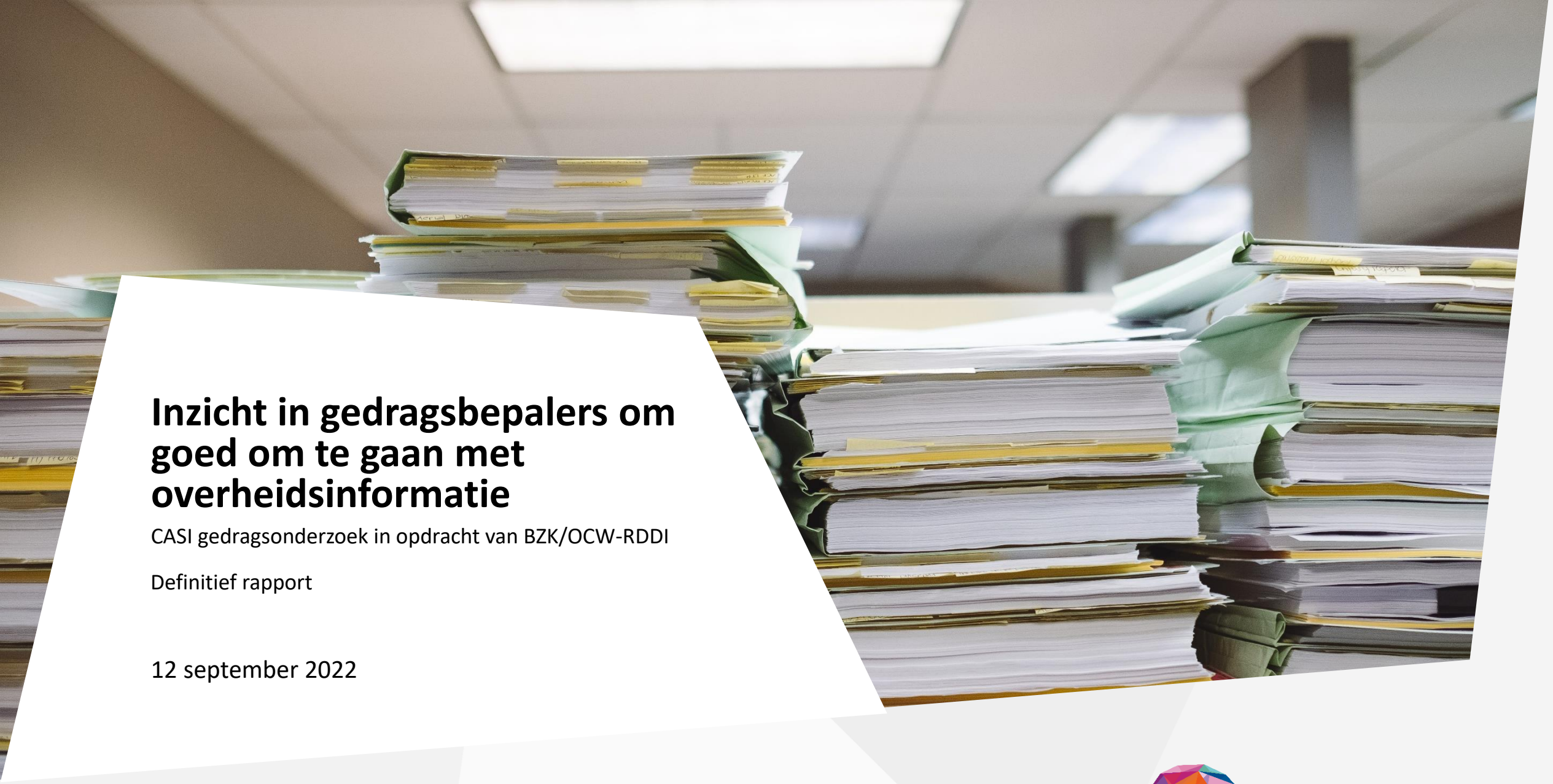


Inzicht in gedragsbepalers om goed om te gaan met overheidsinformatie

CASI gedragsonderzoek in opdracht van BZK/OCW-RDDI

Definitief rapport

12 september 2022

Wouter Jacobs
Senior Research Consultant
Wouter.jacobs@marketresponse.nl
06 295 05 602

MarketResponse
Data ▸ Insights ▸ Consultancy

1. Inleiding	3
2. Belangrijkste bevindingen en conclusies	7
3. Resultaten Informatiehuishouding	15
4. Resultaten Actieve Openbaarmaking	68
Bijlagen	110

Rijksprogramma
Duurzaam
Digitale
Informatiehuishouding

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Wouter Jacobs
Sr. Research Consultant, projectleider
06 29505602
wouter.jacobs@marketresponse.nl

Floriska Hoogendoorn
Sr. Research Consultant
06 53318081
floriska.hoogendoorn@marketresponse.nl

Hoofdstuk 1: inleiding

Voorwoord

De overheid vindt het belangrijk dat ze door burgers wordt ervaren als een betrouwbare en transparante partner. Het actief openbaar maken van informatie bevordert dit, een goede digitale informatiehuishouding is een absolute voorwaarde. Uiteraard zijn systemen en procedures belangrijk maar succes valt of staat bij het gedrag van Rijksambtenaren en daar is winst te behalen.

Het Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding (RDDI) en het programma Open Overheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) werken samen om deze verbeteringen te realiseren. Dienst Publiek en Communicatie (DPC), onderdeel van het ministerie van Algemene Zaken is gevraagd om hierbij te adviseren. DPC zet hiertoe een CASI-traject in waarbij op een gestructureerde manier gedrags- en doelgroep-inzichten worden verzameld op basis waarvan interventiesuggesties worden gedaan. Een onderdeel van dit traject wordt gevormd door kwalitatief en kwantitatief marktonderzoek. De resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn uitgewerkt in voorliggend rapport.

© Hollandse Hoogte / Stijn Rademaker

Achtergrond en doel

Informatiehuishouding en **Actieve Openbaarmaking** bevinden zich voor wat betreft de beschikbare doelgroepkennis in verschillende fasen. Het onderwerp Informatiehuishouding heeft al langer de aandacht van de overheid. Over dit onderwerp is daarom al meer doelgroepkennis opgedaan en is het goed mogelijk om het doelgedrag hierbij scherp te formuleren. Voor het onderwerp Actieve Openbaarmaking geldt dat er beperkt verkennend kwalitatief onderzoek heeft plaatsgevonden. Daardoor is er nog geen compleet beeld van de gedragsbepalers en is het ook nog niet goed mogelijk om het doelgedrag te formuleren.

Er is gekozen voor een gecombineerde kwalitatieve (verkennende) en kwantitatieve (toetsende) onderzoeksopzet met daarbij de volgende doelstellingen per onderwerp:

- In het kwantitatieve deel van het onderzoek is overwegend aandacht besteed aan het onderwerp **Informatiehuishouding**. Dit deel van het onderzoek had primair tot doel vast te stellen welke gedragsbepalers van invloed zijn op het doelgedrag en hoe de verschillende gedragsbepalers zich ten opzichte van elkaar verhouden.

- In het kwalitatieve deel is overwegend aandacht besteed aan het onderwerp **Actieve Openbaarmaking**. Hierin is het onderwerp Actieve Openbaarmaking dieper verkend. Dit deel van het onderzoek had tot doel om na te gaan welke handelingsperspectieven kansrijk en relevant zijn om actieve openbaarmaking te stimuleren en welke gedragsbepalers daarbij een rol spelen. Er is ook verkend welke gedragsbepalers kansrijk zijn om de gewenste gedragsverandering te realiseren.

- Voor beide delen van het onderzoek geldt dat er bij de Rijksoverheid werkende managers en medewerkers zijn betrokken. Aan medewerkers zijn vragen gesteld over de eigen kennis, houding en gedrag. Bij de vragen aan de managers lag het accent op het aansturen van hun team(s) op omgaan met informatie en het actief openbaar maken daarvan.

Leeswijzer

Dit inleidende hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de 9 gedragsbepalers uit de CASI-theorie, gevolgd door een korte beschrijving van de opzet en uitvoering van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. Daarna volgt een overzicht van de belangrijkste bevindingen en conclusies. In de daarop volgende hoofdstukken zijn de gedetailleerde resultaten voor beide onderwerpen weergegeven.

De 9 gedragsbepalers uit het CASI model

Zoals vermeld maakt dit onderzoek onderdeel uit van een CASI-traject. De wetenschappelijke gedragstheorie die ten grondslag ligt aan de CASI-aanpak veronderstelt dat er in essentie 9 factoren zijn die het menselijk gedrag verklaren. Dit zijn de 9 gedragsbepalers die hiernaast zijn weergegeven en toegelicht.

Weerstand

Weerstand is een sterk motief om gedrag niet te vertonen. Er zijn drie vormen. Het is belangrijk om ze in de juiste volgorde weg te nemen:

1. **Aversie**: mensen voelen zich gedwongen tot verandering en verzetten zich om het gevoel van autonomie terug te krijgen
2. **Scepsis**: mensen zijn niet overtuigd van het nut van de verandering of wantrouwen de afzender en komen met tegenargumenten
3. **Inertia**: mensen zijn passief, omdat de interesse in verandering ontbreekt of ze er tegenop zien.

Speelt (een vorm van) weerstand een belangrijke rol? Kun je deze weerstand tegen gedragsverandering verminderen?

Zelfbeeld

Het beeld dat we van onszelf hebben, is een belangrijke bepaler van ons gedrag en hangt nauw samen met onze waarden. Wanneer gedrag in lijn ligt met ons zelfbeeld, zijn we eerder intrinsiek gemotiveerd. Je kunt een bestaand zelfbeeld makkelijker activeren dan veranderen. Als het doelgedrag niet past bij ons zelfbeeld, is de kans daarom kleiner dat we het gaan vertonen.

Hoe belangrijk is het gedrag voor het zelfbeeld? Op welke waarden van mensen kun je inspelen?

Automatische reacties en onbewuste associaties

Veel van ons gedrag doen we automatisch, zonder dat we hoeven na te denken of een bewuste keuze hoeven te maken. Denk aan praten, eten, slapen. Ook communicatie roept onbewust (en soms onbedoeld) associaties op. Zo kunnen beelden van mensen in nood weerzin oproepen in plaats van medeleven en zo leiden tot een automatische vermijdingsreactie. Het is vaak makkelijker om wenselijke automatismen te benutten dan om ongewenst automatisch gedrag te doorbreken.

Zijn er automatische reacties of onbewuste associaties die het gedrag oproepen? Welke kun je benutten of veranderen?

Emoties

Specifieke gevoelens, zoals angst, blijdschap of verbazing, zijn een belangrijke motivatie voor gedrag. Emoties kunnen ontstaan wanneer belangrijke waarden of behoeften worden aangesproken of bedreigd. Bij heftige emoties staan mensen niet meer open voor een inhoudelijke boodschap. Het is dan belangrijk om de bron van de emoties te achterhalen. Voorgestelde emoties zijn beter te beïnvloeden dan emoties die mensen direct ervaren. Door emoties te erkennen of op te roepen, kun je hun invloed op gedrag verzwakken of juist versterken.

In hoeverre spelen emoties een rol bij het gedrag? Waar kun je op inspelen?

Sociale omgeving

De mensen om ons heen beïnvloeden ons gedrag: familie, vrienden en collega's, maar ook mensen die we als autoriteit zien. Twee normen spelen hierbij een rol:

- **Injunctieve norm**: de perceptie van wat voor ons belangrijke mensen gewenst gedrag vinden. Dit komt niet altijd overeen met de (wettelijke) regels.
- **Descriptieve norm**: de perceptie van wat deze andere mensen dóen.

Als deze twee normen verschillen, dan heeft de descriptieve norm meestal een sterker effect op gedrag dan de injunctieve norm of de regels.

Hoe beïnvloeden anderen het gedrag? Van welke normen kun je gebruikmaken?

Fysieke omgeving

Het ontwerp van de omgeving bepaalt hoe mensen keuzes maken, zowel online als offline. Dit wordt keuze-architectuur genoemd. Die is nooit neutraal en duwt mensen in een bepaalde richting. Zo kan gedrag moeilijker of makkelijker worden door obstakels (verkeersdrempels) of hulpmiddelen (keuzehulp) in de omgeving. Ook kan de omgeving een bepaalde gedragsnorm communiceren, bijvoorbeeld: een rommelige straat zegt dat asociaal gedrag mag. Een ingreep in de fysieke omgeving kan aandacht trekken en ander gedrag stimuleren.

Hoe beïnvloedt de fysieke omgeving het gedrag? Kun je omgevingselementen aanpassen?

Kunnen

Als mensen het gedrag kunnen vertonen, zullen ze dat ook eerder doen. Omgekeerd vormt 'niet kunnen' een belemmering. Iets kunnen is afhankelijk van vaardigheden, middelen en de situatie (denk aan tijd en stress). Ook het gevoel dat je het kunt (eigen effectiviteit) speelt een grote rol. Het gevoel competent te zijn, is belangrijk voor intrinsieke motivatie. Dit gevoel is makkelijker te beïnvloeden dan vaardigheden en middelen.

In hoeverre zijn mensen in staat om hun gedrag te veranderen?

Kennis

Weten wat de voor- en nadelen van bepaald gedrag zijn, helpt bij het maken van keuzes. Daaronder valt ook kennis over risico's van gedrag. Kennis kan dus de houding ten aanzien van het gedrag beïnvloeden. Echter, niet alle kennis is belangrijk om een afweging te maken. Zoek naar wat relevant is voor je doelgroep. Je kunt nieuwe kennis overbrengen, maar ook proberen om misvattingen te corrigeren. Let op: (meer) correcte kennis leidt niet automatisch tot het gewenste gedrag.

Weten mensen voldoende over het gedrag? Zijn er misvattingen die je moet wegnemen?

Houding

Als mensen positief staan tegenover gedrag, zullen ze het eerder uitvoeren, vooral als het iets nieuws is. Naast weten wat voor- en nadelen van gedrag zijn, gaat het vooral om de waarde die eraan wordt toegekend. Wanneer we iets belangrijk vinden om te doen, zijn we intrinsiek gemotiveerd. Er kan echter wel een verschil zitten tussen iemands houding en zijn/haar gedrag, bijvoorbeeld vanwege belemmeringen in de omgeving of het eigen kunnen. Ook het beïnvloeden van risicoperceptie kan relevant zijn voor de houding.

Hoe staan mensen tegenover het gedrag? Kun je de afweging van voor- en nadelen beïnvloeden?

Korte beschrijving van het onderzoek

Kwantitatief onderzoek met focus op Informatiehuishouding

Bij het kwantitatieve onderzoek lag de focus op Informatiehuishouding. De managers hebben daarnaast ook nog enkele beschrijvende vragen over Actieve Openbaarmaking beantwoord. Aan het onderzoek hebben n=696 bij de Rijksoverheid werkzame medewerkers en n=123 managers meegedaan. Het grootste deel van de response is verkregen uit het Flitspanel van ICTU. Het onderzoek is daarnaast ook uitgezet in de consumentenpanels van Dynata en Kantar en op Rijksportaal.

Het kwantitatieve onderzoek is online uitgevoerd met behulp van een vaste, gestructureerde, 'self completion' vragenlijst. Alle gedragsbepalers zijn geoperationaliseerd tot stellingen en vragen. Het doelgedrag is uiteindelijk geformuleerd als het '*direct, op de juist plaats opslaan van e-mails, beleidsstukken en stukken die men ontvangt van derden*'. Bij managers is het doelgedrag geformuleerd als '*het sturen van het team*' op deze gedragingen. Bij het formuleren van de vragen/stellingen is gebruikt gemaakt van een door DPC ontwikkeld vragenlijst template. Daarnaast is er gebruik gemaakt van diverse eerdere onderzoeken die zijn uitgevoerd onder ambtenaren rondom het onderwerp informatiehuishouding waaronder ook de 8 eerste diepte interviews die zijn uitgevoerd in het kader van dit onderzoek.

Door middel van regressieanalyses is er een verband vastgesteld en gekwantificeerd tussen de gedragsbepalers en het doelgedrag.

Kwalitatief onderzoek met focus op Actieve Openbaarmaking

Het kwalitatieve deel van het onderzoek heeft bestaan uit 20 online (Teams/Webex) diepte interviews van circa 1 uur, waarvan 8 met managers en 12 met medewerkers. De deelnemers zijn geworven door de opdrachtgevers en zijn werkzaam bij een aantal verschillende onderdelen van de Rijksoverheid. Hierbij is een spreiding op type functie (beleidsfunctie (incl. kennis en advisering), bedrijfsvoering (professioneel betrokken bij informatiehuishouding) en toezicht/uitvoering (bij Inspecties en Uitvoeringsorganisaties)) en type organisatie (kerndepartement, uitvoeringsorganisatie en inspectie) nagestreefd. Er is een gedetailleerd responseoverzicht opgenomen in de bijlagen van dit rapport.

Tijdens de eerste 8 gesprekken is zowel gesproken over Informatiehuishouding als Actieve Openbaarmaking. Tijdens de resterende 12 gesprekken is er nagenoeg alleen nog maar gesproken over Actieve Openbaarmaking. De reden hiervoor was dat bestaande ideeën met betrekking tot Informatiehuishouding tijdens de eerste gesprekken voldoende bevestigd werden en er door het beperken van de aantal vragen met betrekking tot Informatiehuishouding meer ruimte ontstond om nog dieper op het onderwerp Actieve Openbaarmaking in te gaan.

De bevindingen rondom het onderwerp Actieve Openbaarmaking zijn tijdens een online sessie gedeeld met de stakeholders. In deze sessie zijn de bevindingen gezamenlijk geïnterpreteerd en geduid. Een verslag van deze sessie is opgenomen in de bijlagen.

Hoofdstuk 2

Belangrijkste bevindingen en conclusies

Informatiehuishouding en Actieve Openbaarmaking hangen samen

In dit gedrags- en onderzoekstraject zijn de aandachtsvelden Informatiehuishouding en Actieve Openbaarmaking gecombineerd vanwege veronderstelde samenhang. Deze samenhang zien we inderdaad ook terug in resultaten van het onderzoek.

In de kwalitatieve diepte-interviews over Actieve Openbaarmaking komt naar voren dat goed opslaan van informatie echt een voorwaarde is voor Actieve Openbaarmaking. Maar er is ook verwarring. Er zijn ambtenaren die zich afvragen of alles wat ze goed en correct opslaan dan ook actief openbaar wordt gemaakt. Men vraagt zich ook wel eens af of je in het kader van Actieve Openbaarmaking niet beter aan het einde van een traject een definitief document in DMS kunt opslaan met alle argumenten in plaats van dat je daar allemaal verschillende concepten neerzet die geen duidelijkheid verschaffen. In die zin kan Actieve Openbaarmaking een goede Informatiehuishouding belemmeren.

We zien ook dat het onderwerp Actieve Openbaarmaking momentum heeft en dat het belang van een transparante en open overheid wordt onderschreven door zowel medewerkers als managers. Het feit dat ook wordt erkend dat een goede informatiehuishouding hierbij randvoorwaardelijk is, geeft ambtenaren een extra argument om beter met informatie om te gaan. Actieve Openbaarmaking is een onderwerp waar ambtenaren met meer passie en (emotionele) betrokkenheid over praten dan Informatiehuishouding. Daarvan erkent men veelal dat het belangrijk is maar men wordt er niet echt ‘warm’ van. Wat dat betreft kan Informatiehuishouding profiteren van het momentum van en de betrokkenheid met het thema Actieve Openbaarmaking.

Veel informatie nog niet direct opgeslagen, automatisme en gewoonte is belangrijkste gedragsbepaler

Lang niet iedereen slaat relevante informatie (e-mails en stukken) direct op.

Vrijwel iedereen heeft te maken met voor het werk relevante e-mails, rond de 90% ontvangt in ieder geval eens per maand informatie van derden en iets meer dan de helft maakt of bewerkt ten minste eens per maand een beleidsstuk. E-mails en info van derden worden lang niet altijd direct opgeslagen. Als het gaat om beleidsstukken zegt wel iets meer dan de helft van de ambtenaren deze vaak of bijna altijd direct op de juiste plaats op te slaan.

Het maken van afspraken over het omgaan met informatie kan beter.

Richtlijnen voor opslaan van informatie zijn vaak niet recent besproken en worden weinig gecontroleerd door de leidinggevende.
De meerderheid geeft aan dat er in het eigen team wel afspraken gemaakt zijn over waar bepaalde zaken worden opgeslagen. Over andere zaken zoals wie verantwoordelijk is voor versiebeheer, het moment van opslaan en wie moet opslaan als bepaalde info door meerdere teamgenoten wordt ontvangen zijn (veel) minder vaak concrete afspraken gemaakt.

Gewoonte, houding (gepercipieerd nut), kennis en het gedrag van directe collega's beïnvloeden het direct op de juiste plaats opslaan van informatie.

'Automatische reactie' (de mate waarin het direct op de juiste plaats opslaan van informatie voor hem/haar een gewoonte is) bepaalt in de grootste mate het doelgedrag. Ook een positieve 'houding' (het als nuttig beschouwen van het direct opslaan van informatie) draagt duidelijk bij aan het vertonen van het doelgedrag.
Daarnaast speelt ook 'Kennis' van het onderwerp, bijvoorbeeld het besef dat iedere medewerker zelf verantwoordelijk is voor het opslaan van informatie die men ontvangt, aanmaakt of bewerkt een rol bij aan het correct omgaan met informatie.
We zien eveneens dat het gedrag van directe collega's en de mate waarin zij informatie direct op de juist plaats opslaan (de 'sociale omgeving') in enige mate bepaalt of de medewerker dit ook doet. Hierbij valt ook op dat veel medewerkers niet zeggen te weten of directe collega's informatie direct opslaan. Tot slot zijn er ook aanwijzingen dat Zelfbeeld, Weerstand (inertia) en ook fysieke omgeving enigszins van invloed zijn op het al dan niet direct opslaan van informatie.

Hoofdstuk 3: Belangrijkste bevindingen en conclusies - Informatiehuishouding - medewerkers

Conclusies 9 gedragsbepalers

Weerstand

- Bij een deel is duidelijk weerstand tegen het direct opslaan van informatie bij zo'n 25-40% van de medewerkers. Het grootst is scepsis (direct opslaan draagt bij aan transparante overheid)
- Zo'n 30% bevestigt dat er bij hen sprake is van inertia ('het kost veel moeite' en 'het komt er niet van').

Zelfbeeld

- Ruim 40% vindt dat het direct opslaan van informatie bij hen past.
- Zo'n 75% hecht belang aan transparantie en openbaarheid van overheidsinformatie.
- Het 'direct opslaan van informatie' is niet echt aansprekend. Het belang van een transparante overheid wordt sterk onderschreven en lijkt daarmee een onderliggend motief voor het doelgedrag.

Automatische reacties

- Voor zo'n 60% is het direct, op de juiste plaats opslaan van beleidsstukken een gewoonte.
- Bij het opslaan van e-mails en stukken van derden is dat minder vaak het geval.
- Medewerkers die direct opslaan doen dit vaak 'uit gewoonte'.

Emoties

- Top 5 emoties: tevreden, geïrriteerd, waakzaam, gerustgesteld, gefrustreerd. We zien een mix van positieve en negatieve emoties.
- Direct opslaan geeft sommige een tevreden, gerustgesteld gevoel. Het zorgt echter (bij anderen) voor irritatie en frustraties.

Houding

- Het nut van het direct opslaan staat nauwelijks ter discussie.
- De voordelen zijn duidelijk, gepercipieerde nadelen worden lang niet door iedereen gedeeld.
- Kans op 'problemen later' vanwege niet goed opslaan wordt vrij klein geacht.
- Volgens de medewerkers kan het direct opslaan van informatie maar ten dele voorkomen dat je later problemen krijgt met informatie op je werk.
- Houding en met name het gepercipieerde nut dragen positief bij aan het direct opslaan van informatie.

Sociale omgeving

- *Descriptieve norm*: veel medewerkers geven aan dat bijna geen of slechts een aantal collega's info direct opslaan. Als collega's direct opslaan, doet de medewerker dat zelf ook vaker.
- 2 op de 3 weet niet of de leidinggevende informatie meteen opslaat. Dit bevestigt dat er weinig over wordt gesproken in de teams.
- *Injunctieve norm*: perceptie is dat sociale omgeving het direct opslaan belangrijk vindt.
- Met name de descriptieve norm draagt bij aan het direct opslaan van informatie

Fysieke omgeving

- DMS volgens meesten niet gebruiksvriendelijk.
- Hulpmiddelen voor goed informatiebeheer zoals handboek met richtlijnen, helpdesk, etc. zijn (lang) niet voor iedereen beschikbaar.
- We hebben met name in het kwalitatieve onderzoek gezien de gebruiksonvriendelijkheid van het DMS wordt genoemd als reden om niet consequent direct op te slaan.

Kunnen

- Medewerkers vinden dat ze behoorlijke controle hebben als het gaat om het direct opslaan van informatie.
- Ongeveer 1 op 3 zegt het (heel) moeilijk te vinden om informatie direct op te slaan.
- Ruim een derde weet voldoende van de regels en hoe efficiënt te werken met DMS.

Kennis

- De meeste medewerkers weten dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor het opslaan van informatie.
- Ze weten vaak niet dat er lijsten bestaan met welke informatie er wel en niet moet worden opgeslagen.
- Het beschikken over kennis van de regels rondom het omgaan met informatie draagt bij aan het direct opslaan.

Dragen het sterkst bij aan het direct opslaan van informatie

Meer dan 70% van de managers stuurt in ieder geval ‘soms’ op direct opslaan, automatisme is belangrijkste gedragsbepaler

Meerderheid van managers vindt dat ze zelf het goede voorbeeld geven.

Een meerderheid van de managers stuurt soms/vaak op direct opslaan van informatie door de mensen uit zijn/haar team. Managers sturen iets meer op het direct opslaan van beleidsstukken en stukken van derden dan op het direct opslaan van relevante e-mails.
Een meerderheid van de managers vindt dat ze zelf het goede voorbeeld geven. Managers die zelf het goede voorbeeld geven sturen er ook vaker op in het team.

Meer managers dan medewerkers zeggen dat er afspraken gemaakt zijn.

3 op de 4 managers heeft binnen het team afspraken gemaakt over waar de verschillende soorten informatie moeten worden opgeslagen. Iets meer dan de helft heeft ook afspraken gemaakt over wie verantwoordelijk is voor versiebeheer, het moment van opslaan en wie moet opslaan als bepaalde info door meerdere teamgenoten wordt ontvangen. Iets minder dan de helft heeft afspraken gemaakt over de naamgeving van documenten en wie verantwoordelijk is voor het opslaan van binnen het team verzonden e-mails. Hiermee zijn er meer managers dan medewerkers die zeggen dat er afspraken zijn gemaakt over het omgaan met overheidsinformatie.

Sturen op direct opslaan van informatie ‘uit gewoonte’ is belangrijkste gedragsbepaler. Ook houding, het voorbeeldbedrag en de sociale omgeving verklaren het doelgedrag.

Net als bij het direct opslaan van informatie door medewerkers geldt voor managers dat het sturen van de medewerkers op het direct opslaan van informatie het meest kan worden verklaard door Automatische reactie ofwel de mate waarin het sturen op het direct op de juiste plaats opslaan van informatie voor hem/haar een gewoonte is. Houding, meer precies het feit dat men de voordelen van het direct opslaan onderschrijft heeft daarna het meeste impact op het aansturen op het direct opslaan van informatie. De derde bepaler die het sturen op direct opslaan verklaart is Voorbeeldgedrag, ofwel de mate waarin men vindt dat men zelf het goede voorbeeld geeft als het gaat om het direct opslaan van informatie. Uit het onderzoek blijkt tot slot ook dat de descriptieve norm - sociale omgeving een verklarende factor is. Managers die weten dat veel collega-leidinggevenden aansturen op het direct opslaan van informatie van hun medewerkers, zullen hier zelf ook vaker op sturen. Nota bene: er bestaat nog geen uitgesproken mening dat het goed is om hierop te sturen.

Hoofdstuk 3: Belangrijkste bevindingen en conclusies - Informatiehuishouding - managers

Conclusies 9 gedragsbepalers

Weerstand

- Bij zeker een derde van de managers is sprake van enige weerstand.
- Zo'n 40% van de managers vindt dat het sturen op direct opslaan wordt opgedrongen (aversie). Bij 1 op de 3 is spraken van scepsis (sturen op direct opslaan leidt niet tot een transparantere overheid). Ca. 30-35% onderschrijft inertia (vindt het moeilijk om te sturen of geeft aan dat het er niet van komt.)

Zelfbeeld

- Iets minder dan de helft van de managers geeft aan dat het sturen op het direct opslaan van informatie bij hen past. Bijna 60% vindt dat het sturen hierop past bij modern management.

Automatische reacties

- Sturen op direct opslaan van beleidsstukken en stukken van derden vaker een gewoonte dan het opslaan van e-mail.
- Het sturen op het direct opslaan van beleidsstukken is voor bijna 50% een gewoonte.
- Het sturen op direct opslaan wordt voor een belangrijk deel verklaard door gewoontegedrag: 'sturen op… is voor mij een gewoonte'.

Emoties

- *Niet gemeten.*

Houding

- Overgrote meerderheid erkent het nut van het sturen op direct opslaan.
- Erop sturen is niet per se leuk en kans op problemen niet erg groot.
- Managers vinden het (heel) erg als medewerkers in problemen komen als er niet wordt gestuurd op het direct opslaan. Erop sturen kan volgens veel managers bijdragen aan het voorkomen van problemen.
- Een positieve houding t.a.v. het sturen op direct opslaan (m.n. de praktische voordelen daarvan) leidt duidelijk tot vaker sturen hierop.

Sociale omgeving

- *Descriptief*: 35-40% geeft aan dat de meeste of bijna alle collega-managers hierop sturen.
  De descriptieve norm: 'als collega-leidinggevende erop sturen' draagt er duidelijk aan bij dat managers zelf ook gaan sturen binnen hun team.
- Een belangrijk deel (30 a 40%) van de managers weet niet of collega-leidinggevende erop sturen. Blijkbaar wordt dit niet altijd onderling besproken.
- *Injunctieve norm*: Perceptie is nog niet dat de sociale omgeving het sturen op direct opslaan van info belangrijk vindt.
- Net als bij de medewerkers is het met name de descriptieve norm die bijdraagt aan het direct opslaan van informatie

Fysieke omgeving

- Managers zijn iets minder negatief over DMS dan medewerkers.
- Hulpmiddelen voor goed informatiebeheer zoals handboek met richtlijnen, helpdesk, etc. zijn (lang) niet voor iedereen beschikbaar.

Kunnen

- Slechts 45-55% vindt dat ze voldoende weten van de regels en richtlijnen om hun team hier goed op te kunnen aansturen.
- Ongeveer 1 op 3 zegt het (heel) moeilijk te vinden om te sturen op direct opslaan.
- Iets meer dan de helft zegt voldoende te weten van de regels en hoe efficiënt te werken met DMS. Dat is meer dan bij de medewerkers.

Kennis

- De meeste managers weten dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het opslaan van informatie.
- 1 op 4 weet niet dat er lijsten zijn met welke typen informatie er wel en niet moet worden opgeslagen.
- Het kennisniveau van managers ligt iets hoger dan dat van medewerkers

Dragen het sterkst bij aan het direct opslaan van informatie

Belang van Actieve Openbaarmaking wordt onderschreven, er is echter nog veel onduidelijk

Actieve Openbaarmaking heeft momentum.	Ambtenaren ervaren zeer zeker dat Actieve Openbaarmaking ‘een onderwerp’ is op dit moment, zowel intern (in de eigen organisatie, binnen de Rijksoverheid) als daarbuiten, o.a. door het recente toeslagenschandaal. Momentum betekent niet dat iedereen er al op dit moment actief mee bezig is.
Er is nog veel onduidelijk.	Er zijn nog veel en soms ook fundamentele vragen: welke documenten binnen mijn organisatie zijn openbaar, ook concepten en voorwerk en hoe raakt dat mijn werk, hoe gaat het praktisch in zijn werk? Dat blijkt uit de diepte-interviews met medewerkers en managers en ook uit het kwantitatieve online onderzoek onder managers. Ruim 40% van de managers geeft aan dat het (zeer) onduidelijk is wat Actieve Openbaarmaking voor hen gaat betekenen.
Afwegingen beschrijven is meest uitdagend.	Men vraagt zich af hoe ver moet je gaan in het onderbouwen van niet gekozen richtingen/scenario’s? Hier komt later mogelijk veel gedoe van. Men is ook huiverig voor het selectief rapporteren door de media uit dergelijke stukken. Onderbouwing is ook niet altijd mogelijk, bijvoorbeeld bij ‘informatie uit wandelgangen’.
Grote verschillen in hoe actief men hiermee is.	Sommigen weten wat het is maar hebben geen idee wat het beleid van de eigen organisatie is. Anderen geven aan dat er al heel veel openbaar wordt gemaakt en weer anderen denken na over of vrijgegeven informatie ook echt inzichtelijk is en voegen daarom infographics toe om het publiek optimaal te informeren. Er zijn verschillende typen ambtenaren te onderscheiden op basis van kennis en ervaring met en houding (gespannen/ontspannen) ten aanzien van het onderwerp. Ambtenaren van de verschillende soorten overheidsorganisaties kijken ook anders tegen het onderwerp aan en gaan er anders mee om.

Meer aandacht, uitleg en tools nodig voor succesvolle Actieve Openbaarmaking

Managers zijn niet verder dan medewerkers. Kijken wel anders naar het onderwerp.	Managers hebben een meer rationele, functionele benadering. Bij medewerkers is soms ook sprake van emoties en onzekerheid. Managers vinden dat medewerkers er vaak nog niet zo mee bezig zijn terwijl medewerkers naar managers kijken en/of op hen wachten. Managers werkzaam in het WOO/IHH domein suggereren om Actieve Openbaarmaking een vast punt in de gesprekscyclus te maken en een terugkerend punt tijdens teamoverleg.
4 van de 10 managers heeft nog niet gesproken over AO in hun team.	De onderwerpen waarover wel is gesproken lopen uiteen, over de WOO, over eventuele gevoeligheden en het praktisch inpassen van de handelingen die er mee samenhangen. I op de 4 managers zegt concrete afspraken over AO te hebben gemaakt in het team.
Bij ca. 1 op de 3 managers is sprake van weerstand tegen het sturen op AO	Circa 35% gelooft niet dat het sturen op AO ook echt leidt tot een transparante overheid (scepsis). Ruim een kwart heeft het gevoel dat het sturen op AO wordt opgedrongen (aversie) en 35% ziet op tegen het sturen op AO (inertia). Bedenkingen en zorgen die managers hebben zitten op de tijdsbelasting voor medewerkers, praktische belemmeringen rondom de tooling of het ontbreken van tooling, de mate waarin het ambtenaren kwetsbaar maakt en het feit dat niet alles zich leent voor openbaarmaking.
Communicatie is belangrijke succesfactor	Managers geven aan dat het belangrijk is om meer informatie en uitleg te geven aan medewerkers en dat het goed is om met AO te beginnen en ervaring op te doen. Het is ook belangrijk om individuele verantwoordelijkheden en bevoegdheden af te bakenen en te benoemen. Zorgvuldiger opslaan is ook een voorwaarde. Tools kunnen daar mogelijk bij helpen.

Hoofdstuk 3

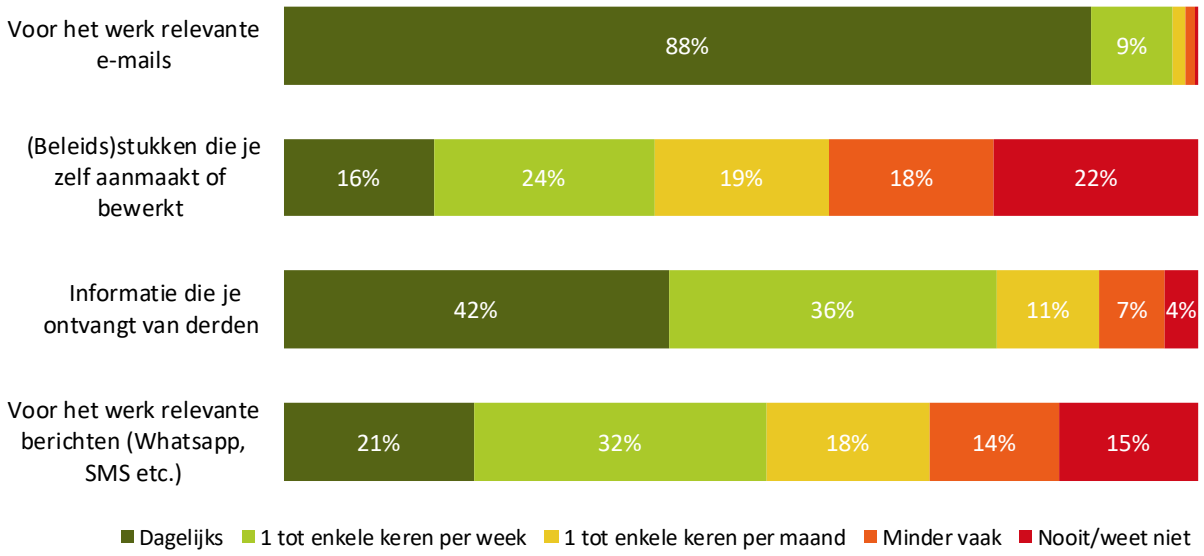
Resultaten Informatiehuishouding

Medewerkers

Gedrag

Gedrag

Vrijwel iedereen heeft te maken met voor het werk relevante e-mails



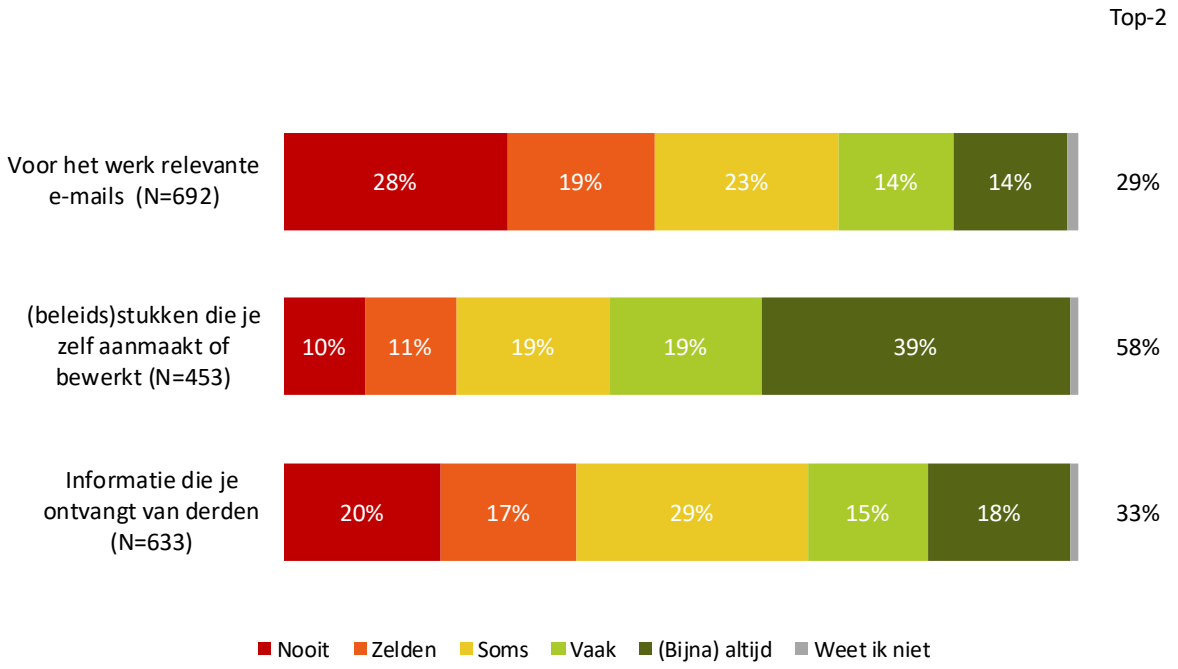
Conclusies:

- Vrijwel iedereen heeft dagelijks te maken met voor het werk relevante e-mails.
- Meer dan drie kwart ontvangt ten minste maandelijks informatie van derden.
- Ongeveer twee derde schrijft beleidsstukken of past deze aan.
- Ongeveer de helft zegt tenminste maandelijks voor het werk relevante berichten te sturen en/of ontvangen.

Vraag: Hoe vaak heb je voor je werk te maken met de volgende typen informatie?

Basis: alle medewerkers n=696

E-mails en info van derden worden lang niet altijd direct opgeslagen



Conclusies:

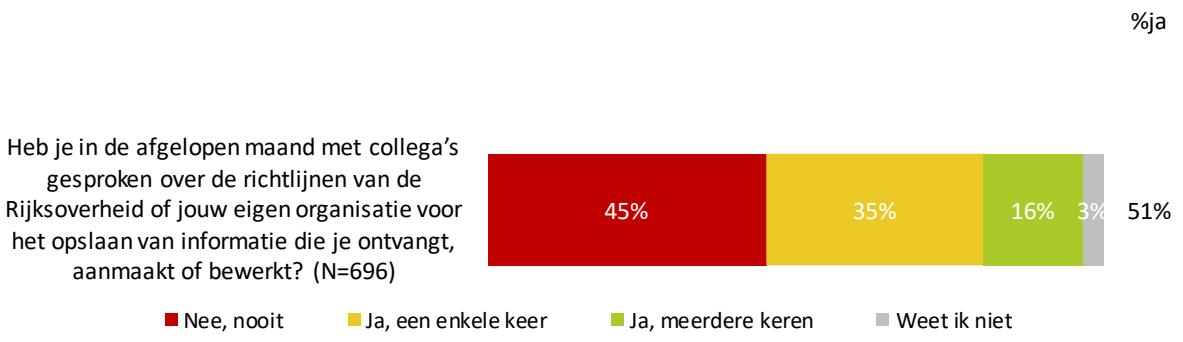
- Voor e-mails en stukken ontvangen van derden geldt dat deze door ca. een derde van de doelgroep vaak of (bijna) altijd direct worden opgeslagen. Eveneens ruim een derde zegt dit nooit of zelden direct te doen.
- Bij beleidsstukken is de situatie iets beter. Bijna 60% zegt deze direct op de juist plaats op te slaan, 20% zegt dit soms te doen en nog eens 20% doet dit zelden of nooit.

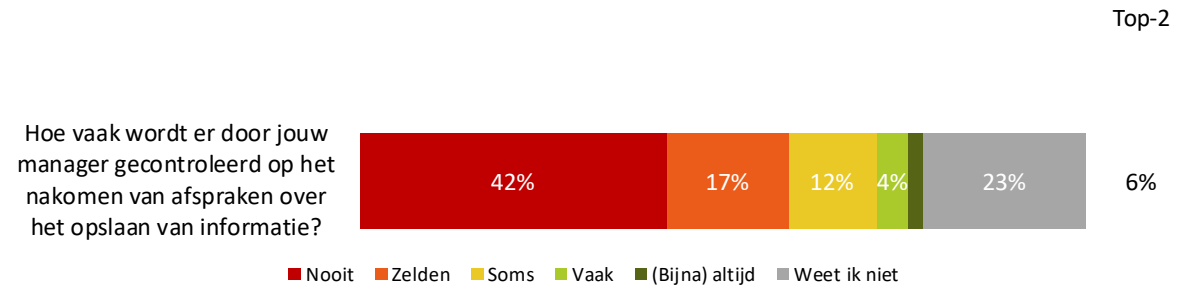
Vraag: Hoe vaak sla jij <type document, zie vraag > direct op in DMS /gedeelde schijf?

Basis: vraag is gesteld voor ieder type document waar men tenminste eens per kwartaal mee te maken heeft.

Gedrag

Richtlijnen voor opslaan van informatie vaak niet recent besproken en weinig gecontroleerd



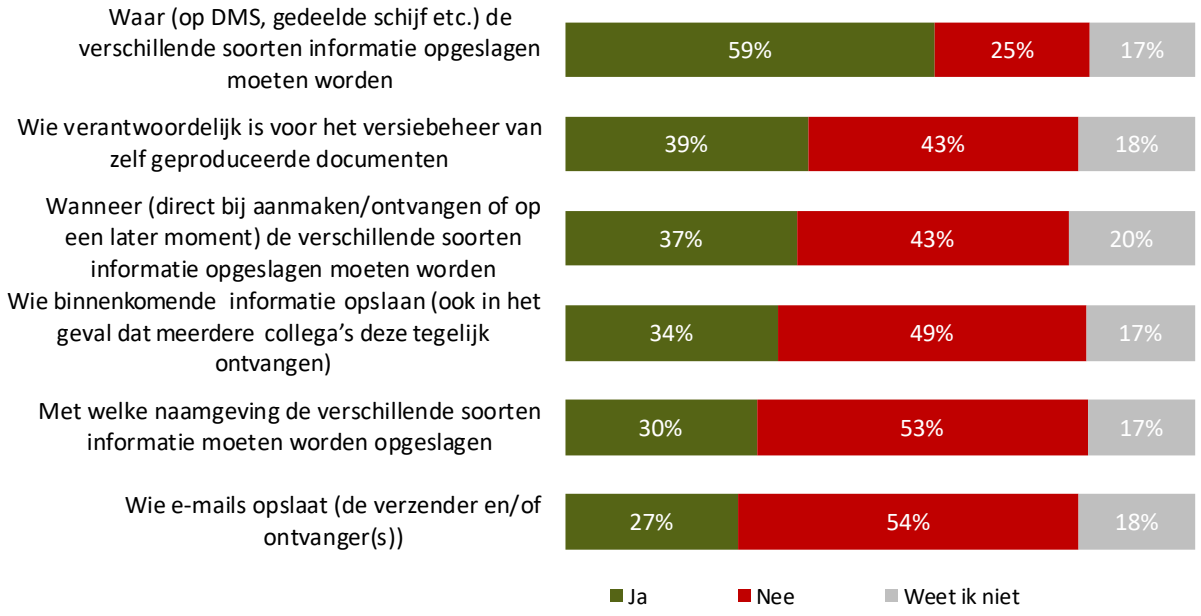


Conclusies:

- Bijna de helft van de doelgroep heeft niet met collega's gesproken over de richtlijnen voor het opslaan van informatie.
- Ruim de helft geeft aan dat de direct leidinggevende nooit of zelden controleert op het naleven van de richtlijnen.
- Slechts zo'n 25% van de medewerkers geeft aan dat diens direct leidinggevende hier soms of vaak op controleert.

Gedrag

Meerderheid heeft afspraken gemaakt over waar bepaalde info moet worden opgeslagen



Conclusies:

- Ca. 60% heeft binnen het team afspraken gemaakt over waar de verschillende soorten informatie moeten worden opgeslagen.
- 35-40% heeft ook afspraken gemaakt over wie verantwoordelijk is voor versiebeheer, het moment van opslaan en wie moet opslaan als bepaalde info door meerdere teamgenoten wordt ontvangen.
- Ca. 30% heeft ook afspraken gemaakt over de naamgeving van documenten en wie verantwoordelijk is voor het opslaan van e-mailverkeer binnen het team.

Resultaten

Analyse gedragsbepalers

Het analyseproces

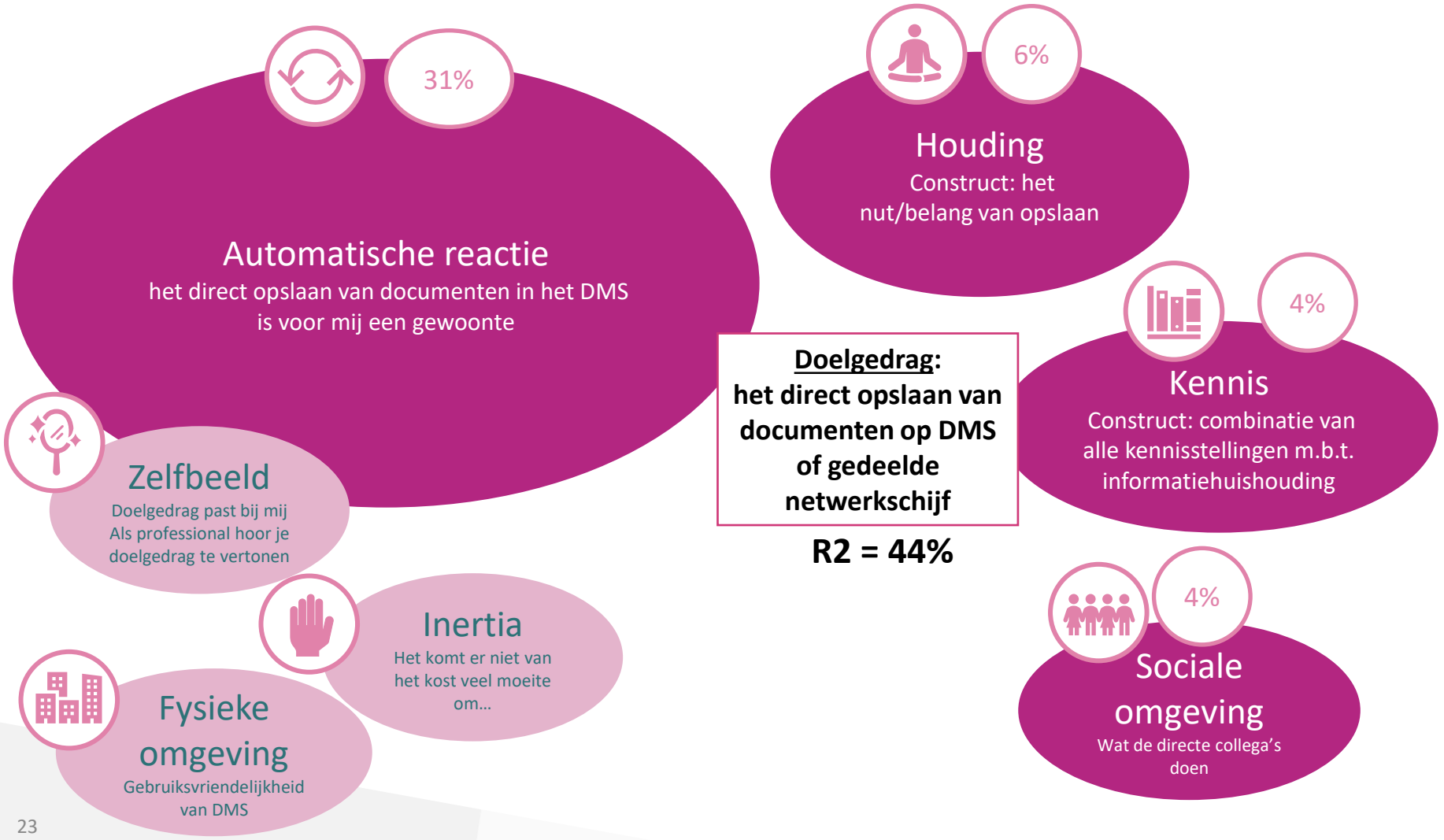
1. Verkennende analyses en constructie van regressiemodel

- Na de dataverzamelingsfase heeft er databewerking plaatsgevonden. Daarbij kan worden gedacht aan het harmoniseren van antwoordschalen en het imputeren van missende waarden. Vervolgens zijn er rondom de gedragbepalers constructen gemaakt en deze zijn gevalideerd. De meeste CASI-gedragsbepalers worden via meerdere ‘items’ in de vragenlijst bevraagd. Voor deze samengestelde variabelen is bekeken of de items onderling voldoende samenhang vertonen om gezamenlijk het achterliggende construct te mogen vertegenwoordigen. De constructen die konden worden meegenomen in de driveranalyses opgenomen in de bijlagen.

2. Uitvoeren van regressieanalyses voor de afzonderlijke doelgroepen

- In de STEPWISE regressieanalyse zijn afhankelijke variabelen (de gedragsbepalers) 1 voor 1, op basis van verklaringskracht, toegevoegd aan het model. Gedragsbepalers worden enkel aan het model toegevoegd als ze het model sterker maken, ofwel meer gewenst gedrag kunnen verklaren. Het schema op de volgende pagina bevat dus enkel de gedragsbepalers die tezamen het beste in staat om het doelgedrag te verklaren.

Doelgedrag verklaard (medewerkers)



In het schema zijn de gedragsbepalers weergegeven die significant bijdragen aan het te verklaren gedrag.

De impactscores (percentages) geven aan in welke mate de gedragsbepaler het doelgedrag verklaart. Deze zijn berekend door de totale verklaarkracht te verdelen over de gedragsbepalers op basis van hun Standardized Estimates in het regressiemodel.

De totale verklaarkracht van het model is 44% (de R2). Dit geeft aan dat het direct opslaan van documenten op DMS of gedeelde netwerkschijf voor zo'n 44% te verklaren is door de in dit onderzoek geoperationaliseerde gedragsbepalers.

De gedragsbepalers 'Zelfbeeld' en 'Weerstand/Inertia' vallen net buiten het initiële stepwise regressiemodel. Als er echter een model wordt gemaakt zonder 'Automatische reactie' komen deze elementen wel als verklarende variabelen naar voren. Deze lijken dus wel een kleine impact op het doelgedrag te hebben.

Met betrekking tot de Fysieke omgeving weten we, o.a. vanuit het kwalitatieve onderzoek en eerdere onderzoeken dat de gebruiksvriendelijkheid van het DMS ook van invloed is op het doelgedrag, vandaar dat we dit ook vermelden in dit schema.

Automatisme, uit gewoonte is belangrijkste gedragsbepaler

- **Automatische reactie** ofwel de mate waarin het direct op de juiste plaats opslaan van informatie voor hem/haar een gewoonte is, bepaalt in de grootste mate het doelgedrag.
- Ook een positieve **Houding**, het als nuttig beschouwen van het direct opslaan van informatie, draagt duidelijk bij aan het vertonen van dit gedrag.
- **Kennis** van het onderwerp, bijvoorbeeld het besef dat iedere medewerker zelf verantwoordelijk is voor het opslaan van informatie die men zelf ontvangt, aanmaakt of bewerkt draagt ook bij aan het correct omgaan met informatie.
- De directe collega's en de mate waarin zij informatie direct op de juist plaats opslaan (de **Sociale omgeving**) bepaalt in enige mate of de medewerker dit ook doet.

Gedragsbepalers zonder significante bijdrage

- De overige gedragsbepalers: **Weerstand**, **Emoties**, **Kunnen**, **Zelfbeeld** en **Fysieke omgeving** dragen niet significant bij de aan het direct opslaan van informatie. Er zijn echter zoals toegelicht op de vorige pagina wel aanwijzingen dat **Zelfbeeld**, **Weerstand (inertia)** en ook **Fysieke omgeving** mede van invloed zijn op het doelgedrag.

Verschillen tussen subgroepen

- In het onderzoek is gekeken naar relevante verschillen tussen subgroepen op basis van het type organisatie, type functie, geslacht en leeftijd. Daar waar er relevante verschillen zijn zullen deze worden benoemd bij de beschrijving van de resultaten. De achtergrondvragen zijn ook meegenomen in het regressiemodel en komen daarbij met uitzondering van de werkzaamheid in een **uitvoerende functie** niet als significant/verklarend naar voren.
- Naast de regressieanalyse is ook een segmentatie(cluster)analyse uitgevoerd om te kijken of er groepen te onderscheiden zijn binnen de doelgroep. Op de volgende pagina is de beschrijving van 3 subgroepen te vinden.

Segmentatie op basis van clusteranalyse

3 groepen medewerkers op basis van houding en gedrag ten aanzien van het direct opslaan van informatie

Positief (39%)

- **Gedrag**: Slaat informatie (bijna) altijd of vaak direct op (57%), soms 25%
- **Automatische reactie**: het direct opslaan van informatie is een gewoonte: (helemaal) mee eens: 71%
- **Praten**: gesproken met collega's over de richtlijnen met betrekking tot de omgang met informatie: 69%
- **Kennis**: Het is de verantwoordelijkheid van de individuele medewerker om informatie die hij zelf aanmaakt, goed op te slaan: ja/correct beantwoord: 87%
- **Kennis**: Er bestaat een gedragsregeling waarin is vastgelegd hoe je moet omgaan met informatie ja/correct beantwoord: 87%
- **Fysieke omgeving**: gebruiksvriendelijkheid DMS: positief: 28%, neutraal: 43%, negatief: 30%
- **Houding**: het nut van direct opslaan: (heel) nuttig: 77%
  Risicoperceptie: kans op problemen als je niet direct opslaat: (heel) klein: 33%
- **Emoties**: geïrriteerd (3%), gefrustreerd (3%), afkeer (1%), tevreden (47%), gerustgesteld (35%)
- **Inertia**: kost me veel moeite: (helemaal) mee eens: 18%
  Inertia: komt er niet van: (helemaal) mee eens: 23%
  Aversie: heeft gevoel dat het wordt opgedrongen: 19%
  Scepsis: geloof niet dat het bijdraagt aan transparante overheid: 18%
- **Sociale omgeving descriptief**: Slaan je directe collega's informatie direct op? Bijna iedereen/ de meesten: 53%

Neutraal, ambivalent (26%)

- Direct opslaan van informatie: nooit/zelden (46%), soms (26%), vaak/bijna altijd (26%)
- Gewoonte: 25% mee eens, 15% neutraal, 55% mee oneens
- Gesproken: 49%
- Het is de verantwoordelijkheid van de individuele medewerker om informatie die hij zelf aanmaakt, goed op te slaan: ja/correct beantwoord: 81%
- Kennis: Er bestaat een gedragsregeling waarin is vastgelegd hoe je moet omgaan met informatie ja/correct beantwoord: 69%
- Gebruiksvriendelijkheid DMS: positief: 11%, neutraal: 35%, negatief: 49%
- Houding: het nut van direct opslaan: (heel) nuttig: 58%
  Risicoperceptie: kans op problemen als je niet direct opslaat: (heel) klein: 52%
- Emoties: geïrriteerd (16%), gefrustreerd (12%), Afkeer (7%), tevreden (19%), gerustgesteld (13%)
- Inertia: kost me veel moeite: (helemaal) mee eens: 44%
  Inertia: komt er niet van: (helemaal) mee eens: 43%
  Aversie: heeft gevoel dat het wordt opgedrongen: 18%
  Scepsis: geloof niet dat het bijdraagt aan transparante overheid: 18%
- Sociale omgeving descriptief: Slaan je directe collega's informatie direct op? Bijna iedereen/ de meesten: 3,6%, weet niet: 49%

Negatief (35%)

- Slaat informatie nooit/ zelden (79%) direct op
- Het direct opslaan van informatie is geen gewoonte (89%)
- Gesproken: 37%
- Het is de verantwoordelijkheid van de individuele medewerker om informatie die hij zelf aanmaakt, goed op te slaan: ja/correct beantwoord: 74%, weet niet: 16%
- Kennis: Er bestaat een gedragsregeling waarin is vastgelegd hoe je moet omgaan met informatie ja/correct beantwoord: 57%
- Gebruiksvriendelijkheid DMS: positief: 9%, neutraal: 14%, negatief: 67%
- Houding: het nut van direct opslaan: (heel) nuttig: 19%
  Risicoperceptie: kans op problemen als je niet direct opslaat: (heel) klein: 74%
- Emoties: geïrriteerd (51%), gefrustreerd (32%), Afkeer (30%), tevreden (3%), gerustgesteld (1%)
- Inertia: kost me veel moeite: (helemaal) mee eens: 58%
  Inertia: komt er niet van: (helemaal) mee eens: 62%
  Aversie: heeft gevoel dat het wordt opgedrongen: 48%
  Scepsis: geloof niet dat het bijdraagt aan transparante overheid: 70%
- Sociale omgeving descriptief: Slaan je directe collega's informatie direct op? Bijna iedereen/ de meesten: 2,8%, weet niet: 34%, niemand: 50%

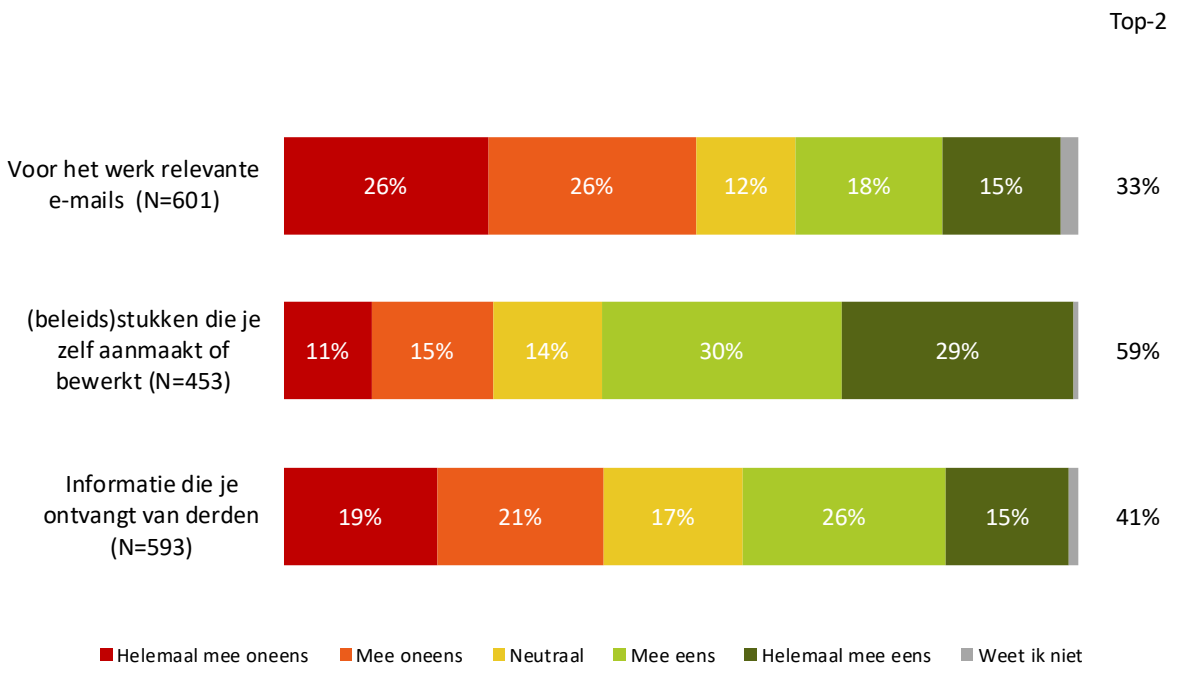
Resultaten

De 9 gedragsbepalers

Resultaten die met deze ster zijn gemarkeerd hebben significante impact op het doelgedrag

Gedrag

Beleidsstukken het vaakst ‘uit gewoonte’ direct opgeslagen in DMS



Conclusies:

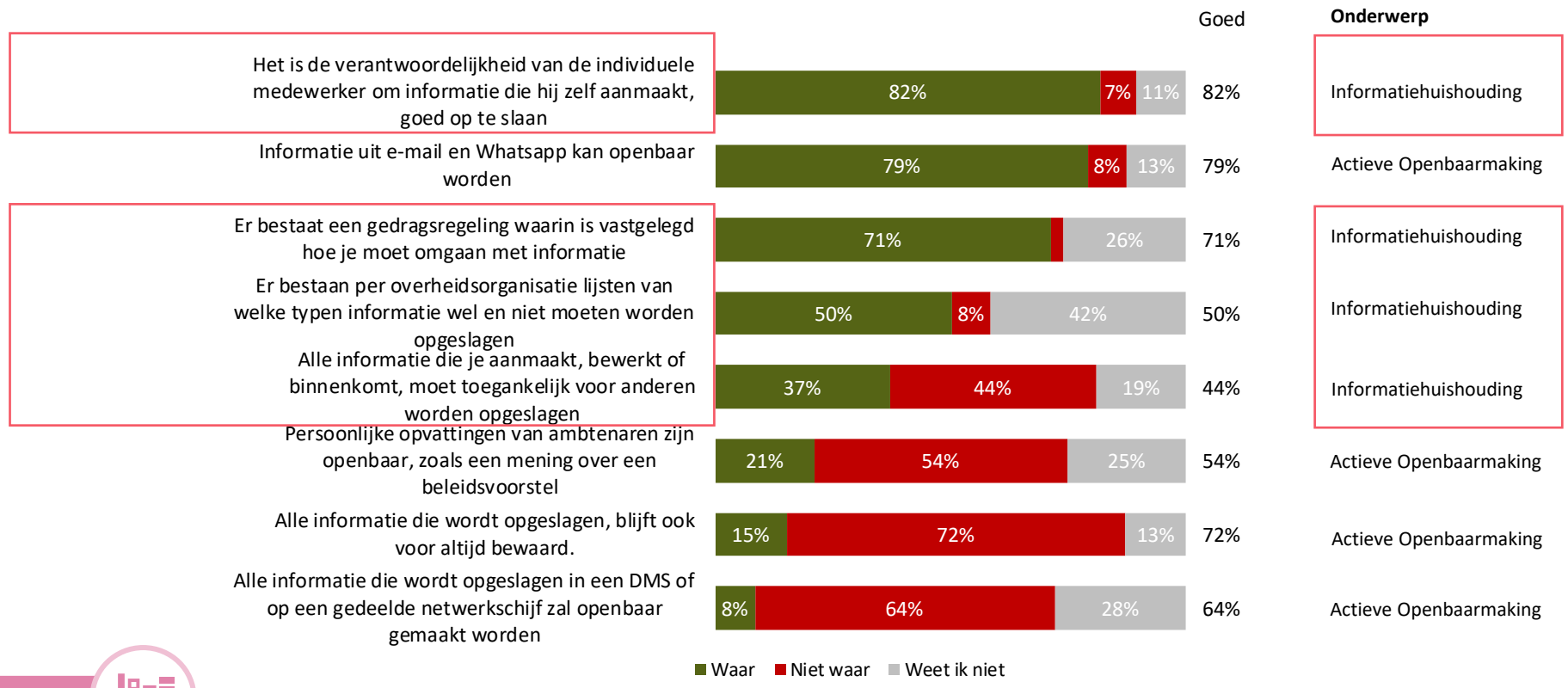
- Voor zo’n 60% van de ambtenaren is het direct, op de juiste plaats opslaan van beleidsstukken een gewoonte.
- Het direct opslaan van relevante e-mails en stukken die men ontvangt van derden is duidelijk minder vaak een gewoonte.

Vraag: Ben je het eens of oneens met de volgende uitspraak: het direct opslaan van <type document, zie vraag 5.0> in het DMS is voor mij een gewoonte.

Basis: vraag is gesteld voor ieder type document waar men tenminste eens per kwartaal mee te maken heeft.

Automatische reactie en onbewuste associaties

Kennis van medewerkers is redelijk tot goed op orde

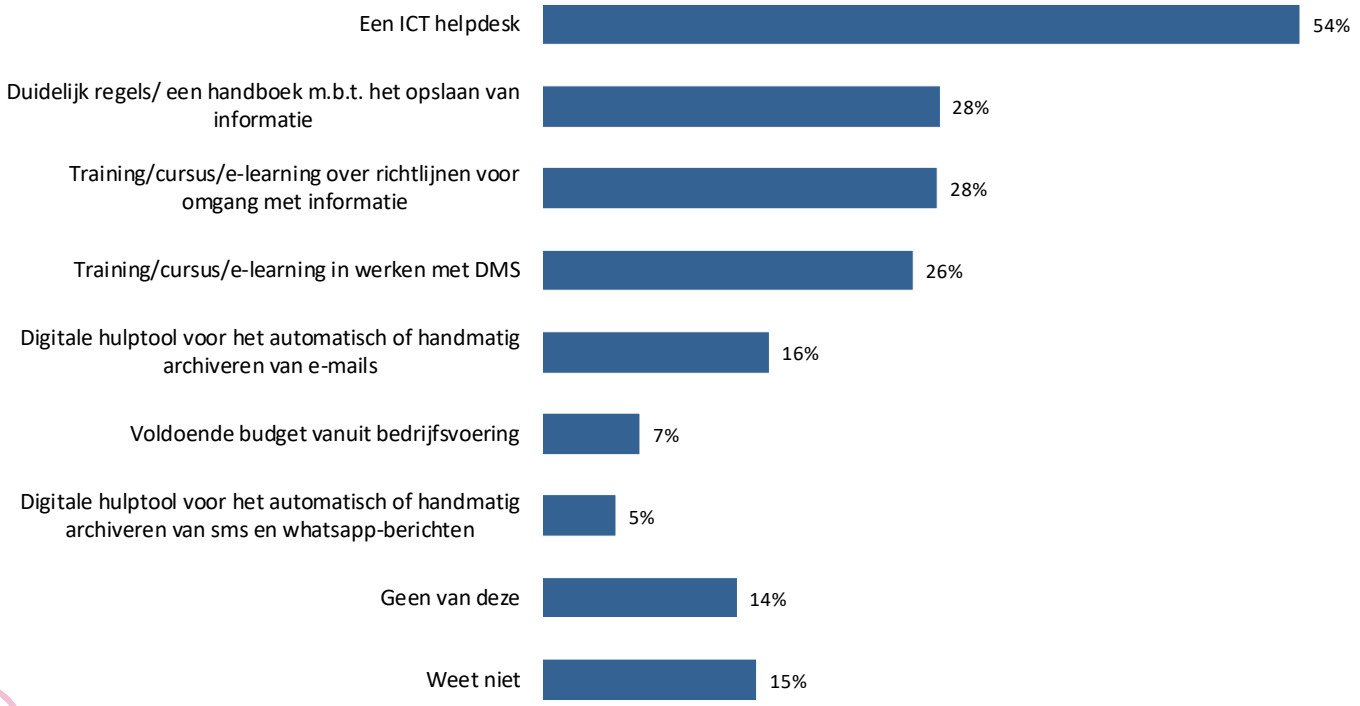


Conclusies:

- De meeste medewerkers zijn zich bewust van het feit dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor goed opslaan van informatie.
- Ze weten in meerderheid ook dat e-mail en whatsapp-berichten openbaar kunnen worden en dat er in een gedragsregeling is vastgelegd hoe er met informatie moet worden omgegaan.
- Veel medewerkers weten niet dat er lijsten bestaan met welke informatie er wel en niet moet worden opgeslagen.
- Het beschikken over kennis van de regels rondom het omgaan met informatie (informatiehuishouding) draagt bij aan het direct opslaan.

Kennis

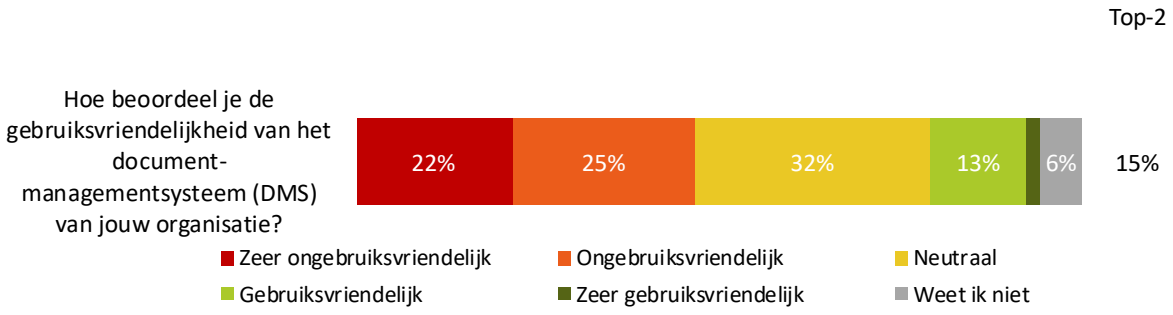
Fysieke randvoorwaarden voor goed informatiebeheer niet voor iedereen beschikbaar

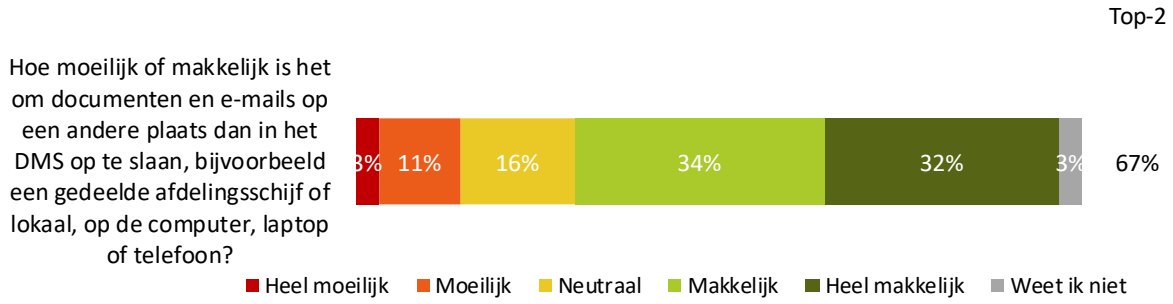


Vraag: Welke van de volgende zaken/ hulpmiddelen die te maken hebben met het opslaan van informatie heb je tot je beschikking?

Fysieke omgeving

DMS volgens meesten niet gebruiksvriendelijk





Conclusies:

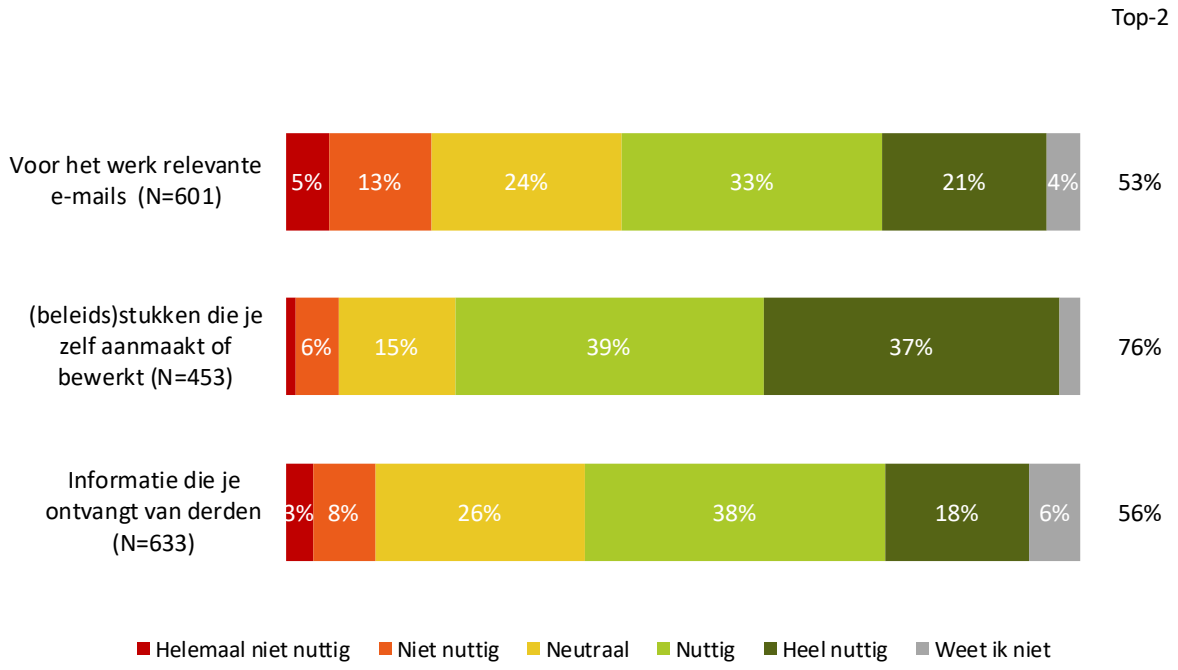
- DMS volgens meesten niet gebruiksvriendelijk.
- Medewerkers die vaak informatie direct opslaan zijn iets minder negatief over de gebruiksvriendelijkheid van het DMS.
- Werken buiten DMS goed mogelijk.

Houding

Nut van direct opslaan staat nauwelijks ter discussie

Conclusies:

- Het direct opslaan van beleidsstukken wordt nog iets vaker (heel) nuttig gevonden dan het direct opslaan van e-mails en stukken van derden.
- De groep medewerkers die zelden of nooit informatie direct opslaat vindt dit ook duidelijk minder vaak (heel) nuttig (17%).



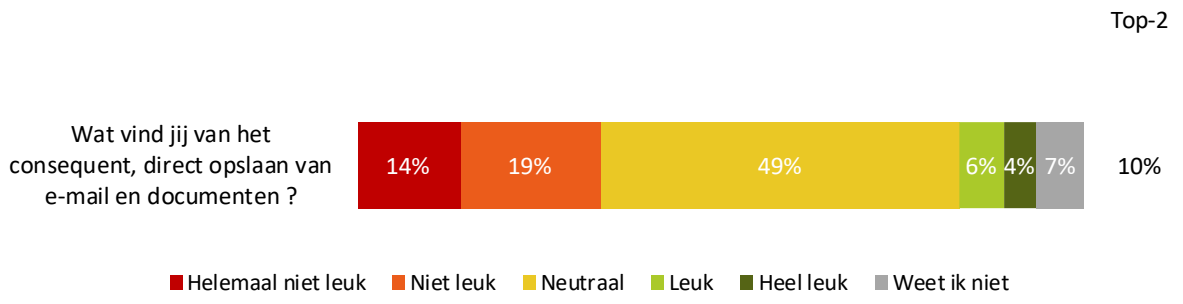
Houding

Houding

De grootste groep medewerkers staat neutraal tegenover het direct opslaan

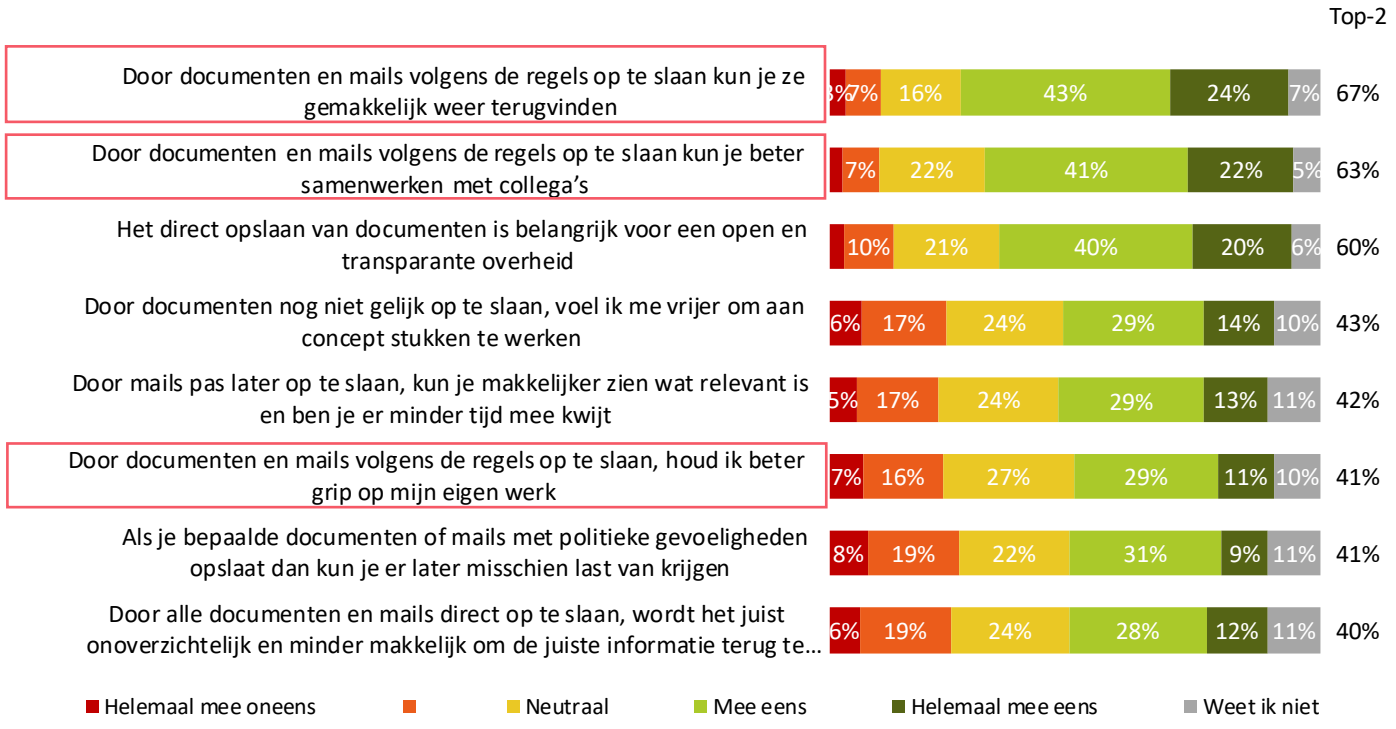
Conclusies:

- Ruim 30% vindt het direct opslaan van informatie (helemaal) niet leuk. Slechts 10% vindt dit (heel) leuk. De helft vindt het leuk noch niet leuk.



Houding

Voordelen zijn duidelijk, gepercipieerde nadelen worden niet door iedereen gedeeld



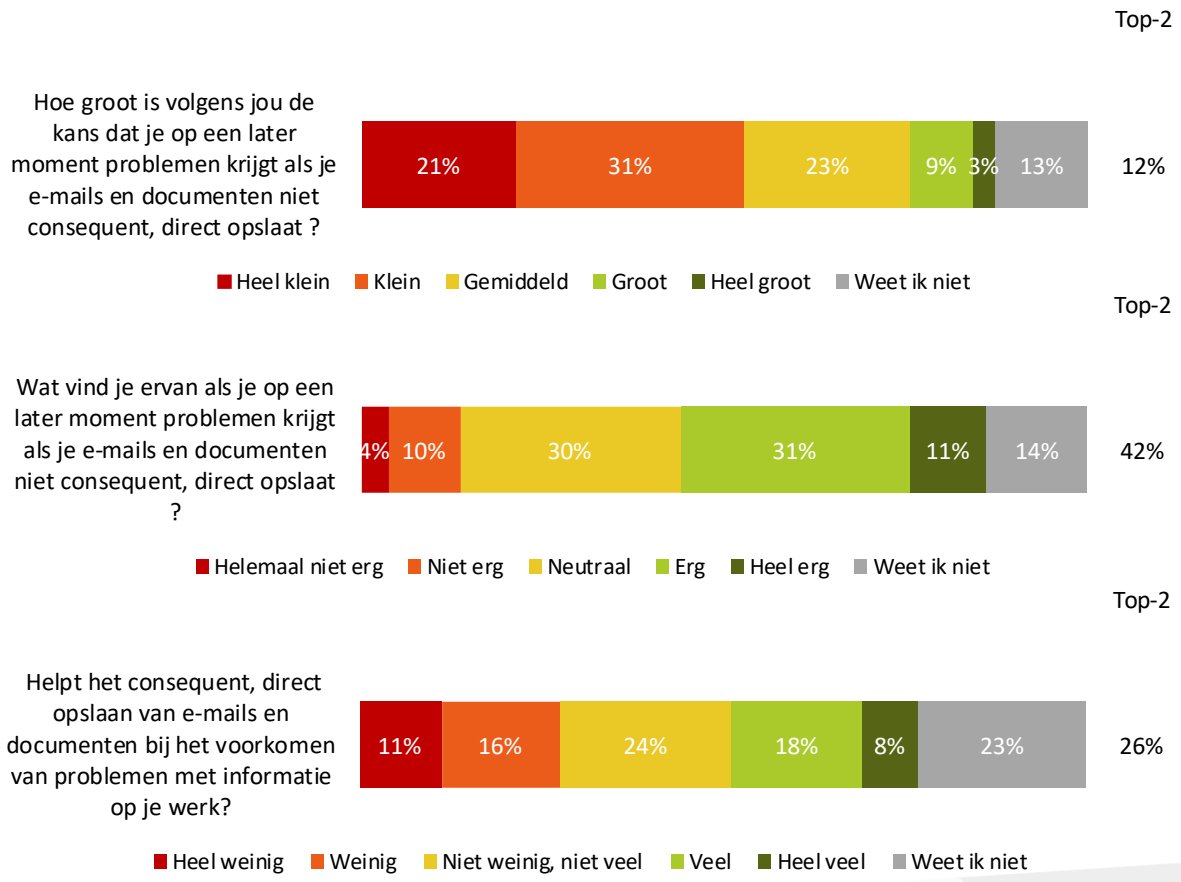
Conclusies:

- Een ruime meerderheid onderschrijft voordelen van het direct opslaan zoals 'dat je zaken gemakkelijk weer terug kunt vinden' en 'dat het leidt tot betere samenwerking met collega's.
- Ca. 60% zegt ook dat direct opslaan belangrijk is voor een open en transparante overheid.

- *De rood omkaderde stellingen zijn opgenomen in het analyseconstruct 'Houding praktische voordelen'.*

Houding

Kans op ‘problemen later’ vanwege niet goed opslaan wordt vrij klein geacht

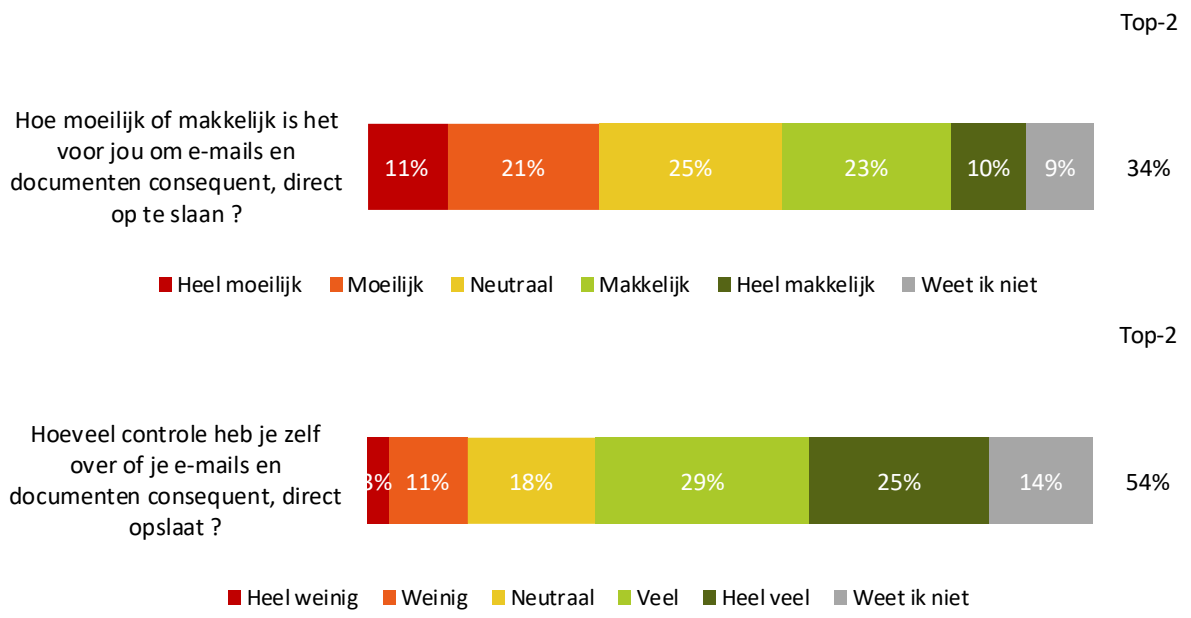


Conclusies:

- Medewerkers verwachten veelal niet dat ze later in de problemen kunnen komen als ze informatie niet direct opslaan.
- Als men onverhoopt wel in de problemen komt omdat men informatie niet direct heeft opgeslagen, vindt men dat ‘neutraal tot erg’.
- Volgens een kwart van de medewerkers kan het direct opslaan van informatie voorkomen dat je later problemen krijgt met informatie op je werk.
- Risicoperceptie = laag
- Effect van oplossing: het direct opslaan is beperkt.

Houding

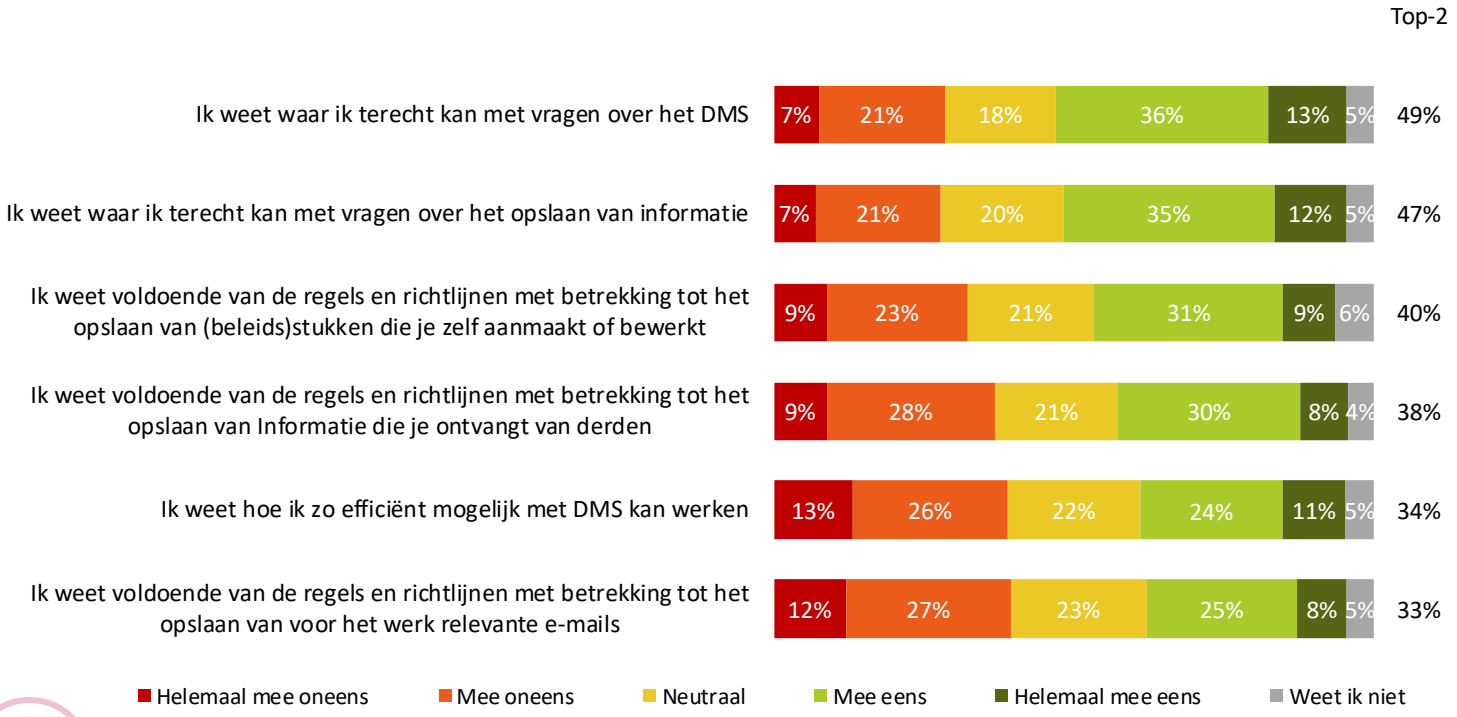
Medewerkers vinden dat ze behoorlijke controle hebben als het gaat om het direct opslaan van informatie



Conclusies:

- Slechts 19% zegt zelf (heel) weinig controle te hebben over het direct opslaan van informatie.
- Een iets grotere groep (32%) zegt dit wel (heel) moeilijk te vinden.

25-40% wordt onvoldoende gefaciliteerd, ook eigen vaardigheden schieten tekort

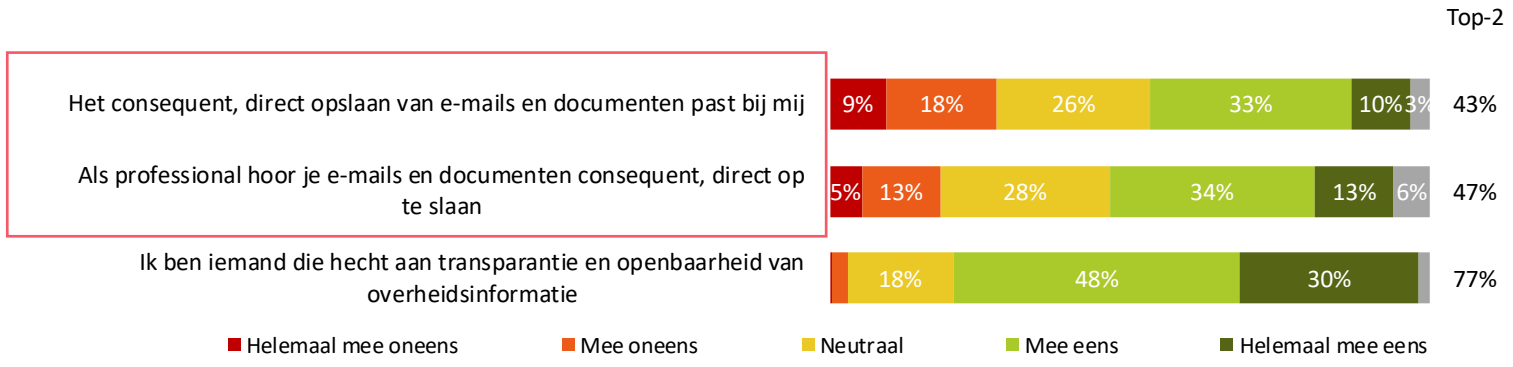


Conclusies:

- Een substantiële groep medewerkers zegt niet te weten waar ze terecht kunnen met vragen over het opslaan van informatie of de omgang met DMS.
- Ruim 30% zegt niet voldoende te weten van de regels en richtlijnen.

Kunnen

Ruim 40% vindt dat het direct opslaan van informatie bij hen past



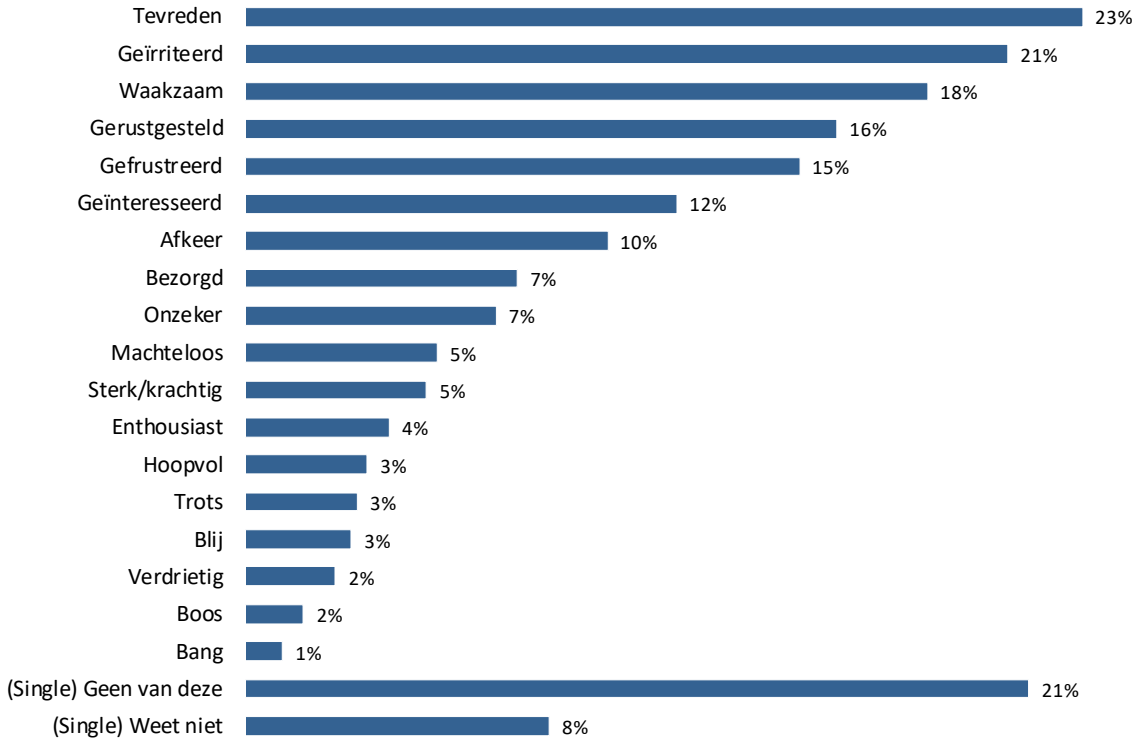
Conclusies:

- Ruim 40% vindt dat het direct opslaan van informatie bij hen past.
- Zo'n 75% hecht belang aan transparantie en openbaarheid van overheidsinformatie.

- *De rood omkaderde stellingen zijn opgenomen in het analyseconstruct 'Zelfbeeld'.*

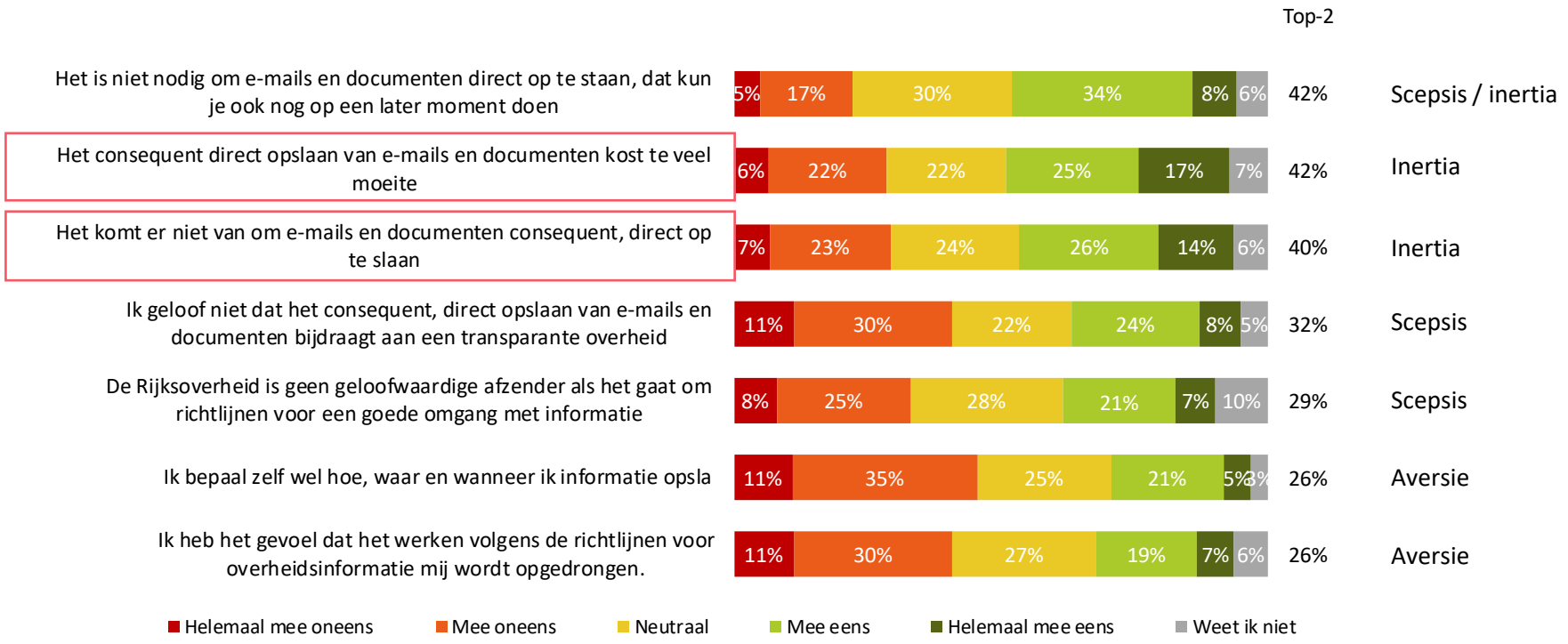
Zelfbeeld

Tevreden en geïrriteerd zijn meest genoemde emoties



Vraag: Welke emoties ervaar je als je aan het direct opslaan van e-mails en documenten denkt?

Er is duidelijk weerstand tegen het direct opslaan van informatie



Conclusies:

- Zo'n 40% van de medewerkers bevestigt dat er bij hen sprake is van inertia ('het kost veel moeite' en 'het komt er niet van').
- Er is ook sprake van aversie (het wordt me opgedrongen), scepsis/inertia (je hoeft documenten niet direct op te slaan, dat kan later ook nog) en scepsis (gelooft niet dat direct opslaan bijdraagt aan een transparante overheid).

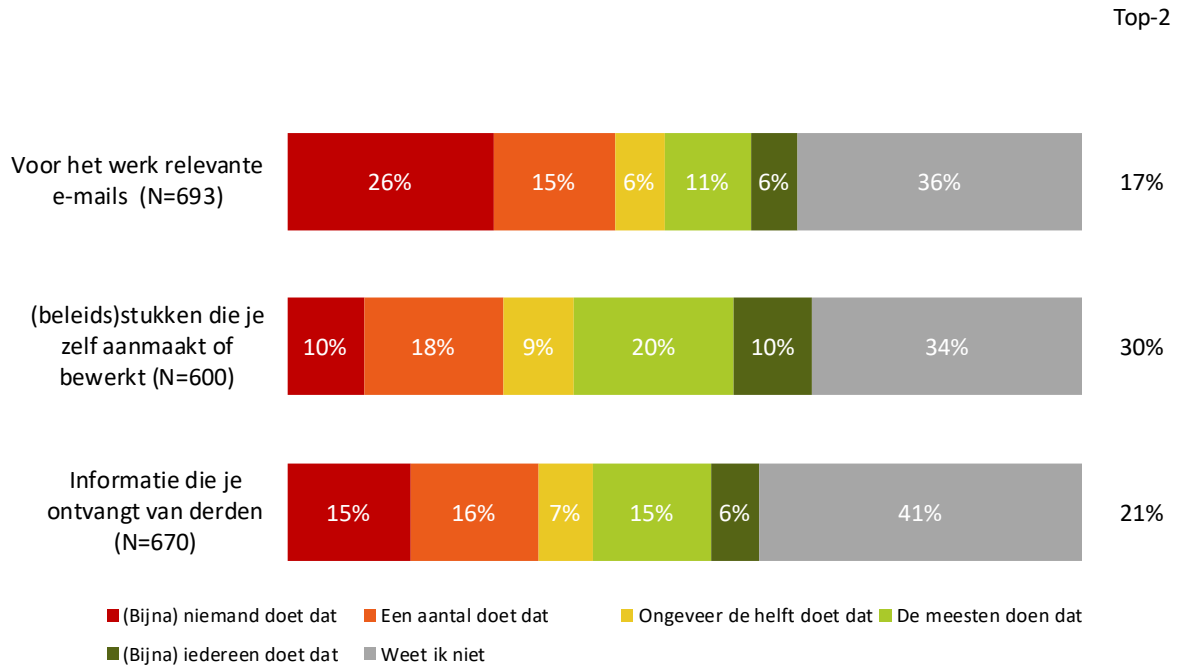
Sociale omgeving (descriptief)

Veel medewerkers geven aan dat bijna geen of slechts een aantal collega's direct opslaan

Conclusies:

- Veel medewerkers geven aan dat bijna geen of slechts een aantal direct collega's informatie meteen opslaan. Eveneens een vrij grote groep (35-40%) zegt dit niet te weten van hun collega's.
- Deze uitkomsten onderschrijven het belang van het bespreken van dit onderwerp in de teams. Medewerkers die aangeven dat de meeste of bijna alle directe collega's informatie meteen opslaan doen dit meestal zelf ook.

Vraag: Geef aan of je directe collega's informatie consequent, direct opslaan.



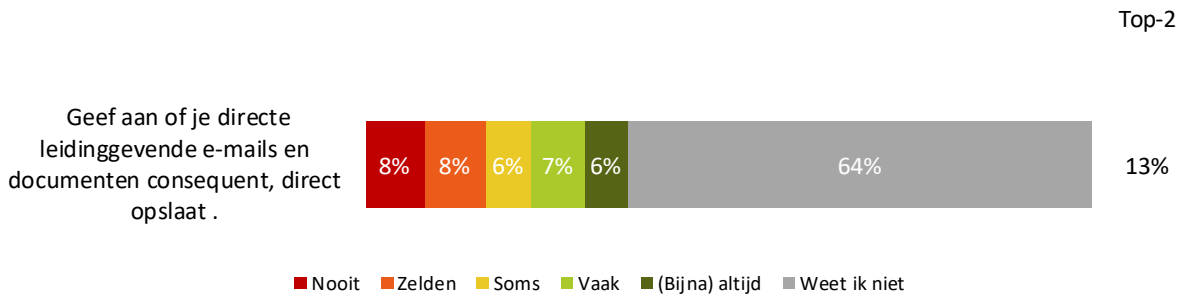
Sociale omgeving

Sociale omgeving (descriptief)

2 op de 3 medewerkers weet niet of de direct leidinggevende informatie meteen opslaat

Conclusies:

- De meeste medewerkers weten niet of de direct leidinggevende informatie meteen opslaat.



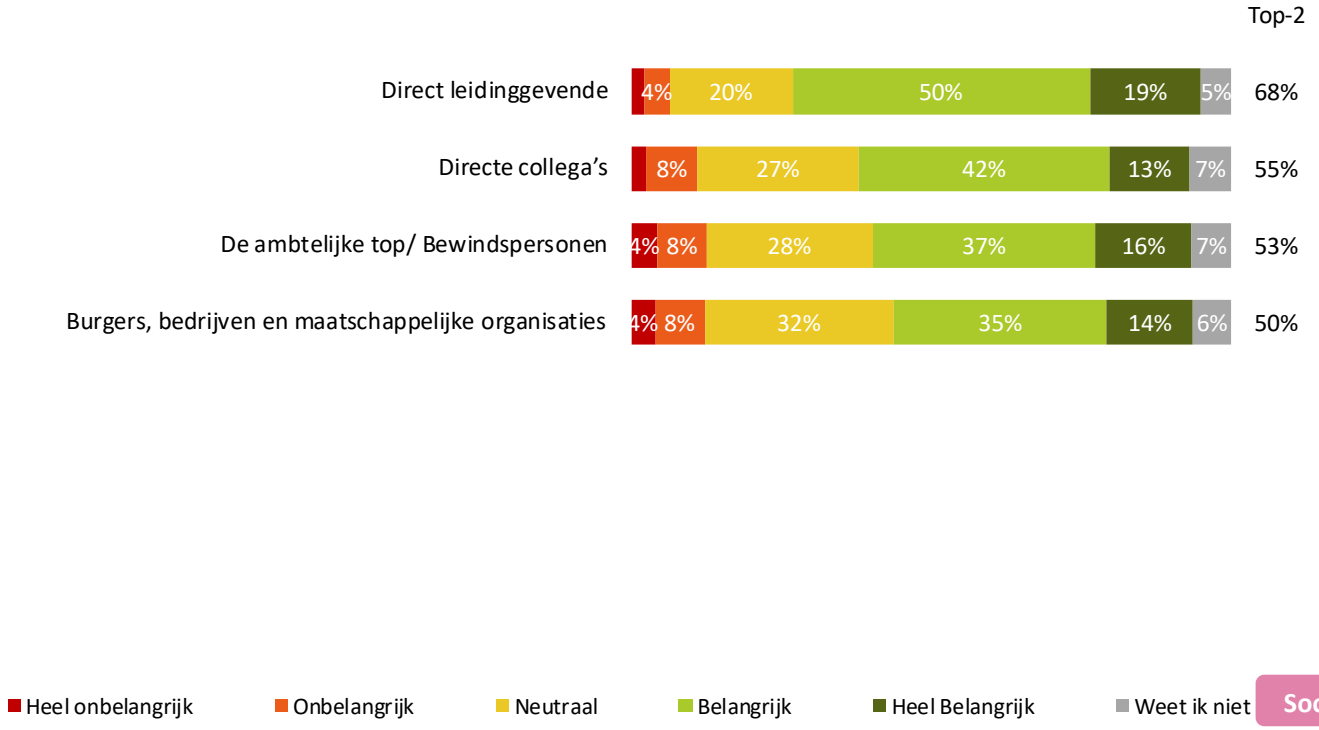
Sociale omgeving

Sociale omgeving (injunctief)

Mening van omgeving belangrijk als het gaat om de omgang met informatie

Conclusies:

- Zo'n 70% van de medewerkers zegt dat de mening van de direct leidinggevende belangrijk is als het gaat om het direct opslaan van informatie.
- De mening van personen binnen de eigen organisatie wordt iets belangrijker gevonden dan de mening van de buitenwereld (burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties).



Vraag: Als het gaat om het consequent, direct opslaan van informatie, wiens mening is dan belangrijk voor je?

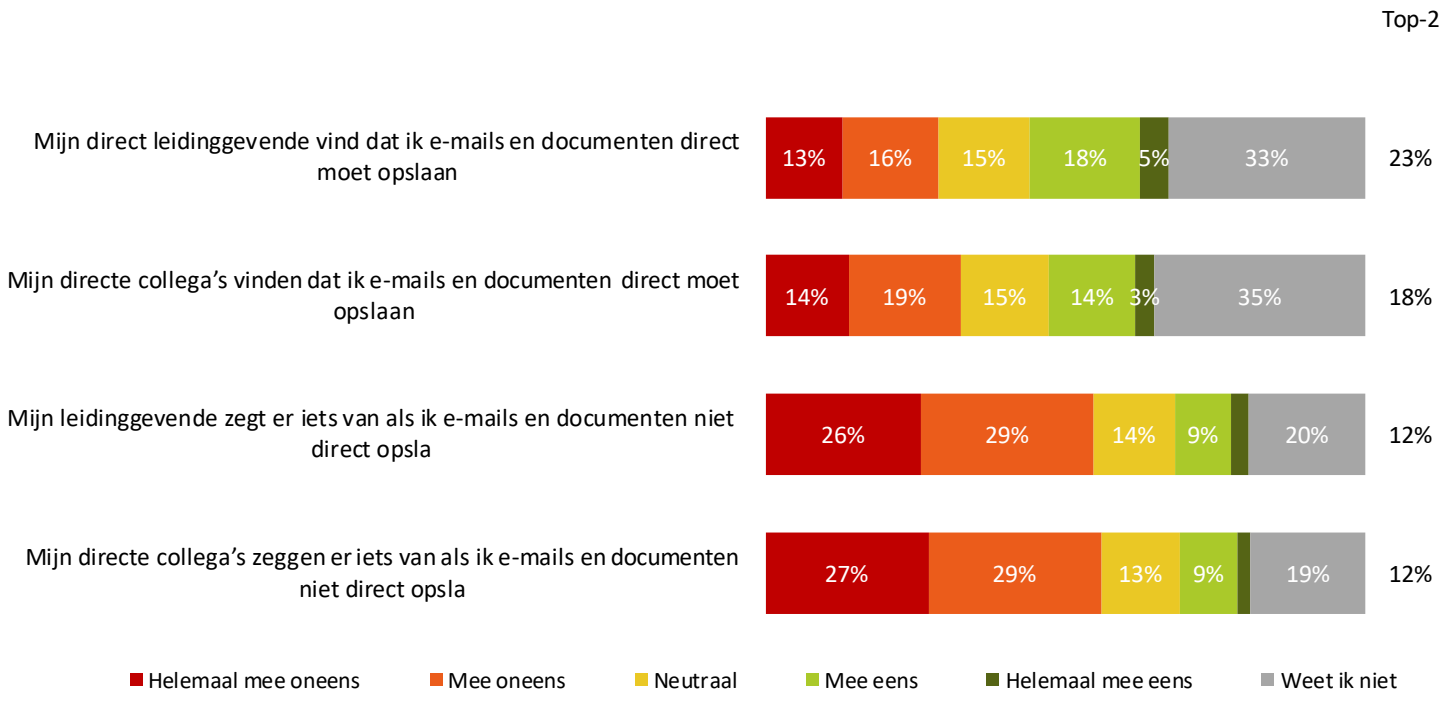
Sociale omgeving

Sociale omgeving (injunctief)

1 op 4 zegt dat de leidinggevende vindt dat info direct moet worden opgeslagen

Conclusies:

- 25% van de medewerkers geeft aan dat diens leidinggevende vindt dat e-mails en documenten direct moeten worden opgeslagen en ruim 10% van de medewerkers geeft aan dat de leidinggevende er iets van zegt als informatie niet direct wordt opgeslagen.
- De injuctieve sociale norm is voor relatief veel medewerkers niet helemaal duidelijk. Dat blijkt uit de relatief hoge percentages 'weet niet'(20-35%).



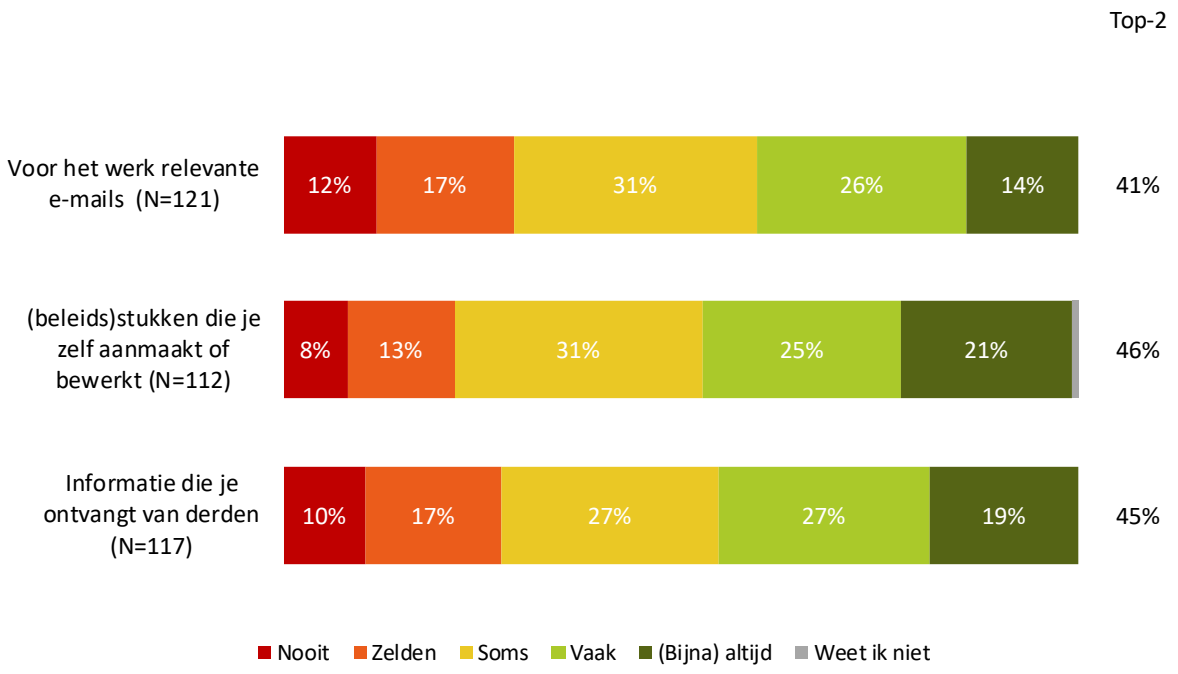
Sociale omgeving

Managers

Gedrag

Gedrag

Ruim 40% van managers stuurt vaak of (bijna) altijd op direct opslaan door team



Conclusies:

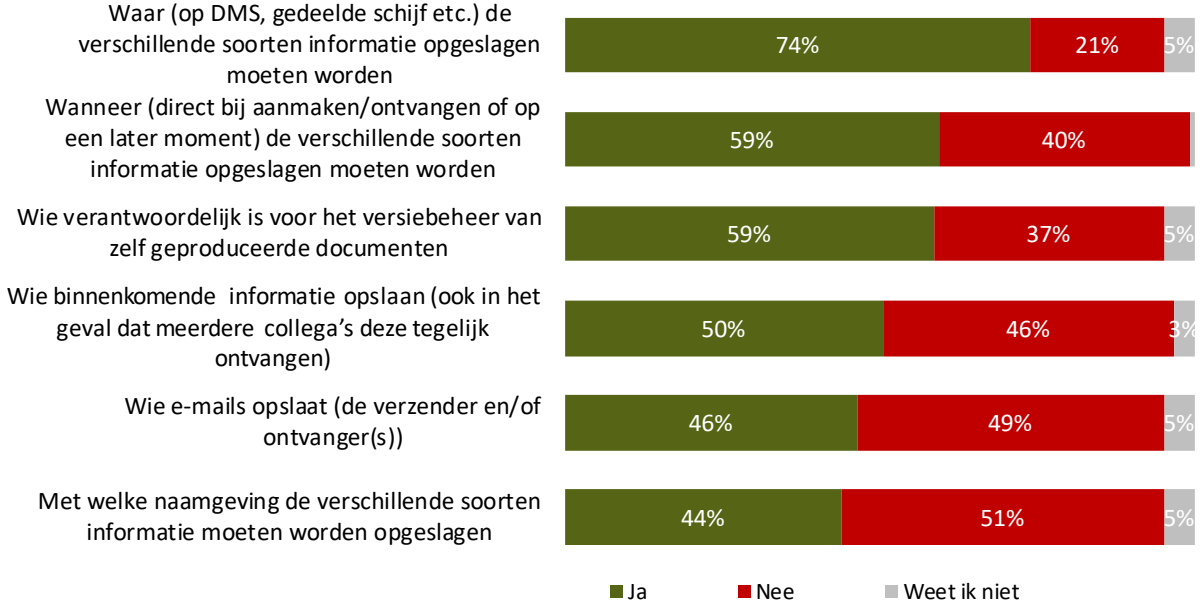
- Managers sturen iets meer op het direct opslaan van beleidsstukken en stukken van derden dan op het direct opslaan van relevante e-mails.
- Ongeveer een derde van de managers zegt soms te sturen op het direct opslaan van informatie, 20 tot 30% stuurt hier zelden of nooit op.

Vraag: Hoe vaak of hoe intensief stuur jij de mensen in jouw team aan op het consequent, direct opslaan van <type document>?

Met aansturen bedoelen we het regelmatig bespreken van, het maken van afspraken over, het controleren en het beoordelen van medewerkers met betrekking tot dit onderwerp.

Afspraken maken in het team

Zo’n driekwart zegt dat er afspraken zijn gemaakt over waar info wordt opgeslagen

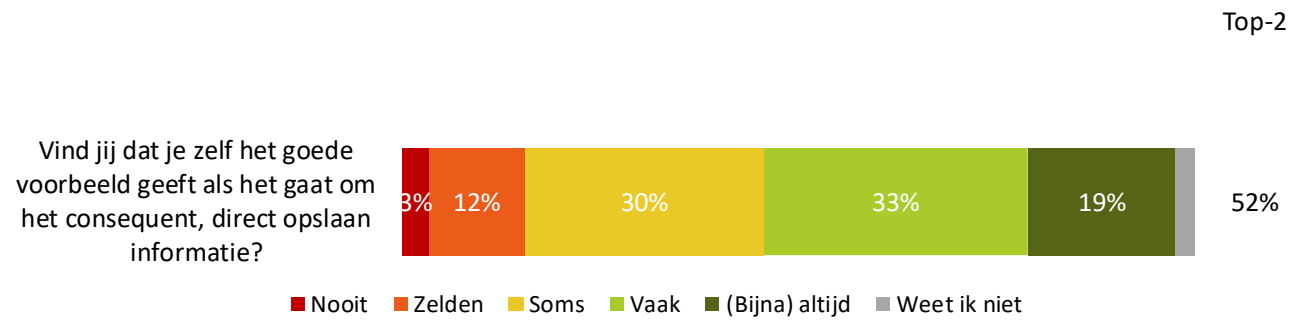


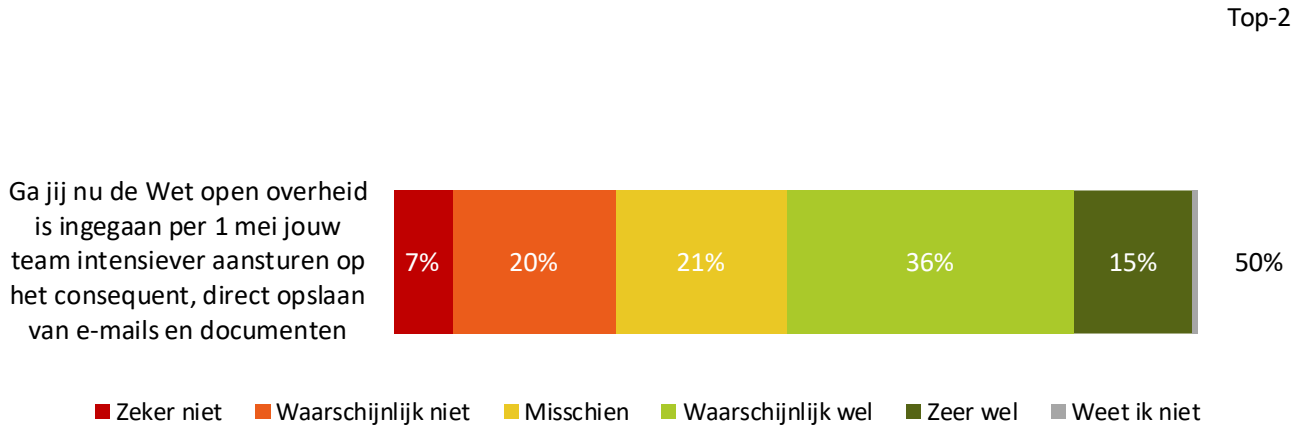
Conclusies:

- Ca. 75% heeft binnen het team afspraken gemaakt over waar de verschillende soorten informatie moeten worden opgeslagen.
- 50 a 60% heeft afspraken gemaakt over wie verantwoordelijk is voor versiebeheer, het moment van opslaan en wie moet opslaan als bepaalde info door meerdere teamgenoten wordt ontvangen.
- Ca. 45% heeft ook afspraken gemaakt over de naamgeving van documenten en wie verantwoordelijk is voor het opslaan van e-mailverkeer binnen het team.
- Volgens managers zijn er meer afspraken gemaakt dan volgens de medewerkers (vergelijking met pag. 20). Het aandeel van de managers dat zegt dat er afspraken zijn gemaakt ligt over de gehele linie zo’n 20% hoger.

Gedrag

Meerderheid vindt dat ze zelf het goede voorbeeld geven





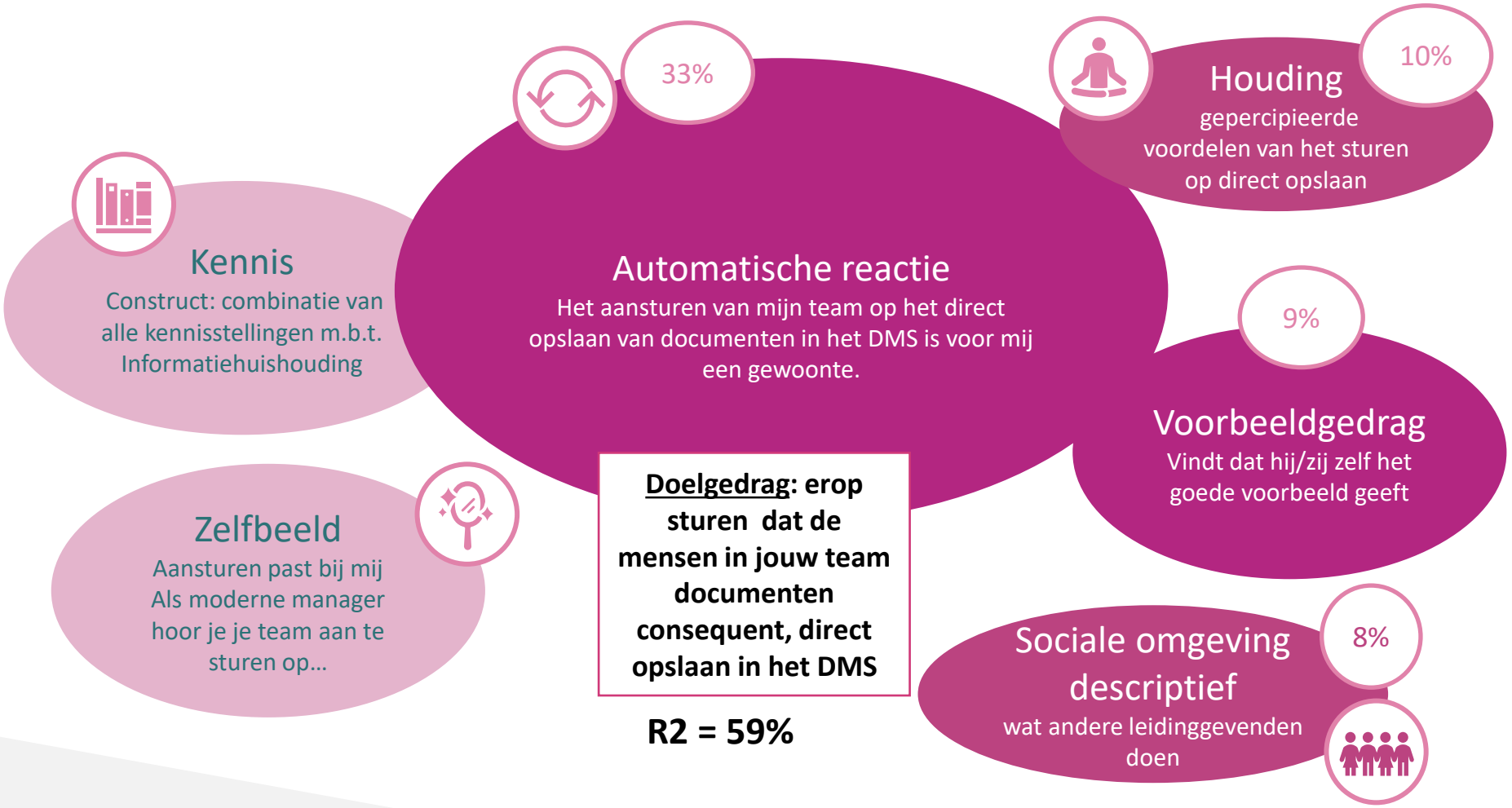
Conclusies:

- Ruim 50% van de managers zegt zelf vaak of bijna altijd het goede voorbeeld te geven.
- Managers die zelf het goede voorbeeld geven sturen er ook vaker op in het team.

Resultaten

Analyse gedragsbepalers

Doelgedrag verklaard (managers)



In het schema zijn de gedragsbepalers weergegeven die significant bijdragen aan het te verklaren gedrag.

De impactscores (percentages) geven aan in welke mate de gedragsbepaler het doelgedrag verklaart. Deze zijn berekend door de totale verklaarkracht te verdelen over de gedragsbepalers op basis van hun Standardized Estimates in het regressiemodel.

De totale verklaarkracht van het model is 59% (de R2). Dit geeft aan dat het sturen op het direct opslaan van documenten op DMS of gedeelde netwerkschijf voor zo'n 59% te verklaren is door de in dit onderzoek geoperationaliseerde gedragsbepalers.

De gedragsbepalers 'Kennis' en 'Zelfbeeld' vallen net buiten het initiële stepwise regressiemodel. Als er echter een model wordt gemaakt zonder 'Automatische reactie' komen deze elementen wel als verklarende variabelen naar voren. Deze lijken dus wel een kleine impact op het doelgedrag te hebben, vandaar dat we dit ook vermelden in dit schema.

Sturen op direct opslaan van informatie ‘uit gewoonte’ is belangrijkste gedragsbepaler

- Ook voor managers geldt dat het sturen van de medewerkers op het direct opslaan van informatie het meest kan worden verklaard door **Automatische reactie** ofwel de mate waarin het sturen op het direct op de juiste plaats opslaan van informatie voor hem/haar een gewoonte is.
- **Houding**, meer precies het feit dat men de voordelen van het direct opslaan onderschrijft heeft daarna het meeste impact op het aansturen op het direct opslaan van informatie.
- Ook het eigen gedrag in deze verklaart de mate waarin men stuurt. Managers die vinden dat ze zelf het goede voorbeeld geven als het gaat om het direct opslaan van informatie zullen daar ook eerder/vaker op sturen bij hun medewerkers.
- Uit het onderzoek blijkt eveneens dat de **decriptieve sociale norm** een verklarende factor is. Managers die weten dat collega managers sturen op het direct opslaan, zullen dat zelf ook vaker doen.
- Voor de gedragsbepalers **Zelfbeeld** en **Kennis** geldt dat er vanuit de analyses aanwijzingen zijn dat ze in enige mate bijdragen aan het verklaren van het doelgedrag, echter ze vallen buiten het stepwise regressiemodel dus hun bijdrage is moeilijk te kwantificeren.

Gedragsbepalers zonder significante bijdrage

- De overige gedragsbepalers **Kunnen, Weerstand** en **Fysieke omgeving**, dragen niet significant bij aan het aansturen op het direct opslaan van informatie.

Verschillen tussen subgroepen

- In het onderzoek is gekeken naar relevante verschillen tussen subgroepen op basis van het type organisatie, type functie, geslacht en leeftijd. Daar waar er relevante verschillen zijn zullen deze worden benoemd bij de beschrijving van de resultaten. De achtergrondvragen zijn ook meegenomen in het regressiemodel. Deze zijn daarbij niet als significant/verklarend naar voren.
- Er is een uitsplitsing gemaakt op basis van het al dan niet sturen op het direct opslaan van informatie. Deze is weergegeven op de volgende pagina. De groep is uitgesplitst op basis van het doelgedrag: groep 1 bestaat uit de managers die zeggen bijna altijd of vaak hierop te sturen, groep 2 bestaat uit de manager die zeggen soms, zelden of (bijna) nooit te sturen op het direct opslaan van informatie.

2 groepen managers op basis van houding en gedrag ten aanzien van het sturen op het direct opslaan van informatie

1. Positief (41%)

- **Gedrag**: Sturen op het direct opslaan van informatie: vaak, bijna altijd
- **Voorbeeld**: Vind jij dat je zelf het goede voorbeeld geeft als het gaat om het consequent, direct opslaan informatie? (bijna) altijd/vaak: 75%
- **Automatische reactie**: Het aansturen van mijn team op het direct opslaan van informatie is voor mij een gewoonte: (helemaal) mee eens: 78%
- **Gebruiksvriendelijkheid DMS**: (zeer) gebruiksvriendelijk: 52%, (zeer) ongebruiksvriendelijk: 24%
- **Houding**: Door sturen op direct opslaan houden mijn mensen beter grip op hun werk / kunnen ze beter samenwerken: (helemaal) mee eens: 61% / 74%
- **Zelfbeeld**: Het aansturen van mijn team op het consequent, direct opslaan van informatie past bij mij: (helemaal) mee eens: 63%
- **Zelfbeeld**: Als moderne manager hoor je je team aan te sturen op het consequent, direct opslaan van e-mails en documenten: (helemaal) mee eens: 73%
- **Weerstand/ inertia:** het komt er niet van om…: (helemaal) mee eens: 19%
  Weerstand/ inertia: het kost veel moeite om…: (helemaal) mee eens: 24%
  Weerstand/ aversie: het wordt mij opgedrongen om …: (helemaal) mee eens: 32%
  Weerstand/ scepsis: leidt niet tot transparantere overheid: mee eens: 26%
- **Sociale omgeving descriptief**: Geef aan of andere managers in jouw organisatie sturen op consequent, direct opslaan van informatie: (bijna) iedereen/ de meesten: 57%

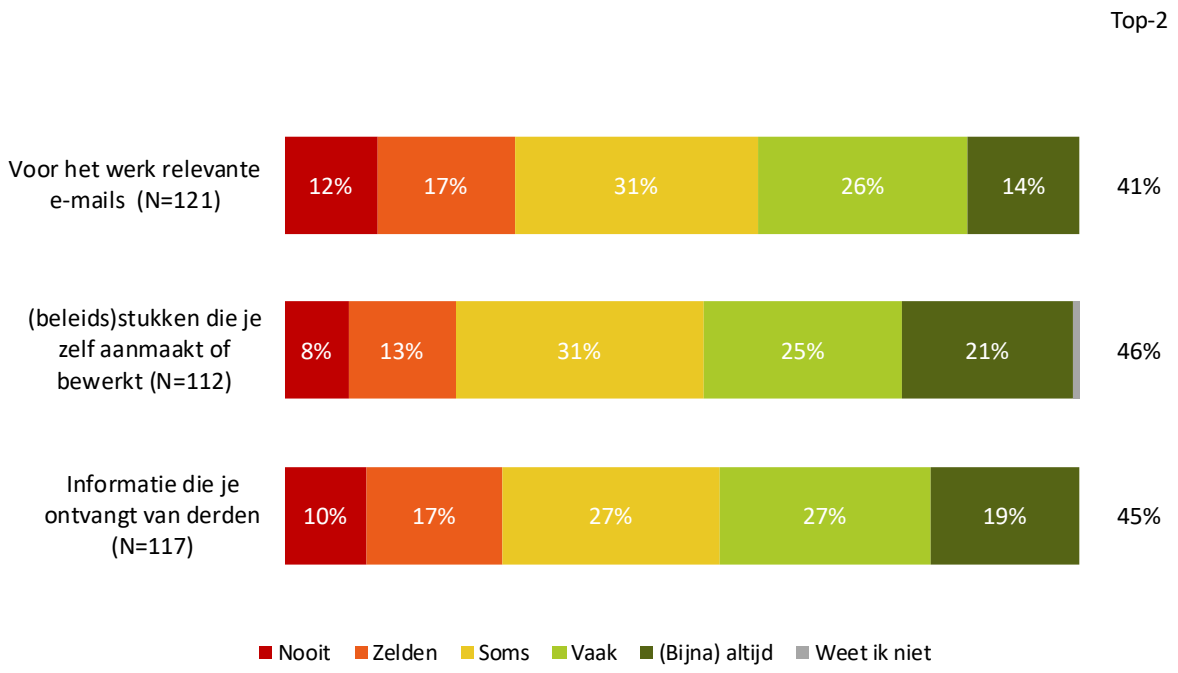
2. Negatief en neutraal (59%)

- Sturen op het direct opslaan van informatie: nooit, zelden, soms
- Voorbeeld: (bijna) altijd/vaak: 30%
- Automatische reactie: Het aansturen van mijn team op het direct opslaan van informatie is voor mij een gewoonte: (helemaal) mee eens: 7%
- Gebruiksvriendelijkheid DMS: (zeer) gebruiksvriendelijk: 9%, (zeer) ongebruiksvriendelijk: 66%
- Houding: Door te sturen op direct opslaan houden mijn mensen beter grip op hun werk / kunnen ze beter samenwerken: (helemaal) mee eens: 33% / 51%
- Zelfbeeld: Het aansturen van mijn team op het consequent, direct opslaan van informatie past bij mij: (helemaal) mee eens: 18%
- Zelfbeeld: Als moderne manager hoor je je team aan te sturen op het consequent, direct opslaan van e-mails en documenten: (helemaal) mee eens: 40%
- Weerstand/ inertia: het komt er niet van om…: (helemaal) mee eens: 37%
  Weerstand/ inertia: het kost veel moeite om…: (helemaal) mee eens: 47%
  Weerstand/ aversie: het wordt mij opgedrongen om …: (helemaal) mee eens: 45%
  Weerstand/ scepsis: leidt niet tot transparantere overheid: mee eens: 42%
- Sociale omgeving descriptief: Geef aan of andere managers in jouw organisatie sturen op consequent, direct opslaan van informatie: (bijna) iedereen/ de meesten: 16%

Resultaten

De 9 gedragsbepalers

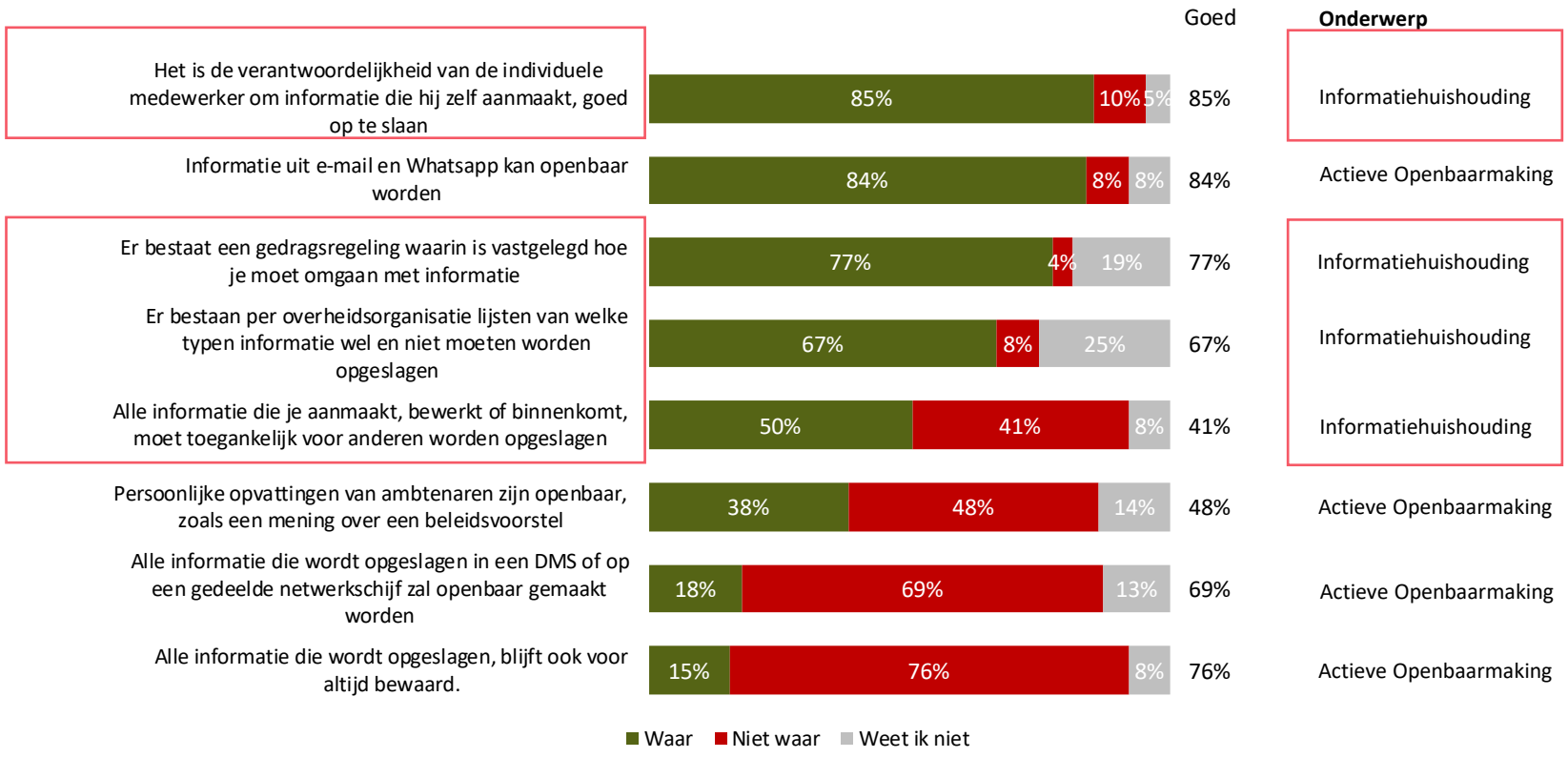
Sturen op direct opslaan van beleidsstukken en stukken van derden vaker een gewoonte



Conclusies:

- Het sturen op het direct opslaan is voor ca. 45% van de managers een gewoonte als het gaat om beleidsstukken en informatie die je ontvangt van derden.
- Het sturen op het direct opslaan van voor het werk relevante e-mails is nog wat minder een gewoonte (41% zegt dit bijna altijd of vaak uit gewoonte te doen).
- Daar waar het direct opslaan door medewerkers duidelijk minder vaak 'uit gewoonte' gebeurt bij e-mails dan bij beleidsstukken en stukken van derden, zien we dat het aansturen op het opslaan van de verschillende soorten documenten door managers in meer gelijke mate als gewoonte wordt beschouwd.

Managers beter op de hoogte dan medewerkers

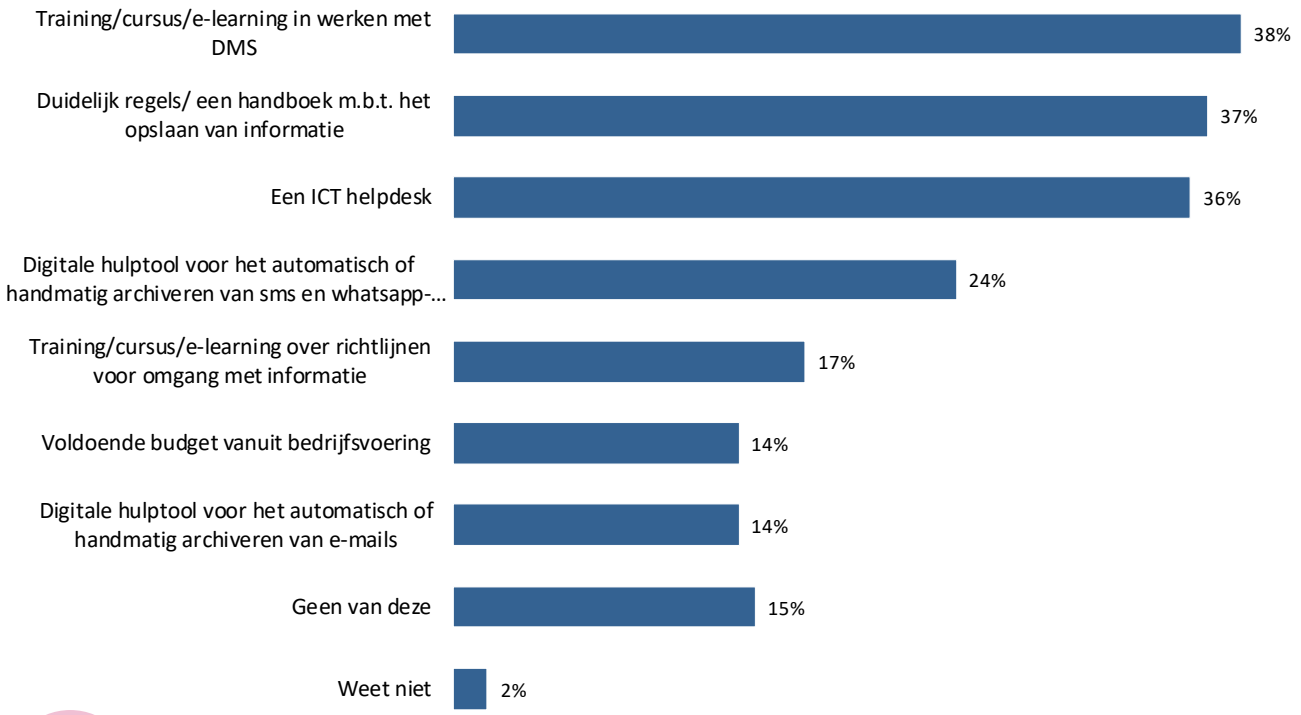


Conclusies:

- De meeste managers weten dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het opslaan van informatie.
- Toch nog 20-25% weet niet dat er een gedragsregeling is voor het omgaan met informatie en dat er lijsten zijn per organisatie met welke typen informatie er wel en niet moet worden opgeslagen.
- Managers zijn beter bekend met de regels omtrent het omgaan met informatie dan medewerkers.

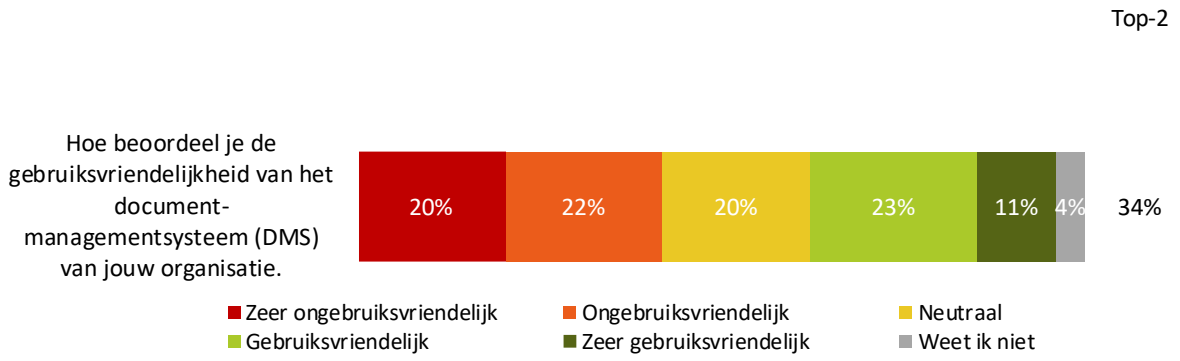
- Er zijn twee misvattingen:
  Dat alle informatie toegankelijk voor anderen moet worden opgeslagen (50% beantwoort ten onrechte met ‘ja’ en dat persoonlijke opvattingen van ambtenaren openbaar zijn (38% beantwoordt dit ten onrechte met ‘ja’).

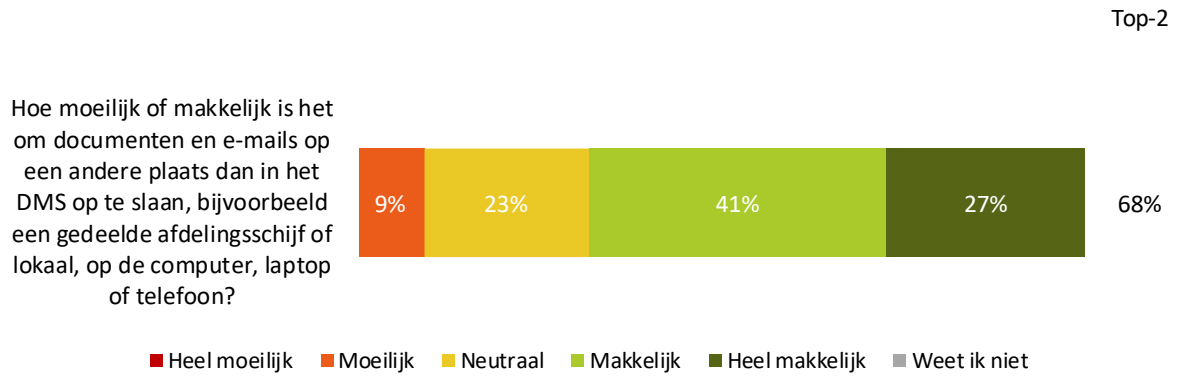
Ondersteuning bij goede omgang met informatie vaak niet voor handen



Vraag: Welke van de volgende zaken/ hulpmiddelen die te maken hebben met het opslaan van informatie heb je tot je beschikking?

Managers iets minder negatief over DMS dan medewerkers





Conclusies:

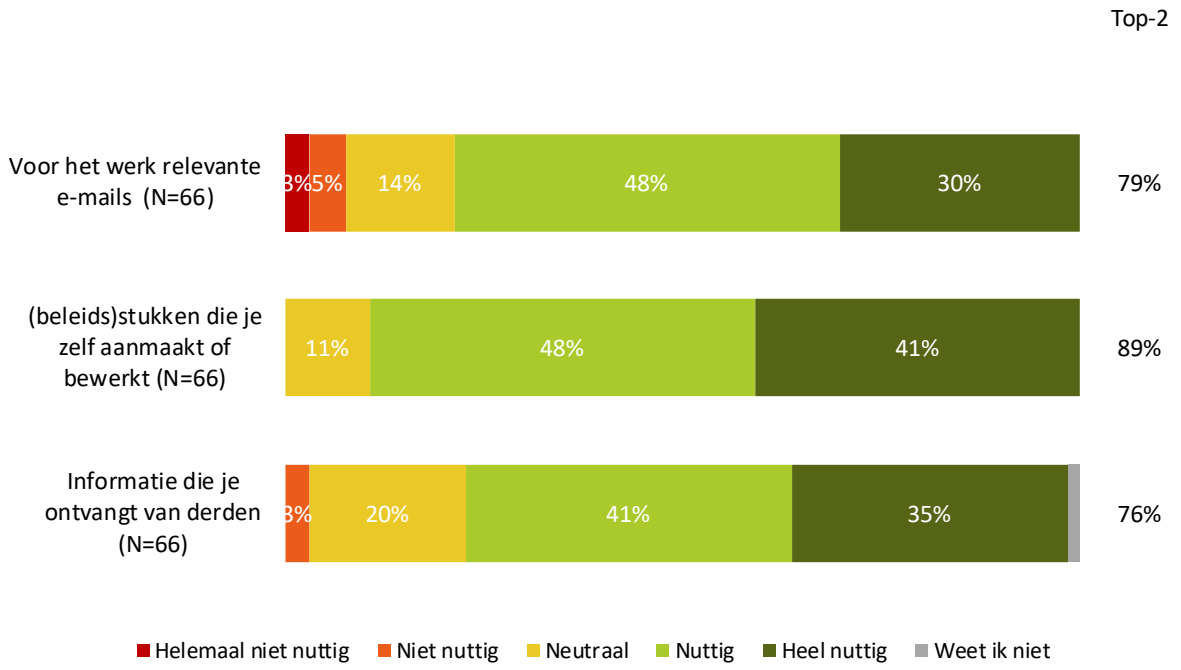
- Managers zijn wat minder negatief en wat vaker positief over de gebruiksvriendelijkheid van het DMS.
- Net als medewerkers bevestigen ze in ruime meerderheid dat het niet moeilijk is om het DMS te omzeilen.

Houding

Overgrote meerderheid erkent het nut van het direct opslaan

Conclusies:

- Er wordt door managers niet of nauwelijks getwijfeld over het nut van het direct opslaan van informatie.
- Als het gaat om beleidstukken dan is er geen enkele manager die het direct opslaan daarvan niet nuttig vindt. Voor e-mails en stukken van derden liggen deze percentages op resp. 8% en 4%.



Vraag: Wat vind jij van het direct opslaan van <type document>?

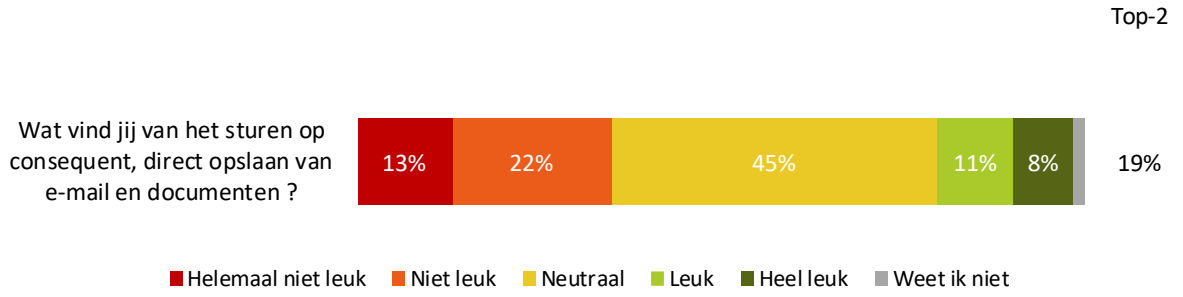
Houding

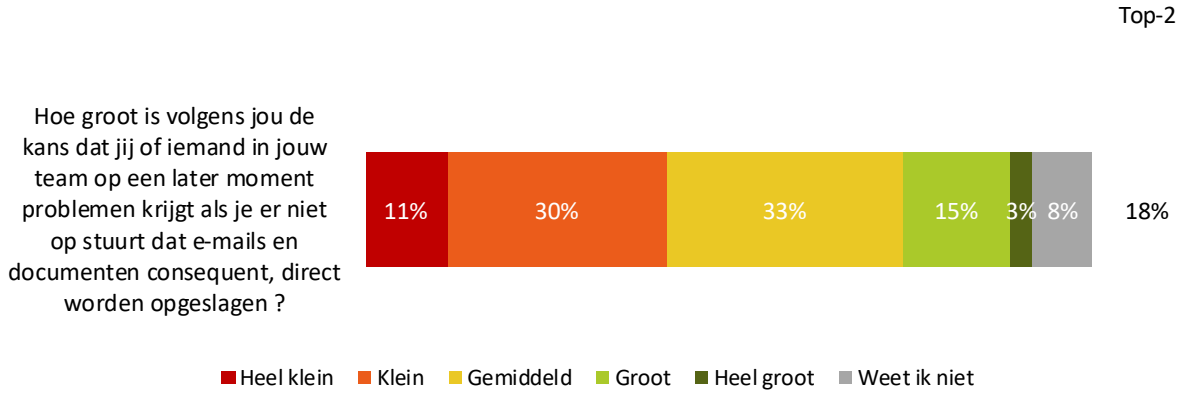
Risicoperceptie

Erop sturen is niet per se leuk en kans op problemen niet erg groot

Conclusies:

- De meeste managers vinden het sturen op het direct opslaan van informatie niet leuk tot neutraal. Zo'n 20% vindt het wel leuk om hier op te sturen.
- De risicoperceptie (in dit geval geformuleerd als de kans dat niemand uit jouw team problemen krijgt als jij niet stuurt op het direct opslaan van informatie) wordt door 1 op de 5 als groot of heel groot geschat.

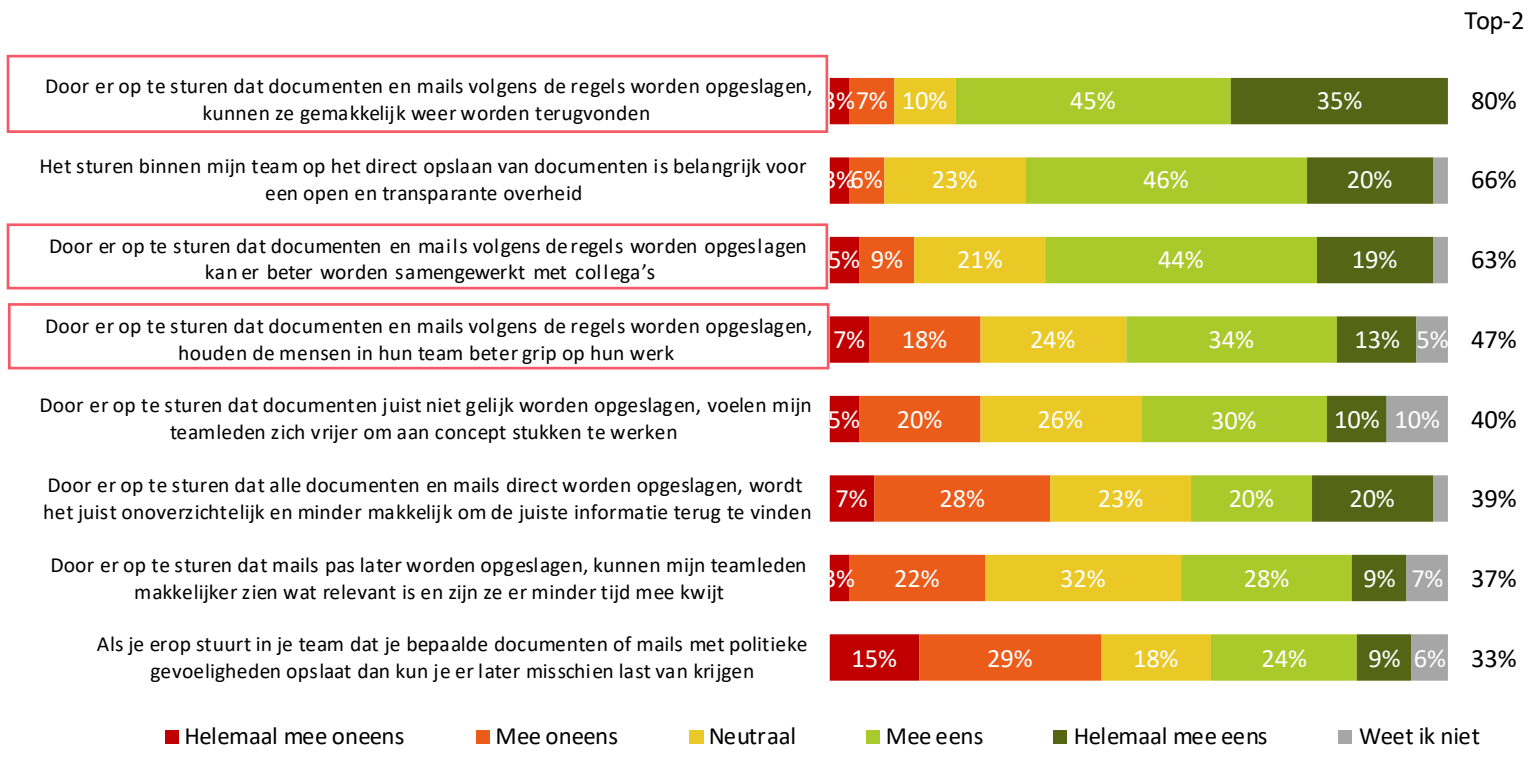




Houding

Houding

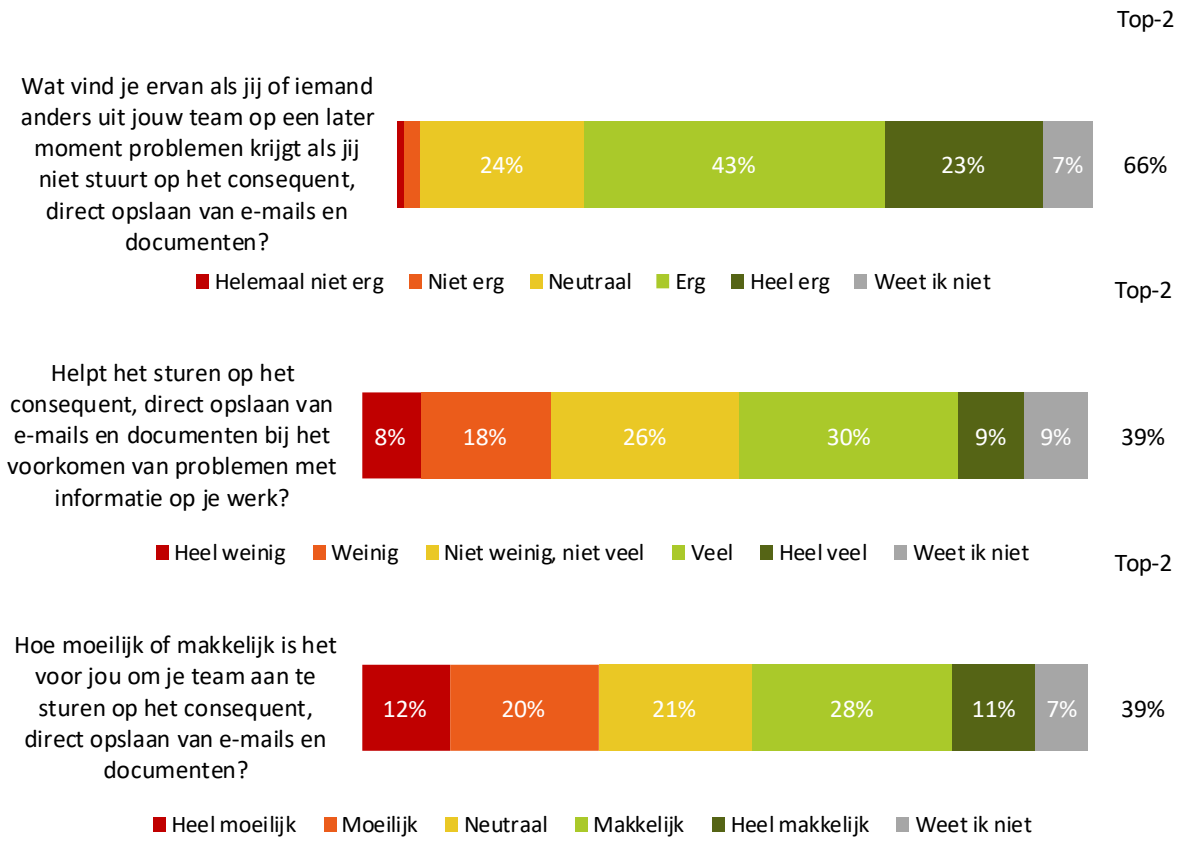
Voordelen van ‘sturen op’ worden in grotere mate onderschreven dan de nadelen



Conclusies:

- De voordelen van het sturen op direct opslaan worden in grotere mate onderschreven dan de nadelen. Managers die de voordelen ervan onderschrijven sturen ook vaker op het direct opslaan van informatie.
- 81% is het er mee eens dat sturen op opslaan leidt tot het gemakkelijker terugvinden van informatie.
- Twee derde is het er mee eens dat het sturen op direct opslaan belangrijk is voor een open en transparante overheid.
- *De rood omkaderde stellingen zijn opgenomen in het analyseconstruct ‘Houding praktische voordelen’.*

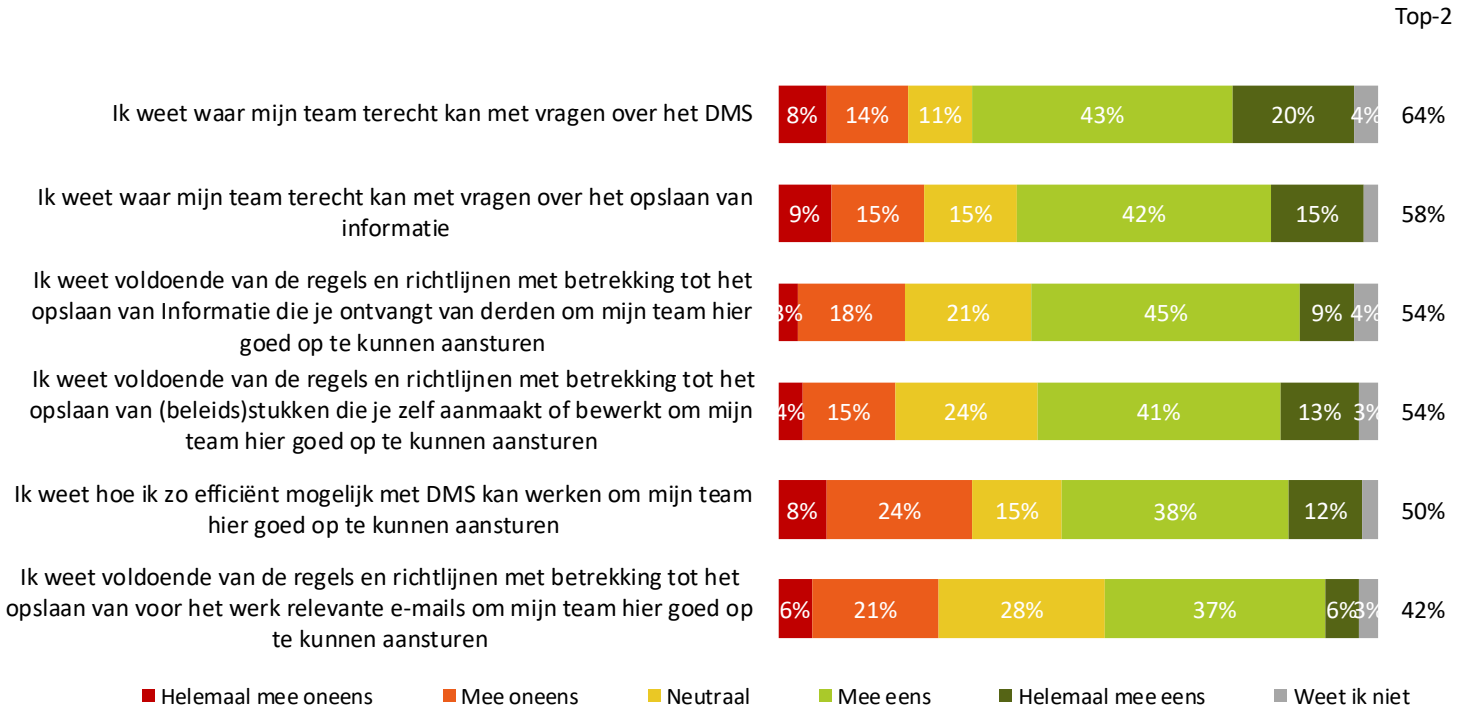
Zo’n 30% zegt het moeilijk te vinden om te sturen op het direct opslaan van informatie



Conclusies:

- Managers vinden het (heel) erg als medewerkers in problemen komen als er niet wordt gestuurd op het direct opslaan. Erop sturen kan volgens veel managers bijdragen aan het voorkomen van problemen.
- 4 op de 10 managers zeggen het (heel) makkelijk te vinden om te sturen op het direct opslaan van informatie.
- 3 op de 10 managers geven aan het moeilijk of zelfs heel moeilijk te vinden om hier op de sturen.

De helft zegt voldoende kennis te hebben van regels om hier goed op te sturen

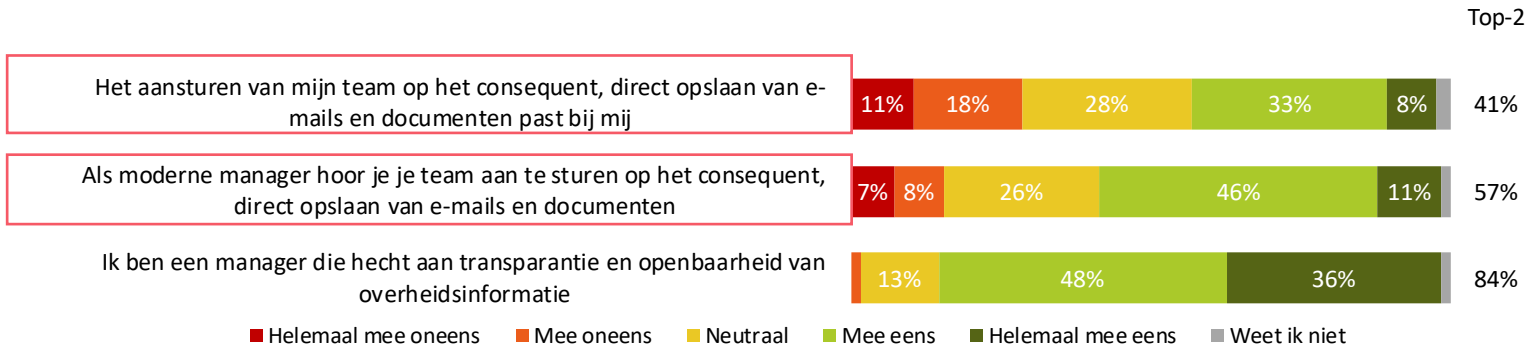


Conclusies:

- Ca. 60% weet waar men terecht kan met vragen over DMS en het opslaan van informatie.
- Slechts 45-55% vindt dat ze voldoende weten van de regels en richtlijnen om hun team hier goed op te kunnen aansturen.
- Ruim 30% van de managers ontkent zelf te weten hoe men efficiënt kan werken met DMS zodat men hier de medewerkers op kan aansturen. Daar zit dus het een mogelijk knelpunt daar waar het kennis en vaardigheden betreft.
- Managers schatten de eigen kennis en vaardigheden hoger in dan medewerkers.

Kunnen

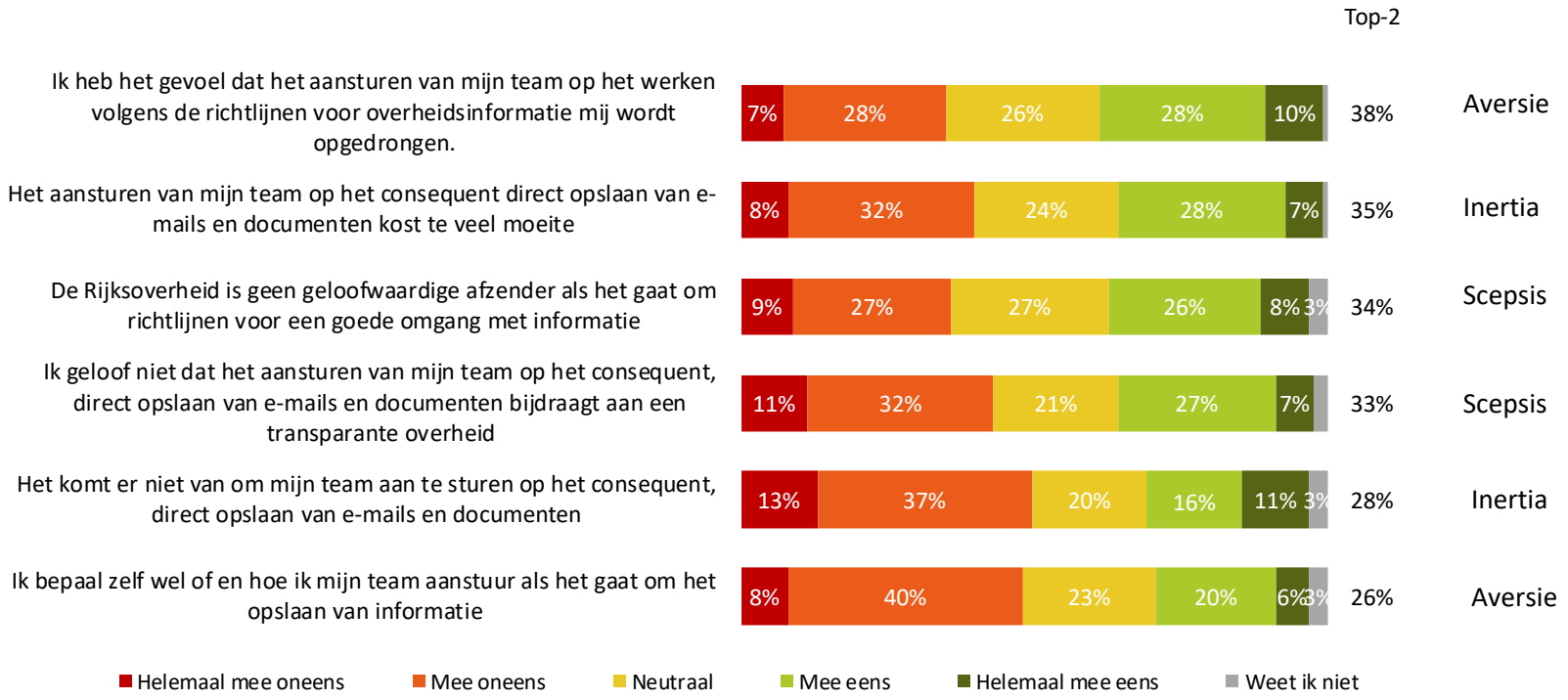
Iets minder dan de helft vindt dat het sturen op direct opslaan bij hen past



Conclusies:

- Ca. 40% van de managers geeft aan dat het sturen op het direct opslaan van informatie bij hen past. Bijna 60% vindt dat het sturen hierop past bij modern management.
- Het zelfbeeld ('sturen op het direct opslaan van informatie past bij mij' en 'als moderne manager hoor je je team aan te sturen op het direct opslaan van informatie') draagt bij aan het daadwerkelijk sturen hierop.

Bij zeker een derde van de managers is sprake van enige weerstand



Conclusies:

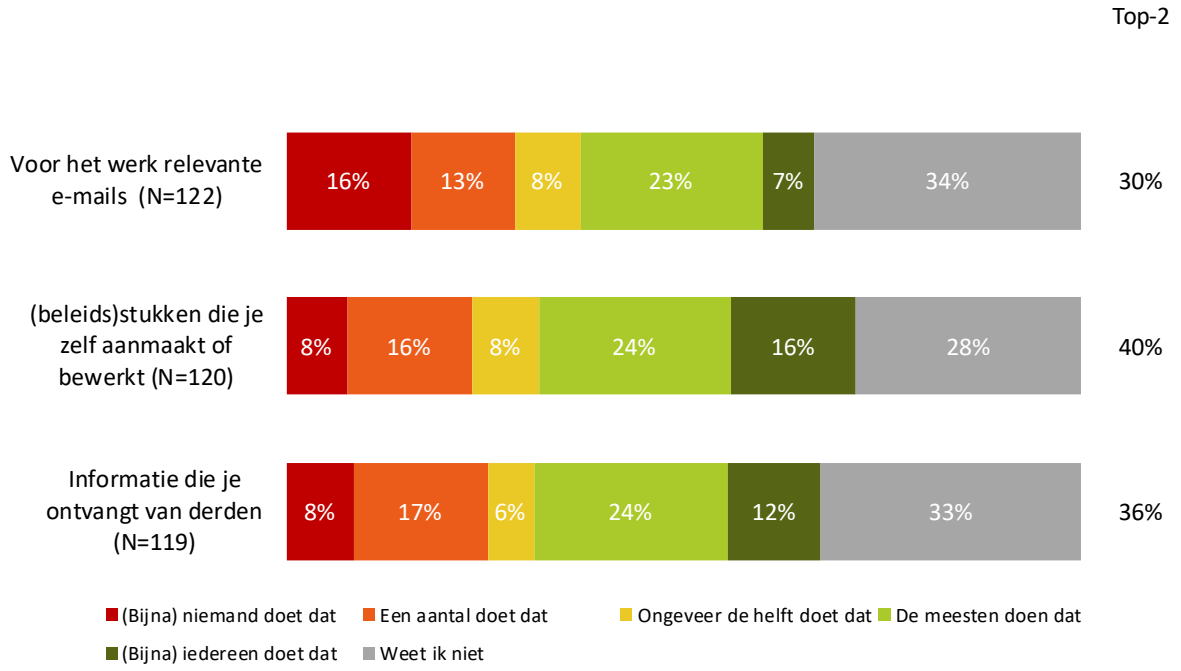
- Zo'n 40% van de managers vindt dat het sturen op direct opslaan wordt opgedrongen (aversie).
- Zo'n 35% vindt dat hen dit moeite kost en ca. 30% zegt dat het er niet van komt (inertia).
- 1 op de 3 managers gelooft niet dat het direct opslaan van informatie bijdraagt aan een transparante overheid (scepsis).

Sociale omgeving (descriptief)

35-40% geeft aan dat de meeste of bijna alle collega-managers hierop sturen

Conclusies:

- Als managers zien dat andere managers sturen op het direct opslaan van informatie, zullen ze dat ook vaker zelf doen.
- Ca. 35-40% van de managers geeft aan dat de meeste of bijna iedereen hierop stuurt. Zo'n 30% van de managers zegt niet te weten of collega managers hierop sturen.



Vraag: Geef aan of andere managers in jouw organisatie sturen op consequent, direct opslaan van <type document>

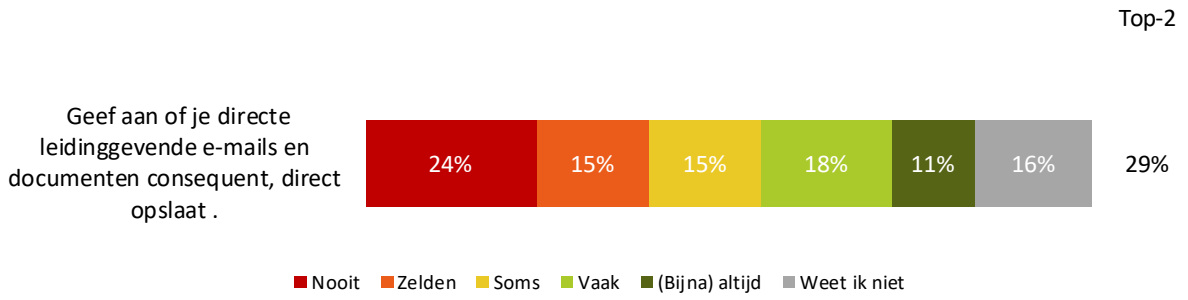
Sociale omgeving

Sociale omgeving (descriptief)

Lang niet alle managers hebben een goed voorbeeld in de eigen leidinggevende

Conclusies:

- Ruim 30% van de managers geeft aan dat de eigen leidinggevende informatie direct opslaat. Iets meer (bijna 40%) geeft aan dat deze dat zelden of nooit doet.



Sociale omgeving

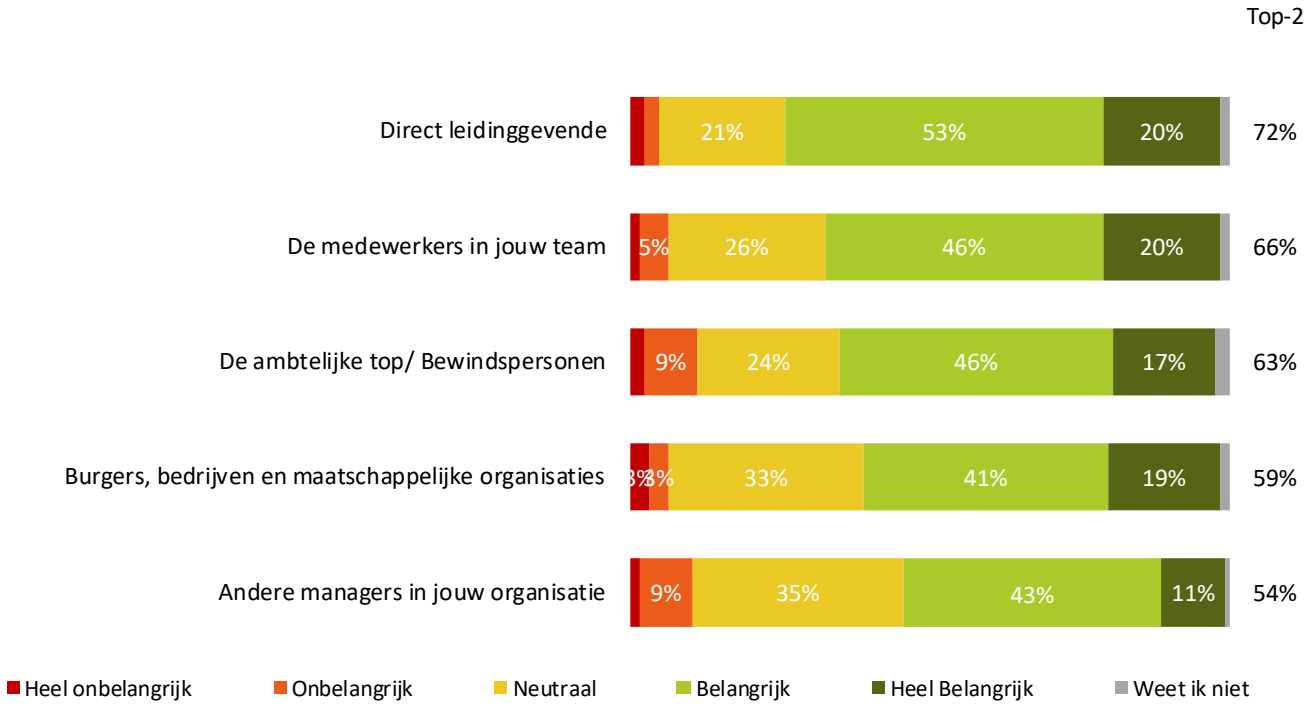
Sociale omgeving (injunctief)

Mening van omgeving belangrijk en van invloed op het al dan niet sturen

Conclusies:

- De mening van de omgeving is best belangrijk voor de managers.
- De mening van de direct leidinggevende is het meest belangrijk, de mening van de andere managers in de organisatie (anders dan de ambtelijke top) is het minst belangrijk.

Vraag: Als het gaat om het aansturen van jouw team op het consequent, direct opslaan van informatie, wiens mening is dan belangrijk voor je?



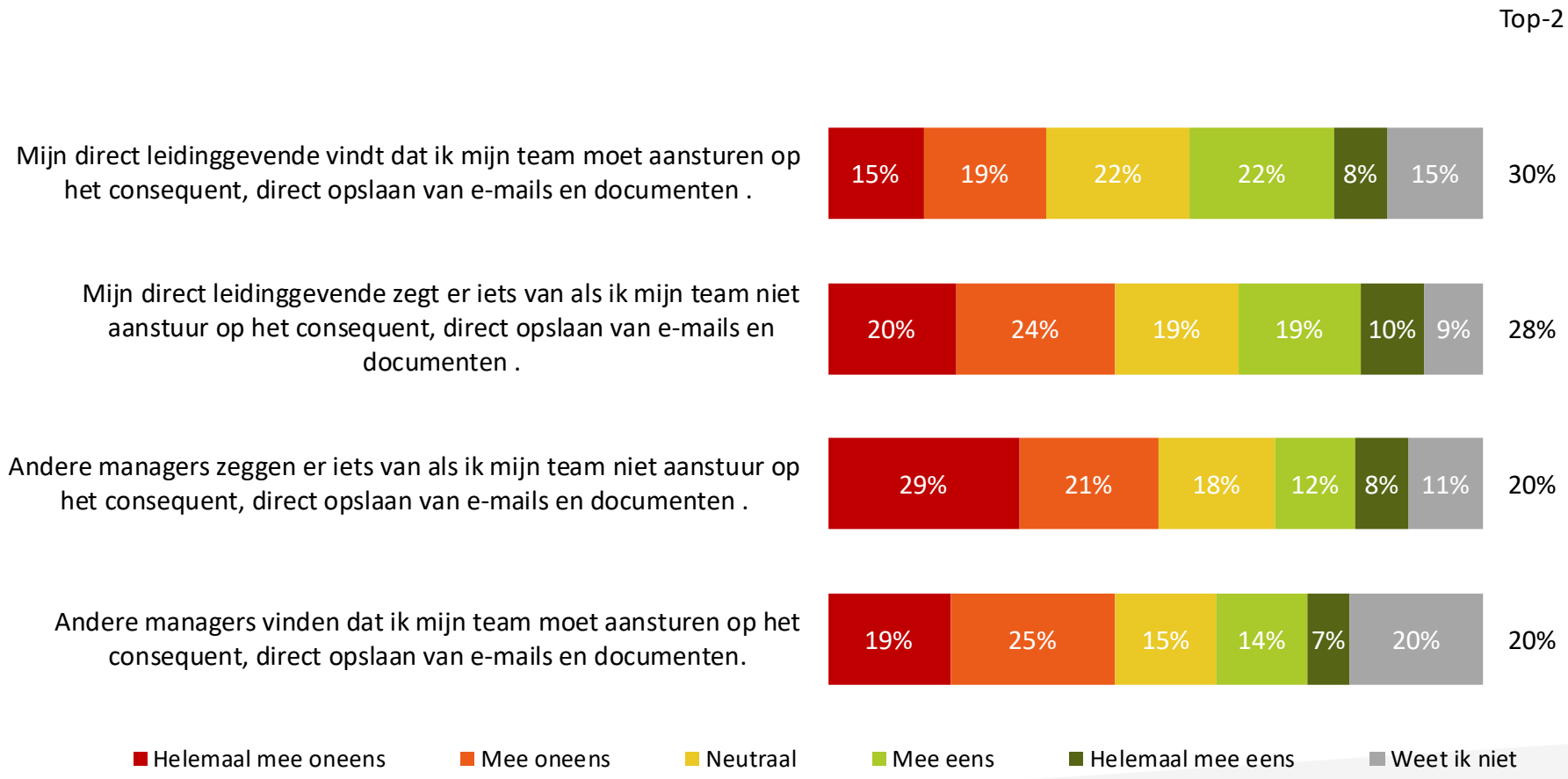
Sociale omgeving

Sociale omgeving (injunctief)

1 op 3 managers heeft leidinggevende die vindt dat er moet worden gestuurd

Conclusies:

- Zo'n 30% van de managers geeft aan dat de direct leidinggevende vindt dat hij/zij moet sturen op het direct opslaan van informatie. Eveneens zo'n 30% zegt hierop te worden aangesproken als hij/zij dat niet doet.
- Een ongeveer even grote groep geeft aan dat de eigen leidinggevende niet vindt dat hierop moet worden gestuurd.



Hoofdstuk 4

Resultaten Actieve Openbaarmaking

De 5 meest belangrijke uitkomsten onderzoek Actieve Openbaarmaking

5

- Grote vraag bij rijksambtenaren: welke documenten binnen mijn organisatie zijn openbaar en hoe raakt dat mijn werk?
- Afwegingen en keuzes beschrijven meest nieuw en uitdagend
- Rijksambtenaren & AO: grote verschillen tussen personen
- Hoeveel aandacht is er vanuit het hogere management? Ook veel onzekerheden en weinig zicht op implementatie bij managers.
- Gedragsbepalers ‘niet kunnen’ en scepsis dragen niet bij aan het juiste gedrag. Tegelijk brengen gevoelens van ‘wél kunnen’, ‘een positieve houding’ en ‘voldoen aan het zelfbeeld’ kansen

Resultaten

Actieve openbaarmaking betekent dat de overheid informatie uit eigen beweging publiceert en voor iedereen toegankelijk maakt.
Een burger, journalist of Kamerlid hoeft hier dus niet eerst om te vragen.

Ook is het belangrijk dat de openbaar gemaakte informatie goed vindbaar is en toegankelijk voor een breed publiek.

Formulering Rijksoverheid zelf

Actieve openbaarmaking heeft momentum

“Als je al die weggelakte dossiers zag in de toeslagenaffaire dan schaam je je wel.”

“Wij liggen onder een vergrootglas. De drang het goed te doen is groot.”

“Het is de tijdsgeest.”

“De WOO wordt ingevoerd.”

“Ik heb een berichtje op intranet voorbij zien komen. Onze directeur heeft er ook iets over gezegd een keertje.”

“Het heeft zeker de aandacht. Je hoort en leest er veel over in de media.”

Momentum wordt gevoed door:

Intern:

- In breedte, hoog-over aandacht voor de WOO
- Soms: specifieke aandacht voor actieve openbaarmaking

Extern: berichten en verhalen in buitenwereld over een niet-transparante overheid

De sense of urgency en het belang lijkt soms meer van buiten te komen dan van binnen de teams of organisatie.

Momentum betekent niet dat iedereen er al op dit moment actief mee bezig is!

Grote verschillen in hoe actief rijksambtenaren zijn

“Ik weet wat actieve openbaarmaking is. Maar ik heb geen idee wat het beleid van onze organisatie hierbij is. Is er wel beleid? Welke stukken moet je openbaar maken? Ik geloof ook niet dat de structuren en processen er al zijn.”

“Een gemiddelde inspecteur heeft hier gewoon niets mee te maken.”

“Wij maken standaard onze rapporten openbaar. (…) De WOO is er gekomen, dat weet ik. Is die datum eigenlijk al geweest? (…) het gaat in stappen, nu eigenlijk een beetje onduidelijk wat de stand van zaken is. Geen idee of wij nu voldoen of niet.”

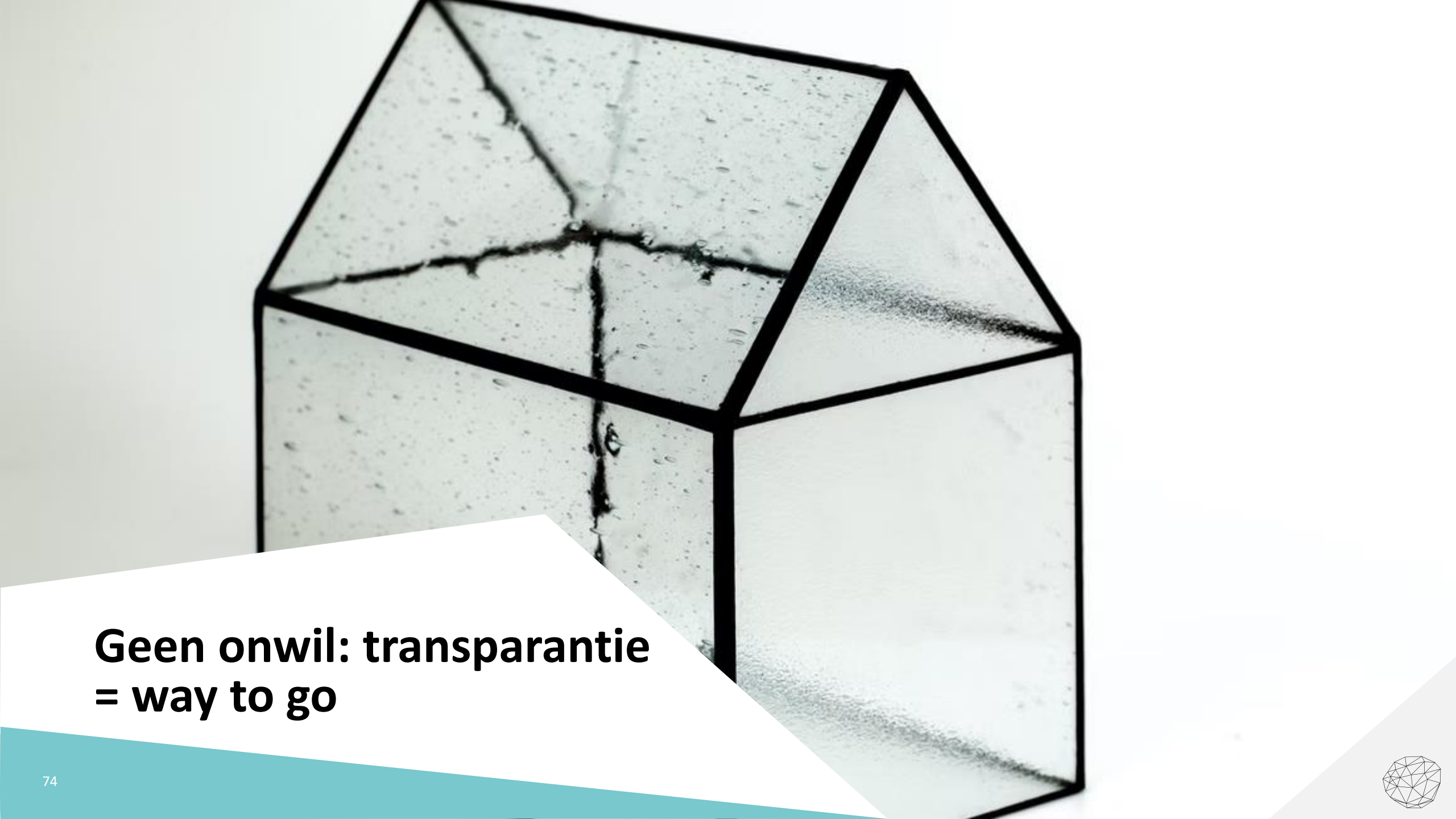
“Ik heb persoonlijk nog geen actie gezien, nog niets over mijn werk. Worden mijn beslisnota’s openbaar? Geldt het alleen voor de DG of directeur? Onduidelijk. (…) Andere plekken met meer politieke besluiten, die zitten er vast beter in.”

“Wij maken hier alle onderzoeken openbaar. Al jaren.”

“Er is een template. We gaan het gewoon doen. Ik geloof niet dat er issues zijn.” -

“Je kan wel dingen openbaar maken, maar dan help je de samenleving nog niet. We proberen nu infographics te maken van de samenvatting; dan kan iemand het echt gebruiken hopen we. Zelfs taalniveau B1 is soms al te moeilijk.”

\- +



Geen onwil: transparantie = way to go

Grote vragen

- Welke typen informatie en vooral welke concrete documenten betreft het?
- Alleen definitieve/geaccordeerde informatie of ook concepten en voorwerk?
- Hoe werkt het praktisch?

- … raakt het mijn werk?
- … op welke manier pak ik het aan?

Nog geen doelgedrag, wel 6 implicaties voor rijksambtenaren

1. Zelf informatie openbaar maken, voordat burgers, media of andere stakeholders er om vragen. Bijvoorbeeld via de website.
2. In een vroeg stadium dialoog aangaan met externe stakeholders over beslissingen, wetgeving of maatregelen.
3. Begrijpelijk schrijven.
4. Afwegingen om te komen tot een besluit of advies inzichtelijk maken en communiceren naar externen.
5. Zorgvuldig en helder formuleren en informatie goed opslaan zodat het goed bruikbaar is bij een WOO-verzoek*.
6. Dilemma's die je tegenkomt bij actief openbaar maken van informatie bespreken met collega's of je leidinggevende.

Zes richtingen doelgedrag opgesteld door team RDDI/BZK. Deze zijn besproken met respondenten om te achterhalen waar drivers en barriers zitten.

Nr 1 'zelf informatie openbaar maken' bleek zodanig logisch dat er weinig leerzame reacties op kwamen. Dit punt wordt daarom verder niet behandeld in de resultaten.

**) De ambtenaren gebruikten in de gesprekken zowel de term WOO-verzoek als de oude term WOB-verzoek. In dit rapport wordt consequent gesproken over WOO-verzoek.*

2. Stakeholderdialoog

Stakeholderdialoog organiseer je primair om te komen tot inhoudelijk goed en gedragen beslissingen. Niet sec voor AO.

Wel is het belangrijk je stakeholders goed te informeren: “let op, wat wij uitwisselen aan informatie wordt straks openbaar”. Informeer daarom je partner:

- Beseft je gesprekspartner dat wat je nu schrijft of vertelt op het internet komt? Geef je stakeholder ruimte om keuzes te maken:
  - Woorden goed kiezen
  - Misschien dingen niet bespreken of doen
  - In een (telefoon)gesprek uit te wisselen en niet vastleggen
- Met stakeholder bespreken: hoe leggen we het vast? Niet vastleggen, woordelijk of samenvattend?
- Het is gewoon netjes en beleefd het proces voor te spiegelen

“Een goede wet of maatregel heeft het altijd nodig dat je in dialoog gaat. Nu wordt dat wel anders omdat je iedereen ook goed moet informeren over het openbaar maken.”

2.

In een vroeg stadium dialoog aangaan met externe stakeholders over beslissingen, wetgeving of maatregelen.

3. Begrijpelijk schrijven

Wisselende reacties: welk publiek gaat het lezen: media, experts vs burgers?

Vaak wordt belang van begrijpelijk schrijven onderkend;

- Geen jargon
- Geen ruis creëren: duidelijk schrijven
- Je woorden wegen: zorgvuldig of afgewogen schrijven!

Anderen twijfelen:

- Je moet nu ook al begrijpelijk schrijven; de minister of DG kent ook niet het jargon van elk dossier.
- Het blijft voor geïnteresseerd en ingevoerd publiek, dus super simpel is niet nodig.

Aanvulling: het gaat ook om structuur bieden aan lezer: waar vind ik wat?

Optie: voeg een toelichting of voorlegger toe indien een document niet zo begrijpelijk is

"Je moet altijd begrijpelijk schrijven; arme managers die al die slecht geschreven stukken moeten lezen."

4. Afwegingen communiceren

Afwegingen inzichtelijk maken is de kern waar AO om draait volgens rijksambtenaren. Grote zorgvuldigheid hierbij is heel belangrijk!

Het is wel uitdagend om vorm te geven:

- Onderbouwing is soms niet haalbaar: bijvoorbeeld bij sentiment of ‘informatie uit wandelgangen’. Hoe ga je daar mee om?
- Oppassen met politieke kleuring
- Hoe ver moet je gaan in onderbouwen van niet gekozen richtingen/scenario’s? Hier komt later mogelijk veel gedoe van

Anderzijds is het formuleren van afwegingen toch ook niet zo heel spannend. Veel afwegingen vooraf aan publicatie toch wel ‘gewassen’: onzin en onwelgevalligheden er uit filteren door leidinggevenden

“Ja, precies wat het zo lastig kan maken. Wat als ze hier uit gaan knippen in de media?”

4.

Afwegingen om te komen tot een besluit of advies inzichtelijk maken en communiceren naar externen.

5. Informatie goed opslaan

Zorgvuldig en helder formuleren voelt dubbel met punt 3 (begrijpelijk schrijven).

Goed opslaan is zeker belangrijk! Zonder de juiste documenten is er niets om openbaar te maken.

Tegelijk roept dit punt verwarring op: wordt dan alles (actief) openbaar? Een WOO-verzoek is niet hetzelfde als actief openbaar maken?

Anderen zijn het er niet mee eens dat ‘goed opslaan’ de essentie van het werk vormt bij AO:

- Alle stukken nodig voor besluitvorming komen echt wel in het DMS. En voorwerk wordt niet actief openbaar, dus benadrukken dat je dat goed moet opslaan is onnodig
- Liever 1x een definitief document met de argumenten goed opslaan in DMS dan heel veel ruis met allerlei concepten en versies. Daar heeft toch niemand wat aan?
- DMS werkt vervelend en vertragend

5.

Zorgvuldig en helder formuleren en informatie goed opslaan zodat het goed bruikbaar is bij een WOO-verzoek.

6. Dilemma's bespreken

De meesten herkennen zich in dit punt: ja, natuurlijk dilemma’s bespreken. Daar zijn collega’s en leidinggevenden voor.

Een enkeling: In de lijn omhoog leest iemand het toch wel en dan krijg je het terug. Het is onnodig dit extra te benadrukken.

Op pagina 85 een set aan dillema’s en twijfelpunten die men graag wil bespreken.

6.

Dilemma’s die je tegenkomt bij actief openbaar maken van informatie bespreken met collega’s of je leidinggevende.

‘set aan implicaties’ actieve openbaarmaking na feedback

Op pagina 76 is de set implicaties van AO zoals opgesteld door de opdrachtgever te vinden. Hieronder een verbeterde set, na feedback door respondenten.

Zelf informatie openbaar maken, voordat burgers, media of andere stakeholders er om vragen. Bijvoorbeeld via de website. Dit vraagt om:

1. Begrijpelijk schrijven.
2. In een vroeg stadium externe en interne stakeholders bewust maken dat informatie later openbaar wordt
3. Afwegingen om te komen tot een besluit, advies of maatregel zorgvuldig inzichtelijk maken
4. Twijfels, vragen of dilemma’s die je tegenkomt bespreken met collega’s of je leidinggevende
5. Informatie goed opslaan zodat het goed bruikbaar is bij een WOO-verzoek. *Opmerking: nadruk leggen op opslaan alleen geschikt in context van brede WOO, niet wanneer sec gecommuniceerd wordt over AO want dan voeden van verwarring*

Nog meer praktische adviezen van de doelgroep

- Maak het praktisch en simpel: handige templates en formats, eenvoudige systemen, bondige uitleg
- Laat een ander altijd meelezen
- Houd het AVG-proof
- Maak een voorlegger, samenvatting of toelichting als het niet zo begrijpelijk is
- Ga op training: AO praktisch of dilemma-training
- Themamiddag in het team of een interne kick-off organiseren
- Procesbeschrijving aanpassen: ‘voor archiveren, eerst publiceren’
- Steekproefsgewijs controleren
- AO in on-boarding nieuwe medewerkers opnemen
- Leiderschapsprogramma voor managers: de cultuur dragen en voorbeeldgedrag
- Ruimte geven aan fouten en vergissingen, zeker in beginfase. Het ‘vieren’ van de eerste uitglijder in een team

In de gesprekken blijkt geen eenduidig beeld over tegenspraak

Vaak gehoord: **tegenspraak blijft even moeilijk/makkelijk:**

- Alleen eindstukken worden openbaar: in eerdere versies wel je mening geven
- Nu is er ook hiërarchie waar een afwijkende mening wel of niet in strandt
- Tegenspraak organiseer je vooral via gesprekken, email, of bij extreme nood via (social)media. Dit valt buiten AO
- Cultuur en persoonlijkheid is bepalend. Verandert dat direct zomaar?

Vaak gehoord: **tegenspraak wordt moeilijker:**

- Rijksambtenaren gaan bij voorbaat onderwerpen vermijden en omfloerst beschrijven indien niet in lijn met de beleids- of woordvoeringslijn om 'bommetjes' te voorkomen
- Dingen niet op papier zetten want DG of minister moet veel vaker tekst en uitleg geven; daar voel je je rot over

Soms gehoord: **tegenspraak wordt makkelijker**

- Vaker vooraf een gesprek om zaken af te stemmen, dan prettiger uiten

Het kunnen uiten van tegenspraak past bij een gezonde bestuurscultuur. Het zou zeer onwenselijk zijn als AO leidt tot moeilijker uiten van tegenspraak. Daarom is er in de gesprekken specifiek aandacht voor geweest.

Bij twijfel? Zeker overleggen met collega of leidinggevende

Wat zijn twijfelpunten of dilemma's die we hoorden van de doelgroep?

- Een advies, argument of standpunt niet in lijn met beleid- of woordvoeringslijn
- Hoe 'hard' iets formuleren?
- Beschrijven van niet-gekozen alternatieven
- Hoe omgaan met informatie die je niet kunt onderbouwen? Denk aan een gevoel / zachte factoren, nog niet formeel of geheim?
- Hoe onwenselijke bijeffecten voorkomen? Denk aan beginnen van rechtszaken of onverwacht grote instroom in regelingen. Of zijn die juist wenselijk?
- Hoe je netwerk beschermen, of juist in actie krijgen?
  - Hoe hen het juiste voorspiegelen?
  - Hoe en wanneer werken buiten openbaarmaking om?

Inschatting van de doelgroep: veel twijfels en dilemma's zullen in de loop der tijd verdwijnen omdat er een standaard werkwijze komt en het onwennige er af gaat.

Verschillen rijksambtenaren

Verschillen tussen personen: twee dimensies

ONTSPANNEN

“ De 11 categorieën kun je nog alle kanten mee op. Nu kwestie van keuzes maken. Samenspraak tussen ict, juristen en beleid. “

“Ik heb geen enkel probleem met het publiceren van eindversies. Die zijn goed uitgedacht, daar sta ik achter. Dat moet geen black box zijn.”

“ Het is natuurlijk wel een goed idee. Verder weet ik er niet zoveel van. “
“Goed dat mensen zien wat voor mooie dingen wij doen.”

ERVARING / KENNIS -

ERVARING / KENNIS +

“ Waar gaat het naar toe? Worden dan al je e-mails openbaar? Dat gaat wel heel ver.”

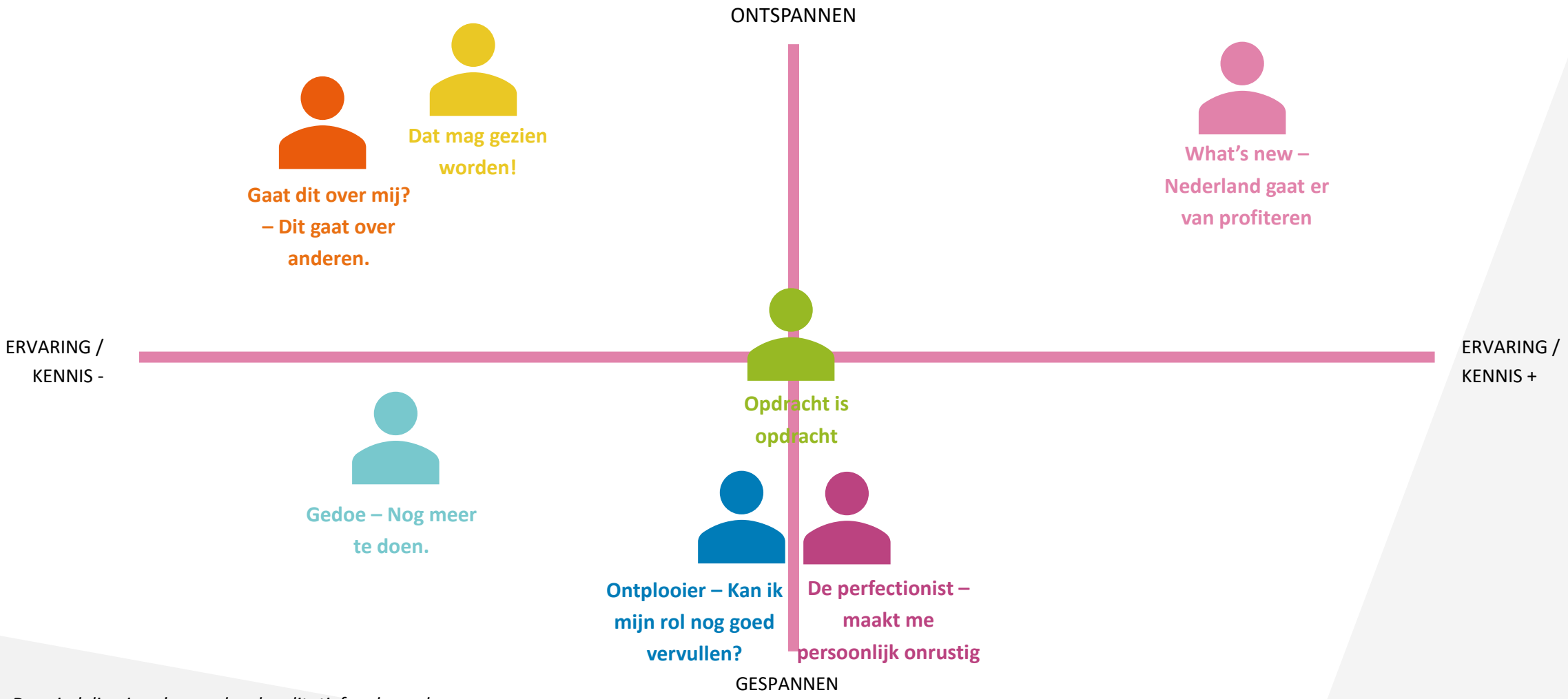
“ Bepaalde dingen ga je alleen via de telefoon bespreken en kunnen niet meer op papier.”

“Vrij dingen kunnen bespreken en sparren wordt wel lastiger”

GESPANNEN

Deze indeling is gebaseerd op kwalitatief onderzoek en daarom indicatief en vooral bedoeld ter inspiratie.

Verschillen tussen personen: een aantal types



Deze indeling is gebaseerd op kwalitatief onderzoek en daarom indicatief en vooral bedoeld ter inspiratie.

Verschillen tussen personen: uitspraken van de types

Gaat dit over mij? - dit is voor anderen.

"Mensen bij communicatie en beleid en de staf, die moeten vooral aan de slag."

Gedoe – nog meer te doen.

"AO is meer werk: meer revisierondes, meer aandacht en energie in schrijven stoppen. Bijvoorbeeld voorkomen van zinsneden die verwarring kunnen oproepen"

Dat mag gezien worden!

"Mooi om uitleg te kunnen geven over je werk."

"Je kan de samenleving laten zien wat het oplevert."

De perfectionist – maakt me persoonlijk onrustig

"Je voelt je gecontroleerd: iedereen kan meelezen en een mening hebben."

Ontplooier – kan ik mijn rol nog goed vervullen?

"Jammer, mijn werk is naast feiten verzamelen ook sentimenten aanvoelen. Dat valt dan weg. Je moet alles onderbouwen."

"Sommige stakeholders probeer je te bewegen in een gesprek. Of ze straks nog aan tafel willen?"

Opdracht is opdracht

"We gaan het gewoon doen."

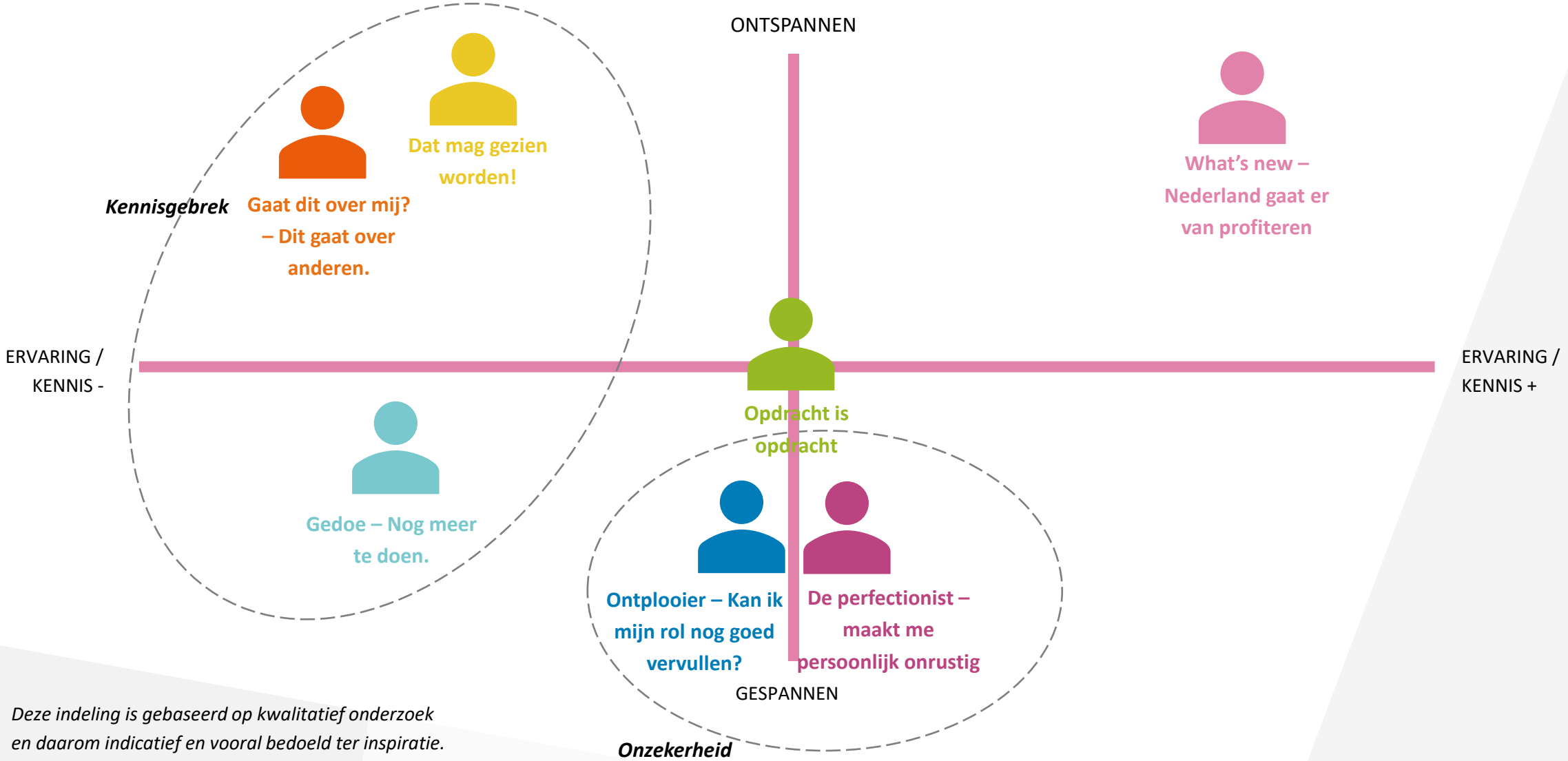
What's new– Nederland gaat er van profiteren

"Zo werken wij al jaren."

"We proberen echt een boodschap over te brengen. Je moet echt nadenken wat je over wilt brengen."

Deze indeling is gebaseerd op kwalitatief onderzoek en daarom indicatief en vooral bedoeld ter inspiratie.

Verschillen tussen personen: wat zit er achter?



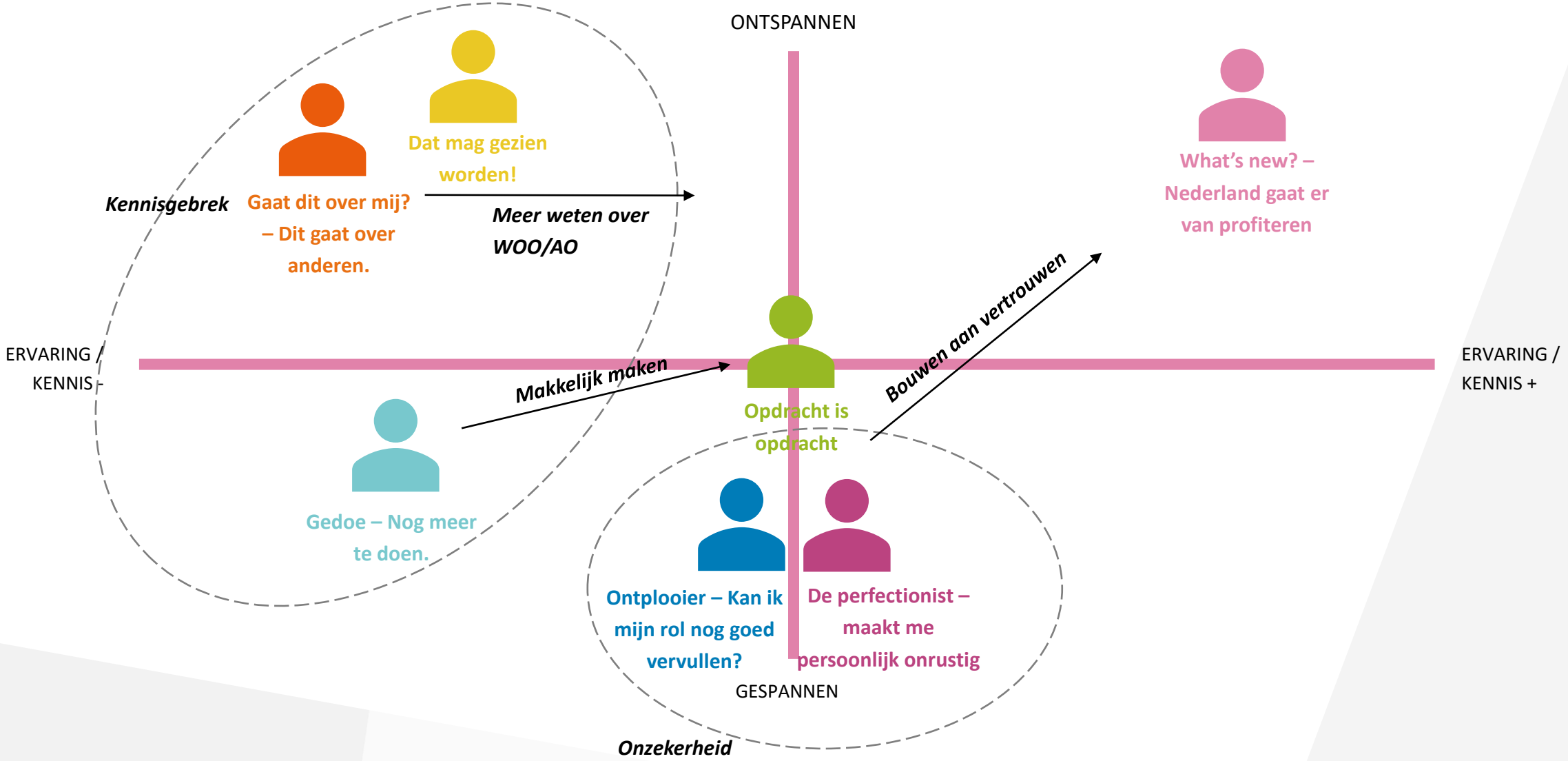
Deze indeling is gebaseerd op kwalitatief onderzoek en daarom indicatief en vooral bedoeld ter inspiratie.

Verschillen tussen personen: hoe mee om gaan?

	Gaat dit over mij? - dit is voor anderen.	Gedoe – nog meer te doen.	Dat mag gezien worden!	De perfectionist – maakt me persoonlijk onrustig	Ontplooier – kan ik mijn rol nog goed vervullen?	Opdracht is opdracht	What's new– Nederland gaat er van profiteren
Typerend	• AO raakt functie niet direct • Beleid, onderzoek, staf etc moeten (vooral) aan de slag	• AO is een randzaak • AO zorgt voor meer gedoe: anders schrijven, tegenlezen etc.	• Beetje naïef met positieve vibe • PR-matige inzet van AO • Shinen organisatie of eigen werk	• Voelt zich kwetsbaar als persoon • Bang er 'slecht op te staan' door grote missers, maar ook kleine foutjes	• Voelt zich kwetsbaar in de functie • Angst minder waarde toe te voegen	• Gaan we gewoon doen. Het is zoals het is. • Functionele beleving, pragmatisch	• Natuurlijk doen! • Nederland heeft er recht op, maar soms ook directe waarde toevoegen door transparantie
Geholpen met	• Zekerheid: het gaat echt niet over mij? En in volgende WOO-fase? • Bewustzijn: iedereen is onderdeel van geheel	• Eenvoud, geen fuzz en heisa • Klik-en-klaar, templates en structuren • Tijd voor extra schrijfwerk en organiseren (in begin)	• Heeft geen directe wensen/behoeften want geen echt probleem • Hulp bij PR: doorlinken en social media etc. • Realiteitszin brengen	• Zelfstandig, in alle rust blijven werken • 'gebackt' worden door team en leiding, • Zekerheid goed doen 'straatje schoonhouden'	• Zekere vorm van creativiteit en autonomie behouden • Wil sparren, overleggen met team en leiding, zoekt inspiratie en coaching	• Maakt niet veel uit	• Publiceren next level: vorm, structuur, plek, interactie

Deze indeling is gebaseerd op kwalitatief onderzoek en daarom indicatief en vooral bedoeld ter inspiratie.

Verschillen tussen personen



Organisatie, functie of persoonlijkheid?

Is organisatie, functie of persoonlijkheid bepalend voor de typologieën die we zagen? Dit is niet helemaal hard te zeggen. Voorzichtig zien we wel:

Meer kennis en bewustzijn bij:

- Organisaties en functies waar uitrol AO heel concreet is
- In functie actief betrokken in uitrol WOO

Meer gespannenheid bij:

- Functies en organisaties dichter op de politiek en beleid
- Organisaties onder vergrootglas door recente incidenten en problemen in media en Kamer

Maar… soms speelt persoonlijkheid de allergrootste rol

Opvallend per type organisatie

Kerndepartementen

- Dicht op harde en hijgerige **media of Kamer.**
- **Gevoelige** dossiers
- Heel sterk georganiseerd in **besluitvormingslijnen**
- **Besluitvormingsnota's** veel aandacht nu
- Je vrij kunnen uiten, o.a**. tegenspraak** meest onder druk

Uitvoeringsorganisaties

- Soms erg onder **vergrootglas**
- **Vertrouwelijkheid van cases**: fiscale geheimhouding, klachtenbehandeling, AVG etc. Veel niet openbaar
- Relatief klein deel werkzaamheden openbaar; raakt dus **beperkte groep medewerkers**
- Angst voor mogelijke **onwenselijke/onverwachte bijeffecten** bij openbaarmaking. Bijvoorbeeld: door openbaarmaking meer aandacht en daardoor een onverwacht grote instroom in een regeling wat werk en kosten met zich meebrengt (denk aan subsidies, vergoedingen etc.)

Inspecties

- Soms heel ver met openbaarmaking, soms minder.
- Relatief klein deel werkzaamheden openbaar, raakt dus **beperkte groep medewerkers.**
- Manier van werken bij controles en inspecties **niet prijs willen geven**
- AO wringt soms met **strafrecht**: wanneer gaat het een case raken?
- Gemixt oordeel over **resultaat inspecties openbaar maken**: leidt alleen maar tot juridisering (o.a. aanvechten openbaarmaking) vs stevig naar buiten brengen heeft afschrikwekkend en corrigerend effect
- Burgers heel direct als doelgroep (naast journalisten, onderzoekers etc). Het is een **direct middel voor verandering**, niet alleen indirect doel als transparantie.

Medewerkers vs manager

Medewerkers

- Naast functionele benadering **ook emoties**.
- Achten zich vaak **veilig** bij hun managers, soms angst voor ‘hoofd op hakblok’ door openbaarheid, **kwetsbaar** zijn is dan moeilijk
- In **besluitvormingslijnen** geborgd dat juiste teksten naar buiten gaan vs rottig dat minister of DG zich eventueel moet verantwoorden
- **Beeld managers**:
  - Zouden het moeten voorleven, open cultuur dragen
  - Er is nu beperkt aandacht
  - Overleg met leidinggevende belangrijk bij escalatie. Dagelijkse twijfel wel met collega’s

Managers

Alle managers:

- **Beeld medewerkers**: zijn er niet zo mee bezig / randzaken vs ervaren angst en druk
- **Meer functionele benadering**: het gaat gewoon gebeuren. Het is net zoiets als AVG, digitale toegankelijkheid, databeveiliging

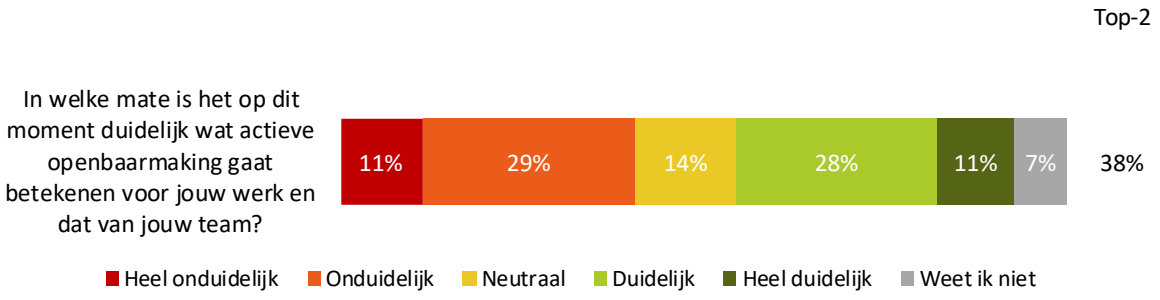
Lijnmanagers:

- **Niet meer kennis** of begrip dan medewerkers.
- Zien voor zichzelf weinig rol in brede sturing. Wel: **managen van incidenten** en escalatie
- Ervaren vanuit **hoger management nog beperkt sturing** of aandacht. Wel bij organisaties onder vergrootglas?
- Kan helpen de kwaliteit omhoog te brengen en dus prettiger **verantwoordelijkheid** te dragen

Managers WOO/IHH:

- Veel wensen zoals opnemen in gesprekscyclus, KPI’s opstellen en bespreken, vast onderwerp op teamoverleg

Veel managers weten nog niet wat actieve openbaarmaking gaat betekenen voor hun team



Resultaten uit kwantitatieve meting.

Vraag: In welke mate is het op dit moment duidelijk wat actieve openbaarmaking gaat betekenen voor jouw werk en dat van jouw team?

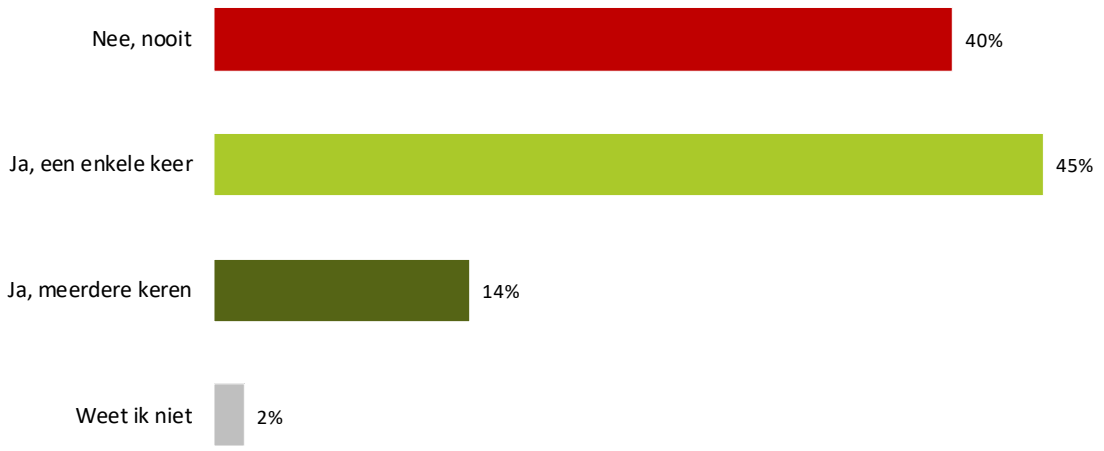
Onder managers onduidelijkheid over …

- Wat?
  - Welke stukken/ besluiten openbaar?
  - Welke versies / stadium van stukken?
  - Subsidies, ontheffingen?
  - Emails?
  - Impact op stukken?
  - Afwegingskader?
- Hoe werkt het praktisch?
  - In relatie tot DMS / er is geen DMS?
  - Wie gaat het doen?
  - Zijn er procedures?
  - In welk systeem openbaar?
- Impact op het werk als manager
  - Wat is mijn rol? Wat verwachten ze van mij? Ik krijg geen sturing: waar moet ik aan voldoen?
  - Hoe slim en efficiënt inrichten?
  - Formatie / budget
  - Ondersteuning beschikbaar?
  - Wat is de workload voor het team?
- Wat mag in relatie tot AVG / privacy betrokkenen?
- Besluitvorming en verantwoordelijkheid in de lijn :
  - Verschillende meningen in de top: waarom mag elke organisatie zelf bepalen?
  - Wie bepaalt wat openbaar wordt?
  - Bij twijfel over implementatie moet ik omhoog in lijn of in ict/techniek?
  - Verantwoordelijkheidsverdeling
- Welke risico’s zijn er?
- Ik weet het algemeen, maar wil concreter weten
- Ik weet niet wat ik niet weet / nog nooit van gehoord

Resultaten uit kwantitatieve meting.

Vraag: Wat is er op dit moment nog niet duidelijk?

Veel managers hebben nog niet in het team gesproken over Actieve Openbaarmaking



Resultaten uit kwantitatieve meting.

Vraag: Heb je in de afgelopen maand met de mensen uit jouw team gesproken over actieve openbaarmaking en wat dat voor jouw team gaat betekenen?

Managers die wel hebben gesproken over actieve openbaarmaking deden dat over …

- Komst nieuwe WOO:
  - Dat het er aan komt, maar implicaties niet helder zijn
  - Ervaringen in de pilots
  - Check gedaan: is dit voor ons relevant?
  - Het moet / is een verplichting
  - Uitleg nieuwe wet
  - Noodzaak en belang van de nieuwe wet
  - Dat het voor ons niet geldt
- Gevoeligheden in het team besproken:
  - Beleidsintieme-ruimte vs. openbaarheid
  - Let op je werk kan openbaar worden, maar dat dat eigenlijk geen probleem is.
  - Wat te doen bij twijfel en vragen?
  - Geheime informatie / commerciële informatie
  - WOO-verzoeken worden makkelijker
  - Hoe omgaan met reacties van derden / uit de samenleving straks?
- Noodzaak ordentelijk opslaan
- Inpassen in werkzaamheden:
  - Hoe we ons moeten voorbereiden / implementeren / verkenning aanpassing werkprocessen
  - Hoe we er als team mee om willen gaan, samen afspraken maken
  - Medewerker gevraagd na te denken over wat openbaar kan worden + een start te maken. Vergeten te checken of dat gebeurt is.
- Praktisch:
  - Welke nota’s in het najaar openbaar worden
  - Contactpersonen
  - De regels en de planning
  - Welke criteria bij verschillende onderwerpen

Eerste resultaten uit kwantitatieve meting.

Vraag: Zou je kort willen toelichten wat je over Actieve Openbaarmaking hebt besproken in jouw team?

Positieve argumenten van managers om met AO aan de slag te gaan

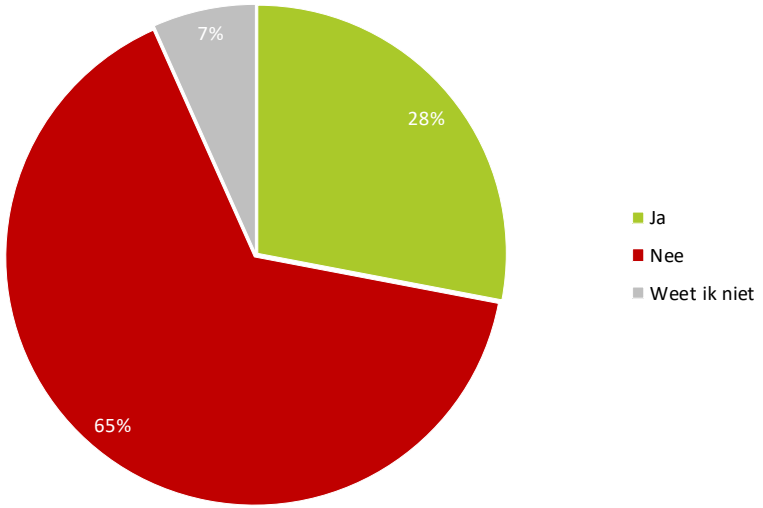
- Verantwoording aan de samenleving: laten zien wat je doet + waarom / Overheid werkt voor mensen
- Dat we het goede voorbeeld moeten geven / vertrouwen terugwinnen / begrip in de samenleving / brug samenleving overheid
- Het moet / er komt gedoe als je het niet doet /de WOO is verplichting
- Kwaliteit besluitvorming omhoog
- Minder gedoe met WOO-verzoeken / scheelt stress en werk WOO / wantrouwen van de WOO
- Mensen buiten onze organisatie kunnen aan de slag met informatie / betere dienstverlening
- Je bent zelf ook burger / je leest zelf ook de krant

Eerste resultaten uit kwantitatieve meting.

Vraag: Welke argumenten gebruik jij om je medewerkers te overtuigen om te werken volgens de principes van actieve openbaarmaking?

Actieve openbaarmaking

1 op de 4 managers heeft afspraken gemaakt over AO met het team



Resultaten uit kwantitatieve meting.

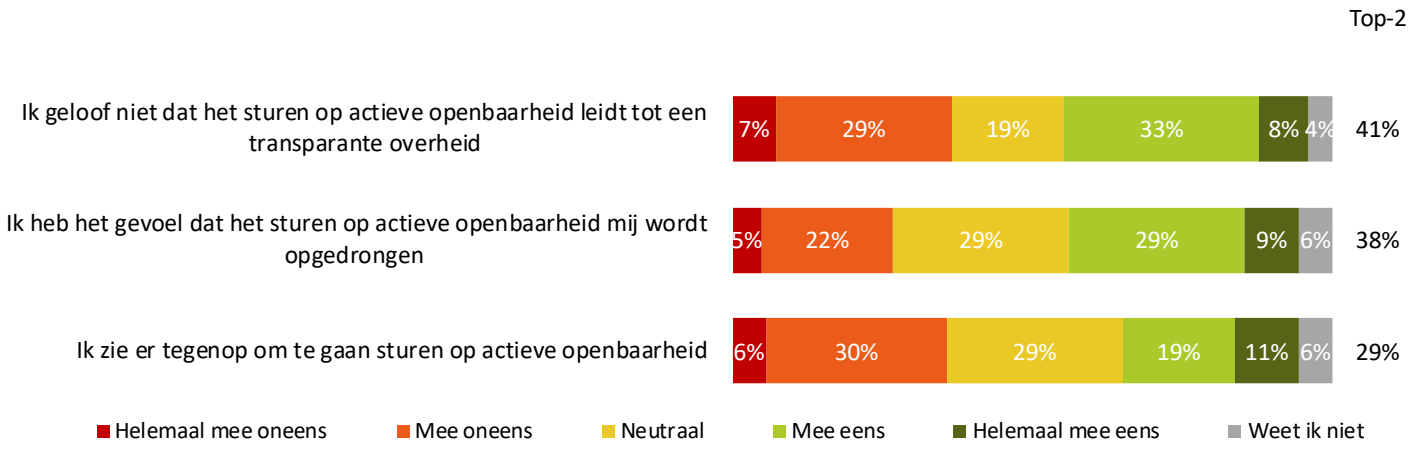
Vraag: Heb je in de afgelopen maand met de mensen uit jouw team concrete afspraken gemaakt over actieve openbaarmaking?

Nog twijfel bij doelmatigheid Actieve Openbaarmaking

Resultaten uit kwantitatieve meting.

Conclusies:

- 30 tot 35% van de managers heeft enige vorm van weerstand tegen Actieve Openbaarmaking.
- Circa 35% gelooft niet dat het sturen op AO ook echt leidt tot een transparante overheid (scepsis)
- Ruim een kwart het gevoel dat het sturen op AO wordt opgedrongen (aversie)
- Ruim 35% ziet op tegen het sturen op AO (inertia).



Bedenkingen en zorgen t.a.v. actieve openbaarmaking richten zich op …

- Tijdsbelasting voor medewerkers / verhoogt bureaucratie
- Onvoldoende budget voor meer werk / declarabiliteit omlaag
- Praktische problemen
    - DMS ondersteunt niet
    - Geen tooling en procedures
    - Data-lek op de loer
- Transparantie paradox
    - Informatie-overload richting samenleving
    - Wolliger / minder spontaan formuleren /
    - Zelfcensuur in advisering
- Meerwerk wat later volgt: samenleving gaat vragen stellen of procederen
- Oneigenlijk gebruik: afrekencultuur, sensatiezucht en eigen gewin. In samenleving, Tweede Kamer en politiek door ministers
- De ambtenaar kwetsbaar:
    - Intern afgerekend bij fouten of niet meewerken
    - Kwetsbaar in de buitenwereld
- Niet alles leent zich voor openbaarmaking
    - Te vroeg / prematuur
    - Vertrouwelijkheden
    - Veiligheid

Eerste resultaten uit kwantitatieve meting.

Vraag: Heb je bedenkingen of zorgen bij actieve openbaarmaking?

Volgens managers is dit nodig om actieve openbaarmaking tot een succes te maken!

- Communicatie / (veel) meer informatie / uitleg / handleiding/ herhaling boodschap
- Echt praktisch aan de slag / ervaring opdoen
- Doorgaan zoals ingezet
- Afbakening bevoegdheden en verantwoordelijkheden individuele Rijksambtenaar
- Regelgeving
- Tools
- Acceptatie
- Zorgvuldiger opslaan

Eerste resultaten uit kwantitatieve meting.

Vraag: Wat is er volgens jou vooral nodig om actieve openbaarmaking in jouw team te doen slagen?

Meest genoemde en meest bepalende gedragbepalers vanuit kwalitatieve gesprekken

Remmend persoonlijke inzet AO

- Geen **duidelijkheid** welke documenten en welke versies in mijn organisatie openbaar moeten worden
- De buitenwereld gaat selectief knippen, uit de context. It's a jungle out there: '**ze willen je pakken**'
- Ambtenaren gaan algemener en omfloerst formuleren omdat het openbaar wordt. Een paradox: **minder transparant door transparantie**
- Kost mij **extra tijd en energie**: anders formuleren, tegenlezen, afstemmen enzovoort
- Je hoort weinig over AO **in ons team/van de manager**/in de organisatie
- Kwetsbaar/angst: mijn werk heeft vast (kleine) **foutjes**
- Kwetsbaar/angst: later '**schuld**' krijgen als er media- of kamerrel ontstaat door mijn werk

Motiverend persoonlijke inzet AO

- Het **moet gewoon** (van de wetgeving en leidinggevenden)
- **Mijn collega's doen het ook**, het is heel gewoon. Het zijn onderlinge afspraken, daar doe je aan mee
- **Trots** op mijn werk/een project/de organisatie, dat mag gezien worden! ROI aantonen aan de samenleving
- Een **eigentijdse professional**. Niets te verbergen
- De overheid, ik dus ook, moet echt werken aan **transparantie**. Het is een plicht en draagt bij aan herstel vertrouwen
- Bij enige ervaring: **het is prima te doen**

Gedragsbepalers - 1 -

Weerstand

Aversie:

•- het is niet de kern van mijn werk. Randzaken, hygiëne en niet sexy

•- verlies van zelfstandigheid en autonomie. Killer voor werkbeleving. Ik word ‘klein’ gehouden

Scepsis

• - kan de buitenwereld omgaan met informatie over alternatieven die niet gekozen zijn? Geeft verwarring

• - het wordt te veel, je overspoelt buitenwereld. Het is geen echte transparantie, het helpt niet. Een paradox: minder transparant door transparantie

• **- ambtenaren gaan algemener en omfloerst formuleren omdat het openbaar wordt. Een paradox: minder transparant door transparantie**

• - draagt bij aan de juridisering van Nederland: iedereen ziet zich benadeeld. Ook rechtszaken tegen publicatie

• - onwenselijke bijeffecten: veel grotere instroom subsidies of regelingen, klachtenstroom enzovoort

• - je netwerk wordt kwetsbaar. Stakeholders komen in de picture en willen dan niet meer meedoen

• - belangrijke informatie die 1) nog niet formeel is 2) niet hard gemaakt kan worden niet meer gebruiken. Zonde!

• - geen/minder ruimte voor kracht van het ‘zachte’ bv intuïtie, menselijke interactie, creativiteit etc. Alles wordt rationeel en feitelijk

Inertia:

• - AVG, toegankelijkheid, dataveiligheid … en ook nog AO. Het is te veel

• - **kost mij extra tijd en energie: anders formuleren, tegenlezen, afstemmen**

*In **vet** wat vaker genoemd wordt en/of belangrijker lijkt*

Gedragsbepalers - 2 -

Kunnen

- + bijna alle onderdelen AO behoren al tot de taken / skills van een goed ambtenaar (o.a. afstemmen, helder schrijven, goed opslaan)
- + voorheen werd je ‘geWOBt’, ook openbaar. What’s new?
- + je werk wordt er beter van. Door het schrijven van een verantwoording wordt je je bewust van kwaliteit in je werk. Een volgende keer pak je het daarom beter aan
- + het is niet zo moeilijk: pak een template en vul in
- + training B1 gevolgd
- **- geen duidelijkheid welke documenten en welke versies in mijn organisatie openbaar moeten worden**
- - de systemen/websites zijn er niet/onbekend?
- - de templates en structuren missen/onbekend?
- - wat beschrijf ik: welke elementen/onderwerpen? Niet gekozen opties?
- - bestuurlijk politieke sensitiviteit is moeilijk. Dat wordt nog meer op spits gedreven door meer afstemmen vooraf aan publiceren
- - de processen zijn er niet/onbekend: wie doet wat wanneer?
- - begrijpelijk schrijven is moeilijk

*In **vet** wat vaker genoemd wordt en/of belangrijker lijkt*

Gedragsbepalers - 3 -

Sociale omgeving

Injunctieve norm:

- **+ het moet gewoon (van de wetgeving en leidinggevenden)**
- + de buitenwereld heeft mijn informatie nodig. AO is onderdeel van het primair proces
- **+ het leeft intern en extern door bonnetjesaffaire, weggelakte rapporten van belastingdienst en sms'jes van Rutte**
- + de directie zet er echt druk op
- **- je hoort weinig over AO in ons team/van de manager/in de organisatie**

Descriptieve norm:

- **+ mijn collega's doen het ook, het is heel gewoon. Het zijn onderlinge afspraken, daar doe je aan mee**

Fysieke omgeving

- + je kan niet buiten de systemen, structuren en templates om werken

Zelfbeeld

- **+ een echte, moderne professional. Niets te verbergen. Transparant = eigentijds**
- + een gedreven ambtenaar: alles voor de publieke zaak en burger
- + trots op mijn werk / een project / de organisatie, dat mag gezien worden! ROI aantonen aan de samenleving

Automatische reacties & onbewuste associaties

- + jarenlange ervaring. Werkwijze is ingesleten

*In **vet** wat vaker genoemd wordt en/of belangrijker lijkt*

Gedragsbepalers - 4 -

Houding

- **+ de overheid, ik dus ook, moet echt werken aan transparantie. Het is zwak gebleken laatste jaren.**
- + de burger heeft er recht op. Wij moeten ons verantwoorden (passief)
- + de samenleving wordt er beter van: het is waardevolle informatie waar actief iets mee gedaan wordt. Ik verbeter Nederland via AO. (actief)
- + minder WOO-verzoeken: scheelt heel veel uren / kosten en negatieve energie van WOO
- + de buitenwereld verwart stil zijn met niets doen. Nu zichtbaar dat in stilte veel werk verzet wordt. Ook kunnen ze zien waar dingen echt vastlopen; niet bij ons
- **- de buitenwereld leest niet alleen, maar interpreteert ook. Selectief knippen, uit context. It's a jungle out there: 'ze willen je pakken'.**

Kennis

- - WOO: wat wordt nu vereist? Is al iets veranderd? Jarenlange uitrol maakt onduidelijk
- - ik weet de basis, maar email en chat maakt me onzeker (WOO)
- - ik heb geen training AO/WOO gehad

Emoties

- + WOB is negatieve energie. Bij AO zelf in control, geeft positieve energie
- **- kwetsbaar/angst/onzeker: mijn werk heeft vast (kleine) foutjes**
- **- kwetsbaar/angst/onzeker: later 'schuld' krijgen als er media- of kamerrel ontstaat door mijn werk**
- - negatieve cijfers over kwaliteit en KPI's van de eigen organisatie publiceren maakt (managers) onzeker

*In **vet** wat vaker genoemd wordt en/of belangrijker lijkt*

Bijlagen

Overzicht van variabelen en constructen

Beschrijving	Label
Automatische reactie Emails	AR1_MAIL
Praten 2: aantal afspraken	PR2
13.0 [PR3] Hoe vaak wordt er door jouw manager gecontroleerd op het nakomen van afspraken over het opslaan van informatie?	PR3
Kennis-IH (aantal)	KE1_IH
Kennis-AO (aantal)	KE1_AO
Fysieke omgeving 1: aantal hulpmiddelen	FO1
19.0 [FO2 nw] Hoe beoordeel je de gebruiksvriendelijkheid van het document-managementsysteem (DMS) van jouw organisatie. Denk hierbij aan het gemak/snelheid waar er informatie in kan worden opgeslagen en opges	FO2
20.0 [FO3 nw] Hoe moeilijk of makkelijk is het om documenten en e-mails op een andere plaats dan in het DMS op te slaan, bijvoorbeeld een gedeelde afdelingsschijf of lokaal, op de computer, laptop of telefoon?	FO3
Houding [construct]: nut/belang van opslaan	HO1plus
Houding praktische voordelen [construct]	HO_praktische_voordelen
Houding nadelen gewenst [Construct]	HO_nadelen_gewenst
25.0 [HO3] Hoe groot is volgens jou de kans dat je op een later moment problemen krijgt als je e-mails en documenten niet consequent, direct opslaat ?	HO3
26.0 [HO4] Wat vind je ervan als je op een later moment problemen krijgt als je e-mails en documenten niet consequent, direct opslaat ?	HO4
27.0 [HO5] Helpt het consequent, direct opslaan van e-mails en documenten bij het voorkomen van problemen met informatie op je werk?	HO5
Kunnen 4 [construct]	KU4
Zelfbeeld 1 [construct]	ZB1
31.0 [ZB1] Ben je het eens of oneens met de volgende uitspraken? - Ik ben iemand die hecht aan transparantie en openbaarheid van overheidsinformatie	RVR31_3
Aantal negatieve emoties	EMO_NEGATIEF
Aantal positieve emoties	EMO_POSITIEF
WE Inertia (construct)	WE1_INERTIA
33.0 [WE1] Ben je het eens of oneens met de volgende uitspraken? - Het is niet nodig om e-mails en documenten direct op te staan, dat kun je ook nog op een later moment doen	RVR33_7_INERTIA
WE Scepsis: 33.3 [WE1] Ben je het eens of oneens met de volgende uitspraken? - Ik geloof niet dat het consequent, direct opslaan van e-mails en documenten bijdraagt aan een transparante overheid	WE1_SCEPSIS
33.0 [WE1] Ben je het eens of oneens met de volgende uitspraken? - Ik heb het gevoel dat het werken volgens de richtlijnen voor overheidsinformatie mij wordt opgedrongen.	VR33_1_AVERSIE
Sociale omgeving descriptief directe collega's Emails Dummy NIET (SO1)	RVR3401_NIET
Sociale omgeving descriptief directe collega's Emails Dummy WEL (SO1)	RVR3401_WEL
Sociale omgeving descriptief leidinggevenden Dummy NIET (SO3)	RVR35_NIET
Sociale omgeving descriptief leidinggevenden Dummy WEL (SO3)	RVR35_WEL
Sociale omgeving collega/leidinggevende injunctief	VR37COLLEGALEIDING
Functie bedrijfsvoering	DUMMYVR03_Bedrijfsvoering
Functie beleid	DUMMYVR03_Beleid
Functie Kennis	DUMMYVR03_Kennis
Functie uitvoering	DUMMYVR03_Uitvoering
Functie Toezicht	DUMMYVR03_Toezicht
Functie anders	DUMMYVR03_Anders
Organisatie (uitvoeringsorganisatie/agentschap) (referentie:ministerie)	DUMMYORGANISATIE_UITVOER_AGENT
Organisatie (overig) (referentie:ministerie)	DUMMYORGANISATIE_OVERIG
AANTALJAREN_0	AANTALJAREN_0
AANTALJAREN_1tot3	AANTALJAREN_1tot3
AANTALJAREN_3tot5	AANTALJAREN_3tot5
AANTALJAREN_Weetniet	AANTALJAREN_Weetniet
OPL_HOOG	OPL_HOOG
OPL_WEETNIET	OPL_WEETNIET

Regressiemodellen Informatiehuishouding - medewerkers

Relevante e-mails	Parameter Estimates								
	Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > |t|	Standardized Estimate	Tolerance	
	Intercept	1	2,67339	0,03864	69,19	<.0001	0	.	
Automatische reactie Emails	AR1_MAIL	1	0,81993	0,04462	18,38	<.0001	0,59256	0,73547	31%
Kennis-IH (aantal)	KE1_IH	1	0,09915	0,03953	2,51	0,0124	0,07012	0,97852	4%
Houding [construct]: nut/belang van opslaan	HO1plus	1	0,16577	0,04326	3,83	0,0001	0,11857	0,79879	6%
Sociale omgeving descriptief directe collega's Emails Dummy WEL (SO1)	RVR3401_	1	0,11469	0,04221	2,72	0,0068	0,08263	0,82665	4%
Functie uitvoering	DUMMYVF	1	-0,1007	0,03951	-2,55	0,011	-0,0716	0,969	4%
									48%
	* R2 = 48%								

Beleidsstukken	Parameter Estimates								
	Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > |t|	Standardized Estimate	Tolerance	
	Intercept	1	3,63033	0,04365	83,18	<.0001	0	.	
Automatische reactie Beleidsstukken	AR1_BELEI	1	0,83001	0,03572	23,24	<.0001	0,75371	0,95544	46%
Aantal negatieve emoties	EMO_NEG	1	0,10259	0,04424	2,32	0,0209	0,07556	0,94672	5%
Functie uitvoering	DUMMYVF	1	-0,1046	0,0466	-2,24	0,0253	-0,07151	0,99042	4%
									55%
	* R2 = 55%								

Stukken ontvangen van derden	Parameter Estimates								
	Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > |t|	Standardized Estimate	Tolerance	
	Intercept	1	2,93116	0,03808	76,97	<.0001	0	.	
Automatische reactie Info van derde	AR1_INFO	1	0,84657	0,04033	20,99	<.0001	0,65549	0,80494	35%
Kennis-AO (aantal)	KE1_AO	1	0,09325	0,03913	2,38	0,0175	0,06826	0,9569	4%
Houding [construct]: nut/belang van opslaan	HO1plus	1	0,16626	0,0425	3,91	0,0001	0,12197	0,8075	6%
Functie uitvoering	DUMMYVF	1	-0,0864	0,03946	-2,19	0,0289	-0,06262	0,95974	3%
OPL_WEETNIET	OPL_WEET	1	-0,08367	0,0418	-2	0,0457	-0,05626	0,99367	3%
									51%
	* R2 = 51%								

Regressiemodellen Informatiehuishouding - managers

Relevante e-mails	Parameter Estimates								
	Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > |t|	Standardiz Estimate	Tolerance	
	Intercept	1	3,13849	0,06296	49,85	<.0001	0	.	
8.1 Het aansturen van mijn team op het direct opslaan van voor het werk relevante e-mails is voor mij een gewoonte.	AR1_MAIL	1	0,65198	0,09293	7,02	<.0001	0,54498	0,45513	33%
14.0 Vind jij dat je zelf het goede voorbeeld geeft als het gaat om het consequent, direct opslaan informatie?	RVR13MG	1	0,18603	0,08552	2,18	0,0317	0,15519	0,53943	9%
Houding praktische voordelen [construct]	HO_prakti	1	0,19493	0,07554	2,58	0,0111	0,16254	0,69209	10%
Sociale omgeving descriptief directe collega's Emails Dummy WEL (SO1)	RVR3401M	1	0,15217	0,07549	2,02	0,0462	0,12657	0,69657	8%
									59%
	* R2 = 59%								

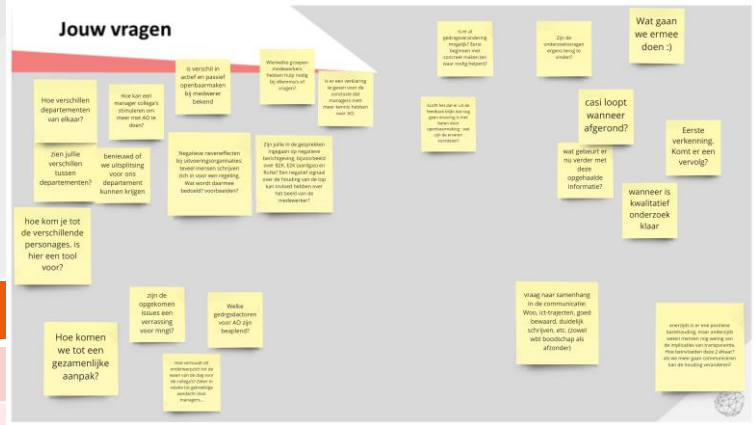
Beleidsstukken	Parameter Estimates								
	Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > |t|	Standardiz Estimate	Tolerance	
	Intercept	1	3,39563	0,07157	47,45	<.0001	0	.	
8.2 Het aansturen van mijn team op het direct opslaan van (beleids)stukken die je zelf aanmaakt of bewerkt is voor mij een gewoonte.	AR1_BELE	1	0,77957	0,08024	9,72	<.0001	0,68344	0,72467	40%
Zelfbeeld 1 [construct]	ZB1	1	0,22896	0,0832	2,75	0,007	0,19109	0,74368	11%
									51%
	* R2 = 51%								

Stukken ontvangen van derden	Parameter Estimates								
	Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > |t|	Standardiz Estimate	Tolerance	
	Intercept	1	3,26327	0,06898	47,31	<.0001	0	.	
8.3 Het aansturen van mijn team op het direct opslaan van informatie die je ontvangt van derden is voor mij een gewoonte.	AR1_INFO	1	0,60712	0,08678	7	<.0001	0,50152	0,60373	31%
14.0 Vind jij dat je zelf het goede voorbeeld geeft als het gaat om het consequent, direct opslaan informatie?	RVR13MG	1	0,22063	0,0856	2,58	0,0112	0,17839	0,64767	11%
24.0 (HO1) Wat vind jij van het sturen op consequent, direct opslaan van e-mail en documenten ?	RVR24EXT	1	0,22895	0,07481	3,06	0,0028	0,18512	0,84784	12%
Sociale omgeving descriptief directe collega's Info van derden Dummy WEL (SO1)	RVR3403M	1	0,2234	0,07791	2,87	0,0049	0,18127	0,77631	11%
									65%
	* R2 = 65%								

Bijlage 4

Notities online sessie - MIRO

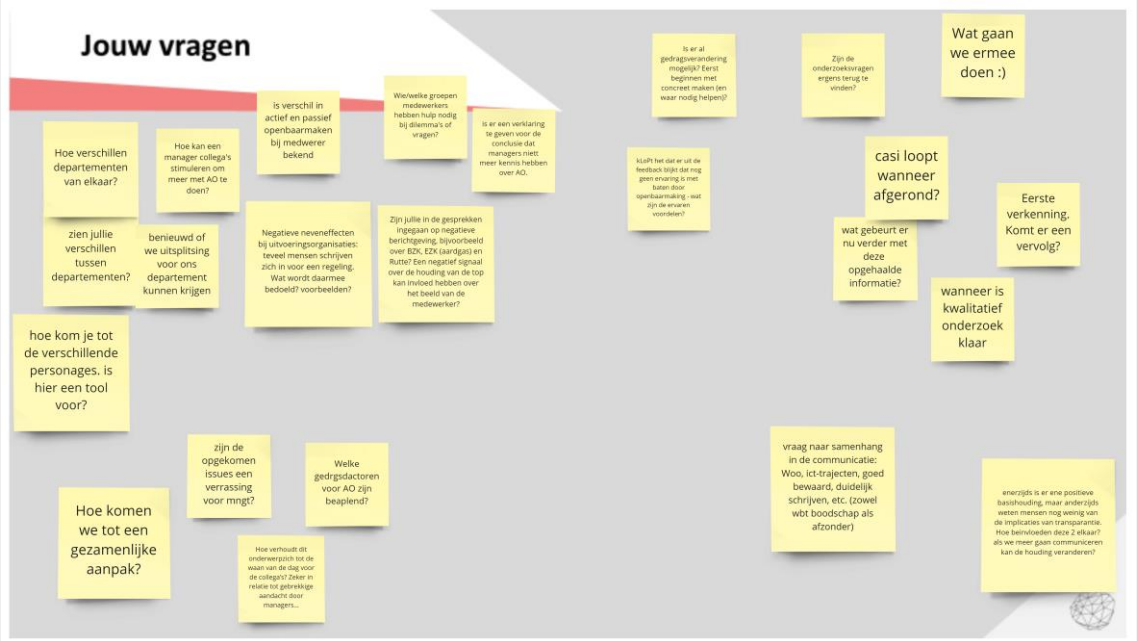
De vragen



De vragen - inhoudelijk	Onze antwoorden
Zijn de onderzoeksvragen ergens terug te vinden?	Zie voorin dit document.
Wie/welke groepen medewerkers hebben hulp nodig bij dilemma's of vragen?	Beleidsmedewerkers het meest.
is verschil in actief en passief openbaar maken bij medewerker bekend	Ja. Maar door combineren en passief en actief openbaarmaken komt er twijfel en spanning bijvoorbeeld rondom concepten en email.
is er een verklaring te geven voor de conclusie dat managers niet meer kennis hebben over AO.	Nee.
Hoe verschillen departementen van elkaar? / zien jullie verschillen tussen departementen? / benieuwd of we uitsplitsing voor ons departement kunnen krijgen.	Niet te zeggen gezien kleine steekproef.
Hoe kan een manager collega's stimuleren om meer met AO te doen?	De praktische kant goed ingeregeld krijgen, agenderen en bespreken, zelf ‘voorleven’ en positieve benadering inclusief kwetsbaar mogen zijn.
Klopt het dat er uit de feedback blijkt dat nog geen ervaring is met baten door openbaarmaking - wat zijn de ervaren voordelen?	Slechts een enkeling had al gepubliceerd, merendeel nog niet. Voordelen: hogere kwaliteit van stukken, goed gevoel over transparantie.
Negatieve neveneffecten bij uitvoeringsorganisaties: teveel mensen schrijven zich in voor een regeling. Wat wordt daarmee bedoeld? voorbeelden?	Aanzuigend effect door openbaarmaking + meer openheid over criteria en beoordelingen voor bijvoorbeeld een subsidie of toeslag.
Zijn jullie in de gesprekken ingegaan op negatieve berichtgeving, bijvoorbeeld over BZK, EZK (aardgas) en Rutte? Een negatief signaal over de houding van de top kan invloed hebben over het beeld van de medewerker?	Wij hebben het niet geprompt, maar spontaan kwamen de sms-jes van Rutte, het bonnetje van Teven en de weggelakte dossiers van de Belastingdienst naar voren. Tweeledig effect: 1) ‘de top rommelt maar wat, kan ik ook doen’ en 2) ‘de top rommelt maar wat, ik moet het beter doen’
hoe kom je tot de verschillende personages. is hier een tool voor?	Nee, geen tool. Het is indicatief en biedt vooral inspiratie.
Welke gedragsdactoren voor AO zijn bepalend?	Het is niet gekwantificeerd. Op basis van kwalitatief onderzoek: zie slide 40.
Enerzijds is er ene positieve basishouding, maar anderzijds weten mensen nog weinig van de implicaties van transparantie. Hoe beïnvloeden deze 2 elkaar? als we meer gaan communiceren kan de houding veranderen?	Op hoger abstractieniveau weten ze de voordelen. Het is de praktsche kant waar ze weinig van weten en weinig ervaring mee hebben.
Hoe verhoudt dit onderwerp zich tot de waan van de dag voor de collega’s? Zeker in relatie tot gebrekkige aandacht door managers.	Waan van de dag speelt zeker een rol. Tegelijk wordt het op een zeker moment een ingesleten gewoonte voor de meesten. Dan kost het minder energie.

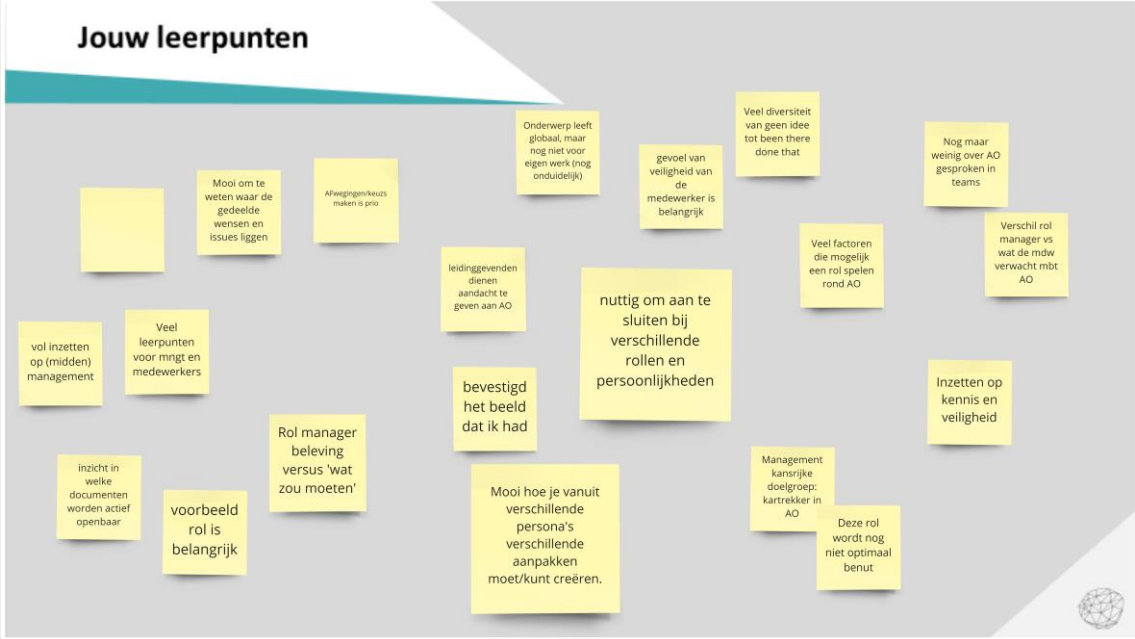
De vragen

Vragen - proces
Wat gaan we ermee doen :)
Is er al gedragsverandering mogelijk? Eerst beginnen met concreet maken (en waar nodig helpen)?
casi loopt wanneer afgerond?
Eerste verkenning. Komt er een vervolg?
wat gebeurt er nu verder met deze opgehaalde informatie?
wanneer is kwalitatief onderzoek klaar
vraag naar samenhang in de communicatie: Woo, ict-trajecten, goed bewaard, duidelijk schrijven, etc. (zowel wbt boodschap als afzonder)
zijn de opgekomen issues een verrassing voor mngt?
Hoe komen we tot een gezamenlijke aanpak?



De leerpunten

De leerpunten
Veel diversiteit van geen idee tot been there done that
Onderwerp leeft globaal, maar nog niet voor eigen werk (nog onduidelijk)
Nog maar weinig over AO gesproken in teams
Gevoel van veiligheid van de medewerker is belangrijk
Afwegingen/keuzes maken is prio
Mooi om te weten waar de gedeelde wensen en issues liggen
Verschil rol manager vs wat de medewerker verwacht mbt AO
Veel factoren die mogelijk een rol spelen rond AO
Leidinggevenden dienen aandacht te geven aan AO
Nuttig om aan te sluiten bij verschillende rollen en persoonlijkheden
Veel leerpunten voor management en medewerkers
Vol inzetten op (midden) management
Inzetten op kennis en veiligheid
Bevestigt het beeld dat ik had
Rol manager beleving versus 'wat zou moeten'
Inzicht in welke documenten worden actief openbaar
Management kansrijke doelgroep: kartrekker in AO
Mooi hoe je vanuit verschillende persona's verschillende aanpakken moet/kunt creëren.
Vraag naar samenhang in de communicatie: Woo, ict-trajecten, goed bewaard, duidelijk schrijven, etc. (zowel wbt boodschap als afzonder)
Voorbeeldrol is belangrijk, deze rol wordt nog niet optimaal benut.



Welke kansen en uitdagingen zien het team RDDI/BZK?

Kansen	Uitdagingen
Goede afspraken te maken over het proces. Hoe pakken we het aan?	Top (ministers maar ook DG's) vertoont ongewenst gedrag, hoe krijgen we de top zover om het gewenste gedrag te vertonen?
Aanleiding om het gesprek te voeren over wat doen we, welke stappen en wat is de rol van de buitenwereld.	Hoe kom je van instrumentele verandering naar cultuurverandering. Zeker gezien de manager zich daar niet per se voor geroepen voelt.
Ondezoek gebruiken als gespreksstarter en ondersteuning van punen.	Hoe houden we het behapbaar voor managers?
Omgaan met informatie in het primaire proces implementeren.	Hoe bereik je de managers in de organisatie? Welke tools kunnen we de managers bieden?
Door onderzoek beter inzicht in laaghangend fruit, weten wat je kan bieden om het te verbeteren en vragen weg te nemen.	Verschil in kennis; veel diversiteit in rijksmedewerkers onderling.
Ervaringen delen, vertrouwen opbouwen.	Baten zijn moeilijk aan te wijzen.
Concreet zijn, in teams bespreken.	Procesdiscipline ontbreekt; dat kan de kwaliteit van AO bedreigen. Hoe maken we mensen bewust van het belang en waarop gaan we controleren? Zowel bij medewerkers als leidinggevenden.
Klein maken, stappenplan definiëren.	Mensen die er zenuwachtig van worden, gaan die mee?
Rol management.	Concretiseren: 1) doelgroepen 2) documenten.
Vereist een diepe analyse van de resultaten.	Rol: moeten investeren in management.
Betrekken eerste echelon bij implementatie.	
Samenwerken!!!	

room 1

room 2

room 3

Doelgroep samenstelling: Rijksambtenaren, medewerkers en managers

Medewerkers totaal n=696

Organisatie werkzaam: ministerie (kerndepartementen): 32%, Uitvoeringsorganisaties (46%), overig (22%)

Aantal jaar werkzaam: 0-5 jaar (18%), meer dan 5 jaar (82%)

Managers totaal n=123

Organisatie werkzaam: ministerie (kerndepartementen): 43%, Uitvoeringsorganisaties (46%), overig (11%)

Aantal jaar werkzaam: 0-5 jaar (16%), meer dan 5 jaar (84%)

Veldwerkperiode: 6 t/m 25 mei

Gemiddelde invultijd: 17 min

Responspercentage: 27%

Bijlage 6: Overzicht van verdeling van de kwalitatieve interviews

20 kwalitatieve interviews

	Kerndepartement		Uitvoeringsorganisatie		Inspectie		
	functie en organisatie	*# interviews*	*functie en organisatie*	*# interviews*	*functie en organisatie*	*# interviews*	*Totaal*
Manager							**8**
Beleid, advisering, kennisonderzoek	1) AZ, manager onderzoek 2) EZK, manager beleid	**2**	1) UVW, manager medisch beleid	**1**			
Bedrijfsvoering	1) I&W, teamleider IHH	**1**	1) Belastingdienst, programmamanager 2) Belastingdienst, projectleider WOO, plv programmamanager	**2**	1) Arbeidsinspectie, teamleider I-regie	**1**	
Uitvoering of advisering							
Toezicht of advisering					1) Inspectie Leefomgeving & Transport, manager toezicht	**1**	
Medewerker							**12**
Beleid, advisering, kennis onderzoek	1) J&V, procesondersteuning 2) LNV, beleidsmedewerker	**2**	1) Belastingdienst, beleidsadviseur	**1**	1) Onderwijsinspectie, secretaris inspectieleiding	**1**	
Jurist (werkzaam in juridische beleids- of adviesfunctie)			1)Belastingdienst/ FIN, fiscaal-juridisch en WOO, 2)Belastingdienst/ FIN, fiscaal-juridisch en WOO 3)UWV, juridisch adviseur bestuurszaken	**3**			
Bedrijfsvoering	1) I&W medewerker archiefbeheer 2) J&V, senior adviseur bedrijfsvoering (hr)	**2**	1) Belastingdienst, senior adviseur IHH				
Uitvoering of advisering							
Toezicht of advisering					1) Onderwijsinspectie, coördinerend specialistisch inspecteur 2) NVWA, coördinerend specialistisch adviseur data science en analyse	**2**	
Totaal		**7**		**8**		**5**	

MarketResponse

Data ► Insights ► Consultancy