig voor (12%).

Figuur 6: Hoeveel deelnemers zijn het (helemaal) eens met de stelling?

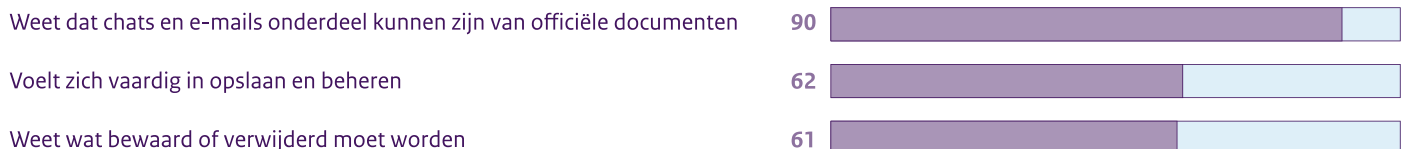
n = 1.798

Beschrijvend: dit zegt nog niets over de samenhang met gedrag.

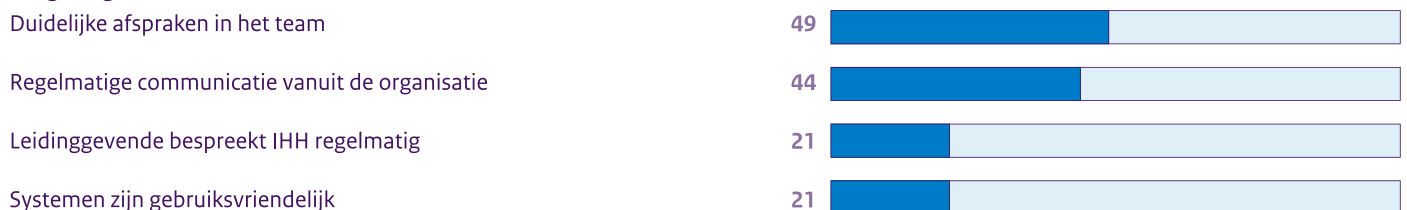
Motieven



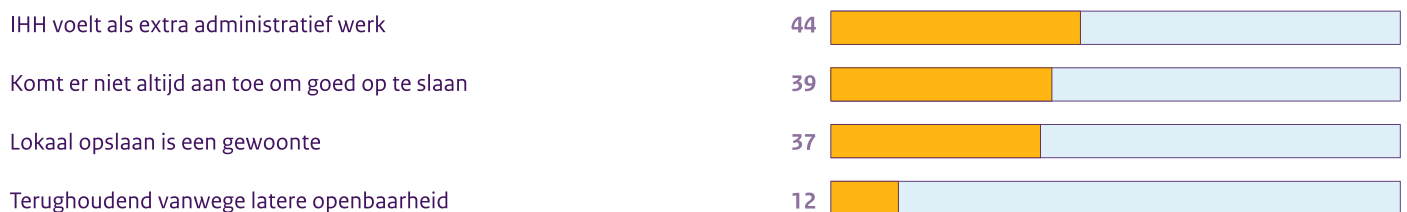
Competenties



Omgevingsfactoren



Weerstanden



IHH- en ICT-medewerkers scoren op bijna alle gedragsbepalers gunstiger dan andere rijksmedewerkers. Ze zijn het gemiddeld meer eens met stellingen over motivatie, kennis en de omgeving, en minder met stellingen over weerstanden, zoals ervaren werkdruk of de gewoonte om lokaal op te slaan. Alleen bij de zorgvuldigheid van collega's en de ervaren steun bij fouten is er geen verschil.

Figuur 7: 15 van de 25 onderzochte factoren blijken een voorspeller

Algemene groep rijksmedewerkers, zonder IHH en ICT

Sterkste aanjager gewenst gedrag
 Aanjager gewenst gedrag
 Rem gewenst gedrag
 Geen significant verband

Motieven	Competenties	Omgevingsfactoren	Weerstanden
Verantwoordelijkheid voor vindbaarheid	Vaardigheden	Communicatie vanuit de organisatie	Gewoonte: opslaan in het systeem
Ervaren meerwaarde voor het werk	Bewustzijn: chats en e-mails	Duidelijke afspraken in het team	Spanning snel werken en zorgvuldigheid
Belang en professionele rol	Kennis over bewaren en verwijderen	Communicatie vanuit leidinggevende	Weten bij wie je terecht kunt
Bijdrage aan transparantie	Vertrouwen in eigen kunnen	Regels niet naleven door werk- of tijdsdruk	Er niet aan toekomen om goed op te slaan
Aandacht voor IHH in het team		Zorgvuldigheid van collega's	Gewoonte: lokaal opslaan
		Gebruiksgemak van systemen	Informatie liever bij jezelf houden
		Steun bij fouten	Extra administratief werk
			Regels moeilijk toepasbaar
			Terughoudend door openbaarheid

Gedragsmodellen: verantwoordelijkheidsgevoel is de sterkste voorspeller

Wat veel voorkomt, voorspelt niet vanzelf gedrag. Een gedragsmodel laat zien welke factoren samenhangen met iemands plek op de gedragsladder, als je ze allemaal tegelijk bekijkt. Zo voorspelt het belangrijk vinden van informatiehuishouding niet wie het gewenste gedrag laat zien: bijna iedereen vindt het belangrijk, ook wie laag op de gedragsladder staat. Het gaat bovendien om samenhang, niet om bewezen oorzaak en gevolg.

Een factor geldt als voorspeller als de samenhang met gedrag zo duidelijk is dat het onwaarschijnlijk is dat die op toeval berust, ook als je alle andere factoren meeweegt. Voor de algemene groep rijksmedewerkers (zonder IHH en ICT) halen 15 van de 25 onderzochte factoren die lat. Dat maakt ze betekenisvol, ook de minder sterke.

Samen verklaren deze factoren 43% van de verschillen in gedrag. Medewerkers staan op verschillende hoogtes op de gedragsladder, en 43% van die verschillen hangt samen met hoe ze op deze factoren scoren. Dat is een behoorlijk deel, want gedrag hangt altijd ook samen met zaken die een vragenlijst niet of nauwelijks kan vangen, zoals de situatie op een bepaald moment, persoonlijke omstandigheden en toeval. Geen enkel gedragsmodel verklaart daarom alle verschillen.

Verantwoordelijkheidsgevoel voor vindbaarheid is veruit de sterkste voorspeller. Het gaat daarbij om de sterkte van dat gevoel: hoe sterker iemand zich verantwoordelijk voelt, hoe hoger diegene gemiddeld op de gedragsladder staat. Ook regelmatige communicatie vanuit de organisatie, de gewoonte om in het systeem op te slaan en duidelijke teamafspraken hangen samen met meer gewenst gedrag. Er niet aan toekomen om goed op te slaan en de gewoonte om lokaal op te slaan hangen het sterkst samen met minder gewenst gedrag. Opvallend is dat wie spanning ervaart tussen snel werken en zorgvuldigheid, gemiddeld juist hoger op de gedragsladder staat.

Ook wat niet samenhangt, is informatief. Twee factoren die geen voorspeller zijn, vallen op naast een verwante factor die dat wel is:

- Of iemand informatiehuishouding als extra administratief werk ervaart, voorspelt niet hoe hoog diegene op de gedragsladder staat. Of iemand er in de praktijk aan toekomt om informatie op de juiste plek op te slaan, voorspelt dat wel.
- Of er in het team aandacht is voor informatiehuishouding, voorspelt niet hoe hoog iemand op de gedragsladder staat. Of er in het team duidelijke afspraken zijn, voorspelt dat wel.

Ook gebruiksgemak van systemen is geen voorspeller, terwijl maar 21% de systemen gebruiksvriendelijk vindt. Dat betekent niet per se dat deze factoren er niet toe doen. Wel verklaren ze naast de andere factoren geen aantoonbaar extra verschil in gedrag.

Per functiegroep verschilt het beeld

Leidinggevenden

Verantwoordelijkheid voor vindbaarheid is hier veruit de sterkste voorspeller. Regels niet naleven door werk- of tijdsdruk en de gewoonte om lokaal op te slaan hangen samen met minder gewenst gedrag.

Beleid

Communicatie vanuit de leidinggevende hangt het sterkst samen met gewenst gedrag, gevolgd door vaardigheden en ervaren meerwaarde. De gewoonte om lokaal op te slaan en de behoefte om informatie liever bij jezelf houden hangen samen met minder gewenst gedrag.

Uitvoering

Anders dan in de algemene groep is de factor belang en professionele rol hier wel een voorspeller, zelfs de sterkste: goed omgaan met informatie wordt gezien als onderdeel van professioneel werken. Daarna volgt verantwoordelijkheid voor vindbaarheid. Ook gebruiksgemak van systemen telt mee. Terughoudend door openbaarheid en regels niet naleven door werk- of tijdsdruk hangen samen met minder gewenst gedrag.

Ondersteuning en bedrijfsvoering

De gewoonte om in het systeem op te slaan, vaardigheden en spanning tussen snel werken en zorgvuldigheid hangen samen met meer gewenst gedrag.

IHH en ICT

Verantwoordelijkheid voor vindbaarheid, kennis over bewaren en verwijderen en de gewoonte om in het systeem op te slaan hangen samen met meer gewenst gedrag. Bij medewerkers informatiebeheer/IHH hangt de gewoonte om lokaal op te slaan het sterkst samen met hun plek op de gedragsladder: wie lokaal opslaan als gewoonte heeft, laat gemiddeld minder gewenst gedrag zien.

Figuur 8: Aan welke knoppen draai je, en bij wie?

Factoren die samenhangen met een hogere of lagere positie op de ladder.

Alle factoren die in minstens één model significant zijn.

++ Sterke aanjagers gewenst gedrag + Aanjager gewenst gedrag — Rem gewenst gedrag ○ Geen significant verband

	Rijksbreed (zonder IHH en ICT)	Leiding- gevenden	Beleid	Uitvoering	Onder- steuning	IHH en ICT	IHH	ICT
Verantwoordelijk voor vindbaarheid	++	++	○	++	○	++	○	++
Kennis: wat bewaren, wat verwijderen	+	○	○	○	○	+	++	+
Gewoonte: opslaan in het systeem	+	○	○	+	+	+	○	+
Gewoonte: lokaal / persoonlijke schijf	—	—	—	○	○	—	—	—
Leidinggevende bespreekt IHH	+	○	+	○	○	○	+	○
Communicatie vanuit organisatie	+	○	+	+	○	○	○	+
Duidelijke teamafspraken	+	○	○	○	○	○	○	○
Vaardig voelen	+	○	+	○	+	○	○	○
Gebruiksgemak van systemen	○	○	○	+	○	○	○	○
Ervaren meerwaarde voor het werk	+	○	+	○	○	○	○	○
Belang en professionele rol	○	○	○	++	○	○	○	○
Bewustzijn: chats en e-mails	+	○	○	○	○	○	○	○
Weten bij wie je terecht kunt	+	○	○	+	○	○	○	○
Regels loslaten door tijdsdruk	—	—	○	—	○	○	○	○
Tijdsgebrek: niet toekomen aan opslaan	—	○	○	○	○	○	○	○
Informatie liever bij jezelf houden	—	○	—	○	○	○	○	—
Terughoudend door openbaarheid	○	○	○	—	○	○	○	○
Spanning snel werken en zorgvuldigheid	+	○	○	○	+	○	○	○
Regels moeilijk toepasbaar	○	○	○	+	○	○	○	○

Adviezen: van weten naar doen

De adviezen in het rapport zijn gericht aan het Leerhuis Informatiehuishouding, als basis voor interventies en de verdere aanpak. Ook binnen je eigen organisatie kunnen ze richting geven. De rode draad: sluit aan bij waar mensen staan, richt je op doen in plaats van weten en maak het gewenste gedrag zo makkelijk mogelijk. Een systeemingreep gaat nog een stap verder en maakt het ongewenste gedrag onmogelijk.

Zeven adviezen in één overzicht

Rode draad: Sluit aan bij waar mensen staan; Richt je op doen in plaats van weten; Maak het gewenste gedrag zo makkelijk mogelijk.

1 Benader IHH en ICT apart van andere rijksmedewerkers
Zij staan hoger op de ladder en hun volgorde is deels anders.

2 Richt je op de gemiddelde trede
Kies gedrag dat ongeveer de helft al laat zien; relevant en haalbaar.

3 Ontwikkel een digitale tool die ieder een passende volgende stap biedt
Een digitale tool geeft ieder een passende volgende stap.

4 Verhoog verantwoordelijkheidsgevoel en vaardigheden
Van weten naar doen. Bouw vertrouwen op met oefenen en kleine successen.

5 Vervang de gewoonte
Maak centraal opslaan de makkelijkste en meest belonende route.

6 Verander het systeem
Schakel lokaal opslaan technisch uit en leg vooraf uit wat er verandert en waarom.

7 Maak een veranderplan per functiegroep
Andere knoppen voor leidinggevend, beleid, uitvoering en ondersteuning.

- Adviezen 1-3 gaan over wie en welk gedrag,
- Adviezen 4-6 gaan over aan welke knoppen je draait,
- Advies 7 maakt het op maat per groep.

1 Benader IHH en ICT apart van andere rijksmedewerkers

IHH- en ICT-medewerkers staan hoger op de gedragsladder en de volgorde van hun gedrag is deels anders. Een algemene aanpak richt zich op gedrag dat zij meestal al laten zien. Benader hen daarom apart, met een aanpak op maat of met een paar moeilijkere gedragingen voor deze voorlopers.

2 Richt je op de gemiddelde trede

Gedragsverandering gaat in kleine stappen. Het gedrag op de trede waar de doelgroep gemiddeld staat, is het meest kansrijk: ongeveer de helft laat het al zien, maar nog zelden altijd. Hoger gedrag lijkt aantrekkelijker omdat er meer te winnen valt, maar is voor de meeste mensen een brug te ver. Wie te veel vraagt, verliest mensen of roept weerstand op. Zolang een deel van de medewerkers definitieve documenten nog niet goed opslaat, heeft een interventie gericht op het opslaan van chats weinig zin.

3 Ontwikkel een digitale tool die ieder een passende volgende stap biedt

Niet elke gedraging op de gemiddelde trede heeft evenveel impact op de informatiehuishouding. Sommige wegen zwaarder, bijvoorbeeld vanwege hun belang voor de Woo. Het rapport noemt voor het Rijk vier gedragingen met veel impact (gemarkeerd in de gedragsladder):

- Belangrijke besluiten traceerbaar vastleggen;
- Mondelinge besluiten schriftelijk vastleggen;
- Persoonsgegevens verwijderen of anonimiseren bij het delen van informatie;
- Definitieve documenten niet op de persoonlijke schijf opslaan.

Voor IHH en ICT, waar de gemiddelde trede hoger ligt, hebben de volgende gedragingen veel impact:

- Per mail ontvangen documenten opslaan;
- Een vertrouwelijkheidsclassificatie toekennen;
- Nieuwe documenten direct in het juiste systeem aanmaken.

De gemiddelde trede is niet voor iedereen het juiste startpunt. Daarom adviseert het rapport het Leerhuis om een digitale tool te ontwikkelen die medewerkers persoonlijk advies geeft, en het Leerhuis gaat deze tool ontwikkelen. Een medewerker beantwoordt ongeveer vijftien vragen over wat hij of zij wel of niet doet. Daarmee is betrouwbaar vast te stellen waar die persoon op de gedragsladder staat. Het advies gaat vervolgens over gedrag dat past bij die eigen positie. Zo krijgt iedereen een volgende stap die relevant en haalbaar is, in plaats van een algemene stap die voor de een te makkelijk en voor de ander te moeilijk is.

4 Verhoog verantwoordelijkheidsgevoel en vaardigheden

De onderzochte organisaties lijken veel op elkaar, ook in de gedragsbepalers. Volgens het rapport kan daarom in verschillende organisaties dezelfde aanpak werken, gericht op dezelfde gedragsbepalers. Die aanpak komt het best tot zijn recht als elke organisatie hem zelf uitdraagt, want communicatie vanuit de eigen organisatie hangt samen met meer gewenst gedrag. Motivatie en kennis zijn vaak al aanwezig; het knelpunt zit in de vertaling naar de praktijk. De aandacht moet daarom verschuiven van weten naar doen. Daarbij telt ook of iemand erop vertrouwt dat het lukt. In de psychologie heet dat self-efficacy. Dat vertrouwen groeit door te oefenen en door succeservaringen, bijvoorbeeld met een korte video waarin een directe collega laat zien hoe je met één klik een mail archiveert, en de oproep om met één mail te beginnen.

5 Vervang de gewoonte

Gewoontes bestaan uit een vaste lus van aanleiding, handeling en beloning. Neem een veelvoorkomende, maar ongewenste gewoonte: een document is af, je zet het snel op het bureaublad en voelt de rust dat het document is opgeslagen. Begrijpelijk, want de beloning volgt direct. Alleen is het document daar niet vindbaar voor anderen. In de gewenste lus sla je het document op in het systeem en geeft dat dezelfde voldoening. Om de oude gewoonte te vervangen, moet de nieuwe zo makkelijk mogelijk zijn.

6 Verander het systeem

Een organisatie kan lokaal opslaan, zoals op de C-schijf of het bureaublad, via IT-beleid uitschakelen. Zo'n ingreep die het gewenste gedrag afdwingt (een forcing function) levert voor iedereen snel een stap op de gedragsladder op. Omdat het geen eigen keuze is, is wel de vraag of het ook ander gedrag in beweging zet. Minder keuzevrijheid kan bovendien weerstand oproepen (reactance). Leg daarom vooraf uit wat er verandert en waarom, en erken dat het als inbreuk op de autonomie kan voelen.

Een gewoonte vervang je, je schaft hem niet af

Elke gewoonte is een lus van aanleiding, handeling en beloning. Houd de aanleiding en de beloning, wissel de handeling.



Koppel aan een bestaande routine

'Zodra ik een Teams-overleg afsluit, zet ik de aantekeningen in het gedeelde kanaal'

Maak de beloning direct voelbaar

Bijvoorbeeld een bevestiging dat het bestand veilig staat en deelbaar is.

Maak het goede de makkelijkste route

Laat bij het opslaan of downloaden meteen de juiste schijf of map openen.

7 Maak een veranderplan per functiegroep

De knoppen verschillen per functiegroep, en daarmee ook de aanpak. Bij ondersteuning en bedrijfsvoering valt op dat wie spanning ervaart tussen snel en zorgvuldig werken, juist vaker het gewenste gedrag laat zien. Het rapport leest die spanning als signaal dat het gedrag nog te veel moeite kost: zij merken hoeveel tijd zorgvuldig werken vraagt. De interventie moet daarom tijd en moeite verkleinen, zodat zorgvuldig werken de snelste route wordt.

Veranderplan per functiegroep

Per groep andere knoppen, dus een andere aanpak

LEIDINGGEVENDEN

Eigenaarschap als hefboom

Aanjager: Verantwoordelijkheid voor vindbaarheid

Rem: Regels niet naleven door werk- of tijdsdruk; gewoonte: lokaal opslaan

Aanpak: Geen extra regels, maar inzicht in hoe belangrijk vindbare informatie is voor het eigen team. Snelle routines, zoals een vaste check van vijf minuten in het teamoverleg. Het goede voorbeeld geven.

BELEID

Via de leidinggevende naar open samenwerking

Aanjager: Communicatie vanuit leidinggevende; vaardigheden; ervaren meerwaarde

Rem: Gewoonte: lokaal opslaan; informatie liever bij jezelf houden

Aanpak: Rust leidinggevenden toe om IHH structureel te agenderen, met aandacht voor praktische vaardigheden en de meerwaarde. Laat concepten direct centraal opslaan in plaats van rondmailen.

UITVOERING

Vakmanschap en verantwoordelijkheid

Aanjager: Belang en professionele rol; verantwoordelijkheid voor vindbaarheid

Rem: Terughoudend door openbaarheid; regels niet naleven door werk- of tijdsdruk.

Aanpak: Speel in op professionele trots: een echte professional laat werkplek en dossiers netjes achter. Neem de angst voor openbaarheid weg en haal frictie uit de systemen.

ONDERSTEUNING EN BEDRIJFSVOERING

Zorgvuldig werken snel maken

Aanjager: Gewoonte: opslaan in het systeem; vaardigheden

Rem: Geen significante remmers.

Aanpak: Verklein tijd en moeite met sneltoetsen, standaardsjablonen, vaste opslaglocaties en automatisering. Veranker opslaan als vaste stap in het werkproces.

Aanvullende analyses per organisatie: veel overeenkomsten

Negen organisaties hadden genoeg deelnemers voor een eigen analyse: Rijkswaterstaat, CIBG, Belastingdienst, Kansspelautoriteit, Sociale Verzekeringsbank en de ministeries van VWS, Financiën, BZK en Justitie en Veiligheid (inclusief uitvoeringsorganisaties). Wat opvalt: de organisaties lijken veel op elkaar en staan allemaal dicht bij het rijksgemiddelde op de gedragsladder. Waar verschillen zichtbaar zijn, gaat het vooral om losse gedragsbepalers, zoals hoe vaak er over informatiehuishouding wordt gecommuniceerd, of medewerkers weten bij wie ze terechtkunnen en hoe sterk lokaal opslaan een gewoonte is. Omdat de groepen per organisatie klein zijn, is niet getoetst of die verschillen meer zijn dan toeval.

Werk je bij een van deze organisaties en wil je de resultaten van jouw organisatie inzien? Neem dan contact op met het Leerhuis Informatiehuishouding.

Tot slot: wat neem je mee?

De kern: rijksmedewerkers willen goed met informatie omgaan.
Het knelpunt zit vooral in de vertaling naar de dagelijkse praktijk.

- Gewenst gedrag bouwt zich op in stappen. Het meest kansrijk is gedrag dat ongeveer de helft al laat zien, zoals concepten in het systeem opslaan en besluiten vastleggen.
- Verantwoordelijkheidsgevoel voor vindbaarheid is de sterkste voorspeller van gewenst gedrag. De gewoonte om lokaal op te slaan en er niet aan toekomen om goed op te slaan hangen het sterkst samen met minder gewenst gedrag.
- De motivatie is hoog. Het rapport adviseert daarom om gewenst gedrag makkelijker en vanzelfsprekender te maken, in plaats van meer uit te leggen.

Aan de slag?

Het Leerhuis Informatiehuishouding heeft op basis van dit rapport hand-outs met handelingsperspectieven voor leidinggevend en voor informatieprofessionals. Deze hand-outs en het volledige onderzoeksrapport vind je op onze website via de QR-code.



Contact

Heb je een vraag over dit onderzoek, de resultaten of ons leeraanbod? Wil je graag een maatwerktraject starten of sparren over leeroplossingen op maat? Neem dan contact op via **leerhuis@nationaalarchief.nl**

Leerhuis Informatiehuishouding
Prins Willem-Alexanderhof 20
2595 BE Den Haag
www.leerhuisinformatiehuishouding.nl

Ons volledig leeraanbod: **mijn.leerhuisinformatiehuishouding.nl**

LinkedIn: **[company/leerhuis-informatiehuishouding](https://www.linkedin.com/company/leerhuis-informatiehuishouding)**

Podcastserie Spotify: **De veranderende rol van een informatiehuishoudprofessional**

Leerhuis Informatiehuishouding

Leren, ontwikkelen, ontmoeten

Contact

Heb je vragen of opmerkingen?
Neem contact met ons op via
leerhuis@nationaalarchief.nl

Bekijk ons complete leeraanbod over
informatiehuishouding op
leerhuisinformatiehuishouding.nl