

Netwerken in de schaduw van hiërarchie

Rapport over het gebruik van e-mail binnen de overheid en de effecten hiervan op de organisatie en de werkbeleving van ambtenaren.

Albert Meijer (a.meijer@usg.uu.nl)
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Utrecht, November 2004

Dit onderzoeksrapport is gefinancierd door de directie IOS van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Voorwoord

Iedereen werkt tegenwoordig met e-mail en iedereen heeft er ook een mening over. De meeste mensen hebben een positief oordeel over e-mail: het is een handig medium om snel en eenvoudig met mensen dichtbij en ver weg te communiceren. Ook de (informele) stijl van communicatie wordt door de meeste mensen als prettig ervaren. Hoogdravende woorden en ingewikkelde zinsconstructies zijn niet nodig: een mailtje schrijven is net zo eenvoudig als met iemand kletsen.

Toch brengt e-mail niet alleen voordelen met zich mee. Mensen klagen over de toegenomen snelheid van werken en de *information overload*. Hoe kan iemand toch al deze informatie verwerken? Binnen overheidsorganisaties spelen er nog andere problemen. Ondergraaft de informalisering niet de effectiviteit en betrouwbaarheid van de overheid? Wordt de bureaucratische organisatie, die zorgvuldig volgens de principes van Weber is opgebouwd, niet ondergraven?

Toen ik met dit onderzoek begon had ik allerlei ideeën over e-mail. Sommige ideeën – bijvoorbeeld het idee dat e-mail een heel ander effect heeft op organisaties dan grootschalige technologieën – zijn bevestigd. Andere ideeën – zoals het idee dat e-mail leidt tot informele en losse organisaties – heb ik juist moeten verwerken. Deze verrassingen hebben het onderzoeksproces voor mij tot een interessante en boeiende reis gemaakt. Een reis naar het hart van het openbaar bestuur.

Dit onderzoek had niet kunnen plaatsvinden zonder de hulp en ondersteuning van vele mensen. Ten eerste wil ik de contactpersonen noemen van de organisaties die ik heb kunnen onderzoeken: Marlon Chin Kwie Joe van de Koninklijke Marine en de heer X van de gemeente Informalia en Floris Joustra van De Nederlandsche Bank. Ten tweede gaat mijn dank uit naar de vele respondenten die bereid zijn geweest een gesprek met mij te voeren en mij een inkijkje te geven in de manier waarop zij dit boeiende medium gebruiken. Ten derde wil ik Eugene Loos noemen die de casusstudie bij de gemeente Informalia samen met mij heeft uitgevoerd. Ten vierde noem ik Melissa Montoya Gmelig-Meijling, aan wie ik te danken heb dat een kwantitatieve analyse kon worden uitgevoerd van de e-mail-berichten van de gemeente Informalia.

Ook gaat mijn dank uit naar de Alliantie ICT en Vitaal Bestuur en – meer specifiek – naar de directie IIOS van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De financiële ondersteuning die zij hebben geboden heeft dit onderzoek mogelijk gemaakt.

Dit onderzoeksrapport vormt de eerste afsluiting van dit onderzoeksproject, maar dient te worden beschouwd als een halffabrikaat. De theoretische uitwerking van de resultaten is nog zeer beperkt. Nu zal ik de resultaten verder moeten duiden en plaatsen in een theoretisch kader. Ik hoop dat dit in de loop van volgend jaar zal leiden tot een boek over ‘netwerken in de schaduw van hiërarchie’.

Albert Meijer
November 2004

Inhoudsopgave

Voorwoord

Praktische en wetenschappelijke vragen rond e-mail in de overheid

Casus 1. Admiraliteit van de Koninklijke Marine

Casus 2. Bestuursdienst van gemeente Informalia

Casus 3. De Nederlandsche Bank

Netwerken in de schaduw van hiërarchie

INLEIDING: Praktische en wetenschappelijke vragen rond e-mail in de overheid

Albert Meijer (28 oktober 2004)

Praktische en wetenschappelijke vragen

In korte tijd heeft e-mail zich ontwikkeld tot een cruciaal communicatiemedium voor overheidsorganisaties. Zowel binnen overheidsorganisaties als in contacten met de buitenwereld wordt veel gebruik gemaakt van e-mail. Vooralsnog is echter niet helder welke gevolgen het gebruik van dit medium heeft voor het functioneren van overheidsorganisaties. Op welke manier veranderen manieren van werken? Treden er veranderingen op in de aansturing? Ook confronteert gebruik van e-mail deze organisaties met een aantal lastige vragen. Mag e-mail gebruikt worden voor persoonlijke communicatie? Op welke manier moeten e-mail-berichten worden bewaard? Wie bepaalt welke berichten worden bewaard?

Naast deze praktische vragen spelen er ook wetenschappelijke vragen rond het gebruik van e-mail door overheidsorganisaties. Twee onderzoekstradities komen hier namelijk samen: enerzijds is er een traditie in onderzoek naar gebruik van ICT binnen de overheid. Binnen deze traditie is veel gekeken naar overheidsorganisaties, maar e-mail heeft hierbij nog nauwelijks specifieke aandacht gekregen. De andere wetenschapstraditie is een traditie is de communicatiewetenschap. In deze traditie is veel aandacht besteed aan het gebruik van e-mail voor communicatie binnen en tussen organisaties, maar hierbij is nog nauwelijks specifieke aandacht besteed aan overheidsorganisaties. In dit onderzoek worden beide tradities met elkaar verbonden.

Vraagstelling

Dit is de aanleiding geweest om empirisch onderzoek uit te voeren waarbij de volgende vragen centraal stonden:

1. Op welke manier maken medewerkers van overheidsorganisaties gebruik van e-mail?
2. Wat zijn de effecten van gebruik van e-mail op het functioneren van overheidsorganisaties en op de werkbeleving van medewerkers?

De eerste vraag heeft betrekking op de wijze waarop e-mail wordt gebruikt door medewerkers. Deze vraag heeft vooral een beschrijvend karakter. Onderzocht wordt over wat voor voorzieningen medewerkers beschikken, hoeveel berichten zij versturen en ontvangen, op welke manier zij e-mail-berichten bewaren, over welke onderwerpen zij intern en extern communiceren via e-mail, in hoeverre zij e-mail gebruiken voor persoonlijke communicatie, welke stijl zij hanteren bij de communicatie via e-mail en hoe zij e-mail-berichten bewaren.

Bij de tweede vraag wordt gezocht naar de effecten van gebruik van e-mail door medewerkers van overheidsorganisaties. Deze effecten hebben betrekking op het functioneren van de organisatie en de werkbeleving van medewerkers. Bij het functioneren van de organisatie gaat het om de effectiviteit van werken,

communicatiepatronen, betrouwbaarheid van de organisatie, informeren van hiërarchisch bovengeschieden en afleggen van verantwoording. Bij de werkbeleving van medewerkers gaat het om de autonomie en het werkplezier van medewerkers.

De genoemde effecten op de organisatie zijn in de praktijk lastig te meten. In dit onderzoek wordt uitgegaan van percepties van deze effecten die bestaan bij medewerkers. Hen is gevraagd of ze vinden dat e-mail een effect heeft op de genoemde factoren en wat de aard en richting van dit effect is.

Onderzoeksmethode

Casusselectie

In deze studie is het gebruik van e-mail binnen drie overheidsorganisaties onderzocht:

- De Admiraliteit van de Koninklijke Marine
- De Bestuursdienst van een grote Nederlandse gemeente
- De Nederlandsche Bank

Deze organisaties kunnen niet zonder meer doorsnee overheidsorganisaties worden beschouwd en een aantal karakteristieken van de marine (wereldwijde karakter van de organisatie, frequente roulatie van functies, organisatie van militairen en burgers, grote nadruk op informatiebeveiliging) hebben invloed op de manier waarop e-mail wordt gebruikt en de effecten van dit gebruik op de organisatie. Anderzijds geldt alledrie de organisaties als kantooromgevingen die weinig afwijken van andere kantooromgevingen.

Onderzoeksvragen

De geformuleerde hoofdvragen waren leidend in dit onderzoek. De vragen zijn uitgewerkt in specifieke onderzoeksvragen die weer de basis vormden voor interviewvragen. De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:

Gebruik van e-mail door medewerkers van overheidsorganisaties

1	Over welke e-mail-voorzieningen beschikken medewerkers?	Paragraaf 5
2	Hoeveel berichten versturen medewerkers?	Paragraaf 6
3	Hoeveel tijd besteden medewerkers aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten?	Paragraaf 7
4	Op welke manier gebruiken medewerkers e-mail voor interne communicatie?	Paragraaf 8
5	Op welke manier gebruiken medewerkers e-mail voor externe communicatie?	Paragraaf 9
6	Op welke manier gebruiken medewerkers e-mail voor persoonlijke communicatie?	Paragraaf 10
7	Wat is de stijl van de e-mail-berichten?	Paragraaf 11
8	Op welke manier bewaren medewerkers e-mail-berichten?	Paragraaf 12

Effecten van gebruik van e-mail

9	Wat zijn de effecten van e-mail op de effectiviteit van de taakuitvoering?	Paragraaf 13
10	Wat zijn de effecten van e-mail op de communicatiepatronen?	Paragraaf 14
11	Wat zijn de effecten van e-mail op de betrouwbaarheid van de organisatie?	Paragraaf 15
12	Wat zijn de effecten van e-mail op het informeren van hiërarchisch bovengeschieden?	Paragraaf 16
13	Wat zijn de effecten van e-mail op de interne en externe verantwoording?	Paragraaf 17
14	Wat zijn de effecten van e-mail op de autonomie van medewerkers?	Paragraaf 18

Selectie respondenten

Bij de selectie van respondenten zijn de volgende criteria gehanteerd:

- Diversiteit aan taken en werkzaamheden
- Diversiteit aan hiërarchische posities

De selectie van de respondenten is aan de hand van de bovenstaande criteria uitgevoerd door de contactpersoon van de onderzochte organisaties.

Onderzoeksmethoden

In deze casusstudie is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden:

- Om inzicht te krijgen in het e-mail-beleid van de organisaties en de bestaande technische voorzieningen zijn interviews gehouden met sleutelinformanten. Vaak ging het hierbij om medewerkers van de afdeling automatisering of documentaire informatievoorziening.
- De praktijk van het gebruik van e-mail is onderzocht door middel van interviews met medewerkers van de organisaties. Bij deze interviews is gewerkt met een standaardvragenlijst. Interviews werden uitgewerkt en opvallende uitspraken letterlijk genoteerd.
- De aantallen berichten zijn, om praktische redenen, in de drie organisaties op verschillende wijzen onderzocht:
 - Aan medewerkers van de marine is gevraagd om voorafgaand aan het onderzoek in een ‘turflijst’ bij te houden hoeveel interne en externe e-mail-berichten zijn verzonden en ontvangen.
 - Medewerkers van de Bestuursdienst van de gemeente hebben al hun berichten gedurende een maand doorgestuurd naar een postbus van de Universiteit Utrecht.
 - Aan medewerkers van De Nederlandsche Bank is gevraagd een schatting te geven van het aantal e-mail-berichten dat zij dagelijks zenden en ontvangen.
- Documenten over het beleid op het gebied van e-mail zijn bestudeerd om inzicht te krijgen in de bestaande regels. Bij deze documenten ging het om het algemene beleid als ook om het beleid op het gebied van archivering van e-mail.

Analyse en presentatie resultaten

De interviews zijn kwalitatief geanalyseerd: bekeken is of er overeenstemming bestaat in de antwoorden en wanneer er verschillen bestonden werd gekeken of er patronen konden worden geïdentificeerd. Deze patronen zijn gerelateerd aan de aard van de functie van de respondent.

Opbouw van dit rapport

In dit onderzoeksrapport is ervoor gekozen om de resultaten van de casusstudies integraal te presenteren. Dit betekent dat dit onderzoek bestaat uit een inleiding, een conclusie en

drie casusrapporten. Een nadeel van deze keuze is dat het rapport veel herhaling bevat: veel onderwerpen worden in alledrie de casushoofdstukken besproken. Ook betekent dit dat veel onderwerpen zowel in de inleiding en de casushoofdstukken aan de orde komen en ook veel onderwerpen zowel in de conclusie als in de casushoofdstukken aan de orde komen.

Het voordeel van de opbouw die is gekozen voor dit rapport is dat het rapport op verschillende manieren kan worden gelezen. Lezers die zijn geïnteresseerd in één van de casus kunnen het casusrapport doorlezen en krijgen daarmee een volledig beeld van de betreffende casus. Lezers die geïnteresseerd zijn in algemene punten kunnen de inleiding en de conclusies lezen.

Een kanttekening bij dit rapport is dat het nogal; ‘theorie-arm’ is. De resultaten van empirisch onderzoek worden gepresenteerd; de theoretische inbedding hiervan is nog zeer gebrekkig. Dit onderzoeksrapport dient daarom te worden beschouwd als een tussenproduct. Een volgende stap betreft de theoretische duiding van deze resultaten. Deze volgende stap zal resulteren in een boek over e-mail en overheid.

CASUS 1: De Admiraliteit van de Koninklijke Marine

Albert Meijer (9 februari 2005)

Inhoudsopgave

Deel A. Vraagstelling en onderzoeksmethode

A1. Vraagstelling

A2. Onderzoeksmethode

Deel B. Beschrijving van de casus

B1. Admiraliteit van de Koninklijke Marine

B2. E-mail-voorzieningen en –beleid

Deel C. Betekenis e-mail voor het functioneren van de Marine

C1. E-mail-voorzieningen

C2. Aantal berichten

C3. Tijdsbesteding aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten

C4. Gebruik van interne e-mail

C5. Gebruik van externe e-mail

C6. Persoonlijke communicatie

C7. Stijl van berichten

C8. Archiveren van e-mail

DEEL D. Bijdrage van e-mail aan de effectiviteit en betrouwbaarheid van de organisatie

D1. Effectiviteit van de taakuitvoering

D2. Veranderende communicatiepatronen

D3. Betrouwbaarheid van de organisatie

D4. Informeren van hiërarchisch bovengeschieden

D5. Interne en externe verantwoording

D6. Autonomie van de medewerkers

D7. Werkplezier

Deel E. Bevindingen en aanbevelingen

E1. Beantwoording van de eerste vraag: wat kenmerkt de e-mail-praktijk?

E2. Beantwoording van de tweede vraag: wat zijn de effecten van e-mail?

E3. Aanbevelingen

Bijlagen

Bijlage I. Bronnen

Bijlage II. Bijlage vragenlijsten

DEEL A

VRAAGSTELLING EN ONDERZOEKSMETHODE

A1. Vraagstelling

In korte tijd heeft e-mail zich ontwikkeld tot een cruciaal communicatiemedium voor overheidsorganisaties. Zowel binnen overheidsorganisaties als in contacten met de buitenwereld wordt veel gebruik gemaakt van e-mail. Vooralsnog is echter niet helder welke gevolgen het gebruik van dit medium heeft voor het functioneren van overheidsorganisaties. Op welke manier veranderen manieren van werken? Treden er veranderingen op in de aansturing? Ook confronteert gebruik van e-mail deze organisaties met een aantal lastige vragen. Mag e-mail gebruikt worden voor persoonlijke communicatie? Op welke manier moeten e-mail-berichten worden bewaard? Wie bepaalt welke berichten worden bewaard?

Net als andere overheidsorganisaties worstelt ook de Admiraliteit van de Koninklijke Marine met deze vragen. Dit is de aanleiding geweest om empirisch onderzoek uit te voeren waarbij de volgende vragen centraal stonden:

3. Op welke manier maken medewerkers van de Admiraliteit van de Koninklijke Marine gebruik van e-mail?
4. Wat zijn de effecten van gebruik van e-mail op het functioneren van de Admiraliteit en op de werkbeleving van medewerkers?

De eerste vraag heeft betrekking op de wijze waarop e-mail wordt gebruikt door medewerkers. Deze vraag heeft vooral een beschrijvend karakter. Onderzocht wordt over wat voor voorzieningen medewerkers beschikken, hoeveel berichten zij versturen en ontvangen, op welke manier zij e-mail-berichten bewaren, over welke onderwerpen zij intern en extern communiceren via e-mail, in hoeverre zij e-mail gebruiken voor persoonlijke communicatie, welke stijl zij hanteren bij de communicatie via e-mail en hoe zij e-mail-berichten bewaren.

Bij de tweede vraag wordt gezocht naar de effecten van gebruik van e-mail door medewerkers van de Admiraliteit. Deze effecten hebben betrekking op het functioneren van de organisatie en de werkbeleving van medewerkers. Bij het functioneren van de organisatie gaat het om de effectiviteit van werken, communicatiepatronen, betrouwbaarheid van de organisatie, informeren van hiërarchisch bovengeschikten en afleggen van verantwoording. Bij de werkbeleving van medewerkers gaat het om de autonomie en het werkplezier van medewerkers.

De genoemde effecten op de organisatie zijn in de praktijk lastig te meten. In dit onderzoek wordt uitgegaan van percepties van deze effecten die bestaan bij de medewerkers van de Admiraliteit. Het is gevraagd of ze vinden dat e-mail een effect heeft op de genoemde factoren en wat de aard en richting van dit effect is.

A2. Onderzoeksmethode

Casusselectie

In deze casusstudie is het gebruik van e-mail binnen de Admiraliteit van de Koninklijke Marine onderzocht. De marine kan zeker niet als een doorsnee overheidsorganisatie worden beschouwd en een aantal karakteristieken van de marine (wereldwijde karakter van de organisatie, frequente roulatie van functies, organisatie van militairen en burgers, grote nadruk op informatiebeveiliging) hebben invloed op de manier waarop e-mail wordt gebruikt en de effecten van dit gebruik op de organisatie. Anderzijds geldt de Admiraliteit als een kantooromgeving die weinig afwijkt van andere kantooromgevingen. In de bevindingen van deze casus zal ik terugkomen op bevindingen die specifiek voor de Admiraliteit van de marine gelden en bevindingen waarvan bij voorbaat geen reden is om aan te nemen dat die niet ook zouden kunnen gelden voor andere overheidsorganisaties. Het merendeel van de interviews heeft plaatsgevonden bij de Directie Economisch Beheer Koninklijke Marine. De resultaten van dit onderzoek geven een indruk van het gebruik van e-mail op de Admiraliteit, maar daarmee niet zondermeer een representatief beeld van gebruik van e-mail binnen de Koninklijke Marine. Daarvoor zou grootschaliger onderzoek nodig zijn.

Onderzoeksvragen

De geformuleerde hoofdvragen waren leidend in dit onderzoek. De vragen zijn uitgewerkt in specifieke onderzoeksvragen die weer de basis vormden voor interviewvragen. De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:

Gebruik van e-mail binnen de Admiraliteit

1	Over welke e-mail-voorzieningen beschikken medewerkers?	Paragraaf 5
2	Hoeveel berichten versturen medewerkers?	Paragraaf 6
3	Hoeveel tijd besteden medewerkers aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten?	Paragraaf 7
4	Op welke manier gebruiken medewerkers e-mail voor interne communicatie?	Paragraaf 8
5	Op welke manier gebruiken medewerkers e-mail voor externe communicatie?	Paragraaf 9
6	Op welke manier gebruiken medewerkers e-mail voor persoonlijke communicatie?	Paragraaf 10
7	Wat is de stijl van de e-mail-berichten?	Paragraaf 11
8	Op welke manier bewaren medewerkers e-mail-berichten?	Paragraaf 12

Effecten van gebruik van e-mail

9	Wat zijn de effecten van e-mail op de effectiviteit van de taakuitvoering?	Paragraaf 13
10	Wat zijn de effecten van e-mail op de communicatiepatronen?	Paragraaf 14
11	Wat zijn de effecten van e-mail op de betrouwbaarheid van de organisatie?	Paragraaf 15
12	Wat zijn de effecten van e-mail op het informeren van hiërarchisch bovengeschieden?	Paragraaf 16
13	Wat zijn de effecten van e-mail op de interne en externe verantwoording?	Paragraaf 17
14	Wat zijn de effecten van e-mail op de autonomie van medewerkers?	Paragraaf 18
15	Wat zijn de effecten van e-mail op het werkplezier van medewerkers?	Paragraaf 19

Selectie respondenten

Er zijn vooral interviews gehouden met medewerkers van de Directie Economisch Beheer van de Koninklijke Marine (zie bijlage). Bij de selectie van respondenten zijn de volgende criteria gehanteerd:

- Diversiteit aan taken en werkzaamheden
- Militairen en burgers

De selectie van de respondenten is aan de hand van de bovenstaande criteria uitgevoerd door de contactpersoon van de marine.

Respondenten

De selectie resulteerde in een diversiteit aan respondenten. Deze respondenten kunnen aan de hand van enkele verschillende kenmerken worden weergegeven.

Positie ten opzichte van het management

- Leidinggevende: 1
- Secretariaat: 1
- Medewerkers: 7

Militairen of burgers

- Militairen: 2
- Burgers: 7

Beleidsuitvoering of –ontwikkeling

- Beleidsontwikkeling: 2
- Beleidsuitvoering: 6
- Ondersteuning: 1

Inhoudelijke terreinen

- Documentaire Informatievoorziening (DIV): 3
- Personeelsmanagement: 2
- Wapeninkoop: 2
- Integriteit: 1
- Ondersteuning: 1

Positie in de organisatie

- Lijn: 2
- Staf: 6
- Ondersteuning: 1

Opgemerkt kan worden dat een relatief groot aantal respondenten uit de staf is geselecteerd omdat op de Admiraliteit relatief veel staftaken worden uitgevoerd.

Onderzoeksmethoden

In deze casusstudie is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden:

- Om inzicht te krijgen in het e-mail-beleid van de marine en de bestaande technische voorzieningen zijn interviews gehouden met een adviseur DIV binnen

- de Admiraliteit en ook met een Beleidsverantwoordelijke voor DIV op het kerndepartement. In dit laatste gesprek kwamen ook de toekomstplannen van het ministerie van Defensie inzake e-mail aan de orde.
- De praktijk van het gebruik van e-mail is onderzocht door middel van interviews met negen medewerkers van de Admiraliteit (zie ook selectie van respondenten). Bij deze interviews is gewerkt met een standaardvragenlijst (zie bijlage). Interviews werden uitgewerkt en opvallende uitspraken letterlijk genoteerd.
 - Aan medewerkers is gevraagd om voorafgaand aan het onderzoek in een ‘turflijst’ bij te houden hoeveel interne en externe e-mail-berichten zijn verzonden en ontvangen. Ook is hen gevraagd hierbij een onderscheid te maken tussen persoonlijke en zakelijke e-mail. Ten slotte is hen gevraagd aan te geven of zij deze berichten bewaarden of niet. Zeven medewerkers hebben aan dit verzoek voldaan en gedurende een aantal werkdagen een turflijst bijgehouden.
 - Documenten over het beleid op het gebied van e-mail zijn bestudeerd om inzicht te krijgen in de bestaande regels (zie bijlage). Bij deze documenten ging het om het algemene beleid als ook om het beleid op het gebied van archivering van e-mail.

Analyse en presentatie resultaten

De interviews zijn kwalitatief geanalyseerd: bekeken is of er overeenstemming bestaat in de antwoorden en wanneer er verschillen bestonden werd gekeken of er patronen konden worden geïdentificeerd. Deze patronen zijn gerelateerd aan de aard van de functie van de respondent.

In dit casusrapport worden de bevindingen van het onderzoek aan de hand van de onderzoeksvragen gepresenteerd. Er is uit overwegingen van anonimiteit voor gekozen om niet aan te geven uit welk interview resultaten afkomstig zijn. Ook wordt bij de uitwerking van de antwoorden over alle respondenten in de manlijke vorm geschreven om anonimiteit van de respondenten te waarborgen.

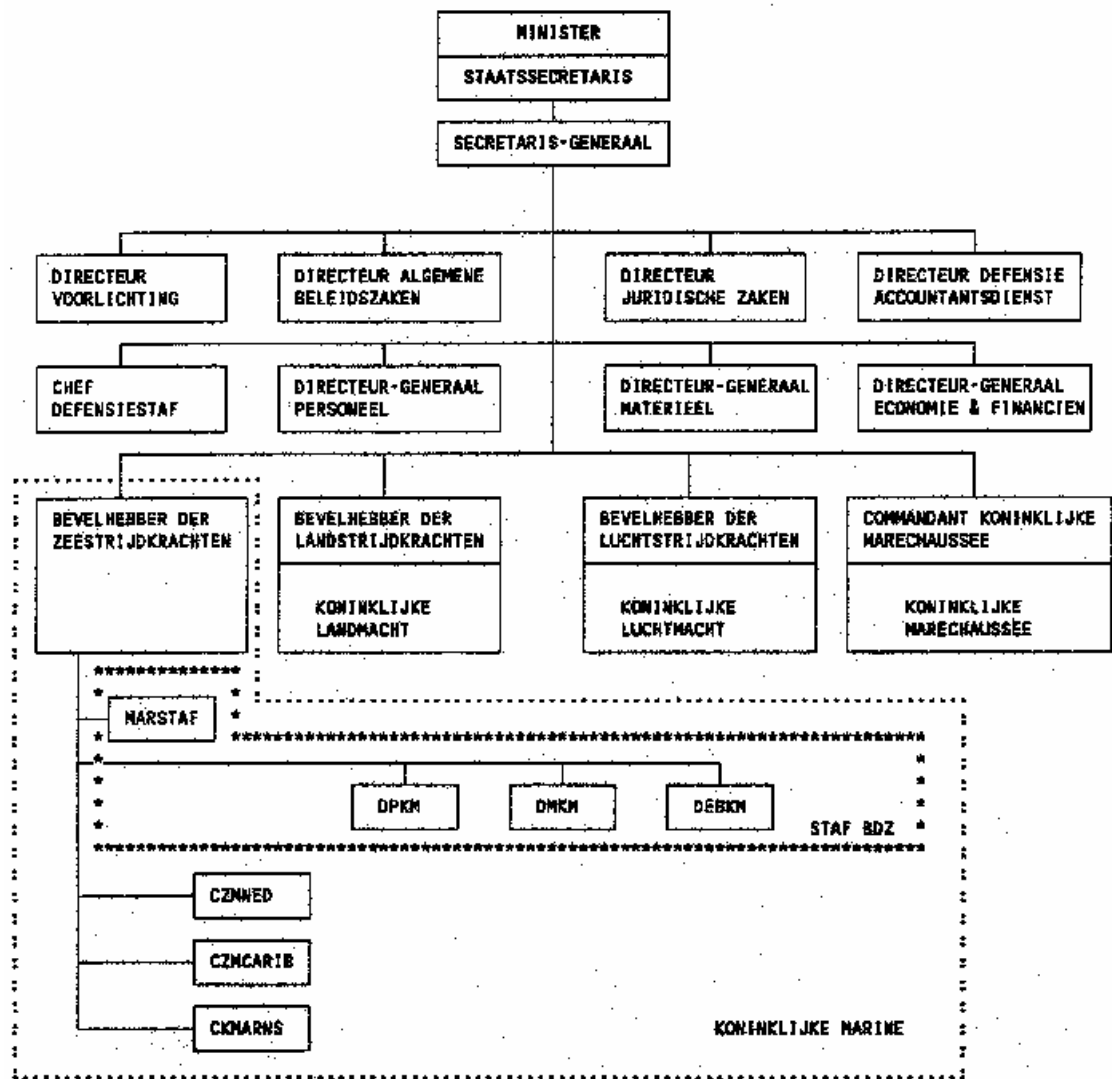
DEEL B

BESCHRIJVING VAN DE CASUS

B1. Admiraliteit van de Koninklijke Marine

B1.1. Structuur

De Admiraliteit van de marine is de staf van de Bevelhebber Der Zeekrachten (BDZ). Andere belangrijke onderdelen van de marine betreffen de Commandant Zeemacht Nederland (CZMNED) (basis in Den Helder, de vestiging in Amsterdam en de schepen), Commandant Zeemacht Caraïbisch Gebied (CZMCARIB, basis op Curaçao) en CKMARNS (Commandant Korps Mariniers).



Bij de Admiraliteit gaat het om een kantooromgeving: er zijn geen gevechtstaken belegd. De belangrijkste taken van de Admiraliteit zijn het uitwerken van beleidslijnen en het ondersteunen van operationele eenheden. Op de Admiraliteit zijn te vinden: de Directie Personeel Koninklijke Marine (DPKM), Directie Materieel Koninklijke Marine (DMKM) en Directie Economisch Beheer Koninklijke Marine (DEBKM)

DPKM verzorgt de ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid van de Koninklijke Marine. Dit betreft zowel het personeelsbeleid voor militairen als voor burgers. Het gaat hierbij om vier functiegebieden: personeelsbeleid, personeelslogistiek, bedrijfsvoering en geneeskundige zaken.

DMKM gaat over het beleid inzake materieel van de marine. Zij houdt zich met name bezig met de vraag welke wapensystemen er moeten worden aangeschaft. Onder de DMKM vallen materieelprojecten, materieelverwerving en technische afdelingen. Tot de DMKM behoren ook het marinebedrijf, het centrum voor automatisering van missioncritical systems, het scheikundig laboratorium en de publicatievoorziening en

reproductie.

De directie Economisch Beheer Koninklijke Marine (DEBKM) is belast met het ontwikkelen en uitvoeren van economisch en financieel beleid. Daarnaast behoort de bedrijfsvoering tot het terrein van deze directie. Daarmee valt ook de kantoorautomatisering en de documentaire informatievoorziening binnen het werkterrein van de DEBKM.

Op de Admiraliteit werken zowel burgers als militairen. Hoewel militairen en burgers op allerlei manieren samenwerken bestaan er ook verschillen. Zo is het personeelsmanagement van deze twee groepen medewerkers bijvoorbeeld gescheiden. Verder geldt dat militairen in het algemeen gedurende enkele jaren op de Admiraliteit werken en vervolgens een andere positie binnen de marine krijgen.

B1.2. Cultuur

Van buitenaf lijkt de marine een formele organisatie. Aan de respondenten is gevraagd of zij de cultuur van de marine formeel of informeel vinden. Er was echter slechts één respondent die de cultuur van de organisatie kenmerkte als formeel. Drie respondenten gaven aan dat de cultuur formeel is voor de buitenwacht maar van binnen informeel. Twee andere respondenten gaven aan dat de cultuur bij de burgers informeel is en bij het militaire deel van de marine formeler. Eén respondent gaf aan dat de werkzaamheden informeel zijn en de verantwoording formeel.

Twee respondenten kenmerkten de organisatie als informeel. Het onderstaande citaat illustreert dit: 'De organisatie is laagdrempelig. We kennen elkaar bijna allemaal. De matroos zou bij de admiraal binnen kunnen lopen. Informaliteit maakt de organisatie sterk omdat men snel dingen kan regelen.'

Opvallend is dat sommige burgers onder de respondenten de cultuur bij de militairen als formeel omschrijven. De militairen zelf zijn het hier niet mee eens: ze vinden de cultuur informeel. Het lijkt erop alsof men de neiging heeft om de eigen cultuur als informeel te duiden en de cultuur van anderen als formeel.

B2. E-mail-voorzieningen en beleid

B2.1. Voorgeschiedenis

In 1989 kreeg de marine de beschikking over e-mail in de kantooromgeving. Toen werd namelijk het pakket All-In-One geïntroduceerd. Dit mainframe-pakket bevat mogelijkheden voor tekstverwerking, agendabeheer en berichtenverkeer. In 1995 werd overgestapt op een Windows-omgeving en Outlook/Exchange. Vanaf die tijd werd All-In-One uitgefaseerd totdat in 1998 de gehele kantooromgeving van de marine op Windows draaide met Outlook/Exchange als mailsoftware.

All-In-One werd vooral geïmplementeerd met het oog op het agendabeheer en de tekstverwerking. E-mail was een 'leuk dingetje erbij' dat kon worden gebruikt voor communicatie aanvullend op het notaverkeer. Gaandeweg ging e-mail dit notaverkeer ook vervangen. Dit was niet voorzien en is 'toevallig' zo gegroeid. Men zag wel het nut van e-mail voor communicatie tussen onderdelen op verschillende locaties en ook voor onderdelen met een tijdsverschil (Curaçao en de schepen).

De afdeling Automatisering was de initiator en trekker van All-In-One. Binnen de Admiraliteit was er steun van het management maar daarbuiten was deze steun beperkt. Dit leidde ertoe dat het gebruik van e-mail op andere locaties lang beperkt is gebleven. Pas vanaf midden jaren negentig – toen All-In-One al werd afgebouwd – nam het e-mail-gebruik daar toe. Hierbij kan worden opgemerkt dat de werkprocessen op de Admiraliteit minder gestandaardiseerd zijn dan andere locaties en dat er mede daardoor meer behoefte was aan e-mail.

ICT-voorzieningen bij Defensie: integratie

Tot 4 jaar terug waren de krijgsmachtsonderdelen autonoom bij de keuzen over ICT. Dit leidde tot verschillende invullingen van ICT-voorzieningen en ook verschillende netwerken. Een medewerker van de Centrale Organisatie kon bijvoorbeeld geen e-mail-bericht sturen naar iemand van de marine in Den Helder. Sinds 4 jaar heeft men bij Defensie echter wel gemeenschappelijke voorzieningen waarbij iedere gebruiker nu dezelfde ICT-voorzieningen heeft. Ook zijn de netwerken compatible en is daardoor communicatie binnen de gehele defensie-organisatie mogelijk.

B2.2. Formele regels¹

Binnen de marine zijn regels opgesteld over wat je wel en niet mag doen met e-mail. Officiële documenten mogen als attachment worden verstuurd maar moeten daarna op papier worden nagestuurd. De ICT-organisatie heeft duidelijk aangegeven wat er niet over het elektronische netwerk mag worden verzonden (porno, foto's, lange verhalen). Gebruik van e-mail voor persoonlijke doeleinden is in beperkte mate toegestaan 'indien dit, zowel inhoudelijk als naar kwantiteit, niet storend is voor de dagelijkse werkzaamheden en goede dagelijkse gang van zaken en de kosten vanwege dit gebruik tot een minimum zijn beperkt.'² Ook wordt hierbij benadrukt dat persoonlijke e-mail, met de aanduiding 'persoonlijk' in het onderwerp, alleen mag worden geopend als de geadresseerde daarvoor toestemming geeft.

Binnen de marine wordt niet toegezien op het beleid. Wel wordt periodiek gekeken naar de grootte van berichten en de netwerkbelasting. Ook worden eens in de zoveel tijd mailboxen gescand op grootte en aantal berichten. Bij controles mag ook naar de inhoud worden gekeken maar in de praktijk gebeurt dit niet.

Voor de bewaring van e-mail bestond lang geen regel: e-mail betrof immers alleen informele communicatie. In 1997 drong echter het besef door dat moest worden geaccepteerd dat e-mail-berichten ook formele informatie bevatten. Voorheen ging men er vanuit dat formele berichten altijd via papier werden verzonden maar men kon 'de kop niet langer in het zand steken'.³ Toen het besef doordrong dat de praktijk afweek van het

¹ Deze paragraaf is ontleend aan de interviews en het document 'Beheersregel omtrent gebruik van e-mail bij de Koninklijke Marine' (concept, versie 1.0).

² 'Tijdelijke regeling e-mail Defensie', Vastgesteld 1 januari 2003, Reg. Nr. I/2002007572, Art. 3.

³ Niet alleen bij de bewaring van e-mail-berichten verschillen beleid en praktijk: ook bij het verzenden van berichten. Formeel mag e-mail alleen worden gebruikt voor niet-geclassificeerde berichten. In de praktijk worden ook confidentiële berichten via e-mail verstuurd. Dit kan overigens wellicht ten dele worden toegeschreven aan onvoldoende kennis van de technologie. Dit blijkt uit het volgende citaat: "Ik gebruik e-mail nu wel eens voor vertrouwelijke/gerubriceerde zaken die vroeger te vertrouwelijk waren om per

beleid werd een zinsnede opgenomen in het beheersreglement: archiefwaardige e-mail moet worden uitgeprint en aangeboden aan het archief.

De huidige e-mail-regeling, die voor geheel Defensie geldt, biedt twee mogelijkheden. Ten eerste kunnen ambtenaren ervoor kiezen e-mail uit te printen en op papier aan het archief aan te bieden. Een tweede mogelijkheid is dat ze de e-mail-berichten doorsturen naar een Bureau Documentaire Informatievoorziening en dat de e-mail daar wordt uitgeprint en gearchiveerd. Of dit laatste mogelijk is, is wel afhankelijk van de vraag of er voorzieningen zijn opgezet. Bij de Centrale Organisatie is dit mogelijk, bij de marine (nog) niet.

B2.3. Toekomstplannen

Het ministerie van Defensie zoekt momenteel naar oplossingen voor adequate archivering van e-mail. E-mail krijgt aandacht binnen het (bredere) project DIV Online.⁴ Doel is om de gebruiker een gebruiksvriendelijke oplossing te bieden ('archief onder de muisknop'). De volgende elementen zijn hiervoor van belang:

- De gebruiker zal steeds voor de keuze worden gesteld of het gaat om archiefwaardige e-mail of niet. Als e-mail archiefwaardig is krijgt het bericht automatisch een nummer. Ook wordt bekeken of automatisch bepaalde contextgegevens kunnen worden toegekend. En wellicht moet de gebruiker kiezen uit een beperkte lijst werkprocessen.
- Het Bureau DIV zal zorgen voor 'diepte-ontsluiting': zij verbindt handelingen en vernietigingstermijnen aan berichten. Bewaren gebeurt dan – conform de eisen van het Nationaal Archief – in HTML.
- Voor de archivering van e-mail wordt gezocht naar off-the-shelf software. ICTU heeft hier een prototype van gemaakt. Dit komt neer op twee extra knoppen in Exchange: 'formele e-mail' en 'bewaren van e-mail'. Gebruikers kunnen dan via een aantal eenvoudige stappen e-mail bewaren.
- Defensie wil ook gaan controleren of deze manier van archiveren werkt. Daartoe zullen de Auditdienst Defensie en DG Financieel Control steekproeven nemen uit de e-mail die niet wordt gearchiveerd om te controleren of alle archiefwaardige e-mail wel wordt gearchiveerd.
- In de toekomst zal men bij het gemeenschappelijk werken aan documenten niet meer het document sturen maar de hyperlink. Conceptversies van documenten worden dan ook in het archief bewaard. Bij de afronding van het werkproces wordt bekeken of conceptversies ook moeten worden bewaard.
- De komende tijd zullen er bij defensie nog aparte digitale en papieren archieven bestaan. In de beleidsvisie van defensie heeft men onderkend dat er sprake is van een hybride situatie.

telefoon af te handelen. Ik ga er hierbij van uit dat e-mail-berichten met het kenmerk 'confidential' anders worden verzonden dan andere berichten.”

⁴ In het kader van DIV Online draaien momenteel vier proeftuinen (twee bestuurlijke, een financiële en een operationele proeftuin). In de proeftuinen wordt naar technische aspecten gekeken maar ook naar meer beheersmatige vragen. Eindrapportages van de proeftuinen worden in april 2004 verwacht.

BETEKENIS E-MAIL VOOR HET FUNCTIONEREN VAN DE MARINE

C1. E-mail-voorzieningen

C1.1. Interne en externe e-mail-voorzieningen

Iedere medewerker van de Admiraliteit beschikt over voorzieningen voor verzending en ontvangst van *interne e-mail*. Intern zijn er geen functionele postbussen, alleen persoonlijke postbussen. Voor bepaalde zaken wordt gebruik gemaakt van formulieren op het Intranet. De communicatie is dan voorgestructureerd. Een voorbeeld hiervan is het regelen van een dienstauto.

Niet iedere medewerker van de Admiraliteit beschikt over dezelfde mogelijkheden om *externe e-mail* te verzenden en te ontvangen. In de interviews werden de volgende arrangementen aangetroffen:⁵

- *Externe e-mail vanaf de werkplek*. Deze medewerkers kunnen direct vanaf hun werkplek e-mail verzenden en ontvangen. Zij hebben ook een persoonlijk extern e-mail-adres. De twee militaire medewerkers in het primaire proces, de twee personeelsfunctionarissen en een van de beleidsadviseurs beschikten over deze voorzieningen.
- *Stand-alone PC voor externe e-mail in zijn werkkamer*. Deze medewerker moet gebruik maken van een andere PC dan hij gebruikt voor interne e-mail om externe e-mail te versturen en ontvangen. Hij gebruikt hiervoor een PC die niet is verbonden aan het netwerk van Defensie. De stafmedewerker die zich bezighoudt met integriteit beschikt over deze voorzieningen.
- *Stand-alone PC voor gebruik door de gehele afdeling*.⁶ Deze medewerker maakt gebruik van een PC die op een plek op de afdeling staat om externe e-mail te versturen en te ontvangen. Hij heeft hier ook geen eigen e-mail-adres maar gebruikt het adres van de afdeling. Deze voorziening wordt gebruikt door een beleidsadviseur DIV. Andere medewerkers kunnen hier ook gebruik van maken maar doen dit niet.
- *Geen gebruik van externe e-mail*. Deze medewerkers maken in het geheel geen gebruik van externe e-mail. Zij maken alleen gebruik van interne e-mail. Het gaat hierbij om de secretaresse en een beleidsadviseur DIV.⁷

Opvallend is dat verscheidene medewerkers aangaven dat zij denken dat zij geen externe

⁵ DTO biedt ook de mogelijkheid om thuis e-mail te kunnen lezen. Geen van de geïnterviewden beschikt echter over deze mogelijkheid.

⁶ De stand-alone PC's zijn overigens niet alleen bedoeld voor externe e-mail maar ook om te surfen op Internet. Geen enkele medewerker van de Admiraliteit kan vanaf de PC die aan het defensienetwerk is verbonden surfen op Internet.

⁷ Eén medewerker gaf aan dat hij zijn e-mail-postbus deelde met een collega (met wie hij in parttime werkt). Alle e-mail wordt doorgestuurd naar de e-mail-postbus van de collega. Hij en zijn collega kunnen dus elkaars e-mail lezen.

e-mail vanaf de werkplek hebben vanwege beveiligingsoverwegingen. Binnen de Admiraliteit kunnen medewerkers echter bij DTO externe e-mail aanvragen. Hiervoor hebben zij goedkeuring nodig van hun chef. Aan externe e-mail zijn kosten verbonden: aan DTO moet voor externe e-mail ongeveer 80 euro per medewerker per jaar worden betaald. Kostenoverwegingen en afweging van het nut van externe e-mail voor de uitoefening van de functie lijken daarmee te bepalen of medewerkers wel of geen externe e-mail op de werkplek krijgen.

Beveiligd netwerk

Naast de 'gewone' e-mail-voorzieningen heeft de marine ook de beschikking over het NATO-secret Network. Op dit netwerk draaien verschillende applicaties. Het Message Handling System is daar een van, maar ook MsExchange draait op dit netwerk. Via dit netwerk kan dus beveiligde e-mail worden verzonden. Slechts weinig van de geïnterviewde medewerkers maken overigens gebruik van dit netwerk. Eén persoon heeft zich geabonneerd op enkele berichten. Dit netwerk wordt meer gebruikt in operationele processen.

C1.2. Training in e-mail-gebruik

Medewerkers van de Admiraliteit krijgen vrijblijvend een cursus aangeboden in het gebruik van Outlook. Het gaat hierbij om het gebruik van het pakket. Cursisten leren toetsen kennen en functies te gebruiken. Tijdens deze training leert men ook mappen aanleggen en e-mail-berichten bewaren. Na afloop krijgen de cursisten een naslagwerk. Cursisten krijgen geen systematiek aangeleerd ten aanzien van het beheer van berichten. Binnen de Koninklijke Marine bestaat een dergelijke systematiek namelijk niet.

Ten aanzien van de training in het gebruik van Outlook blijkt dat slechts twee medewerkers de training van een dag hebben gevolgd en deze als nuttig hebben ervaren. Vier medewerkers wisten niet dat de training bestaat maar hebben ook geen behoefte aan een training. Twee medewerkers hebben een deel van de training gevolgd maar zijn voortijdig gestopt omdat zij het niveau te laag vonden. Eén medewerker had het gebruik van e-mail al geleerd bij een training in een eerder programma.

C1.3. Spam

Spam is geen probleem voor de marine. Geen van de medewerkers ontvangt spam op zijn mindef-e-mail-account. Spam wordt door systeembeheer afgevangen. Een van de medewerkers gaf aan dat deze filters strak lijken te zijn afgesteld. Een familielid bij de luchtmacht stuurt wel eens een grap maar die wordt dan door het systeem verwijderd.⁸

C1.4. Mailinglists

Op de Admiraliteit bestaan nauwelijks abonnementen op mailinglists. Slecht een van de medewerkers heeft (twee) abonnementen op mailinglists. Een van de medewerkers gaf aan dat je je voor mailinglists vaak moet opgeven via WWW en dit kan bij de marine

⁸ Eén van de medewerkers gaf wel aan spam te ontvangen op de standalone PC op zijn kamer. Dit was echter voor hem geen probleem want deze PC gebruikt hij alleen om te surfen en niet om te e-mailen.

niet. Eén van de medewerkers gaf aan dat hij wel op een mailinglist over huizen stond toen hij op zoek was naar een huis. In dit geval ging het dus niet om een zakelijke maar om een privé-mailinglist.

C1.5. Gebruik stand-alone

Aan één medewerker zijn specifiek vragen gesteld over het gebruik van de standalone PC. Uit dit interview bleek dat de medewerker eigen externe e-mail heeft. De externe e-mail vanaf de stand-alone PC is van de afdeling. Berichten op de stand-alone PC worden ongeveer 2 maanden bewaard. Als hij berichten belangrijk vindt om te bewaren print hij ze uit.

C2. Aantal berichten

Om een idee te krijgen van de invloed van gebruik van e-mail op het functioneren van de KM is het van belang om te weten hoeveel e-mail-berichten er worden verzonden en ontvangen en om wat voor e-mail-berichten het gaat. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen verzending en ontvangst, tussen interne en externe berichten en tussen persoonlijke en zakelijke berichten.

Zeven mensen hebben aan de oproep gehoor gegeven om gedurende één of enkele weken bij te houden hoeveel berichten zij versturen en ontvangen (zie bijlage ‘turflijsten’). Gezien het beperkte aantal medewerkers leidt dit tot een grove indicatie van het e-mail-gebruik door medewerkers van de Admiraliteit.

De resultaten voor zakelijke en persoonlijke berichten en interne en externe berichten staan weergegeven in de onderstaande tabel. In elke cel staat het gemiddelde weergegeven en ook de range.

	Totaal	Intern	Extern (totaal)	Extern (vanaf werkplek) ⁹
Zakelijk	18 (5 – 33)	15 (5 – 30)	3 (0 – 9)	5 (2 – 9)
Persoonlijk	1,3 (0 – 5)	0,7 (0 – 1,5)	0,5 (0 – 2,6)	0,9 (0 – 2,7)

Tabel 1. Aantal interne, externe, zakelijke en persoonlijke berichten (N=7)

Uit dit overzicht valt het volgende af te leiden:

- De zakelijke communicatie is veel omvangrijker dan de persoonlijke communicatie. De persoonlijke communicatie bedraagt slechts een fractie van de zakelijke communicatie.
- De persoonlijke communicatie is bij de externe communicatie relatief omvangrijker dan bij de interne communicatie. De persoonlijke communicatie is ongeveer even groot terwijl de zakelijke communicatie intern veel groter is.

⁹ Drie van de geïnterviewde medewerkers die de turflijst hebben ingevuld, hebben externe e-mail van de werkplek.

- De interne communicatie is veel omvangrijker dan de externe communicatie. Hierbij kan worden opgemerkt dat dit ook geldt voor de medewerkers die beschikken over externe e-mail vanaf hun werkplek.

Een verklaring voor het beperkte gebruik van externe e-mail is dat de marine – in tegenstelling tot veel andere overheidsorganisaties – niet echt klanten heeft. Externe e-mail is daarom niet echt noodzakelijk. Mensen communiceren binnen ‘de wereld van de marine’.

C3. Tijdsbesteding aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten

Lezen en schrijven van e-mail-berichten is een belangrijk onderdeel van het werk van alle geïnterviewde medewerkers van de Admiraliteit. Hieraan besteden zij de nodige tijd: de meeste geïnterviewden schatten dat zij tussen de 1 en 2 uur per dag besteden aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten. Een van de geïnterviewden schatte zelfs dat hij 3 uur per dag besteedt aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten. Deze respondent merkte ook op: ‘Je moet oppassen dat je niet wordt geregeerd door e-mail.’

Lezen van e-mail leidt ook tot vele onderbrekingen van het werk. Alle medewerkers gaven aan dat zij e-mail-berichten in principe direct lezen wanneer ze zien dat er een bericht is binnengekomen. Sommige medewerkers hanteren een prioriteitsvolgorde bij het lezen van berichten volgens de kleurcoderingen van Outlook (blauw: gericht aan de ontvanger alleen, rood: belangrijk en zwart: overige informatie).

C4. Gebruik van interne e-mail

C4.1. Dominante patronen

In het gebruik van e-mail binnen de marine vallen twee algemene dominante patronen te herkennen: communicatie rond vergaderingen en samen werken aan documenten. Dit gebruik van e-mail werd bij het merendeel van de medewerkers aangetroffen.

Vergaderingen. Het eerste patroon is dat e-mail-gebruik veelal betrekking heeft op vergaderingen. E-mail wordt veel gebruikt voor afspraken van vergaderingen. Hierbij wordt veel gebruik gemaakt van de Outlook-functionaliteiten (accepteren, weigeren). Ook agenda's en notulen worden veelal via de e-mail gecommuniceerd. Een van de geïnterviewden gaf aan dat hij wel gebruik moet maken van e-mail voor afspraken omdat de secretariële ondersteuning beperkt is. Een ander gaf aan dat hij zijn secretariële ondersteuning een jaar geleden heeft teruggebracht van een dagtaak naar een halve dag. ICT heeft hem namelijk in staat gesteld om veel taken zelf uit te voeren. ‘Waarom zou een secretaresse mijn agenda moeten beheren als ik dat ook zelf kan doen?’ Hij verwacht dat het terugbrengen van de secretariële activiteiten in de toekomst nog verder zal gaan.

Samen werken aan documenten. Een tweede dominante patroon is het samen werken aan documenten. E-mail wordt gebruikt voor concepten van nota's, concept-presentaties en verzoeken om advies. Een medewerker sprak ook wel over het samenwerken aan documenten en bijdragen aan beleid.

C4.2. Functiespecifieke patronen

Het aantal interviews is te beperkt om een goed beeld te krijgen van functiespecifieke patronen in het gebruik van e-mail. Uit de interviews kan echter wel worden afgeleid dat het e-mail-gebruik nogal verschilt per functie. De belangrijkste gevonden patronen worden hier beschreven.

Personeelsfunctionaris: persoonlijke informatie. Personeelsfunctionarissen krijgen via e-mail veel vragen van de medewerkers die onder hun verantwoordelijkheid vallen. Zij gebruiken e-mail vooral voor personeelstechnische vragen. Voorbeeld: ‘Waarom heb ik mijn periodieke verhoging niet gekregen?’ Het voordeel hiervan is dat de medewerkers het antwoord rustig na kunnen lezen.

DIV adviseur: inhoudelijke informatie. Adviseurs gebruiken e-mail veel voor inhoudelijke communicatie. Zij wisselen bijvoorbeeld informatie uit voor intervisie en standpuntbepaling. Ook gebruiken zij e-mail om anderen te informeren over ondernomen acties.

Manager: sturingsinformatie. Managers gebruiken e-mail voor de afstemming van projecten. Opdrachten aan medewerkers worden – na een gesprek – per e-mail toegestuurd. Ook gebruiken zij de e-mail-berichten als checklist om te monitoren of de opdracht wordt uitgevoerd.

Secretaresse: afspraakinformatie. Secretarissen gebruiken e-mail om secretariële werkzaamheden te ondersteunen (regelen van vergaderzalen inclusief koffie en thee, plannen van vergaderingen, doorgeven van stukken, adressen en telefoonnummers, aanvragen van dienstauto's).

C4.3. Interne e-mail, telefoon en face-to-face

Interne e-mail staat niet los van andere media. Verschillende medewerkers gaven aan dat ze de verschillende media naast elkaar gebruiken. De belangrijkste andere media zijn directe contacten (telefoon en face-to-face) en schriftelijke contacten. Aan de respondenten is gevraagd wanneer ze kiezen voor een bepaald medium. Door de geïnterviewden werden de volgende redenen genoemd om voor e-mail te kiezen in plaats van telefoon of face-to-face (FTF):

- *Afstand.* Een medewerker benadrukte dat het alleen mogelijk is in Den Haag om op mensen toestappen. Het contact met medewerkers in Amsterdam, Rotterdam en Den Helder verloopt wel via e-mail.
- *Tijdsverschil.* Een medewerker gaf aan dat telefoneren met de Antillen door het tijdsverschil een probleem is. Naar de Antillen kun je een e-mail sturen en dan heb je de volgende dag het antwoord binnen.
- *Afwezigheid.* Een medewerker gaf aan dat hij een e-mail stuurt wanneer iemand niet direct bereikbaar is. Soms stuurt een andere medewerker een e-mail met de

- tekst: ‘Bel me even als je er weer bent.’ Een andere medewerker benadrukte dat bereikbaarheid een probleem is door de vele flexdagen.
- *Zwart op wit.* Deze medewerker gebruikt e-mail ook om zaken zwart op wit te zetten. Afspraken liggen vast in een bericht en hier kan naar worden verwezen. ‘Bij een telefoongesprek is het altijd: hoe herinner ik me dat of hoe herinnert de ander zich dat.’ Voor afspraken is e-mail daarom volgens deze medewerker handig: ‘Als er iets is waar ik op terug moet kunnen vallen, gebruik ik e-mail.’ Een medewerker gaf aan dat hij een opdracht aan zijn medewerkers in principe face-to-face geeft. Daarna stuurt hij diegene een e-mail-bericht om de opdracht precies te omschrijven en te onderbouwen. Het voordeel hiervan is dat zowel hij als de medewerker de opdracht dan zwart op wit heeft staan.
 - *Communicatie met velen.* Een medewerker gaf aan dat hij e-mail gebruikt wanneer hij een vergaderafspraak moet regelen. Hiervoor moet hij contact zoeken met veel andere mensen en via de e-mail is dit veel eenvoudiger dan via de telefoon.
 - *Eerste contact.* Een medewerker heeft een voorkeur voor telefoon voor contacten met collega’s die hij persoonlijk kent. ‘Als ik lieden niet goed ken, gebruik ik e-mail.’
 - *Informatie vooraf.* Een medewerker gaf aan dat vroeger e-mail vooral een noodoplossing was voor het geval iemand telefonisch niet kon worden bereikt. Nu stuurt hij vaak eerst een e-mail-bericht en gaat daarna pas bellen. E-mail is nu geen noodoplossing meer maar het startpunt van communicatie.

Er kunnen ook redenen zijn om juist niet te kiezen voor e-mail. Verschillende respondenten gaven aan dat ze bij de keuze tussen media zelfs een voorkeur hebben voor face-to-face contacten. De volgende redenen werden genoemd om geen e-mail te gebruiken maar de telefoon of face-to-face:

- *Voorkomen van misverstanden.* Een medewerker vertelde dat hij een voorkeur heeft voor face-to-face contacten omdat je daarmee misverstanden voorkomt.
- *Meerdere zaken.* Bij FTF-meetings, zo gaf een medewerker aan, kunnen meerdere zaken worden aangekaart.
- *Discussie.* Een medewerker gaf aan dat je via de telefoon meer in detail kunt treden en daadwerkelijk kunt discussiëren over zaken.
- *Complexiteit.* Een medewerker gaf aan dat contact over eenvoudige zaken via e-mail loopt. Bij complexe zaken kiest men er voor om te bellen of face-to-face contact te hebben. Een andere medewerker gaf aan dat hij eerst enkele e-mail-berichten stuurt en de afhandeling dan via de telefoon voltooit.
- *Persoonlijke zaken.* Deze medewerker verkiest FTF of telefoon boven e-mail wanneer het gaat om persoonlijke zaken. Ook gaf een personeelsfunctionaris aan dat hij – gezien zijn functie – er vaak de voorkeur aan geeft om niet te mailen maar naar mensen toe te gaan.

Het algemene beeld dat uit deze beschrijving van de mediakeuze naar voren komt, komt overeen met de Media Richness Theory: mensen kiezen een rijker medium (in dit geval face-to-face of telefoon) boven een armer medium (e-mail) wanneer de boodschap

complexer of persoonlijker van aard is. Daarnaast spelen bepaalde eigenschappen een rol bij de mediakeuze:

- *Asynchroon*. E-mail maakt asynchrone communicatie mogelijk en in een organisatie waar mensen vaak niet aanwezig zijn (door flexdagen) of lastig bereikbaar zijn (tijdsverschil met de Antillen) is dit een groot voordeel.
- *Geheugen*. Een andere eigenschap van e-mail waar veel naar werd verwezen is de geheugenfunctie: informatie wordt vastgelegd en kan later worden geraadpleegd. Dit is een reden voor mensen om voor e-mail te kiezen: afspraken staan zwart op wit en kunnen later weer worden geraadpleegd.
- *One to many*. Een derde eigenschap van e-mail is de mogelijkheid om direct een boodschap naar vele ontvangers te sturen (one to many). Dit maakt het eenvoudig om met vele mensen een afspraak te maken.

C4.4. Interne e-mail en schriftelijke communicatie

Ook werd de respondenten gevraagd naar redenen om wel of niet voor e-mail te kiezen in vergelijking met schriftelijke communicatie (met name notaverkeer). Daarbij dient overigens te worden opgemerkt dat verscheidene respondenten nooit nota's opstellen. Door degenen die wel nota's opstellen werden de volgende redenen genoemd om een nota te verkiezen boven e-mail:

- *Betere respons*. Een medewerker gaf aan dat men binnen de marine strikter reageert op een nota dan op een e-mail-bericht. Een nota heeft meer gewicht. Als voorbeeld noemde hij een verzoek om de begrotingen van directies binnen te krijgen. Vorig jaar had hij dit via de mail gedaan maar kreeg toen minder reacties.
- *Nota vereist*. Een andere medewerker gaf aan dat hij nota's stuurt naar de Admiraliteitsraad. Daar geldt zelfs dat zaken als nota moeten binnenkomen omdat ze anders niet op de agenda komen. Ook communicatie met de directie gaat volgens een medewerker soms nog via formele nota's (bijvoorbeeld bij formele vragen en verzoeken). Ook als er intern formeel een visie wordt gevraagd, wordt die per nota gegeven. Verder worden bij convenanten tussen organisatieonderdelen nota's verstuurd.
- *Geld of individuele rechten*. In het algemeen geldt volgens een medewerker dat iets als nota wordt verstuurd wanneer het geld kost of ingrijpt in de rechten van medewerkers. Dan worden de nota's overigens ondertekend door de marineleiding. Uiteindelijke beslissingen van personeelszaken (bijvoorbeeld: mag iemand een cursus volgen, kan iemand ouderschapsverlof opnemen) worden op papier gezet. Het voortraject van dergelijke beslissingen verloopt via e-mail. De uiteindelijke verzoeken worden op papier ingediend en de beslissingen worden op papier genomen. Bij plaatsingen van medewerkers in het buitenland vindt het contact grotendeels plaats via e-mail maar wordt er wel een formeel plaatsingsdocument op papier opgesteld.
- *Formalisieren*. Een geïnterviewde medewerker stuurt een nota op papier als hij er behoefte aan heeft dat de nota wordt geformaliseerd en gearchiveerd. In het algemeen gaat het dan ook om nota's die worden getekend door de directeur. Een

andere medewerker stuurt nota's wanneer iets een formele status heeft. 'Als er een handtekening onder moet.' Van belang is ook dat nota's worden gearchiveerd en eraan kan worden gerefereerd want deze hebben een referentienummer.

Er zijn vele redenen om e-mail te verkiezen boven nota's. In de interviews kregen deze overigens minder aandacht: de voordelen van e-mailen lijken voor veel medewerkers triviaal. Verschillende medewerkers benadrukten dat e-mail een groot deel van het notaverkeer heeft vervangen. Op de postkamer merkt men dat de interne post sterk is afgenomen. Er werden wel enkele punten specifiek genoemd:

- *Snel en makkelijk.* E-mailen gaat sneller en makkelijker en levert geen 'gedoe' op met de secretarie.
- *Omzeilen officiële lijnen.* Een medewerker gaf aan dat veel mensen e-mail gebruiken om officiële lijnen te omzeilen. Vroeger verliep het postverkeer tussen Den Helder, Den Haag en de Antillen via nota's die werden ingeboekt bij de secretarieën. Nu sturen mensen elkaar direct een e-mail.

Bij de keuze voor nota's of e-mail komt het beeld naar voren dat nota's vooral worden gebruikt wanneer dit moet volgens procedures die zijn ontwikkeld voor administratieve communicatie. Het gaat veelal niet om inhoudelijke argumenten of karakteristieken van het medium. Nota's worden verstuurd wanneer het gaat om officiële stukken waar een handtekening onder moet komen te staan. Ook wanneer stukken een nummer moeten krijgen en in het archief moeten komen, verkiest men een nota. Een interessante andere reden is aandacht: op nota's wordt beter gereageerd dan op e-mail.

Digitaal 'Was Getekend'

Enkele medewerkers gaven aan dat nota's – opgemaakt en al – soms ook per e-mail worden verstuurd. In plaats van een handtekening staat er dan: WG (was getekend). Een belangrijke reden hiervoor is dat e-mail sneller is. In veel gevallen wordt de papieren nota dan ook nog opgestuurd, maar in bepaalde (urgente) gevallen is dit niet meer nodig en blijft het bij de nota die via e-mail is verstuurd.

C4.5. Formaliseren van communicatie

Een meerderheid van de respondenten benadrukte dat de communicatie via e-mail vooral face-to-face of telefonische communicatie vervangt en daardoor leidt tot formelere communicatie dan voorheen:

- *Zorgvuldig.* 'Wellicht leidt gebruik van e-mail juist tot formelere communicatie. E-mail vervangt immers veelal de telefoon en met e-mail formuleert men zorgvuldiger omdat zaken zwart op wit staan.'
- *Geheugen.* 'E-mail wordt juist gebruikt om er later op terug te komen. De telefoon was informeler.'
- *Zakelijker contact.* 'Wellicht juist het tegendeel: berichten versturen is makkelijker dan bij iemand langslopen. Er is daardoor minder FTF en telefonisch contact en dit zijn informelere contacten dan contacten via de e-mail.'

C4.6. Strategische communicatie

Tot nu toe lag in de analyse het accent op het gebruik van e-mail voor de uitvoering van taken. E-mail heeft echter ook invloed op het strategisch gedrag van medewerkers binnen de Admiraliteit. In de interviews kwamen de volgende voorbeelden van strategische communicatie aan de orde:

- ‘Het voordeel van e-mail is dat zaken zwart op wit staan. Ik heb dan het bewijs dat ik contact met iemand heb gezocht. Dit kan van belang zijn als er later een conflict ontstaat. Ik stuur daarom een e-mail als ik verwacht dat mensen zich niet aan afspraken zullen houden. Ik maak hierin bewuste keuzen: wanneer is het wel wenselijk dat communicatie zwart op wit staat en wanneer niet.’
- ‘In bepaalde gevallen kiest hij er bewust voor om geen gebruik te maken van e-mail. Als voorbeeld noemde hij de gesprekken over de reorganisatie met de Centrale Organisatie. Dit zijn beladen en tactische gesprekken. Wanneer dit via e-mail zou lopen, staan zaken zwart op wit en kunnen berichten ook aan iedereen worden geforward. Dat wil hij voorkomen.’
- ‘Er kwam een bericht vanuit de Centrale Organisatie dat kosten waren overschreden. Er was hierover eerder een afspraak gemaakt. In oude e-mail kon ik dan nazoeken wat hierover was gesteld en me hierop beroepen.’
- ‘Eind vorig jaar had ik contact met financiële mensen over de jaarbegroting. Een paar maanden geleden bleek echter iets niet in de begroting te staan. Aan de hand van e-mail kon ik aantonen dat dit er wel in had moeten staan.’

Ook wordt er soms strategisch gebruik gemaakt van leesbevestigingen. Een respondent gaf aan dat je door de leesbevestiging niet kunt ontkennen dat je het bericht hebt gelezen. Een andere respondent bevestigde dit:

- ‘Een enkele keer kan het leesbewijs van belang zijn. Hiermee kan namelijk worden voorkomen dat ik ‘de zwarte piet krijg toegespeeld’. De ander kan dan bijvoorbeeld niet zeggen dat hij niet op de hoogte was van een deadline.’

Leesbevestigingen

Bij interne e-mail bestaat de mogelijkheid om te vragen om een leesbevestiging. De meeste medewerkers gaven aan dat ze niet standaard om een leesbevestiging vragen maar dat men dit alleen doet wanneer het belangrijk is te weten of iemand een bericht heeft gelezen (bijvoorbeeld bij spoed). Sommige medewerkers vragen wel (bijna) altijd om een leesbevestiging. Zij doen dan overigens in de meeste gevallen niets met de leesbevestigingen: ze worden direct weggegooid.

C5. Gebruik van externe e-mail

Zoals ik eerder heb aangegeven, hebben de meeste medewerkers geen externe e-mailvoorzieningen op hun werkplek. De mensen die wel beschikken over externe e-mail

voorzieningen maken hier relatief weinig gebruik van.¹⁰ Daarnaast bleek uit de gesprekken dat het hierbij gaat om een beperkt aantal contacten. Een medewerker gaf zelfs aan dat hij externe e-mail alleen gebruikt voor communicatie met één specifiek onderzoeksinstituut dat opdrachtonderzoek verricht voor de marine. Het gaat hierbij om inhoudelijke communicatie en niet om communicatie over financiële zaken of bestede uren. Hij heeft verder geen e-mail-contacten buiten de marine.

Opvallend is dat externe e-mail soms ook wordt gebruikt om te communiceren met medewerkers van de marine die niet zijn aangesloten op het netwerk van defensie. Het gaat hierbij onder andere om medewerkers van DTO, ambassades en gedetacheerden in de VS.

In vergelijking met brieven komt hetzelfde beeld naar voren als bij interne e-mail. Informele communicatie verloopt via e-mail en formele bekrachtigingen verlopen schriftelijk. Onderhandelingen verlopen via e-mail, de afronding – het contract – staat op papier. Een medewerker gebruikt externe e-mail voor alle informele verzoeken, de formele communicatie (contracten, verantwoording) loopt wel op papier. Hij gebruikt brieven omdat deze een officiële status hebben: er vindt registratie plaats, brieven worden voorzien van een referentienummer en worden gearchiveerd. Brieven stuurt hij wanneer iets een formele status heeft. ‘Als er een handtekening onder moet.’

Opvallend is dat bij de externe communicatie e-mail door alle respondenten vooral wordt

vergeleken met brieven en minder met de telefoon of FTF. Bij de interne communicatie

wordt e-mail juist wel vergeleken met FTF en telefoon.

Uit de gesprekken kwam het beeld naar voren dat bij de marine e-mail vooral een intern communicatiemiddel is. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de marine ook overkomt als een intern gerichte organisatie: communicatie is vooral intern van karakter. Dit geldt niet alleen voor e-mail, maar ook voor andere media. Bij extern gebruik lijkt e-mail vooral een plaats te hebben verworven in het voortraject rond afspraken, contracten en dergelijke. De formele afronding van de communicatie vindt in het algemeen nog steeds plaats via een officiële brief.

C6. Persoonlijke communicatie

C6.1. Mate van persoonlijke communicatie

¹⁰ Er zijn ook aanwijzingen dat de externe communicatie bij de marine in het algemeen beperkt is. Bij één medewerker ging het bijvoorbeeld ook bij faxen en brieven niet om grote aantallen. Hij stuurt ongeveer 1 fax en 1 a 2 brieven per week.

Hierboven heb ik aangegeven dat e-mail slechts in beperkte mate wordt gebruikt voor niet-taakgerelateerde communicatie. Een respondent: ‘99 % van de mail gaat over werk, de andere 1 % gaat over verjaardagen, gebak etc. Grappen rondsturen via e-mail doe ik niet.’ Sommige respondenten gebruiken de zakelijke e-mail echter wel degelijk voor persoonlijke communicatie:

- ‘Ik zie externe e-mail als een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde. Ik zou het heel erg vinden als ik dit niet zou hebben. Mijn persoonlijke leven (uitnodigingen voor feestjes en dergelijke) gaat voor een groot deel via e-mail.’
- ‘Ik gebruik het e-mail-adres van de marine ook voor persoonlijke zaken. Ik woon in Den Helder en ben de hele week in Den Haag. Ook ben ik vaak laat op kantoor.’

Ook gaf een respondent aan alleen in gevallen van grote spoed externe e-mail te gebruiken voor persoonlijke communicatie:

- ‘Externe mail gebruik ik slechts voor privé-communicatie als er snel iets moet gebeuren. In het algemeen gebruik ik voor privé-zaken mijn privé-e-mail-account ’s avonds thuis.’

C6.2. Soorten persoonlijke communicatie

In de niet-taakgerelateerde communicatie valt een indeling te maken in drie soorten e-mail-berichten:

- *Niet taak gerelateerde, maar wel organisatie gerelateerde communicatie.* In deze communicatie gaat het onder andere over ‘taart in de koffiehoek’ en uitstapjes met de afdeling. Verschillende respondenten noemden e-mails over verjaardagen. Ook kan het hierbij gaan om berichten van de vakbond.
- *Privé communicatie met collega’s.* Binnen de marine bestaat er een sterk netwerk van officieren die elkaar kennen van de KIM en die vaker buiten werktijd afspreken. Een respondent noemde een reünie met jaargenoten van het KIM. Ook kan het gaan om lunchafspraken. Een andere respondent: ‘Een aantal collega’s binnen het pand zijn goede vrienden van mij. Bij de persoonlijke communicatie gaat het dan om berichten als ‘Mag ik vanavond meerijden?’ en ‘Gaan we vanavond iets doen?’’
- *Privé communicatie met anderen.* Dit is privé communicatie met vrienden en familie die verder niets met het werk of de organisatie te maken hebben. Hierbij kan worden gedacht aan uitnodigingen voor feestjes, berichten van de muziekvereniging, zaken over de tennisclub, verkoop van huis, contact met familieleden van buiten en grappen.

Alleen bij het laatste soort communicatie gaat het om communicatie die niets met de

marine te maken heeft. De andere twee categorieën kunnen worden beschouwd als de 'smeerolie' van de organisatie.

C6.3. Vervlechting van soorten communicatie

Vervolgens is aan de respondenten gevraagd of er vervlechting optreedt. Worden de verschillende soorten communicatie vermengd in één bericht of in een keten van berichten? Een meerderheid van de respondenten gaf aan dat er volstrekt geen vervlechting optreedt. Voor privé-communicatie gebruiken zij een privé e-mail-adres (zie hieronder). De verschillende soorten communicatie zijn gescheiden. Eén respondent gaf aan dat er in incidentele gevallen vervlechting kan optreden: 'Incidenteel doe ik dringende privé-zaken, bijvoorbeeld voor de muziekvereniging, wel via de zakelijke e-mail. Het gaat hierbij slechts om 1 a 2 berichten per jaar. Ik wil werk en privé gescheiden houden.'

Eén medewerker gaf aan dat er veel sprake is van vervlechting. Dit is ook eigen aan zijn werk. Voor een personeelsconsulent zijn allerlei privé-zaken ook belangrijk voor het werk (bijvoorbeeld: zwangerschap, ziekte, verhuizing). Dit leidt ertoe dat berichten soms zowel persoonlijke als zakelijke mededelingen bevatten. De vervlechting de keten van berichten. Bij heen en weer mailen gaat het soms over werk en dan wordt er weer een grap teruggestuurd.

C6.4. Privé e-mail-adres

Bijna alle medewerkers hebben thuis een privé e-mail-account. Verschillende medewerkers gaven aan dat zij hun privé e-mail-account (bijvoorbeeld hotmail) wel eens bekijken op de stand-alone PC's op de Admiraliteit.

Een respondent gaf expliciet aan zijn privé-accounts niet te gebruiken voor zakelijke communicatie. Anderen doen dit wel:

- 'Ik forward soms wel documenten naar mijn privé-e-mail zodat ik thuis in het weekend kan werken. In het algemeen geldt dat ik mijn privé-e-mail vaker gebruik voor zakelijke communicatie dan andersom. Ik creëer overigens wel altijd waarborgen dat de correspondentie op twee adressen aanwezig is (CC).'

C6.5. Bewaren van persoonlijke e-mail

De meeste medewerkers gaven aan de persoonlijke e-mail niet te bewaren. Eén medewerker vormde hierop een uitzondering:

- 'Persoonlijke e-mail-berichten bewaar ik apart. Hiervoor heb ik een ZIP-drive. Ik bewaar de persoonlijke e-mail op ZIP-banden.'

C7. Stijl van e-mail-berichten

In de literatuur wordt er vaak op gewezen dat gebruik van e-mail leidt tot informelere communicatie. De meeste respondenten gaven inderdaad aan dat de communicatie vergeleken met nota-verkeer – wellicht met uitzondering van het eerste bericht aan iemand – informeler wordt:

- *Minder context.* ‘Een nota bevat meer toelichting dan een e-mail-bericht. Bij een nota wordt er van uit gegaan dat je het stuk ook over twee jaar moet kunnen begrijpen. Bij e-mail wordt er van uit gegaan dat de contextgegevens aanwezig zijn bij de ontvanger. Ook ken je bij een nota de ontvanger niet en bij e-mail wel.’
- *Minder zorgvuldige formuleringen.* Zinsconstructies zijn minder zorgvuldig. Zaken worden ‘makkelijk gezegd’.
- *Dichter bij de spreektaal.* Een voorbeeld van de informelere stijl is dat boven een e-mail-bericht vaak een aanhef staat (beste ...) en eronder een ondertekening (met vriendelijke groet) terwijl een nota noch een aanhef noch een ondertekening bevat. Een andere respondent: ‘Brieven zijn zakelijker. In een brief schrijf je niet: ‘Kijk hier eens naar.’’ Ook benadrukte een respondent dat de stijl van e-mail dichter bij de spreektaal ligt.

Voor de respondenten leidt dit niet tot een ‘anything goes’. Ze stellen zelf wel degelijk

kwaliteitseisen:

- Correct taalgebruik. ‘Kwaliteit vind ik wel belangrijk: geen spelfouten en geen ‘yuppentaal’.’ Een andere respondent: ‘Ik controleer berichten ook altijd met de spellingscheck.’
- Korte teksten. ‘Ik schrijf in principe korte teksten (‘geen 12 A4-tjes’).’
- Eén item per bericht. ‘Ik probeer altijd slechts één item per bericht te behandelen. Dit maakt ook het archiveren in hard kopie eenvoudiger. Desnoods stuur ik twee berichten naar dezelfde persoon.’
- Hiërarchie beïnvloedt stijl. ‘De hiërarchie heeft invloed op de stijl. Mijn afdelingshoofd spreek ik aan met de voornaam maar de souschef spreek ik aan met ‘commandeur’.’

Tenslotte gaven verschillende respondenten aan dat ze zakelijk communiceren via e-mail omdat berichten kunnen worden geforward. Daardoor kunnen e-mails wel onverwacht en onbedoeld bij andere mensen terecht komen. De volgende citaten illustreren deze redenering:

- ‘Je moet zorgvuldig zijn met e-mail. Je kunt op lange tenen komen te staan. Over de telefoon kun je zeggen: ‘Dat zijn die nitwits van [naam afdeling] weer.’ Via de mail moet je dat niet doen want dan staat het zwart op wit. Berichten kunnen worden geforward en terecht komen bij mensen voor wie de mail niet was

- bedoeld.’
- ‘Je moet oppassen met het gebruik van e-mail, zowel wat betreft de inhoud van berichten als wat betreft de stijl. Een bericht kan worden geforward en opeens weer opduiken. Ik heb wel eens meegemaakt dat een ‘hoge pief’ binnen de marine ineens met een bericht van mij aankwam. Dit heeft ertoe geleid dat ik naar collega’s geen informele berichten stuur als ik denk dat dit bericht kan worden geforward. Als ik denk: nu moet ik opletten, dan ga ik bellen.’
 - ‘Mensen zetten soms gevoelens in e-mails, met name als ze boos worden. E-mail is echter onpersoonlijk en je moet dus nadenken over wat je schrijft. Zaken staan dan namelijk zwart op wit. Als je niet oppast, komt het als een boemerang terug. Berichten kunnen worden geforward en gaan dan een eigen leven leiden. Dit zie ik als een gevaar van e-mail. Ik probeer geen berichten te schrijven als ik boos ben en probeer eerst mijn rust te vinden. Ook kijk ik uit naar wie ik welke berichten stuur en laat ik niet het achterste van mijn tong zien. Bij gevoelige zaken verkies ik de telefoon boven e-mail. Eén keer in de VS heb ik meegemaakt dat ik boos was op iemand en dat ik dit schreef in een e-mail-bericht aan iemand anders. Dit bericht kwam echter via vier schakels bij de desbetreffende persoon terecht. Dit leidde tot een conflict. E-mail is nuttig voor afstemming maar je moet goed beseffen wat je schrijft.’

C8. Archiveren e-mail

C8.1. Hoeveel berichten worden bewaard?

Bij het invullen van de turflijsten is ook aan de medewerkers gevraagd of zij berichten hebben bewaard (langer dan een dag) of direct hebben vernietigd. Het leeuwendeel van de e-mail-communicatie betreft interne zakelijke communicatie. Deze communicatiestroom kan nader worden belicht. De resultaten hiervan staan weergegeven in de onderstaande tabel. In elke cel staat het gemiddelde en de range weergegeven.

	Totaal	Bewaard	Vernietigd
Ontvangen	10 (4 – 20)	7 (2 – 16)	3 (0 – 5)
Verstuurd	5 (1 – 11)	4 (1 – 7)	1 (0 – 4)

Tabel 2. Aantal bewaarde en vernietigde zakelijke berichten (N=7)

Uit deze tabel vallen de volgende zaken af te leiden:

- Medewerkers van de marine ontvangen ongeveer twee maal zoveel berichten als dat ze verzenden. Dit is niet verwonderlijk. Mensen sturen namelijk vaak berichten naar meerdere personen.
- De meeste berichten worden langer dan een dag bewaard. Op zich is hieruit overigens weinig informatie af te leiden over de verdere bewaring van de berichten. Uit de toelichting op de ‘turflijsten’ in de interviews bleek dat het bij directe vernietiging met name gaat om leesbevestigingen.

C8.2. Digitaal of op papier bewaren

Elke medewerker heeft in de praktijk zijn eigen manier gevonden om e-mail-berichten te bewaren. Hiervoor bestaan geen algemene regels en ook blijkt dat de medewerkers van de Admiraliteit hier niet met elkaar over praten: ‘Ik heb nooit met collega’s gesproken over de manier van bewaren. Het systeem nodigt gebruikers uit om zelf een eigen systematiek te ontwikkelen. Het ontwikkelen - van een eigen manier om te bewaren is eenvoudig.’

Bij het archiveren worden de volgende methoden gevolgd:

- *Digitaal en op papier bewaren.* Het ging hierbij om de twee personeelsconsulenten, twee DIV-medewerkers en de medewerker Integriteit. De DIV-medewerkers stellen de digitale bewaring centraal en bewaren aanvullend ook enige informatie op papier. Bij de medewerker Integriteit en de personeelsconsulenten is het andersom: papieren bewaring staat centraal en digitale bewaring heeft in het algemeen slechts een tijdelijke of aanvullende functie.
- *Alleen digitaal bewaren.* Het gaat hierbij om de twee militairen in het primaire werkproces en een van de beleidsadviseurs. Opvallende overeenkomst aan deze medewerkers is dat ze alledrie een hoge kennis van en affiniteit met ICT hebben.
- *Niets langdurig bewaren.* Het gaat hierbij om de secretaresse: ‘Ik bewaar berichten korte tijd digitaal in de ‘inbox’ en de ‘sent items’. Deze berichten zijn dan voor mij een reminder van wat ik moet doen. Na een tijd gooi ik de digitale berichten weg.’

De volgende argumenten werden genoemd om berichten op papier te bewaren:¹¹

- *Aantekeningen op print.* ‘Op e-mail-berichten maak ik soms aantekeningen. Deze berichten bewaar ik dan op papier.’
- *Dossier compleet.* ‘De externe e-mail draai ik uit en bewaar ik op papier in een dossier. Het voordeel hiervan is dat ik alles bij elkaar heb.’
- *Makkelijker terugvinden.* ‘De informatie in papieren dossiers kan ik veel makkelijker terugvinden dan informatie in digitale vorm.’
- *Ontsluiten voor andere medewerker.* ‘In de kamer van mijn medewerker staan drie archiefkasten met dossiers over het bedrijfsleven. In deze dossiers worden ook uitgedraaide e-mail-berichten geplaatst. Voordeel hiervan is ook dat de informatie nu toegankelijk is voor mijn collega.’ ‘Het voordeel van bewaren op papier is dat mijn medewerker deze kan inzien. Mijn medewerker kan namelijk niet in mijn e-mail-postbus kijken, die is privé.’
- *Belang van de berichten.* ‘Belangrijke (ontvangen en verzonden) berichten vooral waar iemand op terug kan komen, bewaar ik op papier. Ik draai berichten uit en plaats deze in dossiers. Ook nota’s en agenda’s bewaar ik op papier.’

¹¹ Daarnaast gaven verscheidene medewerkers aan (lange) berichten uit te printen om te lezen, maar deze gooien ze vervolgens weer weg.

De volgende argumenten voor digitale bewaring werden genoemd:

- *Doorsturen.* ‘Een voordeel van digitale bewaring is dat ik berichten weer kan doorsturen. Ook kan ik berichten nogmaals naar iemand sturen als diegene het bericht kwijt is.’
- *Behouden bewerkingsmogelijkheden.* ‘Berichten bewaar ik in principe digitaal. Dan behoud je ook meer bewerkingsmogelijkheden.’
- *Printen is veel werk.* ‘Berichten bewaar ik ook digitaal omdat ik niet alles wil uitprinten.’

Paperless office

Er was één medewerker die nog verder ging dan het digitaal bewaren van digitale informatie: ook papieren informatie bewaart hij digitaal: ‘Ik bewaar alles digitaal. Dit geldt ook voor papieren informatie. Belangrijke papieren stukken laat ik inscannen en bewaar ik in een elektronische organizer. Ik maak hier hoofdstukken aan in de digitale agenda en bewaar daar ingescande documenten.’ Een observatie tijdens het interview was dat in het kantoor van deze medewerker ook bijna geen papier aanwezig was. Het was volledig opgeruimd. Deze medewerker lijkt de stap te hebben gezet naar een ‘paperless office’.

C8.3. Wat bewaren medewerkers (en wat niet)?

De medewerkers benadrukten dat ze in het algemeen ‘belangrijke berichten’ bewaren en ‘onbelangrijke berichten’ weggooien. De volgende voorbeelden van ‘belangrijke berichten’ werden genoemd:

- Afspraken waar ik later op kan terugkomen
- Zaken die nog niet zijn afgerond
- Adviezen die ik nog een keer nodig heb
- Berichten die verband zouden kunnen houden met een arbeidsconflict
- Informatieve zaken over bedrijven
- Vergaderverslagen

En de volgende voorbeelden van onbelangrijke berichten (die dus worden weggegooid) noemden de respondenten:

- Een bericht met de vakanties van alle medewerkers
- Afspraken voor vergaderingen
- Leesbevestigingen
- Een simpele uitwisseling van gedachten

Eén medewerker bewaart geen berichten waar hij een ‘reply’ op heeft gestuurd: ‘Een ontvangen bericht gooi ik vaak weg wanneer ik hier een reply op heb gestuurd. In de reply staat dan immers ook de tekst van het ontvangen bericht. Bewaring daarvan is dan niet meer nodig.’

Naast deze inhoudelijke redenen, werd ook de omvang van berichten (in kB) genoemd als reden om berichten weg te gooien. ‘Foto’s gooi ik direct weg. Deze nemen namelijk veel schuifruimte in beslag. Ik heb een paar keer gehad dat mijn postbus vol was.’

In het algemeen kan verder worden opgemerkt dat mensen die berichten op papier

bewaren kieskeuriger lijken te zijn dan de mensen die berichten digitaal bewaren.

Mensen die berichten digitaal bewaren hebben de neiging meer te bewaren.

C8.4. Op welk moment kiezen medewerkers ervoor berichten weg te gooien?

In het algemeen worden drie triggers geïdentificeerd voor keuzen over het bewaren of weggooien van berichten.

- *Postbus of netwerk is vol.* ‘In de praktijk bewaar ik e-mail-berichten tot mijn Exchange-postbus volloopt. Dan krijg ik een bericht van systeembeheer en plaatst ik de berichten in een van mijn 28 digitale mappen. Dit kan worden gezien als een ad-hoc reactie. Ik ga er dan een uur voor zitten om de berichten te sorteren.’ Een andere medewerker schoont wanneer zijn netwerkschijf vol is: ‘Ook komt het voor dat zijn netwerkruimte (300 Mb) vol is. Dan schoon ik mijn berichten op en blijf zo onder de 300 Mb. Ik verplaats de berichten niet naar een ander medium. In mijn PC heb ik geen CD-reader en daarom is het voor mij niet handig berichten op CD te plaatsen.’
- *Direct bij ontvangst of verzending.* ‘Soms berg ik berichten direct op in persoonlijke mappen.’
- *Vaste dag voor beheer e-mail.* Een medewerker gaf aan dat hij een vaste dag – vrijdag – heeft voor het opschonen van zijn e-mail-postbus. Hij bekijkt dan welke berichten weg kunnen, welke berichten moeten worden verplaatst naar een van de mappen en op welke berichten hij nog actie moet ondernemen.
- *Project is afgerond.* Een medewerker gaf aan dat hij bij de afronding van een project alle e-mail-berichten over dat project bekijkt en besluit welke berichten (op papier) worden bewaard en welke berichten hij kan weggooien.

C8.5. Hoe is de digitale bewaring georganiseerd?

Geen bewaarstructuur. Verschillende medewerkers hebben op geen enkele manier structuur aangebracht in de bewaring van berichten. In hun Exchange-postbus hebben ze geen mappen: alleen de ‘inbox’ en ‘sent items’.

- ‘Ik heb geen mappen in mijn e-mail-postbus. Ik heb hier ongeveer 180 berichten staan. Deze 180 berichten gelden min of meer als mijn werkagenda.’
- ‘Ik maak geen mappen. Mijn inbox heeft op dit moment [het moment van het interview, AM] 175 berichten.’
- ‘Ik gooi e-mail-berichten snel weg. Wanneer een bericht is afgehandeld, gooi ik het weg. Bij mij is de e-mail-postbus vooral een werkagenda. Wat moet ik nog

doen? Ik werk niet met mappen. Ook bewaar ik de berichten in de outbox niet. In mijn inbox heb ik nu [op het moment van het interview, AM] 16 berichten. Meestal zijn dit er niet veel meer.'

Bewaren als tekstdocumenten. Een tweede manier die werd aangetroffen is het bewaren van de berichten als tekstdocumenten:

- 'Na het lezen bewaar ik belangrijke berichten op mijn netwerkschijf. Ik heb 26 mappen. Berichten bewaar ik als Word-documenten. Als alleen de bijlage van belang is bewaar ik alleen de bijlage. Ik verwijder berichten niet direct uit de inbox. Dat doe ik pas wanneer ik een bericht krijg van systeembeheer.'

Bewaren in mappen op de server. Een derde manier is het bewaren van berichten op het persoonlijk netwerkgebied op de server.

- 'Ik bewaar de berichten niet op de mailserver – waar men maximaal 35 Mb tot zijn beschikking heeft en dat is te beperkt voor de lopende zaken – maar in mijn persoonlijke mappen – waar ik tot 300 Mb kan bewaren (waarvan al 220 Mb is gevuld). Voor alle projecten heb ik afzonderlijke mappen aangemaakt. In totaal heb ik – inclusief submappen – 37 mappen met e-mail-berichten.'
- 'Ik bewaar alle e-mail in persoonlijke mappen op mijn netwerkgebied. Hier heb ik de beschikking over 300 Mb en dit is voldoende voor 1 jaar.'

Bewaren op CD. Een vierde manier betreft het bewaren van e-mail-berichten op een CD. Een medewerker doet dit wanneer zijn netwerkgebied is volgelopen. Deze manier is daarmee een aanvulling op het bewaren in mappen op de netwerkserver:

- 'Als een project is afgerond bewaar ik de e-mail-berichten op een CD als PST-file. De CD's bewaar ik in een lade op mijn bureau. Op deze CD bewaar ik documenten los van de berichten.'

Bewaren op de harde schijf van de PC. De vijfde, en laatste, manier van bewaren die werd aangetroffen, betreft het bewaren op de harde schijf van de PC. Wederom gaat het om oudere berichten die moeten worden verplaatst als het netwerkgebied is volgelopen.

- 'Na een jaar verplaats ik alles naar mijn C-schijf. Voor de veiligheid bewaar ik ook een back-up op CD. Deze CD kun je echter met Exchange niet benaderen. Exchange moet namelijk kunnen schrijven. Bewaren op de C-schijf is daarom handiger. Ik heb alle e-mail vanaf 1999 online beschikbaar.'

De digitale bewaring lijkt vaak niet op dezelfde wijze te zijn georganiseerd als de papieren bewaring. Een medewerker gaf dit expliciet aan:

- 'Digitaal heb ik niet dezelfde indeling in dossiers als op papier. Er zou dan een enorme lijst met digitale dossiers komen.'

Opvallend is dat er geen gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden van Outlook om gemeenschappelijke mappen te maken. E-mail lijkt vooral te worden gezien als een individueel medium.

Bij het digitaal bewaren wezen verschillende respondenten op de beperkte opslagruimte. De e-mail-postbus is snel vol en ook de netwerkrimte van verschillende medewerkers was snel opgebruikt. Dit noodzaakte hen te zoeken naar andere, sub-optimale oplossingen, zoals het bewaren van berichten op de harde schijf van de PC of op een CD.

De verschillen in de wijze van digitale archivering kan – in ieder geval ten dele – toegeschreven worden aan verschillen in kennis. Eén respondent wees hierbij op het verschil tussen ouderen en jongeren: ‘Bij het archiveren bestaat een verschil tussen ‘ouderen’ en ‘jongeren’. De ‘jonge garde’ heeft geen problemen met e-mail, de ‘oude garde’ soms wel. Ze hebben soms wel 600 berichten in hun inbox staan. Ze weten niet hoe ze moeten schonen et cetera.’

C8.6. Terugvinden van e-mail

Daarmee is beschreven welke manieren medewerkers hebben ontwikkeld om e-mail te bewaren. Een volgende vraag is in hoeverre deze manieren voldoen. Hebben medewerkers wel eens problemen met het terugvinden van e-mail?

De helft van de geïnterviewde medewerkers bleek wel eens problemen te ondervinden, niet. Het bleek hierbij overigens in het algemeen niet om onoplosbare problemen te gaan: soms moet er even worden gezocht, maar dan worden de berichten meestal wel gevonden. De medewerkers merkten hierover het volgende op:

- *Zoeken kost tijd door onduidelijke mappenstructuur.* ‘Soms weet ik niet meer wat ik in welke map heb geplaatst. Ik deel mijn mappen soms op een andere manier in en dan kan ik berichten niet meer terugvinden. Soms moet ik wel goed zoeken, vooral wanneer ik zaken op de verkeerde plek heb opgeslagen. Exchange biedt echter veel mogelijkheden om te zoeken. Uiteindelijk vind ik alles wel weer. Soms kost het zoeken wel veel tijd. Zoeken op subject lukt vaak niet omdat dit vaak wordt leeg gelaten. Terugzoeken van berichten in het systeem lukt meestal wel ook al weet ik niet precies in welke map ik iets heb opgeslagen.’
- *Berichten te snel gedelete.* ‘Soms delete ik berichten te snel. Als ik iets te snel verwijderd heb, wordt het bericht nog bewaard in ‘deleted items’. De berichten zijn dan nog wel aanwezig. Soms zijn de berichten weg. Dan heb ik pech.’
- *Terugzoeken berichten op CD lastig.* ‘Terugzoeken van informatie op de CD’s is wel lastig. Technisch is het ingewikkeld om de PST-files te importeren. Terugvinden van documenten lukt wel, maar terugzoeken van e-mail-berichten is lastig.’

Overigens merkten verschillende medewerkers op dat ze zelden oude berichten opzoeken: ‘In de praktijk zoek ik heel zelden informatie terug op een CD. De CD is meer een waarborg.’ En: ‘Ik gebruik overigens vooral recente informatie. Informatie van ouder dan 1,5 jaar gebruik ik nauwelijks meer.’

C8.7. Volgen van beleid voor archiveren e-mail

De beheersregeling voor het bewaren van e-mail is op het Intranet van de marine geplaatst. Via een e-mail-bericht zijn medewerkers op het bestaan hiervan geattendeerd. Betrokken beleidsmedewerkers beseffen dat de regeling niet breed bekend is. Er wordt nu gedacht aan een andere manier om de regeling bekend te maken bij medewerkers.

Vier van de negen ondervraagde medewerkers gaven blijk van kennis van het beleid op het gebied van het archiveren van e-mail. Vijf van de negen kenden het beleid niet. Hierbij kan nog worden opgemerkt dat er relatief veel gesprekken hebben plaatsgevonden met mensen uit de DIV-hoek. Daarmee lijkt waarschijnlijk dat de kennis over het beleid in de organisatie lager is dan uit deze cijfers lijkt.

De kennis over het beleid is laag maar de navolging is nog beperkter. Ook degenen die kennis hebben van het beleid volgen dit niet. Geen van de ondervraagde respondenten heeft ooit een bericht naar de registratuur gestuurd. Een respondent gaf aan dat hij dit niet doet omdat het (1) lastig is en (2) niemand het doet. Een andere medewerker gaf aan dat dit te wijten is aan een gebrek aan discipline bij de medewerkers en onbekendheid met de procedure.

Ook komen de meeste e-mail-berichten niet 'via een omweg' in het archief. Een medewerker gaf aan ordners met uitgeprinte e-mail-berichten niet naar het archief te brengen: 'De ordners spelen geen rol in het archief van de organisatie. Wanneer een project is afgerond gooi ik de ordner weg. De ordner dient alleen mijn persoonlijke ondersteuning.' Ook worden geen digitale archieven overgedragen: 'Mijn digitale archief is persoonlijk. Ik draag nooit iets over aan een archief van de organisatie.'

DEEL D

Bijdrage van e-mail aan de effectiviteit en betrouwbaarheid van de organisatie

D1. Effectiviteit van de taakuitvoering¹²

D1.1 Snelheid van werken

De respondenten zijn unaniem in het standpunt dat de snelheid van werken toeneemt door het gebruik van e-mail. De volgende opmerkingen werden hierbij gemaakt:

- *Sneller dan een nota.* 'Zenden en versturen van e-mail gebeurt in 'seconden' terwijl het versturen en ontvangen van een nota een paar dagen duurt. Een gevolg hiervan is dat men nu ook snel een reactie verwacht. De communicatie kan sneller verlopen doordat berichten eerst worden gemaïld en daar achteraan als hard kopie worden gestuurd.'
- *Sneller dan bellen naar meerdere mensen.* 'E-mail is sneller dan tien keer bellen.'
- *Mensen zijn beter bereikbaar.* 'De bereikbaarheid van mensen is toegenomen en daardoor kan sneller worden gewerkt.'
- *Voorkomen lange gesprekken.* 'Bij mensen die lang van stof zijn heeft e-mail de

¹² Hierbij gaat het om wat in de literatuur de 'eerste orde effecten van e-mail-gebruik' wordt genoemd.

voorkeur boven de telefoon.’

D1.2. Kwaliteit van het werk

De meerderheid van de respondenten (zeven van de negen) is van mening dat ook de kwaliteit van het werk toeneemt door gebruik van e-mail. Dit werd op de volgende manier toegelicht:

- *Geen misverstanden.* ‘Er zijn nu nooit meer misverstanden omdat alles zwart op wit staat.’ ‘Mensen kunnen rustig de inhoud van een bericht bekijken.’
- *Meer technische mogelijkheden.* ‘De technische mogelijkheden van e-mail (uitprinten en er aantekeningen op maken, geheugensteuntje, doorsturen van informatie) verhogen de kwaliteit van het werk.’
- *Beter contact over afstand.* ‘Contacten met mensen op grote afstand (bijvoorbeeld het Caraïbisch gebied) verlopen beter.’

Opvallend in deze opmerkingen is dat er wederom een aantal verwijzingen zijn naar de snelheid van werken. ‘Ik kan sneller en alerter reageren in dringende situaties.’ En: ‘Men is nu snel van zaken op de hoogte.’

Er waren echter ook twee mensen die van mening waren dat er niet alleen positieve maar ook negatieve effecten op de kwaliteit van het werk zijn:

- *Snelheid gaat ten koste van zorgvuldigheid.* ‘Enerzijds is de kwaliteit beter omdat je makkelijker kunt afstemmen. Anderzijds heeft e-mail negatieve effecten op de kwaliteit van het werk omdat vlugge antwoorden vaak minder zorgvuldig zijn. De snelheid van het medium kan ten koste van de zorgvuldigheid gaan. Dit heeft ook te maken met het grote aantal e-mail-berichten.’
- *Kwaliteit interpersoonlijke contact neemt af.* ‘Het is wel belangrijk dat je ook face-to-face contacten blijft houden. ‘Je moet niet als een kluisenaar achter het bureau gaan zitten.’’

D1.3. Kwaliteit van de informatie

De overgrote meerderheid van de respondenten (acht van de negen) is ook van mening dat de kwaliteit van de informatie toeneemt. De volgende punten werden genoemd:

- *Makkelijk informatie uitwisselen met collega’s.* ‘Je kunt een vraag aan meer mensen stellen.’ ‘Wat weet jij daarvan?’ ‘Je krijgt dan meer informatie.’ ‘Je bent sneller geneigd informatie uit te wisselen.’ ‘Als ik een document niet heb, bel ik en krijg ik het toch. Dit is met name van belang voor de contacten buiten de Admiraliteit (Centrale Organisatie, Den Helder).’
- *Meer algemene informatie over de organisatie.* ‘Je hebt meer informatie over algemene zaken en over personen.’ ‘Algemene bekendmakingen (bijvoorbeeld mededelingen over parkeerverboden en sleutels) worden beter verspreid. Voorheen stonden deze mededelingen op een prikbord en daar keek niemand naar.’ ‘Adreslijst in Outlook is een grote aanwinst.’

- *Betere fysieke kwaliteit.* ‘De fysieke kwaliteit van de informatie is beter: vroeger moesten kopieën met carbon worden gemaakt en dat betekende dat je maximaal tien kopieën kon maken (met meer kopieën werkte het doordrukken niet meer), nu staat de informatie in Word en kun je deze makkelijk bewerken.’
- *Beter geheugen.* ‘Alle informatie is beschikbaar in het geheugen.’
- *Betere opname van informatie.* ‘Informatie absorbeer je beter als je dit leest dan wanneer je het door de telefoon hoort. Daardoor is er minder informatieverlies dan wanneer iemand moet meeschrijven met de telefoon. Communicatie bevat zo ‘minder ruis.’

Eén medewerker was van mening dat e-mail geen effect heeft op de kwaliteit van de informatie: ‘De informatie had je anders toch wel.’

D1.4. Efficiency van de communicatie

Over de efficiency van de communicatie is men unaniem: alle respondenten zijn van mening dat de efficiency van de communicatie toeneemt bij gebruik van e-mail. De volgende punten werden genoemd:

- *Afspraken zijn duidelijker.* ‘Als je afspraken telefonisch maakt kun je deze eerder missen.’ ‘Er treden geen misverstanden op bij e-mail. Zaken staan juist zwart op wit en daardoor kun je ze teruglezen. Een telefoon heeft geen geheugen, e-mail wel.’
- *Makkelijker communicatie met meerdere mensen.* ‘In plaats van 5 telefoontjes kun je één e-mail-bericht sturen.’

Toch werden ook kanttekeningen geplaatst bij het effect van e-mail op de efficiency van de communicatie:

- *Uitprinten kost tijd.* ‘Uitprinten van e-mail-berichten kost wel veel tijd.’
- *Communicatie langzaam als je niet snel typt.* ‘Een tegenwerping is dat de communicatie langzamer gaat voor mensen die langzaam typen.’

D1.5. Efficiency van de taak

Acht van de negen respondenten zijn van mening dat e-mail een positief effect heeft: de efficiency van de taak neemt toe. De volgende toelichtingen werden gegeven:

- *Geordend werken.* ‘Het bureau is leeg en je kunt alles goed ordenen. Werk met elektronische hulpmiddelen is prettig: ‘Je raakt nooit meer iets kwijt.’

Ook werden er kanttekeningen geplaatst:

- *Beantwoorden vragen kost veel tijd.* ‘Veel mensen benaderen je voor informatie en een mening. Als ze weten dat je een visie hebt, proberen ze je steeds te benaderen. Je weet een hoop, maar het kost ook een hoop tijd.’

- *Commentaar geven op concepten kost veel tijd.* ‘Negatief is dat je soms concepten te zien krijgt van documenten waar je voorheen alleen een eindversie van te zien kreeg.’

Twee medewerkers beschouwen e-mail zelfs als bijna onmisbaar voor een efficiënte taakuitvoering: ‘Uitvoering van de taak zónder e-mail zou zeer lastig zijn.’ En: ‘Uitvoeren van mijn taak zonder e-mail zou een groot probleem zijn. Coördinatie zou lastig zijn, vooral met contacten op andere plaatsen.’

D1.6. Discussie

Uit deze bespreking blijkt dat de respondenten zeer positief zijn over e-mail. Op alle karakteristieken scoorde e-mail zeer positief. Slechts twee respondenten gaven bij enkele categorieën aan dat e-mail ook negatieve effecten kan hebben. E-mail kan ook leiden tot meer afstemming doordat mensen vaker naar elkaars concept documenten kijken. Dit kan ten koste van de efficiency van het werk gaan.

D2. Veranderende communicatiepatronen¹³

Ook is de respondenten gevraagd naar tweede orde effecten: welke gevolgen heeft e-mail voor communicatiepatronen. Hierbij is met name gekeken naar contacten buiten de directie en het passeren van hiërarchische lijnen.

D2.1. Contacten buiten de directie

Vijf van de negen respondenten gaven aan meer contacten buiten de directie te hebben. Ze gaven hierbij de volgende toelichtingen:

- *Meer contact buiten de marine, maar binnen de landmacht.* ‘Meer contact met de landmacht en de Centrale organisatie.’
- *Meer contact over grote afstand.* ‘Via mail zijn bepaalde contacten – bijvoorbeeld met iemand op Curaçao – makkelijker te onderhouden.’
- *Makkelijker vragen stellen.* ‘Je weet nu bij wie je moet zijn met specifieke vragen.’

Drie medewerkers gaven aan geen contacten buiten de directie te hebben: ‘Anders zou ik gaan bellen.’

Ook gaf één medewerker aan dat meer contacten niet alleen positief zijn: ‘Het risico van de vele contacten is een ‘information overload’.’

D2.2. Passeren van hiërarchische lijnen

Vijf van de negen respondenten gaven aan dat zij met e-mail hiërarchische lijnen passeren. Zij wezen hierbij ten eerste op contacten met hiërarchisch hoger geplaatsten:

¹³ Hierbij gaat het om wat in de literatuur de ‘tweede orde effecten van e-mail’ wordt genoemd.

‘Ik heb directer contact met hiërarchisch hoger geplaatsten. Ik zou hier minder makkelijk op af stappen, maar via de e-mail is er wel contact.’

Ook wezen zij op ‘horizontale contacten’: communicatie tussen afdelingen verloopt niet via afdelingshoofden maar direct tussen medewerkers. Een respondent: ‘Via e-mail wordt er ook directer ‘horizontaal’ contact gelegd. Ik heb dan rechtstreeks contact met de CO en stuur een CC naar de projectleider (om hem op de hoogte te houden).’ Een andere respondent: ‘Er vindt meer horizontale communicatie plaats. Vroeger stuurde ik een nota (via m’n chef) naar de chef van een afdeling en deze gaf de nota weer door aan de desbetreffende medewerker. Nota’s liepen via de secretarie. Nu stuur ik een e-mail direct naar de desbetreffende persoon.’

De toename van de horizontale communicatie werd echter genuanceerd. Een respondent gaf aan dat horizontale communicatie voorheen ook plaatsvond: ‘Binnen de Koninklijke Marine hebben we korte lijnen. Vaak gaat het om jaargenoten van het KIM en dit maakt het contact makkelijk.’

Weer een ander gaf aan dat er weliswaar meer horizontale communicatie plaatsvindt, maar dat dit niet slechts is toe te schrijven aan e-mail: er is sprake van een bredere veranderingstendens. Deze respondent zei hierover: ‘Nu stel ik direct een vraag aan medewerkers van een andere directie. 20 jaar geleden zou dat zijn gelopen via de hiërarchische lijnen. Het direct benaderen van mensen wordt vergemakkelijkt door e-mail omdat de transparantie van de organisatie toeneemt, maar de culturele verandering dat niet altijd de hiërarchische lijnen hoeven te worden gevolgd was al ingezet voordat e-mail werd gebruikt.’

D3. Betrouwbaarheid van de organisatie

De respondenten is gevraagd naar de effecten van gebruik van e-mail op de betrouwbaarheid van de organisatie. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen (1) betrouwbaarheid van afspraken binnen de organisatie, (2) betrouwbaarheid van afspraken buiten de organisatie en (3) betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen.¹⁴

D3.1. Betrouwbaarheid binnen de organisatie

Alle respondenten zijn van mening dat de betrouwbaarheid van afspraken binnen de organisatie toeneemt door gebruik van e-mail. Hierbij werden de volgende opmerkingen gemaakt:

- *Afspraken staan zwart op wit.* Dit is voor veel respondenten een belangrijk punt. Enkele citaten illustreren dit punt: ‘Soms vraag ik mensen die bellen om het toch nog op de mail te zetten zodat ik het verzoek zwart op wit heb staan en weet wat de ander bedoelt. Dat in de mail zaken zwart op wit staan verhoogt de betrouwbaarheid van de communicatie.’ ‘In tegenstelling tot mondelinge afspraken staan nu de afspraken zwart op wit. Mondelinge afspraken in de gangen kunnen makkelijk worden vergeten.’ ‘Zaken staan zwart op wit en daardoor is er minder kans op vergissingen, versprekingen en verschrijvingen.’ ‘Praktische

¹⁴ Bij de mensen die alleen intern communiceren is alleen gevraagd naar het vertrouwen op de afspraken binnen de organisatie.

- zaken (auto, vergaderingen) zijn beter geregeld.’
- *Technische waarborgen voor communicatie.* Er werd gewezen op de leesbewijzen: de technologie maakt het mogelijk om op de hoogte te worden gehouden over het gedrag van de ontvanger. ‘Je kunt een leesbewijs meesturen. Dan weet je of iemand een bericht heeft gezien.’ Ook werd gewezen op het afwezigheidsbericht. ‘Je kan bij vakantie zorgen voor een afwezigheidsbericht. Dan weten anderen waar ze aan toe zijn.’ Een derde respondent gaf aan dat het systeem in het algemeen betrouwbaarder is door de technische waarborgen: ‘Bij het versturen van een nota bestond het risico dat deze niet goed werd verstuurd en achter bleef in een postzak of achter een plank viel. Bij e-mail weet je dit wel.’

Ook gaf een respondent aan dat de interne communicatie beschermd is: ‘De technische omgeving creëert geen risico’s voor de betrouwbaarheid van de communicatie.’

D3.2. Betrouwbaarheid buiten de organisatie

Drie van de vijf respondenten met externe e-mail zijn van mening dat externe contacten beter kunnen vertrouwen op afspraken met de organisatie. Hier werd weer de schriftelijkheid benadrukt: ‘Afspraken staan zwart op wit.’

Twee respondenten gaven aan dat er volgens hen geen verschil is. Als het écht belangrijk is verloopt volgens hen de externe communicatie nog steeds op papier: ‘Afspraken met (financiële) consequenties gaan via formele nota’s.’

Aan enkele respondenten werd expliciet gevraagd of zij vonden dat er een grijs gebied is tussen formele en informele communicatie dat aanleiding zou kunnen geven tot misverstanden. Dit grijs gebied herkennen de respondenten niet.

D3.3. Betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen

Aan de respondenten is gevraagd of de organisatie altijd relevante afspraken boven tafel kan halen. Alle respondenten met externe e-mail benadrukten dat hier geen verschil bestaat met de situatie voor e-mail. Ook gaven de respondenten aan dat ze in de praktijk nooit problemen hebben ervaren.

D4. Informeren van hiërarchisch bovengeschikten

Over de vraag of de baas beter of slechter op de hoogte is van het werk van zijn medewerkers zijn de meningen verdeeld: Twee respondenten vinden dat de baas beter op de hoogte is, twee slechter, drie zien geen verschil en twee respondenten hebben geen antwoord gegeven op deze vraag.

De respondenten die vonden dat de baas beter op de hoogte was gaven aan dat de baas direct via e-mail of via ‘CC’s op de hoogte wordt gehouden. De respondenten die het hier niet mee eens waren benadrukten juist dat veel dingen zich onttrekken aan het zicht van de baas: ‘De communicatie gaat sneller en meer kortcyclisch. Voorheen zouden meer zaken via de baas lopen.’ Een andere respondent: ‘De bazen weten nog niet half wat er hier via e-mail gebeurt.’

Drie respondenten gaven aan dat er geen verschil bestaat. Ze gaven aan dat de

medewerkers en niet de technologie bepaalt of een baas goed op de hoogte is. Eén respondent: 'Ik ben beter op de hoogte van zaken waarvan mensen willen dat ik op de hoogte ben. Van sommige zaken ben ik minder op de hoogte, maar dat vind ik geen probleem. Mensen hebben hun eigen verantwoordelijkheid.' Een andere respondent: 'Bij een telefoongesprek of FTF zit de baas er ook niet naast.'

Uit de antwoorden kwam niet naar voren dat een overvloed aan CC's aan de baas als een probleem wordt ervaren. Er treedt geen probleem op omdat ofwel medewerkers een selectie maken (dat wil zeggen: ze zijn terughoudend bij het sturen van CC's) ofwel bazen de informatie selecteren (oftewel ze lezen CC's selectief):

- *Terughoudend bij sturen CC's.* 'Ik stuur makkelijker dan voorheen een CC, maar ben hier wel terughoudend mee om een 'information overload' bij mijn baas te voorkomen. Als het belangrijk is, loop ik naar mijn baas toe.' 'Ik stuur alleen 'CC's naar mijn baas als deze echt op de hoogte moet worden gehouden.'
- *Selectief lezen van CC's.* 'Ik krijg wel cc's van medewerkers. Afhankelijk van het onderwerp en de persoon kijk ik berichten in of leg ze naast me neer. Ik vind het geen probleem dat ik veel cc's krijg. Ik vind het prettig dat mensen kunnen zeggen: 'De baas weet het.' 'Ik houd mijn baas op de hoogte via CC's of via aparte e-mail-berichten. Mijn baas leest niet alles, maar kan wel alles weten.'

D5. Interne en externe verantwoording

Aan de medewerkers werd gevraagd of e-mail een rol speelt in externe of interne verantwoording. Acht van de negen medewerkers gaven aan dat e-mail geen rol speelt in intern of extern verantwoordingsonderzoek. Een citaat illustreert dit: 'Ik weet geen gevallen waarbij e-mail werd gebruikt in verantwoordingsonderzoek achteraf. Belangrijke zaken gaan via documenten. Daar houdt iedereen zich wel aan. Ik herken niet dat er een grijs gebied is tussen formeel en informeel.'

Eén medewerker gaf aan dat e-mail soms een ondersteunende rol speelt: cruciale informatie staat in documenten: 'E-mail-berichten worden in dossiers gestopt en kunnen een rol spelen in bewaar- en beroepsprocedures. De kern van deze procedures wordt echter altijd gevormd door de schriftelijke stukken. E-mail-berichten kunnen een ondersteunende rol spelen.'

Hieruit blijkt dat de betekenis van e-mail voor interne en externe verantwoording gering is. Alleen op het gebied van personeelszaken blijken e-mail-berichten in specifieke gevallen een rol te kunnen spelen in interne en externe verantwoording.

Ook gaven de respondenten aan dat het afleggen van verantwoording niet via de e-mail verloopt. Dit gebeurt in directe gesprekken tussen medewerker en hiërarchisch bovengeschiedte.

Door verschillende respondenten werd wel gewezen op andere raakvlakken tussen gebruik van e-mail en interne verantwoording. De volgende opmerkingen werden hierbij gemaakt:

- *Horizontale verantwoording.* 'Ik leg niet alleen verantwoording af aan mijn baas maar ook aan andere collega's. Dit gebeurt soms via e-mail.'
- *Anticipatie op verantwoording.* 'Ik anticipeer op verantwoording. Soms maak ik

bewust gebruik van e-mail zodat zaken zwart op wit komen te staan, in andere gevallen geef ik de voorkeur aan mondelinge communicatie.’

D6. Autonomie van medewerkers

Er is gekeken naar drie aspecten van de autonomie van medewerkers van de Admiraliteit: (1) autonomie in de omgang met informatie, (2) autonomie in de uitvoering van werkzaamheden en (3) autonomie in de besluitvorming.

Een algemene opmerking van drie respondenten bij deze vragen naar de invloed van e-mail op hun autonomie was dat deze autonomie al groot is.

Verscheidene mensen benadrukten dat e-mail geen verschil maakt in de autonomie in de omgang met informatie. vier van de negen respondenten gaven echter aan dat de autonomie wel toeneemt:

- *Autonomie in opvragen van informatie.* ‘Ik kan nu vrijuit bij iedereen informatie opvragen.’
- *Autonomie in tijdsbesteding.* ‘Je kunt dingen op je eigen manier invullen, je hebt je eigen tijdsbesteding. E-mail vervangt immers vaak face-to-face en telefonische contacten en bij e-mail kun je zelf bepalen wanneer je dit afhandelt.’
- *Autonomie in informatiebeheer.* ‘Medewerkers kunnen zelf invulling geven aan het informatiebeheer. Ze zijn alleen gebonden aan de schijfruimte. Er zijn geen regels over hoe een medewerker zijn informatie moet ordenen.’

Alle respondenten zijn van mening dat e-mail geen invloed heeft op de autonomie ten aanzien van de uitvoering van werkzaamheden.

Ook ziet geen van de respondenten een toename in de autonomie ten aanzien van de besluitvorming. Men benadrukte het formele karakter van bevoegdheden voor besluitvorming: ‘De besluitvorming is sterk aan regels gebonden. De verantwoordelijkheden zijn per laag aan regels gebonden.’ Wel gaf één respondent aan dat zijn indirecte invloed op de besluitvorming toeneemt: ‘Ik kan wel (moet dit niet ‘veel’ zijn?) directer mijn mening geven en invloed uitoefenen.’

Het algemene beeld is dat – in de perceptie van de respondenten – de autonomie in de omgang met informatie toeneemt. De autonomie in de uitvoering van werkzaamheden en de autonomie in de besluitvorming verandert niet.

D7. Werkplezier

Zeven van de negen respondenten gaven aan dat hun werkplezier is toegenomen door het gebruik van e-mail. Bij de positieve bijdrage van e-mail wordt het accent gelegd op (1) de prettige, informele communicatie en (2) het feit dat e-mail mensen in staat stelt hun werk beter te verrichten. Dit blijkt uit de volgende toelichtingen:

- *Prettige, informele communicatie.* ‘E-mail leidt tot informele contacten: je komt sneller tot elkaar.’ ‘E-mail draagt ‘zeer zeker’ bij aan mijn werkplezier. Het informele karakter van e-mail maakt het werk aangenamer. Elke keer als ik een bericht krijg denk ik, o leuk.’ ‘Ik zou ongelukkig zijn als ik e-mail kwijt zou zijn.’

Ik vind het een prettige manier van communiceren en informatie delen.’

- *Werk goed verrichten.* ‘Met e-mail kan ik heel efficiënt communiceren. Ook raak ik niets kwijt.’ ‘Met e-mail is het werk overzichtelijker geworden. Ik ben nu ook beter op de hoogte van wat er gaande is binnen de organisatie.’ ‘Ik kan sneller werken en ik houd wel van snel, zakelijk en efficiënt.’ ‘De bereikbaarheid van mensen is vergroot.’

De mogelijkheid die e-mail biedt om privécontacten te onderhouden wordt door respondenten niet als zeer belangrijk gezien. Het volgende citaat illustreert dit: ‘Dat ik ook over privé zaken kan mailen vind ik makkelijk, maar als dit niet zou kunnen zou ik er geen traan om laten. Dan zou ik het wel op een andere manier doen: face-to-face of telefonisch. In privé telefoongesprekken zou dan meer tijd gaan zitten dan in privé e-mails.’

Twee medewerkers gaven aan dat e-mail ook leidt tot een afname van het werkplezier. E-mail lijkt te zorgen voor een zakelijker klimaat waarin minder ruimte is voor menselijke contacten en het accent sterker ligt op de uitvoering van taken.

- *Communicatie wordt armer.* ‘Veel contacten verlopen niet meer face-to-face maar via e-mail. Mensen zeggen: ‘Zet het maar op de mail.’ De communicatie wordt hierdoor armer. In directe contacten praat je makkelijker over andere zaken: ‘Nu je er toch bent, ik had ook nog dit...’ In e-mail doe je dat minder. De communicatie wordt gericht en daardoor beperkter.’
- *E-mail dicteert het tempo.* ‘Positief is dat je vlug iets kan doen, negatief is dat ‘je wordt geleefd door de box’. E-mail dicteert.’

Een medewerker merkte op dat de kwaliteit van de arbeid voor hoogopgeleiden is toegenomen terwijl deze voor laagopgeleiden (LBO of lager) juist is afgenomen. Laagopgeleiden krijgen meer informatie en het kan voor hen lastig zijn om hier mee om te gaan. Vaak willen ze liever op heldere wijze worden aangestuurd. Sommige laaggeschoolden willen zelfs geen e-mail lezen. Hooggeschoolden vinden de toegenomen autonomie wél prettig.

Opvallend is dat één medewerker moeilijk kon zeggen of e-mail bijdraagt aan zijn werkplezier omdat het er zo in verweven is. Hij kon de vraag pas beantwoorden toen hij deze voor zichzelf omdraaide: wat zou ik missen als ik geen e-mail had.

DEEL E

BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

E1. Beantwoording van de eerste vraag: wat kenmerkt de e-mail-praktijk?

Op basis van de gepresenteerde onderzoeksresultaten kunnen nu de onderzoeksvragen worden beantwoord. De eerste vraag die is geformuleerd voor het onderzoek naar het e-mail-gebruik door medewerkers van de marine luidt:

1. *Op welke manier maken medewerkers van de Admiraliteit van de Koninklijke*

Marine gebruik van e-mail?

Communicatie binnen de 'wereld die marine heet'

Uit het onderzoek blijkt dat niet iedere medewerker van de Koninklijke Marine beschikt over externe e-mail-voorzieningen. Sommige medewerkers kunnen externe e-mail verzenden vanaf hun werkplek en hebben een eigen externe e-mail-postbus, andere medewerkers moeten gebruik maken van een stand-alone PC en hebben alleen een externe e-mail-postbus voor de afdeling. Dit onderscheid lijkt te zijn ontstaan door beveiligingsoverwegingen, maar met de toename van het aantal externe postbussen heeft dit argument aan belang verloren. Nu gaat het vooral om kostenafwegingen: voor een externe postbus moet 80 euro per jaar worden betaald aan de Defensie Telematica Organisatie. De marine kan kosten besparen door niet iedere medewerker toegang te geven tot externe e-mail.¹⁵

Opvallend aan het e-mail-gebruik bij de Admiraliteit is dat het externe e-mail-verkeer – ook van degenen die beschikken over externe e-mail-voorzieningen – beperkt is. Medewerkers van de Admiraliteit gebruiken e-mail vooral voor communicatie binnen de 'wereld die marine heet'. De marine heeft weinig externe klanten en daardoor is er weinig extern e-mailverkeer nodig. Opvallend is dat zelfs het externe e-mail-verkeer zich vaak richt op medewerkers van de marine. Het gaat hierbij om medewerkers die niet zijn aangesloten op het netwerk van Defensie (bijvoorbeeld op de ambassades of bij de NATO). Verder geldt dat het aantal externe e-mailcontacten bij de medewerkers die wel extern e-mailen beperkt is (soms slechts één extern contact).

Voor de meeste medewerkers is het geen probleem dat ze niet beschikken over externe e-mail: zij hebben namelijk voor hun werk uitsluitend contact met mensen binnen de marine. Toch lijkt de huidige situatie tot een bevoordeling van sommige medewerkers te leiden: sommige medewerkers zouden graag extern willen kunnen e-mailen maar beschikken niet over de voorzieningen. Externe e-mail-voorzieningen zouden hierbij zelfs kunnen gelden als een voorrecht.

Beperkte persoonlijke communicatie

De zakelijke communicatie via e-mail is veel omvangrijker dan de persoonlijke communicatie. De persoonlijke communicatie bedraagt slechts een fractie van de zakelijke communicatie. De persoonlijke communicatie is overigens bij de externe communicatie relatief omvangrijker dan bij de interne communicatie (maar nog steeds beperkt).

Bij een nadere beschouwing bleek wel dat de categorie 'persoonlijke communicatie' te grof was en kon worden opgedeeld in drie soorten communicatie: (1) niet taak gerelateerde, maar wel organisatie gerelateerde communicatie (bijvoorbeeld: taart vanwege een verjaardag), (2) privé communicatie met collega's (bijvoorbeeld afspraak om samen te gaan eten) en (3) privé communicatie met anderen (bijvoorbeeld afspraak met vrienden). Alleen bij de laatste soort communicatie gaat het om communicatie die niets met de marine te maken heeft. De andere twee categorieën kunnen worden

¹⁵ Verwacht kan worden dat het hierbij gaat om een fase in de adoptie van e-mail door de marine. De eerste fase bestond uit alleen interne e-mail, daarna kreeg een beperkt aantal mensen externe e-mail en langzaam groeit dit aantal. Het is waarschijnlijk dat over enkele jaren alle medewerkers beschikken over externe e-mail.

beschouwd als de ‘smeerolie’ van de organisatie. Verder kan worden opgemerkt dat geen van deze drie categorieën voor archivering in aanmerking lijkt te komen.

Vervlechting van persoonlijke en zakelijke communicatie treedt weinig op: zakelijke berichten bevatten zelden persoonlijke mededelingen. Ook worden privé e-mail-postbussen nauwelijks gebruikt voor zakelijke communicatie. Alleen bij de communicatie over personeelszaken kunnen beide soorten communicatie wel zijn vervlochten. Dit is ook eigen aan dit soort informatie: persoonlijke en zakelijk aspecten zijn dan immers nauw verbonden (denk bijvoorbeeld aan zwangerschap of verhuizing).

Uit deze bespreking blijkt dat gebruik van e-mail op de Admiraliteit in beperkte mate voorkomt en niet lijkt te leiden tot problemen voor de archivering van e-mail. Er is immers zelden sprake van vervlechting. Ook lijkt de persoonlijke communicatie juist bij te kunnen dragen aan het functioneren van de organisatie omdat veel van deze communicatie geldt als ‘smeerolie’ van de organisatie. Indammen van deze vorm van communicatie lijkt daarmee niet wenselijk.

Algemene en specifieke communicatiepatronen

Lezen en schrijven van e-mail-berichten is een belangrijk onderdeel van het werk van alle geïnterviewde medewerkers van de Admiraliteit. Hieraan besteden zij de nodige tijd: de meeste geïnterviewden schatten dat zij tussen de 1 en 2 uur per dag besteden aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten.

In het gebruik van e-mail binnen de marine vallen twee algemene dominante patronen te herkennen: communicatie rond vergaderingen (afspraken, agenda’s, notulen) en samen werken aan documenten (concepten, commentaar hierop, adviezen). Dit gebruik van e-mail werd bij het merendeel van de medewerkers aangetroffen.

Naast deze algemene patronen van e-mail-gebruik werden ook functiespecifieke patronen geïdentificeerd:

- Personeelsfunctionarissen gebruiken e-mail veel voor het uitwisselen van persoonlijke informatie.
- DIV adviseurs gebruiken e-mail veelal voor het uitwisselen van inhoudelijke informatie.
- Managers gebruiken e-mail voor sturingsinformatie, voor de afstemming van projecten.
- Secretaresses gebruiken e-mail met name voor de uitwisseling van afspraakinformatie.

Een vooronderstelling van dit onderzoek was dat de wijze van gebruik van e-mail zou verschillen per organisatie. Uit het onderzoek bij de marine blijkt echter dat de wijze waarop e-mail wordt gebruikt in hoge mate verschilt per functie. Deze verschillen lijken groter te zijn dan de verschillen tussen organisaties. In de andere casusstudies moet dit worden gecontroleerd.

Bij het vormgeven van systemen en procedures voor communicatie via e-mail is het van belang om aandacht te besteden aan deze communicatiepatronen. Wellicht kunnen specifieke applicaties worden ontwikkeld om de algemene patronen te ondersteunen (hier kom ik bij de aanbevelingen op terug) terwijl daarnaast dient te worden onderkend dat communicatiepatronen ook zijn gerelateerd aan de functie.

Bewuste mediakeuze

E-mail wordt gebruikt naast, en in combinatie met, andere media. De medewerkers verkiezen de telefoon of een face-to-face gesprek boven e-mail wanneer de boodschap complexer of persoonlijker van aard is. De volgende eigenschappen van e-mail zijn een reden om voor e-mail te kiezen: asynchroon (handig bij communicatie met de Antillen of mensen met flexibele werktijden), geheugen (informatie kan later weer worden geraadpleegd) en one-to-many communicatie (onder andere handig bij het maken van afspraken).

Bij de keuze voor nota's of e-mail komt het beeld naar voren dat nota's vooral worden gebruikt wanneer dit moet volgens procedures die zijn ontwikkeld voor administratieve communicatie. Het gaat veelal niet om inhoudelijke argumenten of karakteristieken van het medium. Nota's worden verstuurd wanneer het gaat om officiële stukken waar een handtekening onder moet komen te staan. Ook wanneer stukken een nummer moeten krijgen en in het archief moeten komen, verkiest men een nota. Een interessante andere reden is aandacht: op nota's wordt beter gereageerd dan op e-mail.

Bij externe e-mail komt - in vergelijking met brieven - hetzelfde beeld naar voren als bij interne e-mail. Informele communicatie verloopt via e-mail en formele bekrachtigingen verlopen schriftelijk. Opvallend is dat bij de externe communicatie e-mail door alle respondenten vooral werd vergeleken met brieven en minder met de telefoon of FTF. Bij de interne communicatie werd e-mail juist wel vergeleken met FTF en telefoon.

Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten bewust omgaan met de keuze om in plaats van e-mail te communiceren via nota's of brieven. In veel gevallen gaat dit om zaken waarbij een handtekening - vaak van een leidinggevende - is vereist. E-mail speelt in dit geval een rol in het voortraject naar het schriftelijke stuk toe. Voor de verantwoording lijkt vaak alleen het schriftelijke stuk van belang.

Niet informaliseren maar formaliseren

Een meerderheid van de respondenten benadrukte dat de communicatie via e-mail vooral face-to-face of telefonische communicatie vervangt en daardoor leidt tot formelere communicatie dan voorheen. De communicatie is zorgvuldiger geformuleerd, wordt zorgvuldig bewaard in het (digitale) geheugen en heeft een zakelijker karakter (omdat men zich beperkt tot zakelijke mededelingen).

Het gebruik van e-mail kan niet alleen worden beschouwd als een puur inhoudelijke uitwisseling van informatie. Uit het onderzoek komen aanwijzingen naar voren dat e-mail wordt gebruikt voor strategische communicatie. Een belangrijke reden om te kiezen voor e-mail is dat zaken dan zwart op wit staan en dat - zeker met een leesbevestiging - een ander afspraken niet kan ontkennen.

Uit deze bevindingen blijkt dat e-mail-verkeer weliswaar in stijl informeler is dan nota- en briefverkeer, maar vooral formeler dan telefoonverkeer en gesprekken. E-mail wordt slechts zeer beperkt gebruikt voor persoonlijke communicatie en 'kletspraat'. Gebruik van e-mail lijkt vooral te leiden tot een verzakelijking van de communicatie binnen de marine. De volgende aanwijzingen voor een verzakelijking zijn gevonden:

- Medewerkers gaven aan dat ze minder makkelijk bij iemand binnenlopen dan voorheen omdat het eenvoudig is een e-mail-bericht te sturen. In het e-mail-

- bericht behandelen ze alleen zaken die direct met de uitvoering van taken te maken hebben, terwijl in een gesprek ook meer persoonlijke zaken aan de orde komen.
- Verschillende respondenten gaven aan dat ze terughoudend zijn in het schrijven van persoonlijke mededelingen in een e-mail-bericht. Zij gaven namelijk aan dat deze e-mail-berichten kunnen worden geforward. Dit is voor hen een reden om geen persoonlijke zaken op te schrijven.
 - Binnen de marine kiest men er steeds vaker voor om afspraken in e-mail-berichten vast te leggen. Het voordeel hiervan, zo gaven de respondenten aan, is dat het duidelijk is welke afspraken er zijn gemaakt. Mondelinge afspraken worden immers vaak verschillend geïnterpreteerd.

De stijl van communicatie is vaak wel informeler dan in notaverkeer: minder context, minder zorgvuldige formuleringen en taalgebruik dichter bij de spreektaal. Dit leidt echter niet tot een ‘anything goes’. De respondenten stellen wel degelijk kwaliteitseisen: correct taalgebruik, korte teksten, één item per bericht en een stijl die past bij de hiërarchische positie van de geadresseerde. Vanuit archivering is niet alleen van belang dat e-mail-berichten in het archief terecht komen, maar ook dat de berichten begrijpelijk zijn. De informele stijl van communicatie kan deze begrijpelijkheid bedreigen.

Diversiteit aan bewaarpraktijken

Elke medewerker heeft in de praktijk een eigen manier om e-mail te bewaren. Hiervoor bestaan geen algemene regels en ook blijkt dat de medewerkers van de Admiraliteit hier niet met elkaar over praten. Medewerkers bewaren ‘belangrijke berichten’ (afspraken, relevante informatie, vergaderverslagen) en gooien ‘onbelangrijke berichten’ (bijvoorbeeld leesbevestigingen) weg. In het algemeen bestaan er vier ‘triggers’ voor medewerkers om te kiezen voor het bewaren of weggooien van berichten: (1) postbus of netwerk is vol, (2) direct bij ontvangst of verzending, (3) vaste dag voor beheer e-mail en (4) project is afgerond.

Bij het archiveren volgen de medewerkers de volgende methoden: (1) digitaal en op papier, (2) alleen digitaal bewaren en (3) niets langdurig bewaren. De respondenten gaven aan dat ze berichten op papier bewaren omdat er soms aantekeningen op uitgeprinte berichten staan, om het (papieren) dossier compleet te houden, omdat ze papieren berichten makkelijker kunnen terugvinden, omdat ze een archief delen met een andere medewerker en omdat het soms gaat om zeer belangrijke berichten. Als voordelen van digitale bewaring werden genoemd dat berichten makkelijker kunnen worden doorgestuurd, dat bewerkingsmogelijkheden worden behouden en dat printen veel tijd kost.

Ook bestaat er een diversiteit aan manieren om de berichten te bewaren. De volgende methoden werden gevonden: (1) geen bewaarstructuur, (2) bewaren als tekstdocumenten, (3) bewaren in mappen op server, (4) bewaren op CD en (5) bewaren op de harde schijf van de PC. De verschillen in de wijze van digitale archivering kan – in ieder geval ten dele – toegeschreven worden aan verschillen in kennis.

De kennis over het beleid inzake het archiveren van e-mail-berichten bij de marine is laag maar de navolging is nog beperkter. Ook degenen die kennis hebben van het beleid volgen dit niet. Geen van de ondervraagde respondenten heeft ooit een bericht naar de

registratuur gestuurd.

Deze diversiteit aan manieren om berichten te bewaren wordt door de medewerkers overigens niet als een probleem ervaren. Sommige medewerkers hebben soms moeite om berichten terug te vinden, maar uiteindelijk kunnen ze het wel vinden. Bovendien werd opgemerkt dat zelden oude berichten worden geraadpleegd. Problemen bij het bewaren van e-mail-berichten worden slechts ervaren op het niveau van de organisatie. En dan alleen wanneer er een sterk signaal van buitenaf komt dat dit een probleem is, zoals bij Defensie is gebeurd met de Parlementaire Enquête Vredesoperaties.¹⁶

Verskillende medewerkers ervaren het tekort aan opslagruimte wel als een probleem. Ze willen hun berichten adequaat bewaren, maar hebben hiervoor geen netwerkruimte tot hun beschikking. Om de berichten toch te bewaren wordt gekozen voor bewerkelijke oplossingen zoals het bewaren op een CD.

E2. Beantwoording van de tweede vraag: wat zijn de effecten van e-mail?

Ook is in het onderzoek gekeken naar de effecten van gebruik van e-mail. Hiervoor was de volgende vraag geformuleerd:

2. *Wat zijn de effecten van gebruik van e-mail op het functioneren van de Admiraliteit en op de werkbeleving van medewerkers?*

Efficiënte, minder bureaucratische organisatie

De respondenten zijn zeer positief over de effecten van e-mail op de taakuitvoering. Op alle karakteristieken – snelheid van werken, kwaliteit van het werk, kwaliteit van de informatie, efficiency van de communicatie en efficiency van de taak – scoorde e-mail zeer positief. Belangrijk hiervoor zijn de mogelijkheden om snel, asynchroon, laagdrempelig te communiceren met meerdere personen. Ook van belang is dat de communicatie direct en eenduidig in het geheugen komt: het staat zwart op wit. Opvallend is dat het vermijden van de bureaucratische procedures die gelden voor notaverkeer ook wordt beschouwd als een voordeel dat bijdraagt aan een efficiëntere taakuitvoering.

Hoewel het overheersende beeld zeer positief is werden er ook enkele kanttekeningen geplaatst: snelheid van communicatie kan gaan ten koste van de zorgvuldigheid, de kwaliteit van het interpersoonlijke contact neemt af¹⁷, de toename aan communicatie kan veel tijd kosten (uitprinten berichten, beantwoorden vragen van collega's, commentaar geven op concepten).

De toename in de efficiency is (vanzelfsprekend) wenselijk. Dit stelt de marine in staat beter haar taken uit te voeren. Deze verandering lijkt echter ook een keerzijde te kennen: bureaucratische procedures die dienen om de zorgvuldigheid en controleerbaarheid van de organisatie te bewaken verliezen aan belang en worden vaak zelfs bewust omzeild. Dit

¹⁶ In 2002 mocht gedurende twee maanden geen enkel e-mail-bericht worden weggegooid naar aanleiding van de constatering van het Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie (NIOD). Dit leidde echter tot een chaos. Alle postbussen liepen vol. Toen is deze ban snel opgeheven.

¹⁷ De Haan (2004: 39) geeft aan dat personen die e-mailen een iets lagere contactfrequentie met vrienden hebben dan zij die dit niet doen. Dit maakt het aannemelijk dat e-mail ook in een kantooromgeving kan leiden tot minder direct contact.

zou kunnen leiden tot risico's voor de controleerbaarheid. Vooral nog zijn deze risico's beperkt (zie hieronder) maar ze zouden kunnen toenemen met het afnemend belang van schriftelijke communicatie.

Van hiërarchische organisatie naar zwerm vogels

Gebruik van e-mail lijkt niet te leiden tot meer of andere contacten buiten het ministerie van Defensie. Binnen het ministerie – en met name binnen de marine – neemt het aantal contacten echter wel toe. Dit is van groot belang voor een organisatie die zo sterk gedeconcentreerd is met vestigingen op verschillende plaatsen in Nederland, maar ook in de Caraïben en daarnaast natuurlijk de schepen.

Ook leidt gebruik van e-mail tot een toename in de 'horizontale communicatie': medewerkers zoeken geen contact met elkaar via de hiërarchische lijnen, maar benaderen elkaar direct. Hiërarchisch bovengeschieden worden soms via een CC op de hoogte gehouden van de communicatie. Medewerkers zijn hier overigens terughoudend in en verder worden CC's selectief gelezen: CC's leiden daarmee niet tot een overbelasting van hiërarchisch bovengeschieden.

De beschreven verandering in communicatiepatronen kan overigens niet alleen worden toegeschreven aan e-mail: het lijkt te gaan om een brede (culturele) veranderingstendens. Deze tendens wordt wel ondersteund door e-mail.

De verschuivende communicatiepatronen wijzen op een verandering in de coördinatiemechanismen van de Admiraliteit. Afstemming van werkzaamheden is één van de kernvragen voor organisaties. In de traditionele ambtelijke organisatie speelt de hiërarchie een cruciale rol. Leidinggevendens richten zich op het afstemmen van de werkzaamheden van de verschillende ondergeschieden. Ook loopt de communicatie tussen verschillende organisatieonderdelen (afdelingen, directies) steeds via de leidinggevende.

Gebruik van e-mail lijkt een andere vorm van afstemming te ondersteunen. Afstemming loopt niet langer via de leidinggevende maar vindt direct plaats tussen medewerkers. Medewerkers stemmen zowel de werkzaamheden met andere medewerkers in het organisatieonderdeel als met medewerkers in andere organisatieonderdelen direct via e-mail af. Leidinggevendens worden soms via e-mail op de hoogte gesteld, maar vaak wordt er alleen verantwoording achteraf afgelegd.

Gebruik van e-mail leidt ook tot het terugbrengen van ondersteunende activiteiten. Eén respondent gaf aan dat hij geen 'volledige secretaresse' meer nodig heeft maar kan volstaan met een halve ondersteuning. Ook geldt dat archivering wordt overgenomen door de medewerkers. Ondersteuning van DIV lijkt hierbij minder nodig.

Het algemene beeld is dat – in de perceptie van de respondenten – de autonomie in de omgang met informatie toeneemt. De autonomie in de uitvoering van werkzaamheden en de autonomie in de besluitvorming verandert niet. Het voortraject van besluitvorming vindt langs horizontale lijnen plaats, de uiteindelijke besluitvorming sluit nog steeds aan op de hiërarchische structuur.

Ambtelijke organisaties lijken hierdoor meer het karakter te krijgen van een zwerm vogels. De wijze waarop deze zwerm zich verplaatst wordt niet bepaald door één centrale leider. De vogels kijken naar elkaar en in deze contacten wordt de vluchtrichting bepaald.

Deze zwerm vogels kan flexibel bewegen en inspringen op veranderingen.¹⁸

In de besluitvorming staat de hiërarchische structuur nog centraal. Het informatiebeheer is echter door gebruik van e-mail sterker losgekoppeld van deze hiërarchische structuur en ondersteunt eerder de 'zwerm vogels'. Vanuit het oogpunt van democratische controleerbaarheid is deze organisatieverandering problematisch: wie is binnen de zwerm vogels immers verantwoordelijk voor het informatiebeheer?

Betrouwbare communicatie en geen problemen met verantwoording

Een vooronderstelling in dit onderzoek was dat gebruik van e-mail de betrouwbaarheid van organisaties negatief zou kunnen beïnvloeden doordat relevante e-mail-berichten niet meer kunnen worden teruggevonden. Een dergelijk probleem wordt door geen van de respondenten ervaren. Ze benadrukten juist dat de betrouwbaarheid toeneemt doordat afspraken helder worden vastgelegd. Ook de technische waarborgen van e-mail (leesbewijzen, afwezigheidsberichten) verhogen de betrouwbaarheid van de interne en externe communicatie.

Ook lijkt gebruik van e-mail niet te leiden tot problemen in de interne en externe verantwoording. E-mail speelt namelijk nauwelijks een rol in intern of extern verantwoordingsonderzoek. Alleen op het gebied van personeelszaken blijken e-mail-berichten in specifieke gevallen een rol te kunnen spelen in interne en externe verantwoording. E-mail speelt soms wel een rol in horizontale verantwoording aan collega's, en medewerkers anticiperen op verantwoording in hun gebruik van e-mail.

E-mail: toename van werkplezier maar met een schaduwzijde

De meeste medewerkers gaven aan dat hun werkplezier is toegenomen door het gebruik van e-mail. Bij de positieve bijdrage van e-mail wordt het accent gelegd op de prettige, informele communicatie en het feit dat e-mail mensen in staat stelt hun werk beter te verrichten. De mogelijkheid die e-mail biedt om privé-contacten te onderhouden wordt door respondenten niet als zeer belangrijk gezien.

Twee medewerkers gaven aan dat hun werkplezier niet alleen was toegenomen: e-mail leidde ook tot een afname in het werkplezier. E-mail lijkt te zorgen voor een zakelijker klimaat waarin minder ruimte is voor menselijke contacten en het accent sterker ligt op de uitvoering van taken.

E3. Aanbevelingen

Op basis van het verrichte onderzoek kunnen enkele aanbevelingen worden geformuleerd. Deze aanbevelingen sluiten ten dele aan op de toekomstplannen van het ministerie van Defensie (DIV Online, zie paragraaf 4.3), maar er worden ook andere punten aangekaart.

¹⁸ Eerder (pp. 15, 16) heb ik aangegeven dat e-mail asynchroon is, geheugen heeft en one-to-many mogelijk maakt. Dit zijn precies eigenschappen die horizontale coördinatie faciliteren. In een netwerk hebben medewerkers namelijk niet te maken met één baas maar met meerdere collega's waarmee het werk moet worden gecoördineerd (one-to-many). Te strakke koppeling in de communicatie maken een dergelijk structuur onwerkbaar. Het asynchrone karakter zorgt ervoor dat 'losse koppelingen' kunnen bestaan. Het geheugen zorgt ervoor dat een milde vorm van verantwoording mogelijk is die past bij een dergelijke structuur.

1. Sta beperkte persoonlijke communicatie toe.

Uit het onderzoek blijkt dat de persoonlijke communicatie niet alleen betrekking heeft op privé-zaken maar ook kan gelden als ‘smeerolie’ voor de organisatie. Contacten tussen collega’s kunnen worden versterkt en ook kan e-mail een positieve bijdrage leveren aan de werksfeer. De Admiraliteit doet er daarom goed aan om persoonlijke communicatie in beperkte mate toe te staan. Wel betekent dit dat de organisatie een manier moet vinden om onderscheid te maken tussen persoonlijke en zakelijke communicatie. De persoonlijke communicatie kan – onder andere om redenen van privacy – niet worden gearchiveerd. Dit pleit voor een manier van archiveren waarbij medewerkers zelf besluiten welke e-mail-berichten moeten worden gearchiveerd.

2. Gebruik specifieke applicaties voor algemene communicatiepatronen.

In het onderzoek worden twee algemene dominante communicatiepatronen waargenomen: communicatie rond vergaderingen en communicatie rond de totstandkoming van documenten. Voor deze communicatie wordt e-mail gebruikt. De nadelen hiervan zijn dat dit leidt tot veel netwerkverkeer – iedereen krijgt immers steeds stukken toegestuurd – en, belangrijker, tot problemen rond de archivering van documenten.

Wellicht is het een mogelijkheid om deze algemene communicatiepatronen te ondersteunen met meer specifieke (groupware-)applicaties. Deze applicaties dienen dan op flexibele wijze te kunnen worden ingevuld door gebruikers zodat ze passen bij verschillende soorten vergaderingen en de totstandkoming van verschillende soorten documenten. Netwerkverkeer kan hiermee worden teruggebracht en ook kan de archivering goed worden geregeld.

3. *Laat medewerkers e-mail archiveren bij ontvangst en verzending.*

Er worden verschillende triggers voor archivering van e-mail-berichten geïdentificeerd (volle postbus, vaste dag, einde project, verzending en ontvangst). Het verdient de voorkeur om medewerkers direct bij verzending en ontvangst e-mail-berichten te laten archiveren. Voordeel hiervan is dat het werk zich niet ophoopt en dat de medewerker precies weet waar het bericht over gaat. Ook is dit nodig omdat anders het risico bestaat dat medewerkers – met name militairen die snel doorstromen – de organisatie verlaten zonder hun berichten te hebben gearchiveerd. Nadeel is wel dat de werkonderbreking nog sterker is.

4. Goede archivering vereist ook aandacht voor de inhoud van berichten.

De onderzoeksresultaten wijzen erop dat formele e-mail-berichten wel kunnen worden bewaard maar veel berichten wellicht op termijn niet te begrijpen zijn doordat de inhoud minder context bevat dan papieren nota’s. Dit betekent dat er in de procedures niet alleen aandacht moet worden besteed aan het wel of niet bewaren van berichten, maar ook aan de inhoud van berichten.

5. Oplossing moet meerwaarde hebben voor medewerkers.

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers geen problemen ervaren ten aanzien van de archivering van e-mail. In het algemeen zijn zij zeer positief over e-mail en hebben nooit ervaren dat zoek raken van berichten een probleem is. Wel is voor verschillende medewerkers het vollopen van postbussen en daarmee het noodgedwongen zoeken van een ander bewaarmedium een probleem. Wellicht kan bij het zoeken naar een nieuw systeem ook worden aangegeven dat dit probleem hiermee kan worden opgelost.

6. Beschouw medewerkers als professionele informatiewerkers.

De autonomie van medewerkers inzake het informatiebeheer neemt toe. In de toekomst zal dit waarschijnlijk worden ondersteund door archiveringsmethoden waarbij de archivering een verantwoordelijkheid van de medewerker is. Dit vereist niet alleen adequate systemen en vaardigheden van de medewerkers, maar ook een verhoogd bewustzijn. Medewerkers moeten leren dat zij verantwoordelijk zijn voor adequaat informatiebeheer. Het verdient de aanbeveling om hier ook in functioneringsgesprekken aandacht aan te besteden. Medewerkers dienen te worden getraind en beloond als professionele informatiewerkers.

Bijlage I: Bronnen

Interviews over het gebruik van e-mail

Beleidsadviseur DIV	28 oktober 2003
Personeelsconsulent Marinestaf	14 oktober 2003
Senior Beleidsadviseur ICT	28 oktober 2003
Afdelingshoofd (1)	6 november 2003
Afdelingshoofd (2)	28 oktober 2003
Plaatsvervangend afdelingshoofd	6 november 2003
Afdelingshoofd (3)	13 oktober 2003
Personeelsconsulent	6 november 2003
Directie Secretaresse	14 oktober 2003

Vragen per e-mail over het gebruik van e-mail

Adviseur DIV	17 november 2003
--------------	------------------

Interviews over het e-mail-beleid

Beleidsverantwoordelijke DIV kerndepartement	28 oktober 2003
Adviseur DIV	13 oktober 2003

Turflijsten

Senior Beleidsadviseur ICT	6 werkdagen
Adviseur DIV	3 werkdagen
Afdelingshoofd (1)	35,5 werkdagen
Afdelingshoofd (2)	5 werkdagen
Plaatsvervangend afdelingshoofd	5 werkdagen
Adviseur DIV	4 werkdagen
Directie Secretaresse	2 werkdagen

Bijlage II: Vragenlijsten

Interviews met gebruikers van e-mail

E-mail praktijk

1. Hoeveel berichten stuurt en ontvangt u ongeveer per week? Hoe vaak per dag leest u uw e-mail? Hoeveel tijd besteedt u per dag aan het schrijven en lezen van e-mail? Kunt u vanaf thuis uw e-mail-adres van het werk gebruiken? Heeft u ook een persoonlijk e-mail-adres (bijvoorbeeld hotmail)? Bij deze vraag refereren aan de turflijst.
2. Waarvoor gebruikt u e-mail? Welke onderwerpen behandelt u in een e-mail-bericht? Welke niet? Wanneer besluit u in plaats van e-mail de telefoon te gebruiken? Wanneer besluit u in plaats van e-mail een memo of brief te versturen? Maakt u in contacten afwisselend gebruik van verschillende media?
3. Heeft u een training gehad in het gebruik van e-mail?
4. Gebruikt u e-mail zowel voor persoonlijke als voor zakelijke contacten? Gebruikt u voor beide uw zakelijke e-mail-adres? Zijn berichten vaak vervlochten: dat wil zeggen dat berichten zowel persoonlijke als zakelijke informatie bevatten. In hoeverre verschilt dat van het gebruik van telefoon en papier?
5. Heeft gebruik van e-mail geleid tot informelere communicatie binnen de organisatie? Kunt u hier voorbeelden van geven?
6. Van wie ontvangt u vooral e-mail? Krijgt u veel spam? En veel berichten van mailservers?
7. Gebruikt u bij e-mail-berichten een andere stijl dan bij brieven of memo's? Waarin verschilt de stijl? Past u een verschillende stijl toe bij verschillende soorten berichten? Kunt u hiervan voorbeelden geven?
8. Bewaart u e-mail-berichten? Bewaart u de berichten digitaal of op papier? Welke berichten verwijdert u? Welke argumenten spelen hierbij een rol? In hoeverre verschilt dit van de manier waarop u papieren informatie bewaart?
9. Heeft u wel eens problemen bij het terugzoeken van oude e-mail-berichten? Eigen e-mail-berichten? Of berichten van anderen?

Effecten

10. Maakt gebruik van e-mail uw werk effectiever (snelheid van werken, kwaliteit van het werk, kwaliteit van de informatie, efficiency van de communicatie, efficiency van de taak)? Waarom?
11. Heeft gebruik van e-mail geleid tot andere communicatiepatronen (meer externe contacten buiten de directie, nieuwe contacten, flexibelere communicatie, passeren van hiërarchische lijnen)?
12. Wat betekent e-mail voor de betrouwbaarheid van uw communicatie? Waarom?
 - a. Je kunt vertrouwen op afspraken binnen de organisatie.
 - b. Externe contacten kunnen vertrouwen op afspraken met de organisatie.
 - c. De organisatie kan relevante afspraken altijd weer boven tafel halen.
13. Hoe is het beleid van uw organisatie inzake het verzenden van e-mail en bewaren

- van e-mail-berichten? [Deze vraag is bedoeld als check om te achterhalen óf de medewerker van het beleid op de hoogte is.]
14. Is uw autonomie – de vrijheid die u heeft om dingen te doen zoals u wilt – toegenomen in termen van (a) omgang met informatie, (b) uitvoering van werkzaamheden en (c) besluitvorming?
 15. Draagt e-mail bij aan het plezier in uw werk? Maakt e-mail voor u het werk prettiger?
 16. Maakt e-mail het afleggen van interne en externe verantwoording (parlement, Rekenkamer, Ombudsman, rechters) makkelijker of moeilijker? Kunt u hier voorbeelden van geven?
 17. Is met gebruik van e-mail uw baas beter of slechter op de hoogte van uw werkzaamheden?

Contingentie

18. Zijn uw taken routine of ad-hoc? Gebruikt u e-mail voor routine of ad-hoc taken? Houdt u zich bezig met beleidsontwikkeling of beleidsuitvoering?
19. Zou u de cultuur binnen uw organisatie omschrijven als formeel of informeel? Waarom?

Interviews met ontwerpers van e-mail

Voorgeschiedenis

1. Sinds wanneer heeft uw organisatie e-mail?
2. Wat was de reden om een e-mail-systeem te implementeren? Wie was de ‘trekker’? Was er steun van het topmanagement?
3. Zag men e-mail als een systeem voor formele of informele communicatie? Verwachte men een bijdrage aan de effectiviteit en betrouwbaarheid?

Inrichting van het systeem

4. Wat voor e-mail systeem heeft uw organisatie?
5. Bestaat er een onderscheid tussen centrale, functionele en persoonlijke postbussen? Welke regels bestaan er over het gebruik hiervan?
6. Heeft iedereen van het begin af aan een e-mail postbus? Welke keuzen zijn er gemaakt over wie wel en wie geen e-mail postbus kreeg?
7. Kan iedereen van het begin af aan zowel intern als extern e-mailen? Welke keuzen zijn hierover gemaakt?
8. Zijn er regels ontwikkeld over het gebruik van e-mail? Wie heeft deze regels opgesteld? Wat was de reden om de regels op te stellen? Zou ik deze regels kunnen inzien? Op welke manier zijn deze regels bekend gemaakt?
9. Zijn er regels gemaakt over het bewaren van e-mail? Wie heeft deze regels opgesteld? Wat was de reden om de regels op te stellen? Zou ik deze regels kunnen inzien? Op welke manier zijn deze bekend gemaakt?

Effecten van e-mail

10. Draagt volgens u gebruik van e-mail bij aan de effectiviteit van de organisatie (Speed of work, Quality of work, Quality of information, Communication efficiency en Task efficiency)? Welke aanwijzingen heeft u hiervoor? Ik moet hierbij goed doorvragen op concrete aanwijzingen. Aan gratuite meningen heb ik weinig.
11. Leidt volgens u gebruik van e-mail tot andere communicatiepatronen (More external communication between offices, New contacts, More flexible communication, Bypass hierarchy)? Welke aanwijzingen heeft u hiervoor? Ik moet hierbij goed doorvragen op concrete aanwijzingen. Aan gratuite meningen heb ik weinig.
12. Wat betekent e-mail voor de betrouwbaarheid van uw communicatie? Waarom?
 - a. Je kunt vertrouwen op afspraken binnen de organisatie.
 - b. Externe contacten kunnen vertrouwen op afspraken met de organisatie.
 - c. De organisatie kan relevante afspraken altijd weer boven tafel halen.
13. Is de autonomie van de medewerkers toegenomen in termen van (a) omgang met informatie, (b) uitvoering van werkzaamheden en (c) besluitvorming?

Gebruik van het systeem

14. Bestaat er beleid om misbruik van e-mail-voorzieningen te voorkomen? In hoeverre wordt dit beleid daadwerkelijk uitgevoerd? Kunnen berichten van medewerkers worden gelezen door hun directe chef?
15. Zijn er binnen uw organisatie gevallen geweest van misbruik van e-mail-voorzieningen? Hoe vaak en van welke aard?
16. Krijgen medewerkers trainingen in het gebruik van e-mail?

Contingentie

17. Zou u de cultuur binnen uw organisatie omschrijven als formeel of informeel? Waarom? Wat betekent dit voor het e-mail-beleid en de praktijk?
18. Gaat het in uw organisatie om beleidsuitvoering of beleidsontwikkeling? Had dat consequenties voor de keuzen inzake het e-mail systeem?
19. Worden in uw organisatie vooral routinetaken of ad-hoc werkzaamheden uitgevoerd? Had dat consequenties voor de keuzen inzake het e-mail-systeem?

CASUS 2: De bestuursdienst van de gemeente Informalia

Albert Meijer (7 februari 2005)¹⁹

Inhoudsopgave

Deel A. Vraagstelling en onderzoeksmethode

- A1. Vraagstelling
- A2. Onderzoeksmethode

Deel B. Beschrijving van de casus

- B1. Bestuursdienst van de gemeente Informalia
- B2. E-mail-voorzieningen en –beleid

Deel C. Kwantitatieve analyse van het berichtenverkeer

- C1. Aantallen ontvangen en verzonden berichten
- C2. Interne en externe berichten
- C3. Berichten CC
- C4. Berichten met RE
- C5. Berichten met FW
- C6. Berichten met attachment
- C7. Overige punten
- C8. Conclusies aangaande het berichtenverkeer

Deel D. Inhoudsanalyse van e-mail-berichten

- D1. E-mailgebruik door secretaresse
- D2. E-mailgebruik door manager
- D3. E-mailgebruik door juridisch medewerker
- D4. Overige bevindingen

Deel E. Betekenis e-mail voor het functioneren van de Bestuursdienst

- E1. E-mail-voorzieningen
- E2. Tijdsbesteding aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten
- E3. Gebruik van e-mail
- E4. Persoonlijke communicatie
- E5. Informaliseren
- E6. Archiveren van e-mail

DEEL F. Bijdrage van e-mail aan de effectiviteit en betrouwbaarheid van de organisatie

- F1. Effectiviteit van de taakuitvoering
- F2. Veranderende communicatiepatronen
- F3. Betrouwbaarheid van de organisatie

¹⁹ Eugene Loos heeft bijdragen aan deze casus. Hij is verantwoordelijk geweest voor de inhoudsanalyse van de e-mail-berichten, Albert Meijer voor de andere delen van dit casusrapport.

- F4. Autonomie van ambtenaren
- F5. Werkplezier
- F6. Interne en externe verantwoording
- F7. Informeren van hiërarchisch bovengesikten

Deel G. Bevindingen en aanbevelingen

- G1. Beantwoording van de eerste vraag: wat kenmerkt de e-mail-praktijk?
- G2. Beantwoording van de tweede vraag: wat zijn de effecten van e-mail?
- G3. Aanbevelingen

Bijlagen

Bijlage I. Bronnen

Bijlage II. Bijlage vragenlijsten

DEEL A

VRAAGSTELLING EN ONDERZOEKSMETHODE

A1. Vraagstelling

In korte tijd heeft e-mail zich ontwikkeld tot een cruciaal communicatiemedium voor overheidsorganisaties. Zowel binnen overheidsorganisaties als in contacten met de buitenwereld wordt veel gebruik gemaakt van e-mail. Vooralsnog is echter niet helder welke gevolgen het gebruik van dit medium heeft voor het functioneren van overheidsorganisaties. Op welke manier veranderen manieren van werken? Treden er veranderingen op in de aansturing? Ook confronteert gebruik van e-mail deze organisaties met een aantal lastige vragen. Mag e-mail gebruikt worden voor persoonlijke communicatie? Op welke manier moeten e-mail-berichten worden bewaard? Wie bepaalt welke berichten worden bewaard?

Net als andere overheidsorganisaties worstelt ook de Bestuursdienst van de gemeente Informalia met deze vragen.²⁰ Dit is de aanleiding geweest om empirisch onderzoek uit te voeren waarbij de volgende vragen centraal stonden:

5. Op welke manier maken ambtenaren van de Bestuursdienst van de gemeente Informalia gebruik van e-mail?
6. Wat zijn de effecten van gebruik van e-mail op het functioneren van de Bestuursdienst en op de werkbeleving van ambtenaren?

De eerste vraag heeft betrekking op de wijze waarop e-mail wordt gebruikt door ambtenaren. Deze vraag heeft vooral een beschrijvend karakter. Onderzocht wordt over wat voor voorzieningen ambtenaren beschikken, hoeveel berichten zij versturen en ontvangen, op welke manier zij e-mail-berichten bewaren, over welke onderwerpen zij intern en extern communiceren via e-mail, in hoeverre zij e-mail gebruiken voor persoonlijke communicatie, welke stijl zij hanteren bij de communicatie via e-mail en hoe zij e-mail-berichten bewaren.

Bij de tweede vraag wordt gezocht naar de effecten van gebruik van e-mail door ambtenaren van de Bestuursdienst. Deze effecten hebben betrekking op het functioneren van de organisatie en de werkbeleving van ambtenaren. Bij het functioneren van de organisatie gaat het om de effectiviteit van werken, communicatiepatronen, betrouwbaarheid van de organisatie, informeren van hiërarchisch bovengesikten en afleggen van verantwoording. Bij de werkbeleving van ambtenaren gaat het om de autonomie en het werkplezier van ambtenaren.

De genoemde effecten op de organisatie zijn in de praktijk lastig te meten. In dit onderzoek wordt uitgegaan van percepties van deze effecten die bestaan bij de ambtenaren van de Bestuursdienst. Hen is gevraagd of ze vinden dat e-mail een effect

²⁰ De gemeente wordt aangeduid met de naam 'Informalia'. Het gaat om een gemeente met meer dan 100.000 inwoners. De naam 'Informalia' is gekozen omdat de omgang binnen de gemeente redelijk informeel te noemen is.

heeft op de genoemde factoren en wat de aard en richting van dit effect is.

A2. Onderzoeksmethode

Casusselectie

In deze casusstudie is het gebruik van e-mail binnen de Bestuursdienst van de gemeente Informalia onderzocht. De Bestuursdienst geldt als een kantooromgeving die weinig afwijkt van andere kantooromgevingen. In de bevindingen van deze casus zal ik terugkomen op de vraag of de bevindingen ook zouden kunnen gelden voor andere overheidsorganisaties en de bevindingen steeds vergelijken met de eerder verrichte casusstudie bij de marine.

Onderzoeksvragen

De geformuleerde hoofdvragen waren leidend in dit onderzoek. De vragen zijn uitgewerkt in specifieke onderzoeksvragen die weer de basis vormden voor interviewvragen. De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:

Gebruik van e-mail binnen de Bestuursdienst

1	Over welke e-mail-voorzieningen beschikken ambtenaren?	Paragraaf B2, E1
2	Hoeveel berichten versturen ambtenaren?	Paragraaf C1 – C8
3	Hoeveel tijd besteden ambtenaren aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten?	Paragraaf E2
4	Op welke manier gebruiken ambtenaren e-mail voor interne communicatie?	Paragraaf D1 – D5, E3
5	Op welke manier gebruiken ambtenaren e-mail voor externe communicatie?	Paragraaf D1 – D5, E3
6	Op welke manier gebruiken ambtenaren e-mail voor persoonlijke communicatie?	Paragraaf E4
7	Wat is de stijl van de e-mail-berichten?	Paragraaf E5
8	Op welke manier bewaren ambtenaren e-mail-berichten?	Paragraaf E6

Effecten van gebruik van e-mail

9	Wat zijn de effecten van e-mail op de effectiviteit van de taakuitvoering?	Paragraaf F1
10	Wat zijn de effecten van e-mail op de communicatiepatronen?	Paragraaf F2
11	Wat zijn de effecten van e-mail op de betrouwbaarheid van de organisatie?	Paragraaf F3
12	Wat zijn de effecten van e-mail op het informeren van hiërarchisch bovengeschiedten?	Paragraaf F7
13	Wat zijn de effecten van e-mail op de interne en externe verantwoording?	Paragraaf F6
14	Wat zijn de effecten van e-mail op de autonomie van ambtenaren?	Paragraaf F4
15	Wat zijn de effecten van e-mail op het werkplezier van ambtenaren?	Paragraaf F5

Aanpak van het onderzoek

Empirische data over e-mailgebruik in overheidsorganisaties hebben tot nu toe vooral betrekking op uitspraken van gebruikers over hun eigen e-mailgebruik die via vragenlijsten zijn verzameld (zie onder andere Van den Hooff, 1997). Ook is er veel onderzoek verricht naar de manier waarop leidinggevenden van nieuwe media gebruik maken om hun personeel aan te sturen (op basis van de “information-richness theory” van Daft & Lengel, 1984), maar ook hiervoor geldt dat vragenlijsten meestal als primaire bron voor het te analyseren e-mailgebruik benut worden. Nadeel van dergelijk onderzoek is dat we geen volledig beeld krijgen van het daadwerkelijk e-mailgebruik in overheidsorganisaties. Komt wat mensen zeggen over hun e-mailgebruik ook overeen met hoe ze in de praktijk van alle dag e-mail gebruiken? Om ook zicht te krijgen op hun

daadwerkelijk e-mailgebruik, maken we in onze casus niet alleen gebruik van interviews, maar hebben we ook het berichtenverkeer van 14 ambtenaren verzameld. Dit corpus analyseren we zowel op kwantitatieve als kwalitatieve wijze.

Onderzoeksmethoden

In deze casusstudie is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden:

- Om inzicht te krijgen in het e-mail-beleid van de Bestuursdienst en de bestaande technische voorzieningen zijn gesprekken gevoerd met de directeur Documentaire Informatievoorziening en de voormalige projectleider Invoering e-mailfaciliteiten.
- Documenten over het beleid op het gebied van e-mail zijn bestudeerd om inzicht te krijgen in de bestaande regels (zie bijlage). Bij deze documenten ging het om het algemene beleid als ook om het beleid op het gebied van archivering van e-mail.
- De praktijk van het gebruik van e-mail is onderzocht door middel van interviews met dertien ambtenaren van de Bestuursdienst (zie ook selectie van respondenten).
- Het berichtenverkeer van ambtenaren van de bestuursdienst is kwantitatief geanalyseerd op basis van direct waarneembare kenmerken van e-mail-berichten (aantal berichten, aantal CC's, aantal attachments, et cetera).
- Het inhoud van e-mailberichten van enkele ambtenaren is kwalitatief geanalyseerd waarbij met name is gekeken naar het relationele karakter en de inbedding in andere vormen van communicatie.

De uitvoering en analyse van de interviews, de kwantitatieve analyse van het berichtenverkeer en de inhoudsanalyse worden hieronder nader toegelicht.

Uitvoering en analyse van de interviews

Bij de interviews is gewerkt met een standaardvragenlijst (zie bijlage). Interviews werden uitgewerkt en opvallende uitspraken letterlijk genoteerd. De interviews zijn kwalitatief geanalyseerd: bekeken is of er overeenstemming bestaat in de antwoorden en wanneer er verschillen bestonden werd gekeken of er patronen konden worden geïdentificeerd. Deze patronen zijn gerelateerd aan de aard van de functie van de respondent.

In dit casusrapport worden de bevindingen van het onderzoek aan de hand van de onderzoeksvragen gepresenteerd. Er is uit overwegingen van anonimiteit voor gekozen om niet aan te geven uit welk interview resultaten afkomstig zijn. Ook wordt bij de uitwerking van de antwoorden over alle respondenten in de manlijke vorm geschreven om anonimiteit van de respondenten te waarborgen.

Een kritische opmerking bij de gevolgde methodiek is dat het soms voor de respondenten lastig bleek om effecten van e-mail te evalueren omdat ze geen ervaring hebben met de situatie zonder e-mail of dat dit reeds lang geleden is: “Het maakt al zolang deel uit van mijn werk. Dat is moeilijk te beoordelen.”

Kwantitatieve analyse

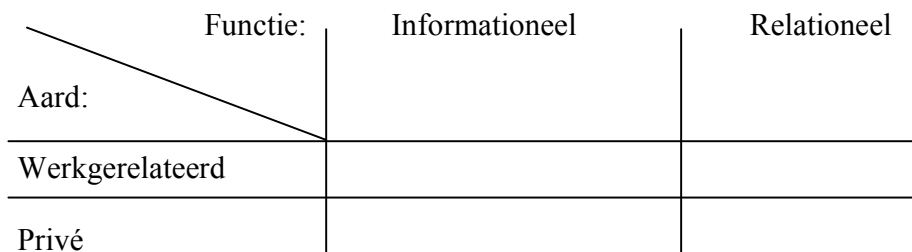
Aanvullend aan de interviews is ook het daadwerkelijk berichtenverkeer van ambtenaren van de Bestuursdienst geanalyseerd. Het eerste deel van deze analyse van het

daadwerkelijke e-mail-verkeer bestond uit een kwantitatieve analyse. Deze analyse kan als volgt worden gekenschetst:

- Het onderzoek liep van 21 oktober 2003 tot 21 november 2003. In totaal betrof het een periode van 24 werkdagen. Dit wil overigens niet zeggen dat de ambtenaren ook daadwerkelijk 24 dagen hebben gewerkt. Er zijn geen controles uitgevoerd voor parttime werken en afwezigheid.
- Aan het onderzoek namen 14 ambtenaren van de Bestuursdienst van de gemeente Informalia deel. Het ging hierbij om dezelfde ambtenaren als hierboven zijn genoemd. Daarnaast nam nog één extra medewerker deel, een medewerker P&O. Deze medewerker heeft daarna de organisatie verlaten en daarom kon met hem geen interview worden uitgevoerd.
- In het kwantitatief onderzoek is gekeken naar direct meetbare kenmerken van de e-mail-correspondentie (aantal berichten, aantal CC's, aantal attachments, et cetera). In dit onderzoek is geen aandacht besteed aan aspecten die lastig te kwantificeren zijn zoals stijl van communicatie, informaliteit en inhoud van de berichten. Deze aspecten zijn wel aan de orde gekomen in de inhoudsanalyse.
- Wat betreft de kwantitatieve resultaten kon geen vergelijking gemaakt worden met de andere casus – de Koninklijk Marine en De Nederlandse Bank omdat daar geen toestemming is verkregen een dergelijke analyse uit te voeren. Dit maakt het lastig de kwantitatieve analyse goed te duiden. Onduidelijk blijft in hoeverre het waargenomen patroon normaal is of juist afwijkt van andere organisaties.

Inhoudsanalyse

De kwalitatieve analyse sluit aan op het theoretisch kader van een onderzoek naar gebruik van e-mail en andere media dat in een commerciële setting werd verricht (zie o.a. *Playing the corporate language game* van Nickerson 2000). Daarin wordt benadrukt dat willen we inzicht krijgen in het gebruik van e-mail in een organisationele setting, we niet alleen oog moeten hebben voor de informationele functie (informatieoverdracht) maar ook voor de relationele functie van e-mail (om een sociale relatie tot stand te brengen / in stand te houden) en dat er wat betreft de aard van de boodschap aandacht moet zijn voor zowel werkgerelateerd als privé-gebruik. Voor de kwalitatieve analyse van het e-mailgebruik bij de bestuursdienst van de gemeente Informalia, maken we dan ook gebruik van het volgende kwadrant.



Figuur 1. Kwadrant voor de inhoudsanalyse van e-mail-berichten

Het e-mail-gebruik is geanalyseerd aan de hand van het gedrag van één persoon van de volgende groepen (managers, medewerkers en secretaresses). Analyse van het e-mailgebruik door drie werknemers, een secretaresse ('Leontien Jansen'), een manager ('Theo Dirksen' en een juridisch medewerker ('Kathelijn Slager') levert het volgende beeld op (namen van personen, afdelingen en tijdstippen zijn veranderd).

Selectie respondenten

De interviews, het kwantitatieve onderzoek en de inhoudsanalyse zijn uitgevoerd bij dezelfde groep respondenten (zie bijlage). Bij de selectie van respondenten zijn de volgende criteria gehanteerd:

- Diversiteit aan taken en werkzaamheden
- Diversiteit aan hiërarchische posities

De selectie van de respondenten is aan de hand van de bovenstaande criteria uitgevoerd door de contactpersoon van de Bestuursdienst. De selectie resulteerde in een diversiteit aan respondenten. Deze respondenten kunnen aan de hand van enkele verschillende kenmerken worden weergegeven.

*Positie ten opzichte van het management*²¹

- Management: 5
- Leidinggevenden: 2
- Secretariaat: 1
- Medewerkers: 5

Inhoudelijke terreinen

- Interne en externe communicatie: 2
- Interne dienstverlening: 3
- Externe dienstverlening: 1
- Documentaire informatievoorziening (DIV): 1
- Algemeen management: 1
- Accommodatiebeheer: 3
- Juridische zaken: 1
- Ondersteuning: 1

DEEL B

BESCHRIJVING VAN DE CASUS

B1. Bestuursdienst van de gemeente Informalia

²¹ Tot het management worden zowel de algemeen directeur als directeuren en afdelingshoofden gerekend. Bij de leidinggevenden gaat het ook om een afdelingshoofd en daarnaast om een projectleider. Het kenmerkende verschil tussen management en leidinggevenden is dat leidinggevenden slechts een beperkt aantal mensen – minder dan 10 – onder zich hebben.

B1.1. Structuur

De Bestuursdienst heeft als algemene taak te zorgen voor de inhoudelijke ontwikkeling, voorbereiding en uitvoering van het beleid voor de aan de dienst toegewezen sector van gemeentelijke zorg. De Bestuursdienst heeft een voornamelijk dienstverlenend en ondersteunend karakter zowel intern gericht op diensten en bestuur als extern naar de Informaliase burgers.²² Bij de Bestuursdienst werken 350 mensen. De organisatie bestaat uit een algemeen directeur, een stafdirectie middelen en vier directies.

Bij de Bestuursdienst gaat het om een kantooromgeving die deels gericht is op contacten met burgers en deels op interne contacten. Eén directie is met name gericht op de dienstverlening aan burgers. Het gaat hierbij om voorlichting, burgerzaken en belastingen. De loketten in de centrale hal van het stadskantoor vormen onderdeel van deze directie. De andere directies hebben een intern karakter: ze zijn gericht op de ondersteuning van de verschillende onderdelen van de gemeente Informalia. Eén directie voert taken uit en ondersteunt andere diensten op het gebied van financiën, personeel en organisatie, juridische zaken, communicatie en informatiebeleid. De directie DIV verzorgt de archivering en het documentbeheer. Ook is in deze directie speciale aandacht voor digitalisering. De laatste directie is met name gericht op de praktische ondersteuning van ambtenaren van de gemeente Informalia: automatisering, accommodatie, repro, lay-out en catering. Daarnaast omvat deze directie ook de afdeling Onderzoek en Informatie.

B1.2. Cultuur

Uit de gesprekken komt het beeld naar voren dat de omgangsvormen bij de bestuursdienst van de gemeente Informalia informeel zijn. “Iedereen zegt je en jij.” “Mensen regelen dingen met elkaar zonder daar formele kanalen voor te gebruiken.” “Je bent meer persoon dan taakvervuller. Het is redelijk persoonsgericht.”

Volgens sommigen geldt deze informele omgang niet altijd voor contact tussen verschillende afdelingen van de Bestuursdienst: “Dit hangt af van de club: automatisering is redelijk formeel, andere afdelingen zijn informeler. Bij burgerzaken is de cultuur onderling informeel maar naar andere afdelingen toe zijn we soms – afhankelijk van het onderwerp – formeel.” “Voor onze afdeling geldt dat we klanten willen dienen. Andere afdeling zijn bureaucratischer.”

Verder gaven verschillende respondenten aan dat de omgang weliswaar informeel is, maar de besluitvorming niet. “Op persoonlijk vlak staat men informeel tegenover elkaar. Bij beslissingspunten gelden weer de afgebakende procedures.” “De cultuur is half formeel, half informeel. Het is geen streng bureaucratisch ding waar wordt gestaan op hiërarchische verhoudingen. Wel geldt er natuurlijk gezag. Het hoofd neemt wel beslissingen over grote lijnen en voorwaarden.”

Opvallend is hoe vaak ik zelf tijdens de interviews een organigram te zien heb gekregen. Dit lijkt te bevestigen dat de omgang wel heel informeel is, maar dat er uiteindelijk wel een hiërarchie is. Wellicht moet het bestaan van de hiërarchie regelmatig worden bevestigd. Ook is opvallend dat in het organigram op de website van de gemeente foto's

²² Bron: www.Informalia.nl (geraadpleegd: 2 juni 2004).

van de directeuren staan. Dat is dubbelzinnig: een hiërarchie met een informele uitstraling.

Sommigen waarderen het formele karakter van de besluitvorming positief, anderen wijzen op de keerzijden. “We gaan informeel met elkaar om, maar er wordt heel veel op papier – of per mail – vastgelegd. Het wordt geformaliseerd. Toen ik hier pas werkte kon ik er niet aan wennen dat alles op papier moet worden vastgelegd. Een voorbeeld hiervan was een situatie waarin tegen mij werd gezegd dat ze niets konden doen in een project dat al geruime tijd liep doordat er geen startnotitie was opgesteld.”

Al met al ontstaat het beeld dat de omgang tussen ambtenaren informeel is. Mensen kunnen makkelijk bij elkaar binnenlopen en spreken elkaar met de voornaam aan. Deze informaliteit heeft geen betrekking op de besluitvorming. De besluitvorming kenmerkt zich door hiërarchische verhoudingen, nadruk op formele procedures en schriftelijke onderbouwing en verantwoording.

B2. E-mail-voorzieningen en -beleid

Voor 2001 bestonden er in de gemeente Informalia beperkte e-mail-faciliteiten via een zogenaamd Banyan Vines netwerk. Van deze netwerken werd echter geen algemeen gebruik gemaakt: alleen ‘freaks’ maakten al gebruik van e-mail. E-mail-faciliteiten waren niet standaard voor alle ambtenaren beschikbaar. ‘Deze situatie veranderde echter in de loop van 2000: vanaf 26 november 2000 beschikte (bijna) iedere ambtenaar van de gemeente Informalia met een werkplek met PC over de mogelijkheid om zowel intern als extern te e-mailen (Gemeente Informalia, 2003).

E-mail-faciliteiten waren het resultaat van het project Informalia Digitaal. Dit project werd in 1999 gestart en binnen dit bredere project waren e-mail-faciliteiten een deelproject. In Informalia Digitaal lag de nadruk op Internet en Intranet. E-mail werd meegenomen. “Het voortraject was schimmig. Hierover staat weinig op papier. E-mail heeft aangehaakt op Internet en Intranet.” De activiteiten van de projectgroep waren gericht op de realisatie van e-mail-voorzieningen en bijbehorende maatregelen.

De politiek was weinig geïnteresseerd in e-mail. De politieke wens was vooral gericht op de vormgeving van Internet en het raadsinformatiesysteem. In de nota ‘Informalia: Digitaal’ (1998) wordt er wel gewezen dat e-mail ertoe kan leiden dat burgers direct contact kunnen zoeken met B&W en Raad en ook direct vragen kunnen stellen aan de gemeente, maar het accent ligt op de ontwikkeling van de website. Intern gebruik van e-mail en de betekenis van e-mail voor de interne organisatie, komen in de nota ‘Informalia: Digitaal’ niet aan de orde.

Ook de ambtelijke top toonde beperkte interesse in de ontwikkeling van e-mail-voorzieningen. Het overleg van directeuren van diensten, het Algemeen Management Team, was de opdrachtgever van Informalia Digitaal. De directeur van de Bestuursdienst gaf direct sturing aan de projecten. Het AMT steunde het project e-mail maar de steun was aan de ‘kille kant’. Er was geen tegenstand maar ook geen aandacht. “Men verwachtte dat e-mail vooral voor zakelijke interne communicatie zou worden gebruikt. Men verwachtte weinig van de externe e-mail.”

Aan de ontwikkeling van e-mail ging geen diepgaande analyse vooraf. “Per onderdeel hebben we aangegeven waarom dit handig zou kunnen zijn. Er is geen diepgaande analyse van voor- en nadelen uitgevoerd. De e-mail-plannen waren puur gericht op ‘in die

datum moet het systeem in de lucht zin'.”

Bij het e-mail-project waren vooral mensen betrokken die dicht tegen de uitvoering aanzaten. Mensen van automatisering en DIV. Bij de andere projecten waren meer communicatiemensen en I&A-adviseurs betrokken. Het e-mail-project werd vooral als een technisch project gezien. Vragen die in het e-mail-project speelden betroffen de vorm van de adressen, de netiquette en de functionele postbussen. Bij de invoering van e-mail werd niet nagedacht over archivering. “Er was niet over nagedacht dat er nu een poststroom bijkwam. (...) Er was zorg over het ontbreken van archiefbeleid.”

De projectgroep die zich binnen Informalia Digitaal met e-mail bezighield, heeft regels opgesteld voor het gebruik van e-mail. “De regels zijn opgesteld vanuit het negatieve: wat gaan ze er allemaal mee uitvoeren? De regels waren meer gericht op het voorkomen van misbruik dan op het bevorderen van gebruik.’ ‘Berichten zoals ‘Ik heb een huis te koop’ mogen niet naar iedereen worden verstuurd.”

Voor de archivering geldt als uitgangspunt dat archiefwaardige e-mail moet worden gearchiveerd. “We beschouwen e-mail als post en daarom gelden dezelfde regels.” In het ‘bureauklappertje’ staan de volgende regels:

- Ambtenaren zijn verantwoordelijk voor het registreren en archiveren van ontvangen en verzonden e-mail-berichten. Indien een ambtenaar een e-mail-bericht wil laten registreren, dient hij dit door te sturen naar de postbus van de directie DIV;
- E-mail-berichten moeten ter archivering worden aangeboden in geval van mogelijk (juridische, bestuurlijke of financiële) gevolgen, als het bericht een bewijs- of verantwoordingsfunctie kan hebben, als de inhoud op andere wijze van belang is voor de gemeente of als de inhoud van belang is voor de juiste interpretatie van gegevens.

Aanvullend is gesteld dat iedere afdeling de procedure voor de omgang met elektronische post vaststelt, inclusief verantwoordelijkheidsverdeling (Gemeente Informalia, 2003). Uit het onderzoek bleek dat dit alleen bij de afdeling Accommodatiebeheer is gebeurd.

De gemeente Informalia beschikt niet over een digitaal archief voor het bewaren van e-mail. Dit betekent dat e-mail die wordt aangeleverd aan het archief wordt uitgedraaid en op papier wordt bewaard.

Uit de voorgeschiedenis blijkt dat het opzetten van e-mail binnen de gemeente niet werd gezien als een issue van politiek of strategisch gewicht, maar als een praktisch uitvoeringspunt. Net als dat iedere ambtenaar een bureau en een PC heeft, moest iedere ook een e-mail-postbus krijgen. De betrokkenheid van de politieke en ambtelijke top bij het opzetten van e-mail-faciliteiten was beperkt en bij de vormgeving lete men vooral op concrete uitvoeringsvragen. Er werden regels opgesteld voor het gebruik van e-mail om uitwassen te voorkomen, maar er werd geen apart beleid opgesteld voor de archivering.

Deel C

KWANTITATIEVE ANALYSE VAN HET BERICHTENVERKEER

C1. Aantallen ontvangen en verzonden berichten

Om inzicht te krijgen in het gebruik van e-mail is allereerst bepaald hoeveel berichten er nu eigenlijk worden ontvangen en verzonden. Het aantal verzonden en ontvangen berichten is uitgesplitst naar de posities binnen de organisatie. De resultaten van deze analyse staan hieronder weergegeven (tabel 1).

	Totale aantal berichten (per persoon/ per dag)	Ontvangen berichten	Verzonden berichten
Managers (5)	13	67 %	33 %
Leidinggevenden (2)	11	78 %	22 %
Medewerkers (5)	9	61 %	39 %
Secretariaat (1)	14	68 %	32 %
<i>Totale communicatie</i>	11	67 %	33 %

Tabel 1. Aantal verzonden en ontvangen e-mail-berichten

Uit de tabel kan het volgende worden opgemaakt:

- Uit dit overzicht blijkt dat ambtenaren gemiddeld per dag ongeveer 7 berichten ontvangen en 4 berichten verzenden. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat hierbij geen rekening is gehouden met het feit dat sommige ambtenaren parttime werken of een deel van de periode niet aanwezig zijn geweest. Het daadwerkelijke aantal verzonden en ontvangen berichten van iemand die een dag op zijn werk is ligt dus hoger.
- De verhouding tussen verzonden en ontvangen berichten is grofweg 1 staat tot 2. Dit valt toe te schrijven aan het feit dat een bericht naar meerdere ontvangers kan worden gestuurd: over het geheel van alle berichten genomen zijn er dus meer ontvangers dan zenders.
- Bij de meeste groepen is de verhouding tussen verzonden en ontvangen berichten ongeveer 1 staat tot 2.²³ Een uitzondering is de groep van de leidinggevenden, degenen die minder dan 10 ambtenaren aansturen. Hierbij is de verhouding 3 staat tot 1. Voor het verschil tussen deze groep en de andere ambtenaren heb ik geen verklaring.

C2. Interne en externe berichten

Het aantal verzonden en ontvangen berichten van ambtenaren van de Bestuursdienst is hiermee in kaart gebracht. Een volgende vraag is: in hoeverre wordt e-mail gebruikt voor

²³ In de interviews gaf één van de managers aan: “Ik krijg veel meer e-mail dan dat ik stuur. Ik denk dat dit komt doordat ik hoog in de organisatie sta. Veelal denken mensen: de directeuren moeten dit weten.” De kwantitatieve analyse van het berichtenverkeer levert geen steun op voor de bewering dat hij – in vergelijking met andere – relatief meer e-mail krijgt dan verstuurt.

interne of juist voor externe communicatie? De e-mail-berichten zijn geanalyseerd om een antwoord te geven op deze vraag. De resultaten van deze analyse staan weergegeven in de onderstaande tabel (tabel 2). Bij deze bevindingen dient nog te worden opgemerkt dat ‘externe communicatie’ breed is opgevat. Wanneer een bericht één extern adres bevatte werd het gecategoriseerd als externe communicatie.

	Intern	Extern
Managers	75 %	25 %
Leidinggevenden	88 %	12 %
Medewerkers	70 %	30 %
Secretariaat	93 %	7 %
<i>Totale communicatie</i>	<i>77 %</i>	<i>23 %</i>

Tabel 2. Verhouding tussen het aantal interne en externe e-mail-berichten

Uit de tabel kan het volgende worden opgemaakt:

- Uit dit overzicht blijkt dat e-mail door ambtenaren van de Bestuursdienst vooral wordt gebruikt voor interne communicatie: ruim $\frac{3}{4}$ van alle berichten betreft de interne communicatie. Een opmerking die hier bij kan worden gemaakt is dat een analyse van andere media – telefoon, schriftelijke communicatie – wellicht geen ander beeld zou opleveren. Communicatie door ambtenaren van grote organisaties is vooral intern gericht.
- Een nadere bestudering van de interne en externe communicatie per positie in de organisatie leert dat medewerkers e-mail relatief het meest gebruiken voor externe communicatie. Ook managers gebruiken e-mail relatief vaak voor externe communicatie. Leidinggevenden gebruiken e-mail minder voor externe communicatie en de onderzochte secretaresse gebruikt e-mail zeer weinig voor externe communicatie.

C3. Berichten CC

Binnen de verzonden en ontvangen berichten is vervolgens gekeken naar enkele mogelijke vormen van verzending van e-mail. Eén van deze vormen is het gebruik van de CC-optie. Bekeken is bij hoeveel berichten tenminste één CC-adres stond vermeld. De resultaten van deze analyse staan hieronder weergegeven (tabel 3).

	Ontvangen met CC	Verzonden met CC
Managers	22 %	16 %
Leidinggevenden	24 %	7 %
Medewerkers	19 %	17 %
Secretariaat	5 %	7 %
<i>Totale communicatie</i>	<i>20 %</i>	<i>12 %</i>

Tabel 3. Aantal berichten met een CC

Uit de tabel blijkt het volgende:

- 12 % van de verzonden berichten bevat een CC en 20 % van de ontvangen berichten. Dit wijst erop dat er vaak een CC wordt gestuurd naar meerdere personen. De verhouding komt immers ongeveer overeen met de verhouding tussen ontvangen tussen ontvangen en verzonden berichten (paragraaf 5).
- Wanneer wordt gekeken naar de posities binnen de organisatie blijkt dat managers en leidinggevendenden iets meer berichten per CC ontvangen dan medewerkers. De secretaresse ontvangt zeer weinig berichten per CC. Opvallend is dat de leidinggevendenden weinig berichten per CC sturen. Managers en medewerkers doen dit wel, de secretaresse doet dit wederom weinig.

C4. Berichten met RE

Een andere vorm van verzending van e-mail is de reply-optie. Wederom is geanalyseerd hoe vaak hiervan gebruik wordt gemaakt in verzonden en ontvangen berichten. De resultaten van deze analyse staan hieronder weergegeven (tabel 4)

	Ontvangen met RE	Verzonden met RE
Managers	17 %	31 %
Leidinggevendenden	11 %	19 %
Medewerkers	20 %	29 %
Secretariaat	3 %	7 %
<i>Totale communicatie</i>	<i>16 %</i>	<i>27 %</i>

Tabel 4. Gebruik van de reply-optie

Uit de tabel blijkt het volgende:

- 27 % van de verzonden berichten bevat RE in de subjectline, 16 % van de ontvangen berichten. Dit wijst erop dat RE vooral wordt gebruikt in berichten aan één persoon. In berichten aan meerdere mensen wordt blijkbaar minder gebruik gemaakt van de RE-optie.
- Managers en medewerkers maken veel gebruik van de RE-optie, leidinggevendenden iets minder en de secretaresse veel minder. De secretaresse gebruikt e-mail vooral om afspraken te maken. Reacties op haar berichten bevatten niet RE maar ‘geaccepteerd’ of ‘geweigerd’.

C5. Berichten met FW

Een derde vorm van verzending is de FW-optie. Ook hier is bekeken in hoeverre ambtenaren van de Bestuursdienst gebruik maken van deze optie. De resultaten van deze analyse staan hieronder weergegeven (tabel 5).

	Ontvangen met FW	Verzonden met FW
Managers	12 %	17 %
Leidinggevenden	6 %	17 %
Medewerkers	10 %	13 %
Secretariaat	1 %	10 %
<i>Totale communicatie</i>	<i>9 %</i>	<i>15 %</i>

Tabel 5. Gebruik van de forward-optie

Uit de tabel blijkt het volgende:

- Medewerkers maken redelijk veel gebruik van de FW-optie, maar toch duidelijk minder dan van de RE-optie. Dit geldt zowel voor de verzonden als voor de ontvangen berichten.
- De verhouding tussen verzonden en ontvangen via FW is hetzelfde als bij de RE-optie. Dit wijst erop dat ook de FW vooral wordt gebruikt om een bericht aan één persoon door te sturen.
- Ook bij FW is het patroon dat managers en medewerkers het meeste gebruik maken van deze optie. Leidinggevenden maken er minder gebruik van en de secretaresse nog minder.

C6. Berichten met attachment

Naast de verschillende vormen van verzending is ook gekeken naar het verzenden van attachments. De aard van de attachments is niet benoemd. De resultaten van de analyse staan hieronder vermeld (tabel 6).

	Ontvangen met attachment	Verzonden met attachment
Managers	26 %	14 %
Leidinggevenden	21 %	14 %
Medewerkers	28 %	18 %
Secretariaat	5 %	8 %
<i>Totale communicatie</i>	<i>24 %</i>	<i>15 %</i>

Tabel 6. Aantal berichten met attachment

Uit de tabel blijkt het volgende:

- Ongeveer een kwart van de ontvangen berichten heeft een attachment en 15 % van de verzonden berichten. Dit is een fors deel van de gehele e-mail-correspondentie.
- De verschillen tussen managers, leidinggevend en medewerkers zijn klein. Wel valt op dat de secretaresse weinig berichten met een attachment stuurt en ontvangt. Dit kan wederom worden verklaard doordat zij e-mail vooral gebruikt om afspraken te plannen.

Voor de archivering betekenen deze resultaten dit dat het probleem van archiveren van attachments niet moet worden onderschat. Een archiefoplossing moet ook zijn gericht op het archiveren van documenten die via e-mail worden verstuurd. Dit belang wordt nog vergroot doordat uit een interview bleek dat attachments juist belangrijke informatie kunnen bevatten: “Iets wat een hoog ‘bewaargehalte’ heeft maak ik in Word en stuur ik als attachment.”

C7. Overige punten

Naast deze algemene analyses zijn enkele specifieke punten onderzocht. De belangrijkste bevindingen worden hier kort genoemd:

- Van alle verzonden en ontvangen berichten heeft slechts 1 % een lege onderwerpsaanduiding (‘subjectline’). Dit veld wordt dus bijna altijd ingevuld. De adequaatheid van de onderwerpsaanduiding is niet onderzocht. Wel kan worden geanalyseerd dat het ontbreken van een onderwerpsaanduiding nauwelijks een probleem lijkt te zijn bij het zoeken naar een archiefoplossing.
- Slechts 1 % van alle verzonden en ontvangen berichten betrof leesbevestigingen. Dit wijst erop dat deze optie weinig wordt gebruikt binnen de Bestuursdienst van de gemeente Informalia.²⁴

C8. Conclusies aangaande het berichtenverkeer

De bevindingen aangaande het berichtenverkeer van ambtenaren van de Bestuursdienst van de gemeente Informalia kunnen als volgt worden samengevat:

- Ambtenaren van de Bestuursdienst ontvangen meer berichten dan dat ze sturen. De verhouding tussen verzonden en ontvangen berichten is grofweg 1 staat tot 2. Dit valt toe te schrijven aan het feit dat een bericht naar meerdere ontvangers kan worden gestuurd: over het geheel van alle berichten genomen zijn er dus meer ontvangers dan zenders.
- Ambtenaren van de Bestuursdienst gebruik e-mail vooral voor interne communicatie: ruim $\frac{3}{4}$ van alle berichten betreft de interne communicatie. Een

²⁴ Een alternatieve verklaring is dat leesbevestigingen niet door de medewerkers zijn doorgestuurd. Een respondent heeft dit expliciet aangegeven. Het is waarschijnlijk dat het daadwerkelijke aantal leesbevestigingen hoger ligt.

- opmerking die hier bij kan worden gemaakt is dat een analyse van andere media – telefoon, schriftelijke communicatie – wellicht geen ander beeld zou opleveren. Communicatie van ambtenaren van grote organisaties is vooral intern gericht.
- Voor de archivering is van belang dat e-mail toch veelvuldig – 24 % van de ontvangen berichten en 15 % van de verzonden berichten – attachments bevat. Bij het zoeken naar een adequate archiefoplossing kan niet voorbij worden gegaan aan dit gebruik van e-mail.
 - De CC-optie wordt vooral gebruikt om berichten aan meerdere mensen te versturen terwijl de RE- en FW-opties juist relatief vaker in één-op-één contacten een rol spelen.
 - Het e-mail-patroon van managers en medewerkers is sterk vergelijkbaar. In verhouding tot de andere groepen gebruiken zij e-mail meer voor externe communicatie, sturen en ontvangen zij meer CC's, sturen en ontvangen zij meer reply-berichten, ontvangen zij meer geforwarde berichten en ontvangen zij meer attachments. Een verschil tussen deze groepen is dat managers ook relatief veel berichten forwarden en medewerkers veel berichten met attachment versturen.
 - Het patroon van de leidinggevenden wijkt hiervan af. Opvallend is dat leidinggevenden relatief weinig berichten verzenden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze leidinggevenden te maken hebben met een beperkt aantal ambtenaren en de voorkeur geven aan direct contact boven contact via e-mail.
 - Het patroon van de secretaresse wijkt sterk af van het patroon van de andere ambtenaren. Dit kan vooral worden toegeschreven aan het voornamelijk gebruiken van e-mail voor het plannen van vergaderingen. Het ging slechts om één secretaresse dus hier kunnen geen conclusies uit worden getrokken. Wel kan worden opgemerkt dat het gebruik van e-mail door secretaresses bij de Admiraliteit sterke overeenkomsten vertoonde met het e-mail-patroon van de secretaresse bij de Bestuursdienst.

DEEL D

INHOUDSANALYSE VAN E-MAIL-BERICHTEN

D1. E-mailgebruik door secretaresse

De secretaresse gebruikt met name werkgerelateerde e-mails met een informatiele functie. Een voorbeeld:

Van:	Jansen, L.
Verzonden:	woensdag 9 oktober 2003 12:52
Aan:	'Van Vliet'
Onderwerp:	RE: programma Eemhof 10 december 2003

Beste Anneke,

Dit programma lijkt ons erg leuk. We hebben echter nog enkele vragen:

- Is bij de ontvangst koffie en thee inbegrepen?
- Graag willen we een offerte voor de uitkoop van drank en regeling van consumptiebonnen.
- Stel dat een enkeling uitvalt, hoe lang vantevoren kunnen we dat nog doorgeven?

- Hoe wordt de betaling geregeld?
- Er is één vegetariër bij, is dit een probleem?
- Graag willen we woensdag 10 december alvast reserveren voor 23 personen.

Met vriendelijke groet,

Leontien Jansen

De meeste e-mails gebruikt ze om afspraken voor anderen te regelen (werk-gerelateerd, informatieel), daarbij maakt ze gebruik van een standaard e-mail-faciliteit waardoor ze verder geen aanvullende tekst hoeft in te typen:

Van: Jansen, L.
Verzonden: dinsdag 11 november 2003 13:01
Aan: Van Veen,L.; Timmerman, J.K.
Onderwerp: RE: programma Eemhof 10 december 2003

Tijd: donderdag 20 november 2003 11/00-12.00 uur (GMT+01:00) Amsterdam Parijs, Rome.

Locatie: Kamer Leo

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

D2. E-mailgebruik door manager

De manager gebruikt zijn e-mail zowel voor zijn werk als privé. Opvallend is dat e-mails voor zijn werk vaak erg kort zijn. 'Gaarne actie en Helaas!!!', 'Ik ben dan verhinderd, Theo', zijn twee voorbeelden van de enige tekst die hij in een dergelijk geval per e-mail verstuurt. Dergelijke e-mails zijn in hoge mate werkgerelateerd en hebben vooral een informatiele functie, hoogstens enigszins afgezwakt door een woordje met uitroeptekens als Helaas!!!.

E-mail wordt door hem daarnaast meerdere malen voor privé-doeleinden gebruikt. In die gevallen is de aard van de e-mail meestal zowel informatieel als relationeel. Maar er zijn ook e-mails die uitsluitend relationeel van aard zijn:

Van: Dirksen, T.
Verzonden: vrijdag 14 november 2003 15:01
Aan: 'Teunissen, Carolien en Frans'
Onderwerp: Gefeliciteerd

Van Harte gefeliciteerd met jullie verjaardagen!

En hoe was het in Londen? In ieder geval wel mooi weer gehad!

Ik hoor alle fantastische verhalen nog wel. (En met Sanne in de buurt: ook uitgebreid!)

En voor als je weer 'ns deze kan uitkomt: Vergeet niet: we rijden hier rechts!!!!

Groetjes,

Theo

D3. E-mailgebruik door juridisch medewerker

De juridisch medewerker gebruikt net als de secretaresse e-mail met name werk-gerelateerd.

Van: Slager, K.
Verzonden: maandag 28 oktober 2003 14:33
Aan: Vermeer, S.
Onderwerp: Afspraak vanmiddag

Hai Sandra, ik heb begrepen van Marjan dat je een spoedoverleg had over M. Ik heb mijn dinsdag en woensdag moeten ruilen i.v.m. de voorlopige voorziening ABC donderdag. Rond een uur of 11 hebben we de 'staf Communicatie' waar ik graag bij kom zitten en wellicht is er in de loop van de dag nog gelegenheid om onze afstemming verder te vormen? Voor nu: succes met de 'spoed'perikelen, ik spreek je donderdag! (maak je overigens niet te druk he? Dat is niet goed voor "bloeddrukken", kleine wurmpjes en aanstaande moeders!)

Groetjes, Kathelijne

Dit voorbeeld illustreert verder ook dat e-mails met een informatieve functie een relationele component niet hoeven uit te sluiten. De opmerking tussen haakjes is van persoonlijke aard, de sociale relatie wordt ermee in stand gehouden. Dit kwam in meerdere e-mails voor. Verder was het ook opvallend dat e-mails met een informationele functie vaak begonnen met een dergelijke relationele opmerking. Een voorbeeld uit het begin van zo 'n mail:

Van: Slager, K.
Verzonden: maandag 10 november 2003 10:14
Aan: Roling, V.
Onderwerp: RE: "machtigingsrichtlijn"

Hai Hanna,

Leuk om weer eens mail contact te hebben. Het gaat hier allemaal goed. 'k Ben wel een beetje druk, omdat ik dit hele jaar in een cursus zit die de nodige tijd vraagt, als ook vanaf komende week naast mijn functie naast mijn functie, een adviseur, (gedeeltelijk, gezien mijn huidige functie) ga vervangen. Allemaal heel leuk en spannend, maar af en toe is daar een vacuum, ook met thuis, waar zo'n klein meissie de nodige aandacht vraagt. Gelukkig is mijn vriend, altijd bereid om met dit soort leuke en interessante ontwikkelingen het nodige te doen en daar waar kan, in te springen.

Eerst jouw vraag: Ik zal een en ander voorleggen aan mijn collega Karel de Groot.

(...)

De small-talk aan het begin van een e-mail ('Leuk om weer eens contact te hebben', gevolgd door een aantal opmerkingen over de thuissituatie in relatie tot het werk) komt overeen met de bevindingen uit een onderzoek van Alan Firth uit 1991 (*Discourse at Work: Negotiating by Telex, Fax and 'Phone*) dat hij uitvoerde naar het gebruik van faxen in een commerciële setting: ook in zakelijke communicatie vallen mensen vallen vrijwel nooit met de deur in huis, een zekere vorm van smalltalk is nodig voordat de overstap gemaakt kan worden naar het eigenlijke onderwerp. Die overgang wordt in bovenstaand voorbeeld ingeleid door 'eerst jouw vraag'.

D4. Overige bevindingen

D4.1. Twee soorten werkgerelateerde e-mails

Verder toont het corpus dat er twee soorten werkgerelateerde e-mails zijn. De eerste soort heeft betrekking op taken (zie verschillende voorbeelden hierboven). Deze soort is in de meerderheid. De tweede soort die daarnaast ook nog te onderscheiden valt, betreft werkgerelateerde e-mails die geen betrekking hebben op taken, maar wel op de organisatie. Een voorbeeld:

Van:	Dirksen, T.
Verzonden:	maandag 10 november 2003 14:11
Aan:	ORG
Onderwerp:	Uitnodiging kerstborrel

Nu staat je hoofd er natuurlijk nog niet naar, maar over een week of vijf heb je vast wel zin in warme chocolademelk of een glaasje gluhwein. Kom dan naar de kerstborrel. Het jaar 2003 is dan bijna voorbij. Samen met jullie wil ik er nog eens op terug kijken en ook alvast een blik in de toekomst werpen. Ik hoop je te zien op de kerstborrel op dinsdag 16 december om 15:30 uur in De Poort.

Met vriendelijke groet, Theo Dirksen

D4.2. Terug en vooruitverwijzen naar andere media

Wat verder opvalt in het e-mailcorpus van de bestuursdienst van de gemeente Informalia is dat net als bij de faxen in bovengenoemd onderzoek van Firth er regelmatig wordt terug-en vooruitverwezen naar eerdere en toekomstige contacten via hetzelfde of een ander medium:

Zoals vanochtend besproken tijdens het afdelingsoverleg (...)

(terugverwijzing aan het begin van een e-mail)

Wellicht dat deze afspraak op dinsdagochtend vroeg kan?

(vooruitverwijzing aan het eind van een e-mail)

Ook hier is er weer een parallel met de resultaten uit het onderzoek van Firth. Om ervoor te zorgen dat de ander aan wie je het bericht stuurt dit kan plaatsen, creëer je context door terug te verwijzen naar een eerder contact per e-mail, telefoon of in een vergadering (meestal aan het begin van de e-mail) of vooruit te verwijzen naar toekomstige communicatie (meestal naar aan het eind van de e-mail).

D4.3. Concepten ter beoordeling/uitwerking

Ten slotte is het ook opvallend dat in een aantal gevallen e-mail gebruikt wordt om concepten ter goedkeuring of verdere uitwerking aan een collega voor te leggen. Soms is een concept als attachment toegevoegd, maar af en toe is het ook als tekst tussen “ ” direct opgenomen in de e-mail zelf.

DEEL E

BETEKENIS E-MAIL VOOR FUNCTIONEREN VAN DE BESTUURSDIENST

E1. E-mail-voorzieningen

E1.1. Interne en externe e-mail-voorzieningen

De voorzieningen van de bestuursdienst kunnen worden gekenmerkt als ‘standaard’. De gemeente Informalia heeft een Microsoft NT netwerk. Voor e-mail wordt Outlook gebruikt.²⁵ Er is een algemene postbus (gemeente@Informalia.nl), functionele postbussen (postbussen per afdeling en voor samenwerkingsverbanden) en voor elke ambtenaar een persoonlijke postbus.²⁶

Iedereen krijgt een e-mail-adres. Mensen moeten echter wel beschikken over de fysieke voorzieningen om te e-mailen. De meeste mensen hebben dit, maar sommigen zijn geen kantoorwerkers. “Onze afdeling is vrij computerloos. We zijn de ‘afdeling met de handjes’. De meeste mensen werken niet met een PC. Veel ambtenaren (bijvoorbeeld de de boden) hebben geen e-mail nodig. De boden rennen de hele dag rond. De meewerkend voorman heeft wel een PC. Ook zijn er ambtenaren met computervrees. Bij de Repro zitten ze met z’n allen op één computer. De chauffeurs hebben wel een PC maar gebruiken deze vooral om spelletjes te doen.” Voor ambtenaren zonder vaste werkplek staan wel enkele PC’s in de kantine.

De gemeente Informalia monitort het gebruik van e-mail. Dit wordt echter alleen onderzocht als het netwerk wordt verstoep door grote bestanden. Het gaat dan veelal om foto’s. Er wordt niet systematisch gekeken of e-mail veel wordt gebruikt voor privé correspondentie.

Niet iedereen kan surfen op Internet. Dit heeft vooral te maken met de technische faciliteiten (dikte van de kabel). De leidinggevende bepaalt of een medewerker op Internet moet mogen. Voor sommige ambtenaren is er wel een selectieve toegang: ze

²⁵ De ontwikkelingen van e-mail-faciliteiten gaat verder. Er loopt een pilot met een VPN (Virtual Private Network). Via dit netwerk hebben medewerkers van thuis toegang tot het netwerk van de gemeente en kunnen ze dus ook thuis hun Informalia.nl-postbus openen.

²⁶ Een jaar na de introductie van de voorzieningen is onderzocht of de functionele postbussen werden beheerd. Toen bleek dat sommige postbussen niet werden geraadpleegd. Van de 144 postbussen zijn er toen 35 opgeheven.

kunnen enkele websites bekijken.

E1.2. Training in e-mail-gebruik

Bij de invoering van e-mail zijn alle ambtenaren uitgenodigd een cursus te volgen voor het gebruik van Outlook. Er was een cursus voor de gemiddelde gebruiker en één voor secretariaatsmedewerkers. In totaal hebben in 2000 330 ambtenaren de cursus gevolgd en 60 secretariaatsmedewerkers.²⁷

Van de 13 ambtenaren hebben er 8 geen training in het gebruik van Outlook gehad. Deze gaven aan hier geen behoefte aan te hebben omdat zij het programma al voldoende beheersen. “Ik gebruik Outlook al jaren en al doende leert men.”

5 ambtenaren hebben wel een training gehad (waarvan 1 bij zijn vorige werkgever). Deze training werd als nuttig ervaren. “Ik heb een training gehad in Office, waaronder Outlook. Op dat moment was dat nuttig, want toen was het nieuw.” Een andere respondent wees specifiek op het nut van een training gezien zijn leeftijd: “Tevoren wist ik er niets van. Mensen van mijn generatie hebben – net als ik – problemen met het apparaat. Ik gebruik lang niet alle mogelijkheden.”

Ook kan worden opgemerkt dat één respondent zich realiseerde dat het programma wellicht meer mogelijkheden biedt dan dat zij gebruikt. Zij ervaart dit overigens niet als een probleem: “Ik zal Outlook wel niet voor 100% gebruiken, maar voor mijn werk gebruik ik het programma optimaal.”

Een respondent plaatste de vraag over scholing in een breder kader en vroeg aandacht voor ‘ambtelijke scholing’. Hij merkte op dat het gebrekkig beheer van informatie niet alleen is toe te schrijven aan e-mail. Het komt ook doordat veel mensen de ambtelijke organisatie zijn ingestroomd die geen ambtelijke vooropleiding hebben gevolgd. Ambtenaren zijn niet getraind in vaardigheden aangaande het beheer en de archivering van ambtelijke informatie.

E1.3. Spam

Van de 13 respondenten gaven 9 respondenten aan geen spam te ontvangen. Verschillende respondenten dachten dat dit kwam doordat de gemeente beschikt over een spamfilter. De gemeente blijkt echter niet te beschikken over een algemene spamfilter. Er bestaat de mogelijkheid voor specifieke postbussen een spamfilter te installeren. Dit is alleen bij de gemeentelijke postbus gebeurt: “Er is geen spamfilter voor alle e-mail. Wel is er een spamfilter geïnstalleerd voor de gemeentelijke postbus. 50 tot 60 % van de binnenkomende e-mail was hier spam.”

3 respondenten gaven aan enige spam – enkele berichten per dag – te ontvangen. Ook komt er spam binnen in de postbus van een afdeling en van de webmaster. Dit wijst erop dat andere respondenten geen spam ontvangen doordat hun e-mail-postbussen niet bekend zijn bij ‘spammers’. Wanneer de e-mail-postbussen bekend worden gemaakt op Internet of op andere wijze openbaar worden komt er wel spam binnen.

Een laatste punt bij deze bespreking van spam is dat niet altijd duidelijk is wat precies spam is. Een respondent gaf aan: “Af en toe krijg ik berichten over ARBO-beurzen. Daar wens ik niet op te worden aangesproken.” Bij deze e-mail gaat het dus wel om informatie

²⁷ Deze informatie is gebaseerd op Gemeente Informalia (2003).

die gerelateerd is aan het werk, maar de geaddresseerde wenst deze informatie niet te ontvangen.

E1.4. Mailinglists

Van de 13 respondenten ontvangen er 4 geen nieuwsbrieven of berichten van mailinglists. Dit betekent dat de ruime meerderheid van de respondenten wél nieuwsbrieven en/of berichten van mailinglists ontvangt. Het ging hierbij vrijwel uitsluitend om nieuwsbrieven op het eigen vakgebied. Enkele voorbeelden: regering.nl, nieuwsbrief over INK, mailinglist over archivering, nieuwsbrief over burgerzaken, nieuwsbrief op vormgevingsgebied en een nieuwsbrief van OL2000. Daarnaast werd er één voorbeeld gevonden van een niet-zakelijke nieuwsbrief: een periodiek overzicht van D-reizen.

E1.5. Vergelijking van de marine

In vergelijking met de marine is opvallend dat er een veel minder grote diversiteit aan voorzieningen is. Bij de marine kon niet iedereen extern e-mailen vanaf de werkplek, bij de gemeente Informalia kan iedereen dat wel. Wel geldt voor de gemeente Informalia – net als voor de marine – dat niet iedereen toegang heeft tot Internet.

Een tweede verschil is dat er bij de marine intern geen gebruik werd gemaakt van functionele postbussen. Bij de gemeente Informalia bestaan er wel functionele postbussen (hoewel deze niet allemaal worden gebruikt).

Spam is in de gemeente Informalia een groter probleem dan bij de marine. De marine heeft strengere filters en laat daardoor bepaalde berichten – waaronder spam – niet door. Het netwerk van de gemeente Informalia is minder gesloten met als nadeel dat ambtenaren dus enige spam ontvangen.

Ambtenaren van de marine hadden bijna geen abonnementen op nieuwsbrieven en mailinglists, ambtenaren van de gemeente Informalia wel. Dit is een belangrijk voordeel van externe e-mail. Ambtenaren kunnen zo goed op de hoogte blijven van ontwikkelingen in hun vakgebied.

E2. Tijdsbesteding aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten

Alle respondenten gaven aan 's ochtends hun e-mail te lezen. Soms is dat zelfs zo vastgelegd op het niveau van de afdeling: “De hele afdeling O&I start Outlook op met het starten van de computer.” Ook proberen de meeste respondenten in ieder geval aan het einde van de dag naar hun e-mail te kijken. De meeste respondenten – 9 van de 13 – lezen hun e-mail continu. Sommige respondenten krijgen een pop-up-bericht als er e-mail binnenkomt. Veelal kijken ze dan direct wanneer er een nieuw bericht binnenkomt. Verschillende gaven ook aan dat het akoestisch signaal is uitgezet: “Het piepje heb ik uitgezet. Ik vond dat storend, ook voor de anderen op mijn kamer.” Een respondent gaf aan de postbus vaak te bekijken maar niet steeds alle e-mail te lezen. Zij scant dan de berichten om te kijken of er zaken van direct belang zijn. Op sommige berichten moet zij namelijk direct reageren. Een respondent gaf aan dat vroeger het lezen van e-mail een rustmoment op de dag was. “Vroeger las ik de e-mail bij het lezen van een sigaret. Nu

lees ik de mail ad-hoc de hele dag door.”

Gemiddeld besteden de ambtenaren van de Bestuursdienst ruim een uur per dag aan het lezen en schrijven van e-mail. De variatie is groot. Een medewerkster gaf aan dat ze tussen de 1 en 4 uur per dag besteedt aan e-mail, een ander gaf aan slechts 20 minuten per dag aan e-mail te besteden. Bij deze tijdsbesteding kan nog worden opgemerkt dat het moeilijk is om af te bakenen hoeveel tijd er wordt besteed aan e-mail. Een respondent hierover: “Valt het lezen van vergaderverslagen die via e-mail worden toegestuurd binnen deze tijd?”

De tijd die ambtenaren van de Bestuursdienst zeggen iets minder tijd te besteden aan het lezen en schrijven van e-mail dan de ambtenaren van de marine, maar dit verschil is klein. Het beeld dat uit de twee casus naar voren komt is dat een tijdsbesteding van ongeveer een uur per dag gebruikelijk is voor overheidsorganisaties.

E3. Gebruik van e-mail

E3.1. Dominante patronen

Net als bij de marine was de communicatie rond vergaderingen en bijeenkomsten een dominant communicatiepatroon. Bijna alle respondenten noemden dit punt. Ook wezen verschillende respondenten op het gebruik van e-mail voor het samen werken aan documenten. In beide gevallen is de communicatie via e-mail ondersteunend aan een andere vorm van communicatie: mondeling of schriftelijke communicatie.

Vergaderingen. 10 van de 13 respondenten noemden expliciet dat ze e-mail gebruiken bij de communicatie over en rond vergaderingen. Daarbij gaat het ten eerste om het maken, al dan niet ondersteund door de agenda van Outlook. Ten tweede gaat het om het rondsturen van vergaderstukken. “Geen bericht gaat meer via de interne post. Vroeger kreeg je de vergaderstukken in een rondzendmap. Nu krijg ik bij hoge uitzondering een rondzendmap met vergaderstukken.” Opvallend was dat DIV Intranet al gebruikt als centraal informatiepunt voor documenten over vergaderingen. “Alle documenten van DIV-vergaderingen (agenda’s, notulen, besproken stukken) worden geplaatst op het Intranet. Het gaat hierbij ook om de vergaderingen van secties en afdelingen binnen DIV. Dit scheelt zo’n 300 e-mailtjes. Het gaat hierbij om een proef: de andere directies binnen de bestuursdienst hebben dit nog niet.”

Documenten. Een tweede patroon, dat door 3 van de 13 mensen werd genoemd, was het samenwerken aan documenten. “Dit maakt samenwerking mogelijk. Je kunt nu met meerderen aan een document werken. Bij deze documenten gaat het soms om documenten die uiteindelijk op papier worden bekrachtigd en soms om documenten die niet worden geformaliseerd op papier.” Ook kan het gaan om brieven die door een hiërarchisch bovengeschiede moeten worden ondertekend. “Ik stuur weinig brieven uit mijn eigen naam. Ik maak wel concepten voor directeuren of voor de burgemeester. Deze verstuur ik niet zelf. Ik stel deze op en stuur deze via e-mail naar hen toe.” Eén respondent zag de mogelijkheid om documenten over te sturen als het belangrijkste nut van e-mail: “Ik vind het oversturen van documenten de grootste toegevoegde waarde. Zonder e-mail zou je berichten kunnen vervangen door de telefoon, oversturen van

documenten mis je.”

Naast deze algemene patronen die ook bij de marine waren waargenomen, werd in Informalia nog een ander patroon vastgesteld: de communicatie rond offertes.

Beoordeling van offertes. Dit algemene patroon werd ook door 3 respondenten genoemd. Voordat een offerte uitgaat wordt hier intern vanuit verschillende kanten commentaar op gegeven. Dat gaat veelal via de e-mail. “Bij contractonderhandelingen worden opmerkingen heen en weer gemaakt. Vaak heeft de projectleider dan het directe contact. Ik mail met hem. Het gaat hierbij dus om interne e-mail.”

E3.2. Functiespecifieke patronen

Secretaresse: afspraakinformatie. Net als bij de marine gebruikt de secretaresse e-mail vooral om secretariële werkzaamheden te ondersteunen en hierbij ligt de nadruk op het maken van afspraken. E-mail is vooral een vervanging van de telefoon. Ook print hij soms documenten uit voor zijn baas.

Manager: vergaderen, doorsluizen van informatie en sturen. Het profiel van de manager was minder eenduidig dan bij de marine. Een overeenkomst tussen alle managers was dat zij veel communiceren over vergaderingen. Daarnaast is er een manager die e-mail veel gebruikt voor het doorsluizen van informatie die hij binnenkrijgt naar zijn medewerkers. “Informatie die binnenkort voor iemand anders van belang is stuur ik door. Soms heeft BZK interessante persberichten. Die stuur ik dan door.” Hierbij kan worden opgemerkt dat niet alle ambtenaren toegang hebben tot Internet. En ook gebruiken managers e-mail voor het aansturen en controleren van zijn ambtenaren. Zijn taken uitgevoerd? “Als ik de voortgang wil bewaren stuur ik een e-mail. Een verzoek van de raad om een nota te maken mail ik bijvoorbeeld door aan een medewerker. Later kan ik dan vragen hoe het ermee staat. Of ik vraag bijvoorbeeld een medewerker om contact met iemand op te nemen. Dan vraag ik een week later in de gang of hij heeft gebeld. Ik zie mijn e-mail-postbus als een ‘digitale sudderbak’. Een manager gaf overigens expliciet aan e-mail niet te gebruiken voor sturing: “Sturing van de directie vindt niet plaats via e-mail. Elke week is er een vergadering van het directieteam. Daar vindt de sturing plaats. E-mail is niet interactief. Het non-verbale is ook weg. Daardoor kunnen zaken verkeerd over komen. Je kunt met e-mail niet via het non-verbale sturen.”

Stafafdeling: praktische ondersteuning. Bij de stafmedewerkers ging het om accommodatiebeheer, interne dienstverlening (bijvoorbeeld verhuizingen) en het beheer van de website. Veel communicatie betreft verzoeken om praktische ondersteuning en reacties hierop. Enkele voorbeelden: “We willen vier mensen verhuizen. Kun je dat regelen?” “Hoe kan ik een PDF-document openen? Hoe kan ik een afbeelding verkleinen?” “Ik stuur collega’s berichten over werkzaamheden en onderhoud zodat ze weten dat ze overlast kunnen hebben.” “Ik stuur klachten over apparaten door naar de afdeling automatisering. Of geef aan dat een URL niet werkt.” “Ik verstuur maandelijks een interne nieuwsbrief over de voortgang van het project Basiswerkplek.” “Op het servicebureau gaat veel meer via e-mail. Meldingen van kapotte lampen en reserveringen

van vergaderingen worden vaak per e-mail doorgegeven. Het aantal telefoontjes is hierdoor sterk afgenomen.” Sommige e-mail betreffende de praktische ondersteuning gaat naar de hele organisatie. Een voorbeeld hiervan is een bericht over de sluiting van de postkantoren op kerstavond en oudejaarsdag. Een ander voorbeeld is e-mail van de bedrijfshulpverlening. Er wordt dan een bericht gestuurd dat er een oefening is zodat de mensen op de andere stadskantoren hiervan ook op de hoogte zijn. Nog een voorbeeld is een e-mail over toegangspasjes. Deze praktische ondersteuning beperkt zich niet tot interne e-mail. In het verlengde hiervan vindt ook externe e-mail plaats. Externe contacten betreffende ten eerste contacten met zakelijke relaties. Een voorbeeld hiervan zijn contacten over kopieermachines. Als een apparaat moet worden verplaatst wordt de leverancier hierover ingelicht per e-mail met daarin het typenummer, het serienummer en de verplaatsing. Ook gaat het om afspraken met bedrijven. Een respondent noemde als voorbeeld de verplaatsing van een binnenwand, inclusief elektriciteit. In de e-mail staat dan: ‘Wij gaan accoord met de offerte. U kunt beginnen.’ Later volgt een formele bevestiging per brief. Het e-mail-bericht versnelt het proces.

Medewerkers: inhoudelijke communicatie. Een laatste functiespecifiek patroon betrof de inhoudelijke communicatie. De diversiteit hierin is groot: inhoudelijke afstemming met architecten, afstemming over ARBO, contacten met de stadsadvocaat, uitzetten en beantwoorden van juridische zaken en informatie betreffende de burgerlijke stand. In deze diversiteit is een constante factor dat het gaat om inhoudelijke vragen en inhoudelijke reacties op concepten. Hierbij dient overigens te worden opgemerkt dat ook veel managers e-mail gebruiken voor inhoudelijke communicatie.

Een vergelijking met de marine toont aan dat de patronen van manager en secretaresse daar ook werden gevonden en grote overeenkomsten vertonen. Het patroon dat bij de marine werd geduid als DIV-adviseur komt overeen met het patroon van de medewerker bij de gemeente Informalia. Bij de marine werd de personeelsfunctionaris als apart patroon benoemd, maar bij de gemeente Informalia zijn geen gesprekken gevoerd met personeelsfunctionarissen. De stafafdeling werd bij de marine niet waargenomen, maar kon bij de gemeente Informalia wel degelijk als apart patroon worden benoemd. De communicatie over praktische zaken is hiervoor karakteristiek.

E3.3. Specifieke opmerkingen over e-mail-gebruik

E-mail als ‘organizer’. Een respondent gaf aan dat hij e-mail gebruikt om zijn werk te organiseren: “Ik gebruik e-mail als een ‘organizer’, om mijn werkzaamheden te ordenen. Het gaat hierbij zowel om agenda-afspraken als inhoudelijke afspraken.” “Veel telefoonverkeer wordt vervangen door e-mail. De vraag is dan vastgelegd. E-mail werkt zo ook als mijn agenda. Ik kan zien wat ik nog moet doen. Ik kijk ook naar de ‘sent items’. Ik stuur ook wel eens mailtjes naar het afdelingshoofd: zullen we dit niet vergeten. Als je dat via e-mail uitzet kan de ander zijn gedachten er vast over laten gaan.”

Samenwerken in een projectgroep. Binnen de gemeente wordt gewerkt met allerlei projectgroepen. Communicatie binnen een dergelijke groep kan lastiger zijn doordat mensen in het algemeen fysiek niet dichtbij elkaar zitten. E-mail is daarom extra handig

voor de ondersteuning van de samenwerking. “We gebruiken e-mail voor de communicatie binnen de projectgroep over de verbouwing van het frontoffice burgerzaken in [toegevoegd onderdeel van de gemeente].” De voordelen van e-mail zijn helemaal aanzienlijk wanneer het gaat om landelijke projectgroepen. Een van de geïnterviewde respondenten is betrokken bij de Onderhoudscommissie van de Nederlandse Vereniging van Burgerzaken. Deze contacten lopen allemaal via e-mail. Dit leidde tot een enorme versnelling in een project om werkprocessen te beschrijven. In plaats van 2 jaar was er slechts 3 maanden nodig voor dit project.

Informeren van het management. E-mail wordt ook gebruikt om het management te informeren. Hierbij gaat het niet om verantwoording want de informatie betreft niet hoe werkzaamheden zijn verricht: “Als een verantwoordelijke vraagt naar de onderhoudstoestand, geef ik antwoord in e-mail (soms als bericht, soms in de attachment.”

Weinig digitale communicatie met B&W. E-mail wordt veel gebruikt voor communicatie binnen de ambtelijke organisatie, maar weinig voor communicatie met burgemeester en wethouders. Een respondent: “Ik heb heel weinig e-mail-contact met de wethouders. Ze hebben wel e-mail, maar ik loop eerder bij hen langs. Er zit politiek achter en dat kun je niet uitleggen via de e-mail. Vaak gaat het bij wethouders niet om het juridische antwoord. Hij wil gewoon weten dat het goed zit. Dat is een kwestie van gevoel. (...) De burgermeester staat op meer afstand dan de wethouders. Ik stuur geen directe e-mail naar de burgemeester. Ik stuur het dan naar zijn secretaresse. Die geeft het door aan de burgemeester.”

E3.4. E-mail, telefoon en face-to-face

E-mail-gebruik staat niet los van andere media. Aan de respondenten is gevraagd wanneer ze de voorkeur geven aan welk medium. Door de geïnterviewden werden de volgende redenen genoemd om voor e-mail te kiezen in plaats van face-to-face:

- *Fysieke afstand.* Afstand heeft vooral betrekking op de afstand binnen het gebouw van de Bestuursdienst: “Soms zit iemand te ver weg. E-mail is dan makkelijker dan face-to-face contact.”
- *Niet storen.* “Onbelangrijke zaken gaan via e-mail. Ik wil iemand niet storen. Dan kan hij het lezen wanneer het hem uitkomt.” Ook: “Via e-mail stuur ik korte vragen waar ik niet direct antwoord op hoeft te hebben.”
- *Telefonisch niet bereikbaar.* “In contacten intern stuur ik een e-mail als ik mensen telefonisch niet tref. Dan is het van mijn lijst af.” Ook vinden respondenten het belangrijk om zaken ‘van hun lijstje af’ te hebben: de bal ligt dan bij de ander. “Je bent dan je vraag kwijt: deze ligt dan bij de ander.”
- *Geen telefoonnummer.* Van sommige externe contacten is geen telefoonnummer beschikbaar: “Vragen voor de webmaster komen altijd via e-mail: op de website staat geen telefoonnummer.”

- *Andere werktijden.* “E-mail vind ik makkelijk als ik ergens mee bezig ben en het af wil ronden. Ik werk vaak tot 18.00 uur. Veel mensen zijn dan al naar huis. Met e-mail ben ik niet afhankelijk van hun bereikbaarheid.”
- *Omzeilen van poortwachters.* Mensen vinden het bij externe contacten prettig om niet langs een ‘poortwachter’ te moeten om iemand te bereiken. “In contacten buiten de gemeente vervangt e-mail vaak de telefoon. Het is veel makkelijker. Je hoeft niet langs een telefoniste.”
- *Communicatie kunnen doorsturen.* Een voordeel van e-mail is dat een bericht makkelijk kan worden doorgestuurd. “Collega’s willen het wel hebben via de e-mail omdat ze het dan kunnen uitzetten bij iemand. Dit speelt vooral in contacten met de afdeling Klein Onderhoud.”
- *Zwart op wit.* E-mail wordt gebruikt wanneer men de communicatie ‘zwart op wit’ wil hebben. “Extern stuur ik e-mail-berichten als ik iets vastgelegd wil hebben.” Ook: “E-mail vervangt de fax maar ook de telefoon. Ik gebruik e-mail als ik zaken zwart op wit wil hebben.”
- *Weloverwogen communicatie.* Een voordeel van e-mail is dat zowel de zender als de ontvanger rustig kunnen nadenken over de communicatie: “Op papier kun je het rustiger formuleren en de ander kan het rustig nalezen.” Ook: “Extern heb ik contact met het bedrijf dat onze website beheert. Zij willen alles per e-mail. Dan kun je namelijk nauwkeuriger vragen stellen. Taal is vluchtig, e-mail is helderder.”
- *Transport van digitale informatie.* Via e-mail kan digitale informatie zoals hyperlinks, bestanden en afbeeldingen worden doorgestuurd.
- *Eenvoudige berichten.* Sommige geïnterviewden benadrukten dat juist eenvoudige berichten via de e-mail gaan: “Inhoudelijke zaken, waar weinig misverstand over mogelijk is, gaan via de e-mail.”

Een algemene opmerking hierbij was dat enkele geïnterviewden aangaven dat de meeste communicatie via e-mail gaat: “Overigens gaat het gros van de communicatie wel via e-mail. Het gaat immers om veel korte, zakelijke mededelingen.” Volgens een andere respondent leidt dit tot mindere face-to-face en telefonische communicatie: “Ik communiceer zeker minder via telefoon en FTF omdat er nu e-mail is.” Een respondent gaf aan dat dit niet zozeer geldt voor vergaderingen als wel voor ‘bilateraaltjes’: “In het algemeen vervangt e-mail de mondelinge afspraken. Met name de bilateraaltjes. De telefoon is lastiger omdat mensen vaak afwezig zijn of in gesprek.” Ook gaf een respondent aan dat de e-mail niet alleen mondelinge communicatie vervangt: de netto communicatie neemt ook toe. “Er is meer communicatie. Dingen waarvoor je niet bij iemand langs zou lopen stuur je wel via de mail.”

Opvallend aan deze redenen is dat ambtenaren zaken soms per e-mail sturen omdat ze belangrijk zijn en soms juist omdat ze onbelangrijk zijn. Belangrijke zaken moeten worden vastgelegd in e-mail, voor onbelangrijke zaken hoef je iemand niet te storen en is e-mail minder opdringend. Ook geldt dat eenvoudige berichten via e-mail worden gestuurd. Hier hoeft immers niet over te worden gediscussieerd. Anderzijds worden soms complexe zaken juist via de e-mail gecommuniceerd omdat zender en ontvanger beter kunnen nadenken over de communicatie.

Ook noemde de geïnterviewden redenen om juist geen gebruik te maken van e-mail, maar te kiezen voor telefoon of face-to-face. Deze redenen zijn ten dele de spiegel van de voorgaande redenen, maar er werden ook andere punten genoemd.

- *Non-verbale communicatie.* Een beperking van e-mail is het ontbreken van de non-verbale communicatie. Dit is voor sommige mensen een reden om e-mail niet te gebruiken. “Binnen de gang mail ik niet zoveel. Als ik een afspraak wil hebben met een bestuurder, loop ik gewoon naar het secretariaat. Dan zie ik de reactie, de lichaamstaal. Het opbouwen van het contact met het secretariaat is van belang.”
- *Nabijheid.* Dit is de ‘spiegel’ van afstand: wanneer iemand dichtbij zit wordt er minder gemaïld. Gebruik van e-mail in communicatie met iemand die dichtbij zit wordt zelfs afgekeurd: “Ik verkies directe contacten als iemand dichtbij zit. Daarom mail ik weinig binnen de eigen afdeling. Ik krijg wel eens een mailtje van iemand twee deuren verderop. Dan denk ik: nou, nou...”
- *Interactie en discussie.* E-mail wordt minder geschikt geacht voor interactie en discussie: “Soms krijg ik vragen per e-mail en geef ik antwoord per telefoon. De reden hiervoor is dat er dan interactie mogelijk is.” Ook: “Bij een echte gedachtewisseling kies ik de telefoon of direct contact.”
- *Overtuigen.* Ook is e-mail minder geschikt om mensen te overtuigen van een standpunt: “Ik verkies direct contact als je iemand moet ‘masseren’.”
- *Confrontatie.* Persoonlijk contact wordt geschikter geacht voor een confrontatie: “E-mail is soms vrijblijvend. Mensen melden bijvoorbeeld dat ze iets niet hebben gedaan, maar geven niet aan wanneer ze het wel doen. E-mail is minder confronterend.”
- *Complexiteit.* E-mail wordt minder geschikt geacht voor complexe boodschappen. “Als het ingewikkelder wordt ga ik bellen of loop ik langs. Als ik een vraag niet goed begrijp, bel ik even. Als het wat dieper gaat, kom je bij e-mail tekort.”
- *Emoties.* En ook wordt e-mail niet geschikt geacht voor boodschappen met een emotionele lading. “Ik verkies de telefoon of direct contact als ik boos ben of iets moet gladstrijken, als er emoties van mijn kant of van de andere kant een rol spelen.” Gebruik van e-mail wordt in emotionele situaties zelfs afgeraden “In e-mail kun je je gram spuien. Dan ben je het kwijt. Bijvoorbeeld: ‘Hier en hier ben ik ontevreden over.’ Ik probeer als leidinggevende uit te dragen dat je dat niet moet doen. Ik verkies de telefoon of direct contact in geval van conflicten of onenigheid.”²⁸
- *Gevoelige of vertrouwelijke zaken.* Ook wordt e-mail minder geschikt geacht voor gevoelige of vertrouwelijke zaken. De reden om gevoelige en vertrouwelijke zaken niet via de e-mail te bespreken is dat e-mail-postbussen soms door anderen dan de geadresseerde worden geopend. “Ik heb een keer meegemaakt dat een e-mail over een disciplinaire kwestie voor het afdelingshoofd Communicatie werd gelezen door een medewerker. Het is logisch dat deze medewerker de postbus kan

²⁸ Overigens gaf een geïnterviewde ook juist een voorbeeld van gebruik van e-mail in een emotionele situatie. Hij gaf wel aan dat dit uitzonderlijk was: “Eén keer heb ik een e-mail gestuurd omdat ik zo boos was. ‘Dit is gebeurd. Ik verwacht u morgen op mijn bureau.’ Ik wilde toen even geen telefoontje waarin hij eromheen ging draaien.”

- lezen omdat het kan gaan om spoedkwesties. Ook zijn er directeuren die de e-mail door hun secretaresse laten bekijken. Daarom stuur ik vertrouwelijke berichten niet via de e-mail.”
- *Eerste contact.* Sommige respondenten gebruiken e-mail voor het eerste contact: “Ik verkies de telefoon voor het eerste contact met mensen. Daarna loopt de communicatie veelal via de e-mail.”²⁹
 - *Direct antwoord nodig.* Met e-mail is de verzender niet verzekerd van een direct antwoord. “Ik gebruik de telefoon als ik direct antwoord wil hebben. Een voorbeeld: als ik nog één gaatje in mijn agenda heb en ik wil weten of die ander dan kan.”
 - *Persoonlijk contact.* Ook gaf een geïnterviewde aan bij persoonlijk contact de voorkeur te geven aan telefonisch of face-to-face contact: “De keuze voor e-mail of telefoon hangt af van de persoon. Mensen met wie ik persoonlijk contact heb, bel ik liever op. Dan vraag ik bijvoorbeeld hoe de vakantie was. Dit doe ik niet per e-mail.”
 - *Ambtenaar heeft geen e-mail.* Sommige ambtenaren hebben geen e-mail. “Binnen de afdeling bel ik of loop ik langs. Veel medewerkers hebben geen e-mail.”
 - *Visuele informatie.* Sommige visuele informatie kan moeilijk via e-mail worden overgestuurd: “Een nadeel van e-mail vergeleken met de fax is dat je bijvoorbeeld bouwtekeningen niet kunt oversturen als de ontvanger de benodigde programmatuur niet heeft of niet de juiste versie.”

Deze redenen lijken sterk op de redenen die waren gevonden bij de marine en past bij de Media Richness Theory: mensen kiezen een rijker medium (in dit geval face-to-face of telefoon) boven een armer medium (e-mail) wanneer de boodschap complexer of persoonlijker van aard is. Daarnaast speelden – net als bij de marine – bepaalde eigenschappen van e-mail een rol.

- *Asynchroon.* E-mail maakt asynchrone communicatie mogelijk en in een organisatie waar mensen vaak niet aanwezig zijn (door flexdagen) of lastig bereikbaar zijn is dit een groot voordeel. Ook hoeft je bij e-mail iemand minder te storen.
- *Geheugen.* Een andere eigenschap van e-mail waar veel naar werd verwezen is de geheugenfunctie: informatie wordt vastgelegd en kan later worden geraadpleegd. Dit is een reden voor mensen om voor e-mail te kiezen: afspraken staan zwart op wit en kunnen later weer worden geraadpleegd.

Bij de marine werd ook nog gewezen op de mogelijkheid van ‘one to many’ communicatie. E-mail maakt het mogelijk om direct een boodschap naar vele ontvangers te sturen. Dit maakt het eenvoudig om met vele mensen een afspraak te maken. Deze reden werd door respondenten in Informalia niet expliciet genoemd.

Een aantal respondenten gaf expliciet aan dat de keuze voor een medium heeft te maken met persoonlijke voorkeuren. Sommige mensen houden niet van de telefoon en e-mailen

²⁹ Opvallend is dat een geïnterviewde van de marine precies het tegenovergestelde aangaf: het eerste contact wordt gelegd via de e-mail en daarna verloopt de communicatie per telefoon.

liever: “Ik ben niet zo’n belfanaat.” Andere mensen geven juist de voorkeur aan telefonische en face-to-face communicatie: “In het algemeen heb ik een voorkeur voor telefonische en directe contacten.” Weer anderen laten hun voorkeur afhangen van de ontvanger: “Bij sommige mensen wil je wel langs, bij anderen juist niet.” Persoonlijke voorkeuren beïnvloeden niet alleen de keuze voor een communicatiemedium, maar ook het bewaren van e-mail: “Ik bewaar berichten digitaal omdat ik een ‘bewaarder’ ben.”

E3.5. E-mail en schriftelijke communicatie

Ook werd de respondenten gevraagd naar redenen om wel of niet voor e-mail te kiezen in vergelijking met schriftelijk verkeer. De volgende redenen werden genoemd:

- *Verzending is eenvoudiger.* Versturen van brieven (of memo’s) is een stuk bewerkelijker: “Het nadeel van een brief is dat je briefpapier, een envelop en het adres nodig hebt. Dit maakt het lastig. E-mail vervangt daardoor de brief.”
- *Omzeilen van de poortwachter.* Ook in vergelijking met brieven, kan e-mail worden gebruikt om poortwachters te omzeilen. “Het beleid van de afdeling is dat alleen het afdelingshoofd brieven mag sturen. Dan is e-mail vaak makkelijker.” Dit is ook een verschil met het verleden: “Vroeger hadden alleen typisten op de typekamer briefpapier. Nu kan iedereen naar buiten mailen.”
- *CC per e-mail.* Een specifiek gebruik van e-mail betreft de CC van brieven: het origineel gaat per brief, maar de CC’s per e-mail: “De CC van brieven gaat wel vaak per e-mail. Ik stuur bijna geen brieven meer CC. Pas was er een brief van enkelen over de aanpassing van de openingstijden van het gemeentearchief met tientallen adhesiebetuigingen, veelal per e-mail. Ons antwoord is toen per brief naar de professoren gegaan en er zijn CC’s per e-mail naar de burgers gestuurd.”
- *Opdrachten voor kleine bedragen.* Afspraken over grote bedragen worden altijd via brieven gemaakt, maar voor kleine bedragen wordt wel e-mail gebruikt. “E-mail vervangt in contacten met leveranciers vooral de fax. Bedrijven willen opdrachten – bijvoorbeeld over het ontstoppen van een straatkolk of het vervangen van lampen – graag zwart op wit. Vroeger ging dit via de fax, nu via de e-mail. Het gaat hierbij om kleine bedragen – tot 1000 euro. Voor bedragen hierboven wordt geen e-mail gestuurd; dat gaat wel op schrift.” Een andere geïnterviewde noemde een lager bedrag: “Een opdracht beneden de 200 euro gaat nog via e-mail, daarboven via een brief.”

In het algemeen geldt bij de schriftelijke communicatie dat altijd e-mail wordt gebruikt tenzij er dringende redenen zijn om de communicatie per brief te versturen. Er zijn echter wel redenen om te kiezen voor schriftelijke communicatie. De belangrijkste reden om te kiezen voor schriftelijke communicatie is – net als overigens bij de marine – of het gaat om formele communicatie.

- *Formele status: intern.* Er werden vele voorbeelden genoemd van interne communicatie die schriftelijk verloopt. Veelal werd gewezen op de noodzaak tot een paraaf of handtekening en hierbij werd aangegeven dat er nog geen digitale paraaf bestaat. “Memo’s worden gestuurd wanneer er een handtekening onder

- moet. Bijvoorbeeld bij een betaalopdracht. Dit wordt wel minder. Memo's per e-mail worden tegenwoordig ook geaccepteerd. Bij grote bedragen is er wel een handtekening nodig." Ook werd aangegeven dat papier wordt gebruikt wanneer het gaat om grotere consequenties: "Het programma van eisen en ook het definitieve ontwerp van grotere projecten wordt op papier ingebracht bij de directie." Een andere respondent gaf aan dat papier wordt gebruikt in de communicatie met het college. "Binnen de gemeente gelden voorschriften over hoe zaken worden voorgelegd aan het bestuur. Dit gaat op papier." Ook werd gewezen op managementstukken: "Het plan van aanpak van een deel van de afdeling betreft een formeel management-geschrift en dat gaat op papier."
- *Formele status: extern.* Extern speelt nog vaker de status van de communicatie een rol. Hierbij werd allereerst gewezen op de juridische status. "Alleen stukken met een juridische status verstuur ik per brief." Daarnaast werd gewezen op financiële afspraken: "Extern gaan opdrachten op papier. Deze moeten zijn voorzien van een handtekening." Hiervoor geldt geen ondergrens in euro's." Ook werd gewezen op historische status. Als voorbeeld noemde een respondent afspraken met geledingen van de maatschappij. Deze afspraken hebben geen juridische status maar zijn wel van historisch belang. Ook in zaken waar juridische, financiële en historische aspecten minder relevant zijn wordt soms gekozen voor een brief: "Als het bericht een officiële status heeft, zal ik een brief sturen. De uitnodigingsbrieven aan Kamerleden en investeerders zijn op papier de deur uitgegaan. Voor mij heeft een uitnodiging per e-mail een lagere status dan een uitnodiging per brief." Naast deze overwegingen werd gewezen op het gebruik van brieven wanneer er een handtekening onder het stuk moet staan: "Als het echt een formeel karakter heeft – meestal met een handtekening van iemand anders – stuur ik een brief. Dit speelt bijvoorbeeld bij een opdrachtformulering. Dan gaat er eerst een e-mail uit dat de opdracht akkoord is. De brief is dan de formele bekrachtiging." Ook werd gewezen op gebruik van brieven wanneer stukken moeten worden geregistreerd: "Ik stuur een brief als het bericht moet worden geregistreerd. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om antwoorden op klachten van burgers (ook als deze klachten via e-mail binnenkomen)." Een respondent gaf aan dat contacten met burgers 99 van de 100 keer op papier verlopen. In het algemeen geldt dat correspondentie van formele, juridische betekenis via brieven verloopt en het traject daaraan vooraf en daar omheen via de e-mail.

Opvallend is dat brieven dus soms worden gebruikt omdat er nog geen procedures bestaan om adequaat via e-mail te communiceren. Het ontbreken van een (algemeen erkende) digitale handtekening en het ontbreken van een digitaal archiefsysteem, zijn redenen om niet via e-mail te communiceren.

Ook wezen verschillende respondenten erop dat het voortraject van afspraken met externe partijen via de e-mail verloopt en de uiteindelijke bekrachtiging in een brief plaatsvindt: "Extern gaan alleen de contracten op papier. De rest gaat via e-mail." Een respondent gaf aan dat bij contacten met verenigingen in verband met (eenmalige) subsidies – bijvoorbeeld Scouting en de Stedenband – het voortraject verloopt via e-mail maar dat het uiteindelijke besluit altijd in een brief staat. Ook wees een respondent op

dubbele verzending: verzending digitaal en op papier. “Brieven stuur ik vaak eerst – vanwege de snelheid – per e-mail en daarna op papier.”

Opvallend was dat er geen eenduidigheid was over welke financiële afspraken via e-mail kunnen worden aangegaan. Bij één afdeling gold dat afspraken tot 200 euro via de e-mail konden, bij een andere afdeling gold een grens van 1000 euro. Een andere afdeling gaf aan dat alle financiële afspraken op papier worden bekrachtigd.

Naast de formaliteit van de communicatie werd er door de respondenten gewezen op enkele andere redenen om te kiezen voor schriftelijke communicatie:

- *Communicatie met ‘digibeten’*. Sommige mensen maken nauwelijks gebruik van e-mail. “Ik stuur geen e-mail als ik weet dat de andere kant het toch uitprint of digibeet is. Dat is een kleine groep. Ik stuur bijvoorbeeld geen e-mail naar de burgemeester. Ik weet dat zijn secretaresse het toch uitprint.”
- *Geen e-mail-adres*. Sommige mensen hebben geen e-mail-adres of dit is niet bekend. Dit geldt vooral voor externe contacten, maar soms ook intern (bijvoorbeeld de bodes en de medewerkers van Groenbeheer). Dit is ook een reden om de nieuwsbrief van de afdeling repro, lay-out en interne dienstverlening op papier rond te sturen.
- *Short notice*. Wanneer stukken kort voor een afspraak per e-mail worden verstuurd, is men er niet van verzekerd dat de stukken nog worden bekeken. “Soms neem ik een kopietje van een stuk mee naar een vergadering en deel het daar uit. Dit hangt af van het tijdstip. Als iedereen al onderweg is of zijn of haar e-mail niet meer gaat lezen, kun je het stuk beter uitdelen op de vergadering. Ook deel ik wel eens stukken uit om nazendingen te voorkomen.”
- *Gebruiksgemak*. Soms is papier een makkelijker medium dan e-mail. “De jaarlijkse enquête van Cap Gemini, Ernst & Young over het onderhoud van gebouwen van gemeenten wordt op papier ingevuld.” Ook: “De begroting ontvang ik op papier. Het is een naslagwerk en het is prettig dat op papier te hebben. De papieren versie is overzichtelijker.”
- *Bewaren voor de lange termijn*. Een respondent gaf aan dat zaken die in de toekomst – zeg over enkele jaren – van belang kunnen zijn via papier worden gecorrespondeerd. Hier wil hij iemand anders misschien nog op terugkomen. Dit heeft te maken met het vluchtige karakter van e-mail: “De mappen lopen vol.”

Door vele respondenten werd opgemerkt dat de interne communicatie op papier sterk is afgenomen. Memo’s op papier worden nauwelijks meer gestuurd, wel worden er memo’s via e-mail verstuurd. “Memo’s stuur ik altijd als attachment per e-mail. Dat is nu inburgerd. Het laatste jaar heb ik geen memo meer op papier gestuurd.”

Vanuit de interne dienstverlening zijn er echter geen sterke aanwijzingen zijn dat de schriftelijke communicatie afneemt: “Ik heb niet het idee dat de interne en externe post echt minder is geworden. Er wordt nogal wat versjouwd. Er zijn vier postrondes per dag en niemand wil er minder.” Het aantal centrale reprotikken – een mogelijke indicatie voor stukken die naar de gehele organisatie worden gestuurd – is tussen 2001 en 2003 afgenomen van ruim 7 miljoen tot ruim 6 miljoen, het aantal decentrale tikken is ongeveer gelijk gebleven (ruim 3 miljoen).

E3.6. Strategische communicatie

Tot nu toe lag in de analyse het accent op het gebruik van e-mail voor de uitvoering van taken. E-mail heeft echter ook invloed op het strategisch gedrag van ambtenaren van de Bestuursdienst. In de interviews kwamen de volgende voorbeelden van strategische communicatie aan de orde:

- *Indekken*. Een belangrijke functie van e-mail is dat de verzender later op schrift kan aantonen dat hij niet iets verkeerd heeft gedaan: “Ik gebruik e-mail ook om mijzelf in te dekken.” Een andere respondent: “Bij het Project Y komen de medewerkers van de afdeling X de afspraken wel eens niet na. Dan ga ik de afspraken wel vastleggen in e-mail. Dit zijn echter incidenten.”
- *Druk uitoefenen via de hiërarchie*. Een CC naar een hoger geplaatste wordt gebruikt om druk uit te oefenen: “Ik stuur – bij slecht lopende samenwerking – wel eens een bericht naar een medewerker van een andere afdeling met een CC naar de directeur. Dan kunnen de directeuren daar over spreken. Dat doe ik wel sporadisch, in belangrijke gevallen.” Ook: “Ik maak ook strategisch gebruik van e-mail. Een ambtenaar van een andere directie probeerde op slinkse wijze iets gedaan te krijgen. Het antwoord van mij gaat dan met een CC naar zijn baas.”
- *Beïnvloeden besluitvorming in vergadering*. “Ik stuur soms een e-mail-bericht om een besluit binnen een werkgroep te beïnvloeden. Nu kun je tussen de vergaderingen door iedereen bewerken, iedereen bellen zou teveel tijd kosten.”

Bepaalde vormen van strategische communicatie kunnen volgens één van de respondenten niet: “BCC gebruik ik niet. Dat vind ik laf.” Strategische gebruik van leesbevestigingen werd bij de marine wel gevonden, maar geen van de respondenten van de Bestuursdienst gaf aan leesbevestigingen te gebruiken om daarmee aan te kunnen tonen dat iemand een bericht heeft gelezen.

E3.7. E-mail en secretariële ondersteuning

Uit de interviews komt ook naar voren dat door gebruik van Outlook er minder secretariële ondersteuning nodig is. In één geval waren een administratieve medewerker en een secretaresse weggevallen, maar had de secretaresse toch tijd over voor andere taken. Dit bevestigt het beeld van de marine. Een secretaresse: “Ik zit hier nu 2,5 jaar. Nu werkt iedereen goed met Outlook en de agenda. Dat scheelt veel tijd. Vroeger kostte het agendabeheer wel 2 uur per dag, nu nog slechts 10 minuten. Ook hoef je niet meer te blijven bellen als iemand niet op z'n plek zit: je stuurt een mailtje.” Deze tijdsbesparing betekent dat zij tijd over heeft. “Voorheen was er op de afdeling een administratieve medewerker en ook een andere secretaresse. Deze taken heb ik nu voor een groot deel overgenomen. Ook werk ik aan een project mee.” Een andere respondent bevestigt dit beeld: “De secretariële ondersteuning is twee jaar geleden teruggebracht. Toen had ik 1½ secretaresse voor mij alleen, nu evenveel voor het MT van de bestuursdienst (5 mensen). Dit komt niet alleen door e-mail, maar ook door het agendabeheer.”

De algemene praktijk is dat secretaresses toegang hebben tot de e-mail van hun bazen, maar hier slechts beperkt gebruik van maken. Een reden waarom secretaresses in de

mailbox kijken is om grote stukken uit te printen: “Mijn secretaresse heeft toegang tot mijn e-mail. Ze print niet alles uit. Sommige stukken, met name vergaderstukken, print ze wel uit.” Een andere reden kan zijn dat de baas afwezig is en het gaat om een spoedeisende zaak: “Mijn secretaresse kan in mijn postbus kijken maar dat doet ze alleen als ik afwezig ben en er is een spoedeisende zaak.” Redenen om niet te kijken zijn dat e-mail wordt beschouwd als privé en ook dat het versnellende effect van e-mail verdwijnt wanneer de secretaresse ertussen zit.

E4. Persoonlijke communicatie

E4.1. Persoonlijke communicatie via zakelijke e-mail

De meeste respondenten geven aan persoonlijke en zakelijke communicatie gescheiden te houden. De e-mail-postbus van de gemeente Informalia gebruiken ze voor zakelijke communicatie, de eigen postbus voor persoonlijke communicatie: “Ik gebruik e-mail nagenoeg niet voor persoonlijk contact buiten de gemeente. Ik heb thuis al jaren e-mail. Daar heb ik de contacten en de bewaring geregeld.” De meeste respondenten gebruiken e-mail voor persoonlijke communicatie in noodsituaties of bij spoed: “Zakelijke e-mail gebruik ik in noodsituaties, bij spoed voor privé communicatie met mensen buiten de gemeente. Dit gaat slechts om 1 of 2 berichten per maand.” Een respondent noemde het versturen van grote bestanden als reden om zakelijke e-mail te gebruiken voor privé communicatie: “Privé heb ik een hotmail-account. Deze raadpleeg ik ook op het werk. In principe gaat al mijn privé communicatie – ook privé communicatie met collega’s – via deze postbus. Mijn postbus bij de gemeente Informalia gebruik ik wel als het gaat om bestanden groter dan ½ Mb.” Ook werden nog een zeer specifieke patroon gevonden: “Voor mijn promotie-onderzoek stuur ik documenten van mijn privé e-mail naar mijn zakelijke e-mail. Dit dient dan als back-up.”

Sommige respondenten waren uitgesproken van mening dat privé gebruik van e-mail niet hoort. Een respondent: “Ik vind dat persoonlijke e-mail niet op het werk thuis hoort. Dit kan tot veel e-mail leiden. Ik zit in een bewonersbelangenvereniging. Iemand van het bestuur stuurde e-mail hierover naar mijn zakelijke e-mail-adres. Ik heb hem gevraagd dit niet meer te doen. Ik lees het thuis wel.” Een andere respondent: “Via mijn zoon, die in de automatisering werkt, weet ik dat ze e-mail kunnen screenen. Ik wil niet door de organisatie worden aangesproken op mijn persoonlijke e-mail.” Een respondent hanteert de regel dat communicatie over persoonlijke ‘zakelijke zaken’ niet via de e-mail van de gemeente mag lopen: “Ik maak geen gebruik van de zakelijke e-mail voor zakelijke persoonlijke contacten (bijvoorbeeld makelaars). Dat doe ik altijd via de e-mail thuis.”

Niet iedereen houdt dit overigens altijd keurig gescheiden: “Ik heb soms persoonlijk contact met familie en vrienden. Gemiddeld 1 a 2 berichten per dag. Thuis heb ik ook e-mail. Soms lopen persoonlijke contacten via de zakelijke e-mail. Daar is geen duidelijk reden voor: als ik daar behoefte aan heb.” Deze (minderheid van) respondenten redeneren dat dit geen probleem is: “Ik vind dit vergelijkbaar met privé telefoneren.” Dit leidt overigens niet tot grote gevoeligheden: “Ik zou er geen probleem mee hebben als iemand mijn persoonlijke e-mail zou lezen.”

Uit inhoudsanalyse van de e-mail-berichten bleek ook dat e-mail wel degelijk wordt

gebruikt om over privé zaken te communiceren. Er werden genoeg voorbeelden gevonden. Kwantificeren hiervan bleek echter lastig doordat moeilijk was om te operationaliseren welke berichten gelden als persoonlijke communicatie en doordat een analyse van alle berichten zeer veel tijd zou vergen.

E4.2. Soorten persoonlijke communicatie

In de niet taakgerelateerde mail kan een onderscheid worden gemaakt in verschillende soorten e-mail-berichten:

- *Niet taak gerelateerde, maar wel organisatie gerelateerde communicatie.* De zakelijk e-mail wordt wel gebruikt als ‘smeerolie’ van de organisatie. Het gaat hierbij over ‘taart in de koffiehoeke’ – hoewel een respondent expliciet aangaf dit niet via de mail te doen maar bij collega’s langs te lopen – maar ook om afspraken over zaalvoetballen met medewerkers van de personeelsvereniging van de gemeente. Op de afdeling waar niet iedereen beschikt over e-mail, wordt e-mail niet op deze wijze gebruikt: “Communicatie die wel is gerelateerd aan de organisatie maar niet aan het werk – zoals taart in de koffiehoeke – gaat niet via de e-mail.”
- *Privé communicatie met collega’s.* Soms wordt de zakelijke e-mail gebruikt voor persoonlijke contacten met collega’s (waarbij het soms ging om familieleden die ook bij de gemeente werken): “Sporadisch – twee keer in de maand – heb ik via e-mail privé contact met collega’s.” Ook kan het hierbij gaan om het rondsturen van grappen: “Ik ontvang wel eens – 2 a 3 keer per week – grappen van mensen binnen de gemeente.” Het kan overigens ook gaan om echt persoonlijke zaken. E-mail geeft – vergeleken met de telefoon en face-to-face juist enige privacy: “Ik gebruik e-mail voor persoonlijke communicatie met collega’s Ik stuur wel eens een mailtje als iemand een moeilijke tijd heeft gehad of als ik weet dat iemand in de naaste kring is overleden. Ik stuur dan een e-mail met condoleances of vraag hoe het gaat. Dit doe ik bij collega’s die ik goed ken. Voordeel van e-mail is dat het een stuk privacy geeft. Ik zit met meerdere mensen op de kamer. De telefoon hoor je, e-mail niet.” Andere mensen maken voor deze persoonlijke contacten juist geen gebruik van e-mail: “Persoonlijke kattenbelletjes als ‘hoe was je vakantie?’ probeer ik te voorkomen. Deze komen bij hoge uitzondering voor. Gesprekken zijn vervlochten, e-mail niet. Ik houd zakelijk en persoonlijk gescheiden want e-mail moet kunnen worden doorgestuurd.” Een respondent noemde ook het contact met oud-collega’s: “Ook heb ik contact met twee gepensioneerde oud-collega’s via de e-mail.” Dit laatste is een interessant punt. De communicatie gaat hierbij over de (persoonlijke aspecten van) de organisatie, maar de oud-collega’s werken daar niet meer. Waar liggen de grenzen van de organisatie?
- *Privé communicatie met anderen.* Dit is privé communicatie met vrienden en familie die verder niets met het werk of de organisatie te maken hebben. Hierbij kan worden gedacht aan contacten met familie, berichten van de muziekvereniging, de kerk en grappen. Binnen deze vorm kan nog een onderscheid worden gemaakt tussen persoonlijke privé-communicatie

- (bijvoorbeeld contacten met vrienden) en zakelijke privé communicatie (bijvoorbeeld contacten met een aannemer). Beide vormen komen – in beperkte mate – voor.
- *Communicatie rond cursussen.* Een andere vorm van zakelijk gebruik van e-mail, maar niet verbonden aan de uitvoering van taken van de gemeente Informalia was het gebruik van e-mail bij het volgen van cursussen. Vier respondenten wezen hierop: “Ik doe een cursus interim-management. Deze doe ik voor mijn werk. Contact met de cursisten en de cursusleiding verloopt via de zakelijke e-mail.” Ook: “Ik volg de cursus ‘Sturen van beleidsprocessen in grote gemeenten’. Via de e-mail heb ik contact met mijn medecursisten.” En: “Ik gebruik e-mail wel voor contacten met mijn mental coach. Dit was een zakelijk contact in verband met de ondersteuning van mijn managementvaardigheden. Het contact liep via de e-mail.”

Dit beeld van soorten van persoonlijke communicatie komt grotendeels overeen met het beeld bij de marine. De communicatie rond cursussen was echter een patroon dat bij de marine niet was waargenomen.

E4.3 Persoonlijke postbus

12 van de 13 respondenten hebben thuis ook e-mail. Slechts 4 van deze 12 respondenten openen hun persoonlijke e-mail-postbus wel eens op het werk. En bij deze 4 gaat het dan nog om incidentele raadplegingen: “Thuis heb ik ook e-mail. In een enkel geval – ongeveer één keer in de 14 dagen – lees ik dat via de webmail. Dit doe ik als ik weet dat er een bericht komt.”

Naast gebruik van de zakelijke postbus voor persoonlijke communicatie, kan er ook sprake zijn van gebruik van de persoonlijke postbus voor zakelijke communicatie. Verscheidene respondenten wezen op de communicatie tussen privé postbus en zakelijke postbus om thuis te kunnen werken: “Ik stuur wel eens iets van het werk door naar mijn e-mail thuis om daar aan te kunnen werken. Dan mail ik het daarna terug.”

E4.4. Vervlechting van soorten communicatie

Bij sommige mensen komt vervlechting van zakelijke en persoonlijke informatie voor: “Bij e-mail komt soms vervlechting voor. Rondom kerst vindt behalve zakelijk contact ook persoonlijk contact plaats. Ook vraag ik ook wel eens in een zakelijk bericht aan iemand hoe het staat met het zoeken naar een huis.” Een respondent gaf aan dat hij geen vervlochten berichten verstuurt, maar deze soms wel ontvangt: “Dan vraagt een zakelijk contact bijvoorbeeld: ‘Heb je gisteren genoten van de voetbalwedstrijd?’ Daarna volgt dan een zakelijke mededeling.” Verschillende mensen gaven aan dat vervlechting nooit

voorkomt. Een respondent gaf aan dat hij hier zelf nooit aan doet en dit ook zelden meemaakt in berichten aan hem. “Soms staat er aan het eind van een zakelijk bericht: ‘Dank voor de attentie voor mijn verjaardag.’”

Interessant was dat een respondent aangaf dat vervlechting geen probleem hoeft te vormen voor archivering van e-mail. “Als alle zakelijke e-mail zou worden gearchiveerd, zou ik geen vervlochten berichten meer sturen. Ik zou dan gewoon twee berichten sturen: een zakelijk en een persoonlijk bericht.”

E4.5. Bewaren van persoonlijke e-mail

De privé e-mail wordt vaak direct weggegooid, maar sommige respondenten hechten eraan de berichten te bewaren op het netwerk van de gemeente: “Ik heb één map met privé-berichten, vooral vakantiefoto’s.” Een ander: “Ik bewaar de persoonlijke e-mail. Ik vind de berichten waardevol. Kaarten bewaar ik ook. En grappen ook.” Eén respondent gebruikte een schuilnaam voor het mapje waarin de privé-berichten worden bewaard: “Veel privé e-mail gooi ik direct weg. Sommige bewaar ik in het mapje ‘projecten’.”

E5. Informaliseren

E5.1. Informelere contacten?

De meningen over de betekenis van e-mail voor het (in)formaliseren van contacten waren verdeeld. 6 van de 13 respondenten waren van mening dat e-mail leidt tot formalisering van contacten, 2 dachten dat contacten juist informeler werden en 5 respondenten vonden dat dit geen verschil maakte of hadden geen mening. Degenen die vonden dat e-mail leidt tot een formalisering van contacten noemden de volgende punten:

- *Onpersoonlijker contact.* Respondenten wezen erop dat contact onpersoonlijker wordt. “Er is minder vaak direct contact met mensen van buiten de afdeling.” Ook: “Het is een verzakelijking. De vorm is informeler – je kijkt minder naar de vorm – maar het persoonlijk contact gaat verloren. Dit leidt wel tot een efficiëncyslag.”
- *Vastleggen van afspraken.* Andere respondenten wezen op een toename in het vastleggen van afspraken: “Nu worden – zoals ik ook wel doe – afspraken bevestigd per e-mail. Vroeger zou daar geen verslagje van zijn gemaakt.” Ook: “Afspraken staan vaker op papier. Er treedt een formalisering op: dit zijn de afspraken. Ook wordt de CC-functie gebruikt om anderen in te lichten over de afspraken. Dit leidt tot druk om je aan de afspraken te houden.”

Over het informaliseren werd het volgende opgemerkt:

- *Informatie wordt makkelijker rondgestuurd.* Respondenten gaven aan dat informatie makkelijker wordt verspreid: “E-mail leidt wel tot informelere communicatie. Als je iets te melden hebt wat voor andere interessant kan zijn – nice to know – kun je dit zo opschrijven.”

Het dominante beeld is daarmee – net als bij de marine – vooral een formalisering van contacten. Dit wordt overigens zeker niet altijd negatief gewaardeerd: “De cultuur binnen de organisatie is informeel. Mensen regelen dingen met elkaar zonder daar formele kanalen voor te gebruiken. Daardoor is het soms te vrijblijvend. Het zou wel zakelijker mogen. E-mail draagt daaraan bij.”

E5.2. Informelere stijl?

Er was brede overeenstemming onder de respondenten dat de stijl van communicatie via e-mail informeler is dan in brieven. De volgende voorbeelden werden genoemd:

- *Informeel aanhef*. De aanhef van e-mail is minder formeel. “Ik begin e-mail altijd met ‘beste’. Dat is persoonlijker. Dat weet ik dat ik aan een persoon schrijf en niet alleen op een scherm typ.” Ook: “De aanhef is bijvoorbeeld niet ‘geachte heer’, maar ‘ha Kees’.” En: “De stijl van e-mail-berichten is informeler. Er wordt bijvoorbeeld steeds de voornaam gebruikt. Ook de wethouder wordt in e-mail – via zijn secretaresse – aangesproken met de voornaam.”
- *Informeel stijl*. De stijl is ‘losser’: “Ik schrijf veel informeler en populairder dan in brieven. De rest van het bericht gaat ook in die toon door.” En: “Het taalgebruik is informeler. Veel mailtjes hebben geen hoofdletters en zijn geschreven in telegramstijl. Zelf schrijf ik ook zonder hoofdletters: het hoeft allemaal niet zo plechtig.” En: “In e-mail staat dan ‘zoals we hadden afgesproken’ en in brieven ‘conform onze afspraak d.d. ...’ De stijl van e-mail is vergelijkbaar met de telefoon.”
- *Bondiger taalgebruik*. “E-mail schrijf ik met een andere stijl. Puntsgewijs, direct naar de inhoud (bij brieven is er een inleidende alinea, bij e-mail niet), korte zinnen. Ik kijk de berichten wel na. Je accepteert van elkaar dat er fouten in zitten.”

Twee respondenten gaven expliciet aan dat ze e-mail alleen gebruiken voor korte berichten. Voor langere berichten sturen ze een attachment (in het algemeen een tekstdocumenten): “In een e-mail-bericht schrijf ik korte zinnen. Een e-mail-bericht van meer dan drie regels komt bijna niet voor. Als ik iets langers wil sturen, doe ik dat als attachment.”

De informelere stijl leidt niet tot een ‘anything goes’. Men let nog wel degelijk op

spelling en grammatica, maar controles hierop zijn minder intensief dan bij brieven: “Ik

schrijf lossier en controleer het minder. Ik heb wel de spelling- en grammaticaconrole

aanstaan. Een brief controleer ik meerdere keren, een brief slechts één keer. Ik vind een

typfout in een brief storender dan een typfout in een e-mail.”

De informelere stijl heeft nadelen. Respondenten wezen erop dat er conflicten kunnen ontstaan. Een respondent: “De communicatie is informeler. Je schrijft even snel een mailtje. Geen volzinnen. Je durft sneller iets op papier te zetten. Dit heeft ook nadelen. Het kan sneller leiden tot heibel. Als iemand bijvoorbeeld zegt dat ik iets niet heb gedaan en ik heb het wel gedaan, stuur ik wel eens een boos mailtje terug. Dit kan leiden tot een escalatie van conflicten. Dit komt alleen goed via persoonlijk contact.” Een andere respondent: “E-mail is onpersoonlijker dan de telefoon en kan daardoor een ongewilde reactie oproepen. Ik heb bijvoorbeeld meegemaakt dat ik kort ‘OK’ terugmailde op een voorstel. Dat leidde tot de indruk dat ik boos was. Dat was ik echter helemaal niet.”

Respondenten benadrukten echter dat e-mail-berichten niet altijd een informele stijl hebben: “Het gebruik van e-mail loopt van heel los tot bijna formeel.” Ook: “Bij externe communicatie hanteer ik wél een formele stijl van communiceren, zeker wanneer ik iemand niet ken.” En: “Ik gebruik e-mail ook om te communiceren over formele zaken. Dan pas ik mijn stijl aan en schrijf ik net als in een brief. Bij informele communicatie schrijf ik luchtiger.”

Ten slotte gaven twee respondenten aan dat het wel meevalt met het informele taalgebruik: “E-mail maak je persoonlijker door de aanhef en de ondertekening. De stijl van schrijven is verder hetzelfde als bij een notitie.” Een ander: “De stijl is niet informeler. Het is tekenend is dat de voornamen van medewerkers niet in het adresboek staan.”

Bij de marine werden veel dezelfde punten genoemd. Daar wezen respondenten er echter ook op dat er minder context aanwezig is. Dit punt werd door de respondenten van de Bestuursdienst niet naar voren gebracht.

E6. Archiveren van e-mail

E6.1. Hoeveel berichten worden bewaard?

De respondenten van de Bestuursdienst verschillen sterk in het aantal berichten dat ze bewaren. De meeste respondenten gooien na verloop van tijd bijna alle berichten weg. Zij bewaren e-mail-berichten alleen in de dynamische fase, als de berichten nog nodig zijn voor de uitvoering van werkprocessen. Zij doen niet aan archivering in de semi-statische en statische fase – na afronding van het werkproces: “E-mail-berichten die ik heb afgehandeld gooi ik weg. Een tijd lang heb ik berichten gearchiveerd in mappen. Daar deed ik echter later niets meer mee. Nu bewaar ik berichten wel tijdelijk in mappen, maar deze gooi ik weg als het onderwerp is afgerond. Ik heb geen berichten van meer dan een jaar oud. Ik vergelijk e-mail-berichten met de aantekeningen van een telefoongesprek.

Deze aantekeningen bewaar je ook geen jaar.”

Een beperkt aantal respondenten geeft juist aan veel te bewaren. Daarbij wordt verwezen naar zakelijke afwegingen, maar ook de identiteit van de ambtenaar speelt een rol: “Ik ben een ontzettende hamster. Ik gooi niet veel weg. Ik ben voorzichtig met weggooien. Dat doe ik alleen als ik zeker weet: dat heb ik nooit meer nodig.” De respondenten die veel bewaren geven overigens aan dat ze weinig doen met oude berichten: “Ik bewaar veel te veel. Ik kijk zelden in mijn kast en ook zelden naar de oude berichten.”

E6.2. Digitaal of op papier bewaren

Twee respondenten bewaren e-mail alleen digitaal, 5 respondenten voornamelijk digitaal maar ook een deel op papier en bij 5 respondenten ligt de nadruk juist op papieren bewaring. Degenen die informatie alleen digitaal bewaren, printen berichten alleen uit om ze te lezen: “Ik bewaar niets op papier. Ik draai stukken uit voor een vergadering, maar daarna gooi ik ze weg.” De bewaring vindt digitaal plaats.

De respondenten die berichten zowel digitaal als op papier bewaren geven aan dat ze berichten toch ook op papier bewaren wanneer de berichten voor een langere termijn moeten worden bewaard. Het gaat hierbij onder andere om de jaarlijks terugkerende planning van vergaderruimtes en gegevens die van belang zijn voor de interne bedrijfsvoering. Ook kan het gaan om berichten met financiële consequenties: “Opdrachten aan externen – bijvoorbeeld over een netwerkkaart, een verhuizing of een kopieerapparaat – bewaar ik wel. Deze print ik en doe ik in een map. Ik bewaar deze berichten lange tijd. Ik heb de berichten immers nodig om facturen te controleren. Ik draag deze berichten niet over aan DIV.” Ook gaven mensen aan dat ze de documenten die ze uitprinten voor vergaderingen op papier bewaren bij andere papieren stukken. Zij vinden het ook belangrijk om alle stukken over een project of onderwerp bij elkaar te hebben. Ambtenaren van Accommodatiebeheer gaven aan dat ze berichten op papier bewaren omdat er bij de gemeente Informalia nog geen digitaal archiveringssysteem is: “Een medewerker zorgt voor de archivering. Hij print de berichten uit en stopt ze in een hangmap. De hangmap wordt na afronding van het project overgedragen aan het archief. Archiefmedewerkers selecteren de map. Dit doen we op papier omdat het archief nog geen digitale archieven heeft.”³⁰ Ook e-mail van burgers wordt op papier behandeld en bewaard: “E-mail van burgers wordt uitgeprint en op papier – net als de gewone post – behandeld. Het gaat hierbij om 3 tot 4 berichten per dag.”

De digitale berichten dienen vooral als werkarchief: hier staan de berichten die men direct nodig heeft. Ook dient de digitaal bewaring onder andere het hergebruik van informatie. Digitale berichten kunnen immers makkelijker worden doorgestuurd dan papieren berichten.

Het algemene beeld ontstaat dat informatie op papier wordt bewaard wanneer het gaat om belangrijke informatie: informatie die langer moet worden bewaard of consequenties kan hebben voor de organisatie. Ten slotte kan worden opgemerkt dat veel (oudere) mensen

³⁰ Een reden om Word-documenten papier te bewaren is om duidelijkheid te hebben over welke versie de definitieve versie is: “Besluiten van de stuurgroep bewaar ik op papier. Ik print het Word-document uit en zet daar een krabbel en een handtekening op. Dat doe ik zodat ik zeker weet wat er is besloten. Ik heb meegemaakt dat en van één besluit vier verschillende versies waren. Ik weet zeker dat de uitgeprinte ene getekende versie de definitieve versie is.”

meer vertrouwen hebben in papier: “Ik kom uit de hoek van de dossiervorming en ben gewend met papieren informatie te werken.”

E6.3. Wat bewaren ambtenaren (en wat niet)?

Verscheidene respondenten gaven aan dat ze ‘belangrijke berichten’ bewaren (1, 4, 10). Andere respondenten wisten specifiekere argumenten te geven om berichten weg te gooien:

- Vervangers van de telefoon
- Bevestigingen van vergaderingen
- Korte berichten ter kennisgeving ontvangt
- Berichten die niet met een project te maken hebben

Of juist wel te bewaren:

- Berichten over zaken die later meer aandachtig vragen
- Opdrachten aan externen

Ook merkte verscheidene respondenten op dat ze van berichten die meerdere keren heen en weer gaan vaak alleen het laatste bericht bewaren: “We bewaren alle inhoud van berichten. Als er vaak wordt geforward en gereplied bewaren we het laatste bericht.”

E6.4. Op welk moment kiezen ambtenaren ervoor berichten weg te gooien?

Bij sommige respondenten speelt slechts één trigger een rol: ze moeten besluiten welke berichten moeten worden bewaard en welke worden weggegooid. Bij andere respondenten zijn er twee triggers: eerst moeten ze besluiten of ze een bericht willen weggoeien of in een map willen plaatsen, vervolgens bekijken ze welke van de berichten in mappen ze willen weggoeien of bewaren. Uit de interviews kwamen de volgende triggers naar voren:

- *Bij ontvangst of verzending.* Sommige respondenten besluiten direct bij ontvangst of verzending of ze een bericht willen bewaren. “Berichten ter informatie lees ik en gooi ik weg.” Ook: “Ik plaats berichten direct bij lezing of verzending in de betreffende map.”
- *Afhandeling bericht.* Een trigger is de afhandeling van een bericht. “Afgehandelde berichten wis ik. In mijn inbox staan alleen berichten waar ik nog iets mee moet

- doen.”
- *Afronding project*. “Eén keer in de twee maanden maak ik schoon. Als een onderwerp is afgelopen verwijder ik alle berichten. Ik bewaar de berichten zo lang een onderwerp loopt.”
 - *Grote inbox*. “Als mijn inbox groot wordt – zeg meer dan 15 berichten – ga ik ordenen. In de inbox en de ‘sent items’ staan zaken die nog aandacht vragen, waar ik nog een keer iets mee moet doen.”
 - *Postbus vol*. “Ik heb een veel te lange lijst berichten in mijn inbox. Ik ga deze berichten pas ordenen als ik een bericht krijg dat mijn postbus vol is. Eigenlijk zou ik dat eerder moeten doen, maar door de werkdruk kom ik daar niet aan toe.” Deze trigger werkt overigens niet bij iedereen: “Ik krijg zelden een bericht dat de mailbox vol is. Wij hebben hier als webmasters extra grote postbussen.” Bij de marine was een tweede, verwante, trigger dat het netwerk vol was. In de gemeente Informalia schijnt dat geen rol te spelen: “Digitaal bewaren is qua capaciteit geen probleem: het netwerkgebied is groot genoeg.” Een andere respondent hierover: “Als het netwerk volloopt zet automatisering er gewoon een schijf bij. Dat kost toch niets.”
 - *‘Als mijn pet ernaar staat’*. Daarnaast wees een respondent erop dat hij zijn mailbox bekijkt als hij daar zin in heeft. “Soms schoon ik mijn mailbox als mijn pet ernaar staat.”

E6.5. Hoe is de digitale bewaring georganiseerd?

De volgende methoden van bewaring werden gevonden:

- *Inbox/sent items*. Bewaring van berichten in de inbox en sent items speelt een belangrijke rol. Vaak gaat het hierbij om de bewaring op de korte termijn: inbox als werkdossier. “Ik bewaar alles voor de korte termijn gewoon in de inbox en de sent items.”
- *Mappen op mailserver*. Na afhandeling worden berichten veelal bewaard in mappen op de mailserver. “Ik heb ongeveer 15 digitale mappen op de server. Mijn inbox is per definitie beperkt. Er staan alleen berichten in die ik nog moet weggooien, in een map moet stoppen of binnen een paar dagen kan afdoen. In de inbox staan nu 5 berichten Ik wil het overzichtelijk houden. Clean desk. Ik word daar zenuwachtig van.” Een observatie was dat het kantoor van deze respondent inderdaad zeer netjes was opgeruimd. Verscheidene respondenten voelen niet de noodzaak deze mappen te schonen: “Ik bewaar berichten op de persoonlijke mappen op het netwerk. Deze mappen beheer ik slecht. Ik gooi nooit wat weg. Het is net een kast met documenten waar ik nooit in kijk. Anderzijds: je weet nooit of ik er nog iets aan heb.” Een respondent had een zeer uitgewerkte mappenstructuur: “Ik bewaar de berichten digitaal in mappen en daarbinnen in submappen. Ik heb 12 mappen en daarbinnen nog 5 submappen. Een van de mappen is ‘afgeronde dossiers’. Daaronder hangen allerlei submappen. Zo blijft het geheel overzichtelijk.” Een andere respondent verandert soms de subjectline van berichten om deze berichten beter terug te kunnen vinden.
- *Word-documenten op netwerkserver*. Eén respondent gaf de voorkeur aan

bewaring als Word-document: “Belangrijke e-mail sla ik op als Word-document. Het gaat hierbij slechts om ongeveer één bericht per maand. Ook belangrijke Word-attachments bewaar ik op mijn eigen netwerkgebied, geselecteerd op onderwerp.” Een andere respondent vertoonde vergelijkbaar gedrag: “Sommige e-mail-berichten sla ik op als WORD-document. Hiervoor heb ik een mappenstructuur op de server. Het gaat om informatie die ik nog kan gebruiken. Of als ik iets later wil bewijzen.”

Veel respondenten hanteren combinaties van deze vormen. Berichten worden eerst tijdelijk in de inbox bewaard en later verplaatst. “Berichten staan eerst in de inbox. Voor mij is e-mail een werkljst. Dan bewaar ik berichten een paar maanden in mappen op de mailservers. Daarna gaan ze naar archiefmappen op het netwerk.”

In een aantal gevallen was er sprake van collectieve bewaring per afdeling of project. Het ging hierbij met name om de afdeling accommodatiebeheer. Deze afdeling heeft een gezamenlijk (papieren) archief met e-mail-berichten. Ook de ambtenaren van het project Basiswerkplek hebben een gezamenlijk archief: belangrijke berichten worden bewaard op een directory-server. Deze werkwijze brengt risico's met zich mee. Een respondent hierover: “Een gevaar van de toenemende communicatie via e-mail is dat er centraal geen overzicht meer is van de correspondentie. E-mail-berichten komen niet terecht in het Postregistratie Systeem. Decentraal, binnen de afdeling, is het overzicht er wel.” Hieruit blijkt dat in dit geval e-mail niet zozeer leidt tot individualisering als wel tot decentralisering.

Een respondent gaf aan dat hij behoefte had aan een algemene mappenstructuur: “Soms vraag ik me af: waar moet ik een attachment opslaan. Ik vroeg me af of dit niet zou kunnen worden voorgestructureerd. Veel mensen moeten nu steeds zelf het wiel uitvinden. Ieder afdelingshoofd heeft te maken met ziektemeldingen. Er is geen manier om dit op te slaan. Dit zou gemeentebreed geregeld moeten zijn. Hetzelfde geldt voor aanpassingen van het Kwaliteitshandboek. Doorgeven van aanpassingen is nu lastig.” Binnen de gemeente loopt nu het project Basiswerkplek. DIV heeft geadviseerd om een bepaalde mappenstructuur dwingend voor te schrijven. Deze structuur kan dan zowel voor digitale documenten als voor e-mail worden gebruikt. Het voordeel is dat je dan nog iets kunt terugvinden wanneer iemand afwezig is of de organisatie verlaat. Voor DIV wordt een dergelijke structuur voorgeschreven, de andere afdelingen moeten zelf bepalen of ze dit ook willen.

Interessant was nog dat één respondent benadrukte dat hij mailberichten bewaarde en Word-documenten niet. De reden hiervoor is dat er minder verwarring ontstaat over de versie van het document: “Word-documenten bewaar ik weinig. Belangrijke word-documenten heb ik verzonden en ik bewaar dan het e-mail-bericht. Ik weet dan ook welk stuk van mij komt. Ze kunnen dan niet zeggen dat een ander stuk van mij komt. Ik kan bijvoorbeeld laten zien: die zin heb ik eruit gehaald.”

Een cruciaal verschil tussen de bewaring van e-mail-berichten in de gemeente Informalia en bij de marine is dat netwerkruimte in Informalia geen probleem is. “Op een gegeven moment liep mijn e-mail-postbus vol. Deze is toen groter gemaakt. Nu heb ik geen problemen meer.” Ambtenaren hebben voldoende ruimte om de berichten te bewaren die ze willen bewaren. Bij de marine was dit niet het geval: daar moesten ambtenaren allerlei ingewikkelde trucs verzinnen om e-mail-berichten toch te kunnen bewaren.

E6.6. Problemen bij het terugvinden van e-mail?

9 van de 13 respondenten gaven aan altijd e-mail-berichten te kunnen vinden. Een respondent hierover: “Ik heb nooit problemen met het terugzoeken van berichten. Dit komt door de heldere mappenstructuur en de zoekfunctie van Microsoft.” Een andere medewerker gaf aan dat het terugvinden van berichten soms wel moeite kost: “Soms is terugvinden lastig. Staat het op de mailserver of de netwerkserver? Ik gebruik steeds vaker de zoekfunctie van Microsoft. Uiteindelijk kan ik alles vinden.” 4 respondenten gaven aan soms berichten niet meer te kunnen vinden, maar dit leidt volgens hen niet tot problemen: “E-mail is soms lastig terug te vinden. Ik zoek dan alle bewaarplaatsen af. Soms laat ik Windows zoeken. Ik gebruik dan de ‘tekst bevat ...’ Zoekfunctie van Windows. Soms kan ik berichten niet vinden. Dit leidt niet tot problemen.”

De zoekfunctie is handig om informatie te zoeken, maar creëert geen garantie dat iemand alle stukken uit een dossier krijgt. Daarvoor is adequate dossiervorming nodig. Gezien de onduidelijkheden over wat wel of niet wordt bewaard, is hier geen zekerheid over.

Opvallend is dat mensen gewoon accepteren dat berichten zoekraken. Ze hebben niet het perspectief van een archivaris dat alles moet kunnen worden teruggevonden. Er lijkt eerder sprake van *risk management in action*: bewust worden bepaalde risico's genomen en daarbij wordt geaccepteerd dat dit er soms toe leidt dat bericht weg zijn: “Nee. De ene keer dat dit gebeurt in een half jaar, is het ‘helaas pindakaas’.”

Een volgende vraag is of opvolgers in een functie berichten ook nog terug zouden kunnen vinden. Weten opvolgers op welke wijze ze moeten zoeken. De respondent die hier specifiek naar werd gevraagd is hier optimistisch over: “Iemand anders – een opvolger – zou mijn indeling in mappen wel kunnen snappen.” Dit roept echter de vraag op of een opvolger ook zou kunnen zoeken op trefwoorden. Zelf weten ambtenaren wel welk woord in het bericht moet staan. Voor een opvolger lijkt dat lastig.

Een ander punt is de vraag of er back-up-mechanismen zijn. Als een bericht niet meer terug te vinden is, is het dan nog ergens anders? Volgens één van de respondenten wel: “Een enkele keer kan ik een bericht moeilijk terugvinden. Ik verspreid alles binnen de afdeling. Er is altijd wel iemand die het bericht nog heeft. Eén medewerker print alles uit en bewaart alles.”

E6.7. Kennis over het archiefbeleid

11 van de 13 respondenten kennen het e-mail-archiefbeleid van de gemeente Informalia.

Sommige van de geïnterviewde respondenten waren betrokken bij het opstellen van het

beleid. Bij de andere heeft het ‘klappertje’ een belangrijke rol gespeeld in het verkrijgen van kennis over het beleid. Dit wil overigens niet zeggen dat dit ‘klappertje’ positief wordt gewaardeerd: “Het klappertje vind ik overbodig. Alsof ik dat op mijn bureau moet hebben om te weten hoe ik met e-mail moet omgaan.”

In de gemeente Informalia zijn regels voor de gehele organisatie vastgesteld. Een respondent gaf aan dat het e-mail-archiefbeleid te algemeen van aard is. “In de klapper staat niets over de afspraken die worden gemaakt binnen afdelingen over het archiveren van e-mail.” Dit beperkt de praktische bruikbaarheid van de regels.

Veel mensen bij de gemeente Informalia zijn negatief over het klappertje met e-mail-regels. Opvallend is echter op dat in Informalia veel meer mensen op de hoogte zijn van de regels dan bij de marine. Dit wijst erop dat het klappertje wel heeft gezorgd voor grote bekendheid van de regels.

E6.8. Volgen van beleid voor archiveren e-mail

Met het volgen van het e-mail-archiefbeleid – het laten registreren en archiveren van e-mail – staat het droevig gesteld. Geen van de respondenten heeft meer dan enkele keren een e-mail-bericht laten archiveren, de meeste hebben dit nog nooit laten doen. Een respondent verwoordde de heersende praktijk op heldere wijze: “Registeren. Wie doet daar nu aan? Zelf heb ik dat nog nooit gedaan. Eén keer was dat wel relevant, maar op dat moment dacht ik daar niet aan.”

Twee respondenten gaven aan soms berichten naar het archief te brengen. Hierbij gaat het overigens om de archivering van een zeer beperkt aantal berichten. Een respondent: “Belangrijke berichten print ik uit en bewaar ik in mappen. Daar bewaar ik ze een tijd en dan gooi ik ze weg. Na drie maanden gooi ik alles weg. Echt belangrijke zaken print ik uit en stuur naar het archief. Het gaat hierbij slechts om één bericht per maand.”

Het volgen van beleid kan ook worden bekeken door na te gaan hoeveel berichten er ter archivering zijn aangeboden aan het archief. In totaal werden in 2002 7 binnengekomen e-mail-berichten aangeboden ter archivering en 0 uitgaande berichten. Deze praktijk komt overeen met de praktijk bij de marine: ook daar werden nauwelijks berichten gearchiveerd.

De afdeling accommodatiebeheer heeft – in aanvulling op het algemene beleid – een eigen archiefbeleid. Over de archivering zijn afspraken gemaakt binnen de afdeling. Ook zijn hierover afspraken gemaakt met DIV. Deze afspraken worden goed gevolgd en dit is ook niet afhankelijk van individuen: “De keuze om alles over accommodatiebeheer op papier te bewaren heb ik niet zelf gemaakt. In 2002 heb ik dit werk overgenomen van mijn voorganger. Deze bewaarde alles op papier. Ik ben doorgedaan op zijn manier van werken.” Het archief van accommodatiebeheer is een duidelijk voorbeeld van een niet-

persoonlijk e-mail-archief. Het archief is zonder problemen overgedragen op een voorganger.³¹

DEEL F

BIJDRAGE E-MAIL AAN DE EFFECTIVITEIT EN BETROUWBAARHEID VAN DE ORGANISATIE

F1. Effectiviteit van de taakuitvoering³²

F1.1 Snelheid van werken

Van de 13 respondenten vonden er 12 dat de snelheid van werken toeneemt door gebruik van e-mail. De volgende punten werden genoemd:

- *Sneller dan een nota.* “Ik kan dingen sneller afdoen. Ik kan een vraag lezen, antwoord formuleren en terugsturen. Vroeger moest je een memo typen, printen, verzenden en de ander kreeg het via de brievenmap. Daarna kwam pas een reactie.”
- *Sneller dan gesprekken met meerdere mensen.* “Ik kan meer werk verrichten omdat ik zaken kan verspreiden zonder dat ik ze hoeft te bespreken.”
- *Mensen zijn beter bereikbaar.* “Bij bellen moet je het steeds blijven proberen.”
- *Afspraken plannen verloopt sneller.* “Ook verloopt het plannen van afspraken veel sneller.”

Bij deze constatering werden echter ook verschillende kanttekeningen gemaakt:

- *Snelle verzending leidt niet automatisch tot een snel antwoord.* “Hoewel e-mail de naam heeft snel te zijn, bepaalt de ontvanger hoe snel het is.” Een respondent gaf aan dat hij niet altijd snel antwoord: “Een kanttekening is dat er wordt verwacht dat je e-mail direct gaat lezen. Net als vroeger bij de fax. Ik lees berichten als ik tijd heb. Als iemand direct een reactie wil, moet hij maar langskomen.”
- *Snelheid leidt tot meer werk.* De grotere snelheid van communicatie kan leiden tot meer werk: “Ik heb me een aantal dingen toegeëigend die ik niet zou moeten doen. Een voorbeeld: verslagen van vergaderingen waar ik de voorzitter van ben krijg ik toegestuurd ter controle vóórdat ze op Intranet worden geplaatst. Voorheen zou ik deze pas in de vergadering hebben gecorrigeerd.”
- *Stress neemt toe.* Twee respondenten wezen op toenemende stress. Een respondent: “Door de versnelling is de stressfactor toegenomen.” Een andere respondent: “Ik merk ook dat mensen verwachten dat ik snel reageer. Het verhoogt de werkdruk en daar doe ik aan mee. Ik reageer ook snel. E-mail gaat

³¹ Overdracht van e-mail-archieven is in andere gevallen wel een probleem. Het archiveren van e-mail kan misgaan. Een respondent: “Recent heeft de afdeling automatisering een PC van een vertrekkende medewerker schoongeveegd. We weten niet precies wat voor informatie er hiermee verloren is gegaan.”

³² Hierbij gaat het om wat in de literatuur de ‘eerste orde effecten van e-mail-gebruik’ wordt genoemd.

- bijna altijd voor. Als er een enveloppe verschijnt kan ik het niet nalaten om even te kijken.”
- *Minder nauwkeurig werken.* Een respondent gaf aan dat hij soms merkt dat hij zoveel snelheid in processen brengt dat hij wel eens iets vergeet. Als iemand dan wil terugkomen op een mailtje, weet hij soms niet meer waar het over ging.

Eén respondent was niet van mening dat de snelheid van werken toeneemt: “Ik ben wie ik ben. E-mail heeft geen invloed op mijn persoonlijke manier van werken. Ik ga niet harder lopen.”

F1.2. Kwaliteit van het werk

Van de 13 respondenten vonden er 8 dat de kwaliteit van het werk is toegenomen door gebruik van e-mail. Deze toegenomen kwaliteit geldt zowel voor management als inhoudelijk en secretariaal werk.

- *Betere afweging door betere informatie.* “Ik krijg meer informatie en daardoor neemt de kwaliteit van mijn afwegingen toe.” Ook: “Mijn werk bestaat uit communiceren en ik kan mijn werk beter verrichten doordat ik beschik over betere informatie.”
- *Beter geheugen.* “Je kunt alles terugzoeken. Ook beschik je over de juist gespelde naam en voorletters. Verder gaan mensen secuurder om met agenda’s.”
- *Meer’ kwaliteitslagen’.* “Door de toegenomen snelheid kun je meer kwaliteitslagen maken in contacten met architecten.”
- *Zorgvuldigere communicatie.* “Je moet vragen en antwoorden goed formuleren. Antwoorden worden daardoor bewuster gegeven.”
- *Ondergeschikten zijn beter geïnformeerd.* “De medewerkers weten van meer zaken op hoofdlijnen af.”

Opvallend was dat een respondent een directe relatie legde tussen het eerste criterium, de snelheid van werken, en de kwaliteit van het werk: “Snelheid is ook een deel van kwaliteit.”

5 respondenten waren van mening dat e-mail geen verschil maakt in de kwaliteit van het werk. Het volgende citaat illustreert de dominante redenering bij deze respondenten: “Ik kan me niet voorstellen dat ik beter ga presteren.”

Eén van de managers gaf aan dat e-mail een bedreiging vormt voor de sturingsfilosofie en daardoor geen positieve bijdrage levert aan de kwaliteit het werk: “Als ik niet zo makkelijker CC’s zou krijgen, zou het delegeren van verantwoordelijkheden helderder worden. Nu weet ik beter wat er speelt maar is de structuur van het toedelen van verantwoordelijkheden onduidelijker. Ik stuur daardoor niet alleen op het resultaat, maar ook op het proces. Als ik een CC krijg waarin staat dat iets niet goed gaat, word ik min of meer gedwongen hierop te reageren.”

F1.3. Kwaliteit van de informatie

Het merendeel van de respondenten – 10 van de 13 – was van mening dat de kwaliteit

van de informatie is toegenomen. Deze toename kan overigens vooral – maar niet uitsluitend – worden toegeschreven aan de kwantiteit van de informatie: mensen ontvangen méér informatie:

- *Meer informatie.* “Je krijgt meer documenten, je krijgt ze sneller en je krijgt sneller een reactie erop. Ook zijn er door het sturen van CC’s kleine discussieplatformpjes ontstaan. Daardoor krijg je meer informatie: bij een telefoongesprek zou je dit niet weten.” Ook: “Berichten zijn misschien iets ‘losser’ maar ik krijg meer informatie.” Er werd ook gewezen op informatie over het functioneren van andere onderdelen van de organisatie: “Je hoort sneller van de directie, van middelen of van personeelszaken waar ze mee bezig zijn.”
- *Beter geheugen.* De kwaliteit van de informatie neemt ook toe doordat je informatie makkelijker kunt terugzoeken: “Alles staat zwart op wit: je kunt het terugzoeken.”
- *Informatie op maat.* “Je krijgt informatie op maat. Je vraagt om een stuk over een server en je krijgt dat. Ook kun je een specialist direct benaderen.”
- *Informatie over communicatie tussen anderen.* “Je weet sneller wat voor koers iemand wil gaan varen. Een voorbeeld: bij een bestuursbesluit werd veel heen en weer gemaïld. Via CC werd ik hiervan op de hoogte gehouden. Als ze hadden gebeld had ik niet geweten waar de gevoeligheden lagen.” Een andere respondent: “Ik krijg meer informatie over wat er gebeurt binnen de directies. Een voorbeeld hiervan is een mailtje over de uitslag van de test met de nieuwe manier van werken met de WOZ. Deze informatie is niet direct voor mij bedoeld en zou ik anders wellicht niet hebben gekregen.” Een ander voorbeeld: “Een voordeel is dat mijn secretaresse ziet wat ik afgesproken heb.”

Opvallend is dat een mogelijke *information overload* door de respondenten niet als probleem wordt ervaren: “Ik krijg soms wel te veel informatie, maar dat is geen probleem. Dan delete ik het gewoon. Dat deleten vind ik wel een lekker gevoel. Dan kun je iets afronden. Ik houd van netjes. Ook voel ik mij – door mijn werkervaring – niet op elk mailtje aangesproken.” Een respondent gaf expliciet aan dat hij liever teveel dan te weinig ontvangt: “Ik heb wel liever teveel informatie dan te weinig. Informatie kun je makkelijk deleten. Dan kun je zelf de keuze maken.”

2 respondenten zagen geen verschil, slechts 1 respondent was van mening dat de kwaliteit van de informatie is afgenomen door het gebruik van e-mail: “Ik neig naar toegenomen. Er wordt veel gemaïld over afspraken, maar onduidelijk is was nu echt is afgesproken. Dit bleek toen ik een project moest evalueren waar ik niet bij betrokken was geweest. Het was moeilijk de hoofdlijnen te reconstrueren. Er is meer informatie, maar dit komt de kwaliteit niet altijd ten goede. E-mail is minder helder geformuleerd dan

brieven. E-mail is de directe neerslag van gedachten en minder een goed doordachte boodschap. Zelf probeer ik de informatie in e-mail kwalitatief zo dicht mogelijk bij een brief te krijgen. Dit geldt echter niet altijd voor de e-mail die ik ontvang.” Interessant is dat deze respondent de kwaliteit van de informatie in een tijdsperspectief plaatst. Is de kwaliteit van de informatie over enige tijd nog goed? De respondent is hier pessimistisch over. De andere respondenten zijn positief over de kwaliteit van de informatie maar bekijken deze kwaliteit alleen op het tijdstip van ontvangst.

F1.4. Efficiency van de communicatie

Het merendeel van de respondenten – 11 van de 13 – was van mening dat de communicatie ook efficiënter was geworden door gebruik van e-mail.

- *Communicatie is niet tijd- en plaatsgebonden.* “E-mail is niet tijdgebonden, niet plaatsgebonden en je kunt berichten naar meerdere personen sturen.”
- *Geheugen.* “Een voordeel is dat de informatie op papier staat: je kunt het terugzoeken.”
- *Bestanden versturen.* “Bestanden krijg je direct binnen.”
- *Context hoeft niet te worden vermeld.* “Je kunt ook heel kort antwoorden – pingpongen. De context wordt immers geleverd door de vraagsteller.”
- *Standpunten beter weergeven.* “Communicatie via e-mail is veel efficiënter dan mondelinge communicatie. Je kunt ook je standpunten beter uiteenzetten.”
- *Minder misverstanden.* “In gesproken woord kunnen meer misverstanden bestaan dan in geschreven woord. Belangrijke zaken blijven beter hangen en je kunt afspraken terugzien.”

Opvallend is dat veel respondenten juist voordelen zien in de schriftelijkheid van het medium. Zij benadrukken dat dit leidt tot heldere uiteenzettingen van meningen en tot minder misverstanden.

1 respondent zag – vergeleken met faxverkeer – weinig verschil, 1 respondent zag behalve voordelen ook nadelen: “Dingen kunnen op papier harder overkomen dan dat je ze bedoelt. Binnen de afdeling stuur ik wel eens een smiley om duidelijk te maken dat het om een grapje gaat. Buiten de afdeling stuur ik zakelijke berichten om misverstanden te voorkomen.”

F1.5. Efficiency van de taak

Ook de meningen over de efficiency van de taak waren zeer positief. 12 van de 13 respondenten gaven aan dat de efficiency van de taak was toegenomen. Hierbij werd veelal verwezen naar de toegenomen efficiency van de communicatie en de toegenomen snelheid van werken.

- *Plannen van afspraken.* “Voorheen was het plannen van afspraken een dagtaak, nu kost dit enkele minuten.”
- *Snelheid verhoogt efficiency.* “Je hoeft niet te reageren op zaken van lang geleden. Je weet nog waar het over ging.”

- *Minder gesprekken nodig.* “Als projectleider word ik makkelijker geïnformeerd. Het zou me veel tijd kosten om met iedereen te praten.”
- *Taakuitvoering niet mogelijk zonder e-mail.* “De taak zou niet bestaan via e-mail. Zonder mailbox kun je niet werken als webmaster.”
- *Minder afhankelijk van tijdsbesteding van anderen.* “Vragen zet je uit via e-mail. Als ik vervolgens in een vergadering zit kun anderen ermee aan de slag.”
- *Ondersteunen managementtaken.* “Regelen, bewaken en controleren gaat beter.”

Er werd slechts één kanttekening geplaatst bij de toegenomen efficiency. Mailen kan leiden tot méér mondelinge communicatie: “Ik schrijf ook altijd in een mail: mochten er onduidelijkheden zijn, neem dan contact op. Dit leidt overigens soms tot minder efficiëntie. Sommige mensen komen dan langs om uitleg over alles te vragen.”

F1.6. Discussie

Net als bij de marine zijn de ambtenaren van de gemeente Informalia zeer positief over de effecten van e-mail. Snelheid van werken, kwaliteit van de informatie, efficiency van de communicatie en efficiency van de taak scoren duidelijk positief. Opvallend is dat respondenten minder uitgesproken positief waren over de effecten op de kwaliteit van het werk. De meeste respondenten waren niet van mening dat de kwaliteit van het werk afnam, maar ze zagen ook geen toename. De winst van e-mail ligt volgens de respondenten eerder in de snelheid en efficiency van communicatie en taakuitvoering dan in de kwaliteit ervan. Nadelige effecten – die voor de respondenten minder zwaar zwegden dan de positieve effecten – liggen vooral op het punt van de toenemende druk op het gebied van communicatie en coördinatie. Er werd op gewezen dat CC'en ertoe leidt dat gedelegeerde verantwoordelijkheden terugkomen bij de manager, dat mailen kan leiden tot een toename in mondelinge communicatie, dat misverstanden in communicatie via de e-mail moeten worden rechtgezet en dat berichten soms niet zorgvuldig zijn geformuleerd.

F2. Veranderende communicatiepatronen³³

Ook is de respondenten gevraagd naar tweede orde effecten: welke gevolgen heeft e-mail voor communicatiepatronen. Hierbij is met name gekeken naar nieuwe contacten en het passeren van hiërarchische lijnen.

F2.1. Nieuwe contacten

Slechts 2 van de 13 respondenten gaf aan dat gebruik van e-mail leidt tot meer contacten buiten de eigen afdeling: “Mensen benaderen mij met een vraag: ‘Kun dit op Internet?’ Vervolgens kan dit leiden tot een gesprek.” Deze zelfde respondent gaf aan dat e-mail alleen niet voldoende is voor contact: “Contacten kunnen niet alleen via e-mail worden onderhouden. Af en toe is direct contact nodig.”

Het dominante beeld was echter dat e-mail niet leidt tot nieuwe contacten: “Ik benader

³³ Hierbij gaat het om wat in de literatuur de ‘tweede orde effecten van e-mail’ wordt genoemd.

mensen als ik iets met ze moet.” Deze heersende mening wijkt af van de marine waar de meerderheid van de respondenten wél aan gaf meer contacten te hebben. Dit verschil kan mogelijk worden toegewezen aan de aard van de organisatie: bij de marine heeft men te maken met een grote, wereldwijde vertakte organisatie. Bij de gemeente Informalia zit het gros van de ambtenaren in één gebouw.

F2.2. Passeren van hiërarchische lijnen

De antwoorden op de vraag of gebruik van e-mail leidt tot het passeren van hiërarchische lijnen, was minder eenduidig. 6 van de 13 respondenten zagen geen verschil, maar 7 respondenten wel. Net als bij de marine gaat het hierbij dus om een kleine meerderheid. Zij gaven aan dat er wel hiërarchische lijnen werden gepasseerd. “Vroeger ging een memo langs de hiërarchische lijn naar de medewerker. Nu stuur ik het direct naar de medewerker met (eventueel) een CC naar zijn chef.” Een respondent benadrukte dat de communicatielijnen meer zeer gebaseerd op inhoud van het onderwerp en minder op de formele posities: “E-mail is meer gericht op inhoud en minder op positie. De organisatie wordt daardoor platter.”

De waardering hiervan is verschillend. Een respondent gaf aan dat hij dit prettig vond

omdat hij ‘poortwachters’ kan passeren: “Een mailtje kan direct naar een ander afdelingshoofd. Je hoeft niet – zoals bij de telefoon – via de secretaresse. Ook gingen brieven via het afdelingshoofd en e-mail direct.” Een manager vindt dit prettig omdat hij hierdoor beter kan sturen op hoofdlijnen: “Gelukkig gebeurt dit. Daardoor kan ik sturen op hoofdlijnen.” Een andere manager was minder positief. Hij wees op het ondergraven van formele structuren: “E-mail draagt bij aan onduidelijkheden in de hiërarchie. Er zijn geen parafen. Procedureel is het een anarchistisch medium.”

Enkele andere managers zagen minder nadelen in het passeren van hiërarchische lijnen en benadrukten het belang van CC’s. Dit stelt managers in staat om te monitoren wat er gebeurt zonder dat ze een schakel vormen in de communicatie: “Als communicatie misschien via het afdelingshoofd zou moeten lopen, stuur ik een CC. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het aanvragen van capaciteit. Ik passeer het afdelingshoofd niet, maar de communicatie gaat rechtstreeks. Andersom krijg ik op die manier ook CC’s van mensen die rechtstreeks met mijn medewerkers communiceren.” Laatstgenoemde punten zijn

interessant. De hiërarchische structuur staat niet aan het roer, maar kijkt wel over de schouder mee. Mocht hier aanleiding voor zijn, kan de hiërarchie zich erin mengen.

F3. Betrouwbaarheid van de organisatie

De respondenten is gevraagd naar de effecten van gebruik van e-mail op de betrouwbaarheid van de organisatie. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen (1) betrouwbaarheid van afspraken binnen de organisatie, (2) betrouwbaarheid van afspraken buiten de organisatie en (3) betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen.³⁴

F3.1. Betrouwbaarheid binnen de organisatie

Het merendeel van de respondenten – 12 van de 13 – was van mening dat de betrouwbaarheid van afspraken binnen de organisatie is toegenomen door het gebruik van e-mail. Dit komt vooral doordat afspraken zijn vastgelegd.

- *Vastleggen van afspraken verhoogt de betrouwbaarheid.* “Afspraken staan zwart op wit. Dit leidt tot een andere beleving. Je gaat er ook op vertrouwen. Enigszins overdreven kan je zelfs zeggen dat wat niet in Outlook staat er niet is.” Vastlegging is van belang om achteraf te kunnen achterhalen wat er is afgesproken: “Achteraf is een paar keer gezegd dat iets niet zo was. Dan kun je het mailtje laten zien. Een voorbeeld: het afdelingshoofd kan mij een mailtje gestuurd om een afspraak te plannen met een ander afdelingshoofd. Toen dat gelukt was en het andere afdelingshoofd binnenkwam, wist mijn afdelingshoofd niet meer dat hij mij had gevraagd dit gesprek te plannen. Met het e-mailtje kon ik aantonen dat hij mij dit had gevraagd.” Een ander voorbeeld: “Berichten worden vastgelegd en zijn daardoor eenduidiger. Daardoor is er minder verschil van mening. ‘Heeft u gezegd dat het 48 of 84 stoelen moeten zijn?’ Een telefoonaantekening kan verkeerd zijn. Je kunt ook niet zeggen: ‘Dat heb ik niet gezegd.’ In het verleden gebeurde dat wel, nu via e-mail minder.” Dit kan ertoe leiden dat telefonische afspraken via e-mail worden bevestigd: “Afspraken zijn helderder, telefonische afspraken zijn vager. Ik gebruik e-mail ook om datgene wat besproken is te bevestigen. Ook stuur ik e-mail om een ander aan de afspraken te herinneren.”
- *Openheid leidt tot sociale druk om je aan afspraken te houden.* “Ook worden afspraken vaak aan meerdere mensen verzonden. Dit leidt tot sociale controle op het volgen van afspraken. Het gaat opvallen als iemand structureel zijn afspraken niet nakomt.”

Er werden echter ook kanttekeningen geplaatst bij de betekenis van e-mail voor de

³⁴ Bij de mensen die alleen intern communiceren is alleen gevraagd naar het vertrouwen op de afspraken binnen de organisatie.

betrouwbaarheid van afspraken binnen de organisatie. Een respondent vroeg zich af of de afspraken op termijn nog wel betrouwbaar zijn: “Op korte termijn helderder. Je weet meteen of je het wel of niet snapt. Op langere termijn zijn de afspraken misschien niet helderder. Dit bleek bij de evaluatie van een intern project.” Een andere respondent gaf aan dat hij afspraken via e-mail niet als ‘serieuze afspraken’ beschouwde: “Ik heb geen goede indruk van de betrouwbaarheid van vluchtige berichten. Deze neem ik niet helemaal serieus. Dat verwacht ik ook niet van anderen. Bij belangrijke zaken stuur ik een attachment.”

Ten slotte waren er respondenten die geen relatie zagen tussen e-mail en de

betrouwbaarheid van afspraken binnen de organisatie: “Er is geen verschil. Het gaat erom van wie het bericht komt. Het medium zelf verhoogt de betrouwbaarheid niet.”

F3.2. Betrouwbaarheid buiten de organisatie

De meeste respondenten – 10 van de 13 – gaven aan dat voor afspraken buiten de organisatie hetzelfde geldt als voor afspraken binnen de organisatie. In totaal zagen 12 van de 13 een toename in de betrouwbaarheid:

- *Vastleggen van afspraken verhoogt de betrouwbaarheid.* “Beter. We gebruiken e-mail in een stuk onderhandeling, bijvoorbeeld bij afspraken met de leverancier over de website. Ik doe dit bewust per e-mail omdat ik dan weet dat het op schrift staat.” Een andere respondent: “Als iets niet goed functioneert bij de verbouwing van Dorpsstraat X, meld ik dat eerst telefonisch en dan via e-mail om het vast te leggen. De ervaring is dat sommige dingen te lang kunnen duren. Ik kan dan verwijzen naar het e-mail-bericht.”
- *Minder ruis in de communicatie.* “Beter. Je hebt beide hetzelfde bericht. Bij telefonisch contact is meer kans op ruis (verschillende interpretaties).”

Slechts 1 respondent zag geen toename: “Belangrijke zaken gaan per post. Dat doet de status van e-mail te niet. Uiteindelijk telt het schriftelijke stuk.”

F3.3. Betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen

Gebruik van e-mail leidt volgens alle respondenten niet tot een afname van de betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen. Geen van de respondenten had op dit gebied ooit problemen ervaren: “Via e-mail worden afspraken gemaakt met leveranciers. Deze kunnen echter altijd worden teruggevonden.” Eén respondent gaf aan dat hij weliswaar niet altijd alle e-mail-berichten kan terugvinden, maar dit leidt volgens hem nooit tot problemen: “Heel soms kan ik berichten niet terugvinden. Dan gaat het echter om berichten die er niet toe doen.”

F3.4. Discussie van betrouwbaarheid

Net als bij de marine wordt benadrukt dat afspraken betrouwbaarder zijn doordat de afspraken zijn vastgelegd. Vastlegging leidt tot eenduidigere communicatie: beide partijen weten wat er is afgesproken. Vastlegging leidt ook tot een grotere druk op mensen om zich aan afspraken te houden omdat ze achteraf kunnen worden geconfronteerd met een e-mail-bericht waarin de afspraken zijn vastgelegd. Ook kan vastlegging en brede verspreiding van e-mail leiden tot sociale druk op ambtenaren om zich aan afspraken te houden. Dit geldt ook voor externe communicatie met de kanttekening dat men in de externe communicatie sneller zal kiezen voor een brief wanneer het gaat om afspraken. Net als bij de marine zijn er geen negatieve ervaringen met de betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen.

F4. Autonomie van ambtenaren

Er is gekeken naar drie aspecten van de autonomie van ambtenaren van de Bestuursdienst: (1) autonomie in de omgang met informatie, (2) autonomie in de uitvoering van werkzaamheden en (3) autonomie in de besluitvorming.

De meeste respondenten – 8 van de 13 – gaven aan dat hun autonomie in de omgang met informatie al groot is.³⁵ Gebruik van e-mail heeft hier volgens hen geen invloed op. Het volgende citaat illustreert dit het duidelijkst: “Ik ben zelf autonoom. E-mail heeft daar geen invloed op.” 4 van de 13 waren echter wél van mening dat hun autonomie in de omgang met informatie is toegenomen door het gebruik van e-mail. Daarbij werden drie verschillende soorten van autonomie genoemd:

- *Autonomie in het informatiebeheer.* “Het voordeel van e-mail is dat je het kunt bewaren zoals je wilt.”
- *Autonomie in de communicatie.* “Het is een communicatiemiddel dat je op je eigen manier kunt gebruiken.”
- *Autonomie in de toegang tot informatie.* “Ik kan allerlei informatie opvragen en zo toegestuurd krijgen. Dit geldt vooral voor externe informatie.”

Ook voor de invloed van e-mail op de autonomie bij uitvoering van werkzaamheden gaven de meeste respondenten – 7 van de 13 – aan dat dit geen verschil maakte.³⁶ Een respondent hierover: “Ik ben redelijk autonoom, maar dat heeft meer te maken met de organisatiecultuur dan met e-mail.” Toch zagen verschillende respondenten wel een toename van de autonomie. Deze toename heeft betrekking op verschillende aspecten:

- *Meer autonomie in hiërarchie.* “Ook toegenomen. De hiërarchische lijn is losgelaten. Naarmate je hoger in de boom zit is dit minder van toepassing. Dan heb je toch wel autonomie.”
- *Meer autonomie in tijdsbesteding.* “Ik word minder gestuurd door de telefoon. Ik kan mijn werk meer sturen via e-mail.”

³⁵ Eén medewerker gaf aan geen antwoord te kunnen geven op deze vraag: “Ik weet al niet meer wat er was toen je geen e-mail had.”

³⁶ Ook op deze vraag gaf 1 respondent geen antwoord: “Ik kan dit niet inschatten. Ik heb dit werk nooit zonder e-mail gedaan. Ik zou het niet meer kunnen missen.”

- *Meer autonomie in plaats.* “Je kunt overal werken. Ik werk wel eens thuis. Dat geeft een autonoom gevoel.”

11 van de 13 respondenten zagen geen relatie tussen gebruik van e-mail en autonomie in de besluitvorming. Het volgende citaat geeft dit het meest helder weer: “Hierin bestaat helemaal geen verschil. Bij besluitvorming gaat het om de formele vastlegging van besluiten en dat gaat niet via de e-mail.” 2 respondenten zagen echter wel enige invloed. Eén respondent wees op ‘kleine besluiten’: “Bij kleinere besluiten is de autonomie wel toegenomen.” Een andere respondent wees erop dat de informele stijl van communicatie ertoe kan leiden dat formele regels voor besluitvorming minder strak worden gevolgd: “Ik heb het idee dat de autonomie van medewerkers in de besluitvorming door e-mail soms iets teveel toeneemt. Een voorbeeld: een burger vraagt om uitstel van de WOZ. De ambtenaar zegt dit toe. Doordat de communicatie zo informeel is kennen ze de grenzen niet. Het gaat hierbij overigens om kleine gevallen en dit leidt zeker niet tot grote misstanden.”

Dit laatste is een interessant voorbeeld van hoe de toename in autonomie in omgang met informatie leidt tot een toename in de autonomie bij de uitvoering van werkzaamheden en daarmee tot een toename in de autonomie bij de besluitvorming. De communicatie wordt niet gecontroleerd en daardoor onttrekt de communicatie zich aan procedures en kunnen autonome besluiten worden genomen.

In de interviews is niet expliciet gevraagd naar een waardering van de autonomie. Wat vindt men van de veranderingen? Enkele reacties van managers hadden hier echter wel betrekking op. Daarbij bleek dat de autonomie door verschillende managers redelijk positief werd beoordeeld. Eén manager: “De algemene lijn binnen de gemeente is: mandaat zo laag mogelijk. Als het niet goed is, kom je er toch wel een keer achter. Ik heb mijn vertrouwen aan mijn mensen gegeven. Dat moeten ze maar waarmaken. Je moet niet alles controleren en je moet dit ook niet willen. Wat voor motivatie kun je anders aan je medewerkers geven?” Een andere manager: “De autonomie van de medewerkers is toegenomen. Dit ondermijnt de hiërarchie. De medewerker heeft meer kennis, dus meer macht en dus meer autonomie. Dat is een goede ontwikkeling. Mensen hebben meer middelen om zaken op een volwassen manier uit te voeren. Als ze dat niet goed doen, moeten we betere mensen aannemen.” Dit was echter niet het enige geluid. Er was ook een manager die de toename in autonomie negatief beoordeelde: “De autonomie van de ambtenaren is onacceptabel toegenomen.”

Het algemene beeld dat uit deze antwoorden naar voren komt is dat de meeste respondenten vinden dat e-mail weinig invloed heeft op hun autonomie. Net als bij de marine zijn de respondenten van de gemeente Informalia van mening dat hun autonomie toch al groot is. Een minderheid geeft echter aan dat hun autonomie wel is toegenomen. Het gaat hierbij met name om autonomie op het gebied van de omgang met informatie, maar ook om autonomie in de taakuitvoering. Daarbij wordt gewezen op autonomie ten opzichte van de hiërarchie, maar ook op autonomie van tijd en plaats. Twee respondenten gaven aan dat ook de autonomie ten aanzien van de formele besluitvorming toeneemt doordat kleine besluiten zich onttrekken aan formele regels en doordat een informele stijl leidt tot minder strak regelvolgend gedrag.

F5. Werkplezier

11 van de 13 respondenten gaven aan dat e-mail een positieve bijdrage levert aan hun werkplezier. Sommige respondenten kunnen zelf worden gekenmerkt als 'fans' van e-mail: "Ik ben echt een voorstander van e-mail. Ik zou niet meer zonder kunnen of willen. Zonder computer kan ik niet werken. Ook anderen niet. Bij een stroomstoring hier ging iedereen naar huis." Een ander: "Als we geen e-mail zouden hebben, zou ik e-mail echt missen. Het is een onderdeel van het werk, een onderdeel van het leven."

Bij de positieve bijdrage van e-mail werd – net als bij de marine – vooral het accent gelegd op de bijdrage van e-mail in het efficiënt werken en de prettige informele stijl van communiceren. Daarnaast werd ook gewezen op de informele contacten, de toegenomen grip op de tijdsbesteding en het vergroten van de afwisseling in werkzaamheden:

- *Werk goed verrichten.* Dit punt werd door verschillende respondenten naar voren gebracht. Enkele uitspraken: "E-mail is efficiënt. 'Je gaat spitten en de schep staat klaar'" "Het gaat sneller. Ik heb meer informatie en kan informatie beter terugvinden. Het is alsof je virtueel met elkaar aan tafel zit. Dat is veel prettiger dan een memo." "Het scheelt veel werk. Je hoeft niet achter mensen aan te lopen."
- *Prettige, informele communicatie.* Net als bij de marine werd gewezen op het voordeel van de prettige stijl van communicatie. Een respondent: "Je kunt wel lachen om grappen in e-mail. Het is losser dan in een brief."
- *Informele contacten.* Daarnaast werd gewezen op informele contacten: "Ik mail soms over persoonlijke zaken met collega's. Je mailt dan een paar keer heen en weer over iets zakelijks en wordt dan persoonlijk. Ook heb ik een e-mail gestuurd naar een collega die een kind had gekregen. Dit soort contacten maakt het werk leuk. Puur zakelijk verkeer is minder leuk. Dit maakt het werk luchtiger."
- *Grip op de tijdsbesteding.* De grip op de tijdsbesteding verhoogt het werkplezier: "Iemand aan de telefoon moet je direct helpen. Met e-mail kun je zeggen: dat doe ik straks." Een andere respondent: "Het geeft mij meer rust: ik bepaal wanneer ik iets doe."
- *Afwisseling in werkzaamheden.* E-mail maakt het werk afwisselender: "Het maakt het werk afwisselend. Je bekijkt berichten, agenda, doet een spelletje."

Net als bij de marine wordt de mogelijkheid om persoonlijke contacten te onderhouden niet als zeer belangrijk beschouwd: "Persoonlijke e-mail is wel eens leuk, maar niet echt belangrijk voor het werkplezier."

Een respondent relativeerde de opmerkingen over de bijdrage van e-mail aan het werkplezier. Wanneer deze bijdrage immers vooral wordt gezien in het goed verrichten van taken, leveren andere ICT-applicaties ook een positieve bijdrage: "Overigens draagt de elektronische agenda en de lijst met contactpersonen net zoveel bij als e-mail."

2 respondenten gaven aan dat e-mail geen positieve maar ook geen negatieve bijdrage levert aan het werkplezier: "Plezier heb ik in contact met mensen. E-mail is daar een middel voor."

Er werd slechts weinig kantttekeningen genoemd bij de bijdrage aan het werkplezier. Een respondent: “Soms kan communicatie via e-mail irritatie oproepen, maar dat zijn uitzonderingen.” Een andere respondent: “Met e-mail heb je ‘magerder’ contact met anderen dan via de telefoon. Met de telefoon praat je er meer omheen.”

Het beeld over de bijdrage van e-mail aan het werkplezier is nog uniformer dan bij de marine. Bij de marine waren er nog twee respondenten die ook wezen op een afname in het werkplezier, bij de gemeente Informalia geen een. Ook valt op dat in Informalia meer verklaringen werden gegeven voor het positieve oordeel. Aanvullend aan de verklaringen die ook door respondenten van de marine werden genoemd – prettige, informele communicatie en werk goed verrichten – werd gewezen op de grip op de tijdsbesteding en de afwisseling in werkzaamheden.

F6. Interne en externe verantwoording

F6.1. Interne verantwoording

Van de 13 respondenten gaf het merendeel – 8 respondenten – aan dat e-mail geen enkele rol speelt in de interne verantwoording. Het volgende citaat illustreert dit: “Bij interne verantwoording gaat het om projectbudgetten en begrotingen. E-mail speelt hier nooit een rol in.” De overige respondenten benoemden verschillende relaties tussen e-mail en interne verantwoording en ook verschillende vormen van interne verantwoording:

- *Verantwoording over een e-mail-bericht.* “Intern roep ik soms iemand ter verantwoording over een bericht. Het losse karakter van de communicatie is geen vrijbrief om alles maar te schrijven.”
- *E-mail voor hiërarchische verantwoording (omhoog in de lijn).* “Ik gebruik e-mail wel om een verslag van werkzaamheden naar mijn baas te sturen.” Ook: “Een directeur vroeg wat er was gebeurd met een klacht van een gemeenteraadslid over de zoekmachine op de website. Dit wordt via e-mail beantwoord.”
- *Verantwoording aan medewerkers (omlaag in de lijn).* “Doorsturen van e-mail is ook een verantwoording van mijn tijdsbesteding aan de medewerkers. ‘Hij zit niet alleen te klaverjassen.’”
- *Horizontale verantwoording via e-mail.* Een respondent gaf aan dat hij via e-mail verantwoording aflegt aan de collega die dezelfde postbus gebruikt.
- *E-mail en managementrapportages.* “Via planning en control komen er vragen over de jaarplanning of managementrapportages. Grotere vragen worden overigens toegelicht in een gesprek.” Een andere respondent: “Wel stuur ik ten behoeve van het jaarverslag informatie per e-mail door.”

Geen van de respondenten gaf aan bewust e-mail-berichten te bewaren ten behoeve van interne verantwoording.

F6.2. Externe verantwoording

In de externe verantwoording speelt e-mail een nog beperktere rol: 11 van de 13 respondenten gaven aan dat e-mail-berichten niet worden gebruikt in de externe

verantwoording. Eén medewerker was hier zeer expliciet in: “Binnen de hele gemeente heeft e-mail nog geen rol gespeeld in externe verantwoording.”

Drie respondenten wisten wel voorbeelden te noemen waarbij e-mail-berichten bijna een rol speelden in externe verantwoording. In conflicten met bedrijven kon de gemeente tot een oplossing komen. Als er een rechtszaak was gekomen, hadden e-mail-berichten hierin een rol gespeeld: “Een tijd geleden hadden we leveringsproblemen met PC’s. Toen hebben de de e-mail-berichten erbij gehaald. We zijn er toen met de leverancier uitgekomen: het is niet gekomen tot een rechtszaak.” Een ander voorbeeld: “Ik heb wel eens meegemaakt dat we een serie e-mail-berichten op tafel moesten leggen. Een bedrijf had een website opgeleverd en wij hadden daar nog allerlei opmerkingen over. Daar werd in eerste instantie niets mee gedaan. Toen wij het bedrijf daar op aanspraken zei de directeur van niets te weten. Met de e-mail-berichten konden we aantonen dat we de klachten hadden doorgegeven. Toen heeft het bedrijf deze punten wel opgepikt. In dit geval was er geen probleem met de terugvindbaarheid van de berichten: wij hadden ze allemaal nog.” Een derde voorbeeld: “E-mail is soms wel van belang. Een voorbeeld: een extern persoon moest komen en kwam niet. Met e-mail kon ik laten zien dat het was afgesproken. Deze e-mail bewaar ik wel. Het risico is echter niet groot. Een externe zal niet snel een conflict beginnen wanneer hij een dag voor niets komt.”

De vraag is of deze gevallen wel tot een rechtszaak hadden kunnen leiden. Bedrijven zullen namelijk – wanneer het gaat om kleine bedragen – de zaak met een grote opdrachtgever als de gemeente Informalia niet op de spits willen drijven: “Bij externe verantwoording heeft e-mail nog nooit een rol gespeeld. E-mail-berichten met bedrijven zouden wel een rol kunnen spelen in rechtszaken. Dit is nooit gebeurd. Een verklaring hiervoor is dat bedrijven over een klein bedrag geen conflict aangaan met de gemeente.” Deze redenering kan verklaren waarom opdrachten voor bedragen tot 1000 euro wel via de e-mail kunnen worden toegezegd.

F7. Informeren van hiërarchisch bovengesikhten

Zowel aan managers als aan medewerkers werd de vraag gesteld of hiërarchisch bovengesikhten door e-mail beter op de hoogte zijn van het werk van hun medewerkers. 5 van de 7 medewerkers gaven aan dat hun bazen beter op de hoogte waren, 1 medewerker zag geen verschil – informeren gebeurt in zijn geval via formele rapportages – en 1 medewerker was van mening dat zijn baas juist slechter op de hoogte was. Dit laatste komt met name doordat de medewerker veel gebruik maakt van e-mail, terwijl de baas hier nog minder aan is gewend. Het merendeel was echter van mening dat de bazen wél beter op de hoogte waren. Dit heeft vooral te maken met het sturen van CC’s van belangrijke berichten aan bazen: “Als het nodig is stuur ik een CC. Dan kan hij meelesen. Daardoor is hij beter op de hoogte.” Gepast CC’en wordt gezien als belangrijk voor coördinatie: “Ik ben er zelf alert op dat er CC’s worden gestuurd naar de lijn. Je moet de ander in de gelegenheid stellen te interveniëren.”

De geïnterviewde medewerkers benadrukten dat ze niet van alle berichten een CC naar hun baas sturen. Zij zijn hier terughoudend in: “Ik ben wel terughoudend in het CC’en naar mijn baas. Ik doe dit hooguit met één bericht per dag.”

Een medewerker gaf aan dat CC’s naar zijn baas niet werden gelezen. Hij kiest er daarom voor om berichten direct aan zijn baas te adresseren: “Ik stuur nauwelijks berichten in CC

naar hem. Die hebben zijn aandacht niet. Hij zegt: ik heb 100 mailtjes op een dag. Alles wat CC is lees ik niet. Daarom stuur ik hem niets in CC, maar soms wel direct een bericht.”

Ook het merendeel van de managers – 4 van de 6 – is van mening dat zij beter op de hoogte zijn van het werk van hun medewerkers. 2 managers geven aan dat het geen verschil maakt. Dit zijn de managers die veel direct contact hebben met hun medewerkers omdat hun afdeling klein is of weinig medewerkers e-mail hebben. De meeste managers vonden echter wel dat ze beter op de hoogte waren: “Door e-mail en CC’s ben ik beter op de hoogte van het werk van mijn medewerkers.”

Geen van de managers ervaart het ontvangen van CC’s – en de mogelijk resulterende ‘information overload’ – als een probleem: “Information overload is geen probleem. In twee seconden heb je gezien waar het over gaat. Je kunt berichten dan zo weggooien. Ook sleep ik ongelezen berichten naar mijn mappen. Dan kan ik ze later eventueel nog lezen, bijvoorbeeld als het gaat om afdelingsverslagen.” Een andere manager: “Ik ontvang redelijk wat CC van binnen en buiten de afdeling. Dit vind ik geen probleem. Ik vind het prettig om op de hoogte te blijven. In grote lijnen lees ik deze berichten wel.” En nog een manager: “Twijfelachtige medewerkers zoeken zekerheid in veel CC’s. Ik heb hier geen last van: je leert selecteren.”

Een manager had wel eens teveel CC’s gekregen van een medewerker. De oplossing hiervoor was echter simpel: hij vroeg hem minder CC’s te sturen: “Ik had een projectleider die naast me zat. Hij mailde alles. Hij was ook extern en wilde alles vastleggen. Ik heb daar iets van gezegd.”

Eén manager wees er wel op dat veel CC’s kan leiden tot verwarring bij het delegeren van verantwoordelijkheden. De manager wordt immers steeds op de hoogte gehouden en daardoor in wezen medeverantwoordelijk gemaakt. Dit kan leiden tot onduidelijke werkverhoudingen: “Het probleem is niet de hoeveelheid CC’s maar de spanning met het delegeren van verantwoordelijkheden.” Een andere manager zag dit probleem niet en vond CC’s juist passen bij het delegeren van verantwoordelijkheden: “Mensen zijn ‘taakvolwassen’. Dit betekent ook dat medewerkers hiërarchisch bovengesikten informeren. De CC is hiervoor belangrijk. Via de CC kan de hiërarchie worden geactiveerd. Je moet hierbij het vertrouwen hebben dat mensen je informeren als er iets aan de hand is.”

Ten slotte kan nog worden opgemerkt dat e-mail niet alleen leidt tot betere informatie *naar boven* maar ook tot beter informatie *naar onder*. Een manager vond het belangrijk om zijn medewerkers van relevante zaken op de hoogte te houden. Hij hoort allerlei zaken die voor zijn medewerkers van belang zijn. Met e-mail kan hij deze rol veel beter vervullen. Voorheen had hij een gesprek met iemand en moest hij daarna dit ofwel op schrift zetten ofwel met alle betrokken medewerkers gaan praten. Nu forwardt hij relevante e-mail gewoon naar de betrokken medewerkers.

Uit deze antwoorden blijkt de koppeling die e-mail mogelijk maakt tussen de informele wereld van de e-mail en de formele wereld van de hiërarchische besluitvorming. Gebruik van de CC-functie van e-mail leidt ertoe dat de post-bureaucratische wereld van horizontale coördinatie wordt gekoppeld aan de bureaucratische wereld van besluitvorming via hiërarchische lijnen. Dit leidt tot een verandering van ex-ante sturing naar ex-post verantwoording want leidinggevenden kunnen hun medewerkers pas achteraf aanspreken op hun gedrag. Een respondent hierover: “Medewerkers hebben

vrijheid, maar leggen verantwoording achteraf af.”

DEEL G

BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

G1. Beantwoording van de eerste vraag: wat kenmerkt de e-mail-praktijk?

Op basis van de gepresenteerde onderzoeksresultaten kunnen nu de onderzoeksvragen worden beantwoord. De eerste vraag die is geformuleerd voor het onderzoek naar het e-mail-gebruik door ambtenaren van de Bestuursdienst luidt:

1. *Op welke manier maken ambtenaren van de Bestuursdienst van de gemeente Informalia gebruik van e-mail?*

E-mail niet beschouwd als een strategisch instrument

Uit de ontwikkeling van de e-mail-faciliteiten bij de gemeente Informalia blijkt dat e-mail niet werd beschouwd als een strategisch instrument. De betrokkenheid van de politieke en ambtelijke top bij de implementatie van e-mail was beperkt. E-mail werd beschouwd als een standaardonderdeel van de kantooromgeving: ambtenaren hebben e-mail nodig net zoals ze een bureau en een telefoon nodig hebben. In beleidsdocumenten werd wel gewezen op de mogelijke consequenties voor de communicatie met burgers, maar veranderingen in de interne organisatie en in de contacten met externe partijen kregen geen aandacht.

Niet iedereen heeft e-mail

Het is belangrijk om te beseffen dat ook in een kantooromgeving zoals de Bestuursdienst van de gemeente Informalia niet iedereen beschikt over e-mail. Bodem, medewerkers van de kantine, chauffeurs en dergelijke hebben geen vaste werkplek met e-mail. Dit is onderkend en er zijn daarom enkele PC's in de kantine geplaatst. Men kan echter niet verwachten dat via e-mail alle ambtenaren worden bereikt. Dit is met name in de afdeling Repro, Lay-out en Interne Dienstverlening onderkend. Communicatie gericht op alle ambtenaren verloopt in die afdeling (nog) op papier.

E-mailen is eenvoudig

Bij de invoer van e-mail-faciliteiten hebben bijna 400 ambtenaren een training gehad in het gebruik van Outlook. De antwoorden van de respondenten wijzen erop dat jongere ambtenaren momenteel weinig behoefte hebben aan een training. Outlook is inzichtelijk en veel mensen gebruiken het pakket ook thuis. Mensen van de oudere generatie lijken een training meer te waarderen. Daarbij kan nog worden opgemerkt dat ambtenaren lang niet alle functies van het pakket lijken te gebruiken: ze kunnen ermee werken, maar halen er niet het maximale uit.

Spam en mailinglists

In de meeste persoonlijke postbussen komt weinig spam. Opvallend was dat verschillende respondenten dachten dat er een spamfilter was, terwijl deze er niet

standaard is. Bij postbussen die via de website openbaar worden gemaakt – functionele postbussen en de algemene postbus – is spam wél een probleem. In het geval van de algemene postbus is nu wel een spamfilter geïnstalleerd.

De ruime meerderheid van de respondenten ontvangt één of meerdere nieuwsbrieven. Dit is een opvallend verschil met de Admiraliteit van de marine, waar weinig nieuwsbrieven worden ontvangen. De belangrijkste verklaring hiervoor is dat de meeste ambtenaren van de marine geen externe e-mail hebben. Een voordeel van externe e-mail is dus dat dit ambtenaren in staat stelt op eenvoudige wijze externe informatie te vergaren.

Kwantitatieve patronen in e-mail-communicatie

De respondenten van de Bestuursdienst geven aan dat ze gemiddeld ongeveer een uur per dag besteden aan het lezen en schrijven van e-mail. Dit komt ongeveer overeen met de tijdsbesteding van de respondenten van de marine. Bij deze tijdsbesteding kan nog worden opgemerkt dat het moeilijk is om af te bakenen hoeveel tijd er wordt besteed aan e-mail. Opstellen of lezen van documenten en het communiceren via e-mail lopen immers in elkaar over.

Ambtenaren van de gemeente sturen gemiddeld 7 berichten per dag en ontvangen er gemiddeld 4. De verhouding tussen verzonden en ontvangen berichten is grofweg 1 staat tot 2. Dit valt toe te schrijven aan het feit dat een bericht naar meerdere ontvangers kan worden gestuurd: over het geheel van alle berichten genomen zijn er dus meer ontvangers dan zenders.

Ambtenaren van de Bestuursdienst gebruiken e-mail vooral voor interne communicatie: ruim $\frac{3}{4}$ van alle berichten betreft de interne communicatie. Een opmerking die hier bij kan worden gemaakt is dat een analyse van andere media – telefoon, schriftelijke communicatie – wellicht geen ander beeld zou opleveren. Communicatie van medewerkers van grote organisaties is vooral intern gericht.

Er wordt redelijk veel gebruik gemaakt van de CC-optie. 12 % van de verzonden berichten bevat een CC en 20 % van de ontvangen berichten. Dit wijst erop dat er vaak een CC wordt gestuurd naar meerdere personen. 27 % van de verzonden berichten bevat RE in de subjectline, 16 % van de ontvangen berichten. Dit wijst erop dat RE vooral wordt gebruikt in berichten aan één persoon. Ambtenaren maken redelijk veel gebruik van de FW-optie, maar toch duidelijk minder dan van de RE-optie. Dit geldt zowel voor de verzonden als voor de ontvangen berichten. Ook de FW wordt vooral gebruikt om een bericht aan één persoon door te sturen.

Ongeveer een kwart van de ontvangen berichten heeft een attachment en 15 % van de verzonden berichten. Dit is een fors deel van de gehele e-mail-correspondentie. Voor de archivering betekenen deze resultaten dit dat het probleem van archiveren van attachments niet moet worden onderschat. Een archiefoplossing moet ook zijn gericht op het archiveren van documenten die via e-mail worden verstuurd.

Het kwantitatieve patroon van de secretaresse wijkt sterk af van het patroon van de andere medewerkers. Dit kan vooral worden toegeschreven aan het gebruik van e-mail voor het plannen van vergaderingen. Het ging slechts om één secretaresse dus hier kunnen geen conclusies uit worden getrokken. Wel kan worden opgemerkt dat het gebruik van e-mail door secretaresses bij de Admiraliteit sterke overeenkomsten vertoonde met het e-mail-patroon van de secretaresse bij de Bestuursdienst.

Kwalitatieve patronen in de e-mail-communicatie

Een kwalitatieve analyse van de e-mail-communicatie leidde tot de identificatie van verschillende patronen: algemene patronen, functiespecifieke patronen en individuele patronen.

- *Algemene patronen.* Er werden drie dominante algemene patronen gevonden: communicatie rond vergaderingen (afspraken, agenda's en notulen), samenwerken aan documenten (concepten, commentaar hierop, adviezen) en de beoordeling van offertes (concepten en commentaar). De communicatie rond vergaderingen en het samenwerken aan documenten werden ook bij de marine als algemene patronen gevonden.
- *Functiespecifieke patronen.* Daarnaast werden functiespecifieke patronen gevonden. Het e-mail-gebruik van de secretaresse – zo bleek uit zowel de interviews als de inhoudsanalyse – concentreert zich op afspraakinformatie. Managers gebruiken e-mail met name voor vergaderen, doorsluizen van informatie en sturen. Het e-mail-verkeer van stafmedewerkers betreft veelal praktische ondersteuning. En medewerkers wisselen vooral inhoudelijke informatie met elkaar uit. Deze patronen vertonen sterke overeenkomsten met de gevonden patronen bij de marine. Verschillen waren dat bij de marine de personeelsfunctionaris als apart patroon werd benoemd en bij de gemeente Informalia stafmedewerkers. Deze verschillen zijn toe te schrijven aan de selectie van respondenten.
- *Individuele patronen.* E-mail gebruikt hangt niet alleen af van de functie van ambtenaren, maar ook van hun persoonlijke voorkeuren. Sommige mensen bellen graag en anderen e-mailen liever ('Ik ben niet zo'n belfanaat.').

Ook werd opgemerkt dat e-mail door ambtenaren als 'organizer' wordt gebruikt: in de postbus staan berichten die nog moeten worden behandeld of waar nog een antwoord op binnen moet komen. Voor deze functie van e-mail werd door een respondent de fraaie term 'digitale sudderbak' gebruikt.

Een laatste opmerking over de e-mail-patronen is dat e-mail vooral ook van belang is om samenwerking rond gemeentelijke werkgroepen te ondersteunen. Deze samenwerkingsvorm loopt immers door de structuren heen en vraagt een nieuwe vorm van coördinatie. E-mail speelt een belangrijke rol in deze coördinatie.

Bewuste mediakeuze

Net als bij de marine werd waargenomen dat ambtenaren van de Bestuursdienst bewuste keuzen maken in het gebruik van media. Ook de overwegingen komen in hoge mate overeen. De ambtenaren kiezen voor telefoon of face-to-face communicatie wanneer de communicatie complexer of persoonlijker van aard is en wanneer er meer behoefte is aan interactie. De volgende eigenschappen zijn een reden om voor e-mail te kiezen: asynchroon (waardoor men niet afhankelijk is van de telefonische bereikbaarheid of de werktijden van een ander) en geheugen (informatie wordt vastgelegd en kan later worden geraadpleegd).³⁷

³⁷ In de literatuur over e-mail in privé situaties worden veel van de genoemde voordelen genoemd. De Haan (2004: 39) wijst er op dat er met e-mail geen inbreuk wordt gedaan op een ander. Ook is e-mail snel en is er

In het algemeen geldt bij de schriftelijke communicatie dat altijd e-mail wordt gebruikt tenzij er dringende redenen zijn om de communicatie per brief te versturen. Er zijn echter wel redenen om te kiezen voor schriftelijke communicatie. De belangrijkste reden om te kiezen voor schriftelijke communicatie is – net als overigens bij de marine – of het gaat om formele communicatie. Opvallend is dat brieven dus soms worden gebruikt omdat er nog geen procedures bestaan om adequaat via e-mail te communiceren. Het ontbreken van een (algemeen erkende) digitale handtekening en het ontbreken van een digitaal archiefsysteem, zijn redenen om niet via e-mail te communiceren.

Er was geen eenduidigheid over welke financiële afspraken via e-mail kunnen worden aangegaan. Bij één afdeling gold dat afspraken tot 200 euro via de e-mail konden, bij een andere afdeling gold een grens van 1000 euro. Een andere afdeling gaf aan dat alle financiële afspraken op papier worden bekrachtigd

Strategische communicatie

Net als bij de marine gebruiken ook ambtenaren van de Bestuursdienst e-mail voor strategische communicatie. In de interviews kwamen de volgende voorbeelden van strategische communicatie aan de orde:

- *Indekken*. Een belangrijke functie van e-mail is dat de verzender later op schrift kan aantonen dat hij niet iets verkeerd heeft gedaan.
- *Druk uitoefenen via de hiërarchie*. Een CC naar een hoger geplaatste wordt gebruikt om druk uit te oefenen.
- *Beïnvloeden besluitvorming in vergadering*. E-mail-communicatie voorafgaand aan vergaderingen kan de besluitvorming in vergaderingen beïnvloeden.

Persoonlijke communicatie

De meeste respondenten geven aan persoonlijke en zakelijke communicatie gescheiden te houden. De e-mail-postbus van de gemeente Informalia gebruiken ze voor zakelijke communicatie, de eigen postbus voor persoonlijke communicatie. Sommige respondenten waren uitgesproken in hun mening over dat privé gebruik van e-mail niet hoort. Niet iedereen houdt dit overigens altijd keurig gescheiden: sommige respondenten gebruiken e-mail (beperkt) voor privé communicatie. Uit inhoudsanalyse van de e-mail-berichten (van met name de manager) bleek ook dat e-mail wel degelijk wordt gebruikt om over privé zaken te communiceren. Kwantificeren hiervan bleek echter lastig doordat moeilijk was om te operationaliseren welke berichten gelden als persoonlijke communicatie en doordat een analyse van alle berichten zeer veel tijd zou vergen.

Uit het onderzoek is gebleken dat een onderscheid tussen zakelijke en privé communicatie te eenvoudig is. In de communicatie via e-mail kunnen verschillende soorten worden onderkend die niet kunnen worden gekenmerkt en volledig zakelijk, maar ook niet volledig privé zijn. In de niet taakgerelateerde mail kan een onderscheid worden gemaakt in verschillende soorten e-mail-berichten:

- *Niet taak gerelateerde, maar wel organisatie gerelateerde communicatie*. De

een hoge tolerantie ten aanzien van slecht en foutief taalgebruik. In het onderzoek naar de voordelen van e-mail in de samenleving wordt echter niet gewezen op het voordeel van de schriftelijkheid terwijl dit in ambtelijke organisaties juist van groot belang is.

- zakelijk e-mail wordt wel gebruikt als ‘smeerolie’ van de organisatie (voor een voorbeeld: zie inhoudsanalyse (D.4.1)).
- *Privé communicatie met collega’s*. Soms wordt de zakelijke e-mail gebruikt voor persoonlijke contacten met collega’s.
 - *Communicatie rond cursussen*. Een andere vorm van niet-taak gerelateerd gebruik van e-mail, was het gebruik van e-mail bij het volgen van cursussen.
 - *Privé communicatie met anderen*. Dit is privé communicatie met vrienden en familie die verder niets met het werk of de organisatie te maken hebben.

Dit beeld van soorten van persoonlijke communicatie komt grotendeels overeen met het beeld bij de marine. De communicatie rond cursussen was echter een patroon dat bij de marine niet was waargenomen. Interessant was dat een respondent aangaf dat vervlechting geen probleem hoeft te vormen voor archivering van e-mail. “Als alle zakelijke e-mail zou worden gearchiveerd, zou ik geen vervlochten berichten meer sturen. Ik zou dan gewoon twee berichten sturen: een zakelijk en een persoonlijk bericht.”

Raadplegen van de persoonlijke postbus op het werk – via een webapplicatie – komt nauwelijks voor. 12 van de 13 respondenten hebben thuis ook e-mail. Slechts 4 van deze 12 respondenten openen hun persoonlijke e-mail-postbus wel eens op het werk. En bij deze 4 gaat het dan nog om incidentele raadplegingen.

Formaliseren van contacten in een informele stijl

Het dominante beeld is – hoewel iets minder eenduidig dan bij de marine – vooral een formalisering van contacten. Respondenten wezen erop dat contact onpersoonlijker wordt en dat er een toename is in het vastleggen van afspraken. De formalisering past binnen het gevonden communicatiepatroon: een belangrijke reden om e-mail te gebruiken is dat de communicatie zwart-op-wit komt te staan. De formalisering van contacten wordt overigens zeker niet altijd negatief gewaardeerd: formalisering kan leiden tot minder vrijblijvendheid binnen de organisatie. Deze formalisering van de communicatie is (ten dele) een bewust proces. Ambtenaren kunnen ervoor kiezen communicatie te formaliseren, in sommige gevallen zullen ze er voor kiezen dit juist niet te doen.

Er was brede overeenstemming onder de respondenten dat de stijl van communicatie via

e-mail informeler is dan in brieven. De aanhef van e-mail is minder formeel, de stijl is

‘losser’ en het taalgebruik bondiger. Deze bondige stijl kwam duidelijk naar voren bij de

inhoudsanalyse van berichten van de manager.

De informelere stijl leidt niet tot een ‘anything goes’. Men let nog wel degelijk op

spelling en grammatica, maar controles hierop zijn minder intensief dan bij brieven. De

informelere stijl heeft nadelen. Respondenten wezen erop dat er conflicten kunnen

ontstaan. Overigens wordt niet altijd een informele stijl gebruikt: sommige e-mail-berichten hebben precies dezelfde stijl als formele brieven. Bij de marine werden veel dezelfde punten genoemd. Daar wezen respondenten er echter ook op dat er minder context aanwezig is. Dit punt werd door de respondenten van de Bestuursdienst niet naar voren gebracht.

Archivering (1): diversiteit aan bewaarpraktijken

Net als bij de marine werd een diversiteit aan bewaarpraktijken gevonden. Respondenten bleken te verschillen in hoeveel berichten ze bewaren. De meeste respondenten gooien na verloop van tijd bijna alle berichten weg. Zij bewaren e-mail-berichten alleen in de dynamische fase, als de berichten nog nodig zijn voor de uitvoering van werkprocessen. Een beperkt aantal respondenten geeft juist aan veel te bewaren. Daarbij wordt verwezen naar zakelijke afwegingen, maar ook de identiteit van de ambtenaar speelt een rol: “Ik ben een ontzettende hamster.”

Het algemene patroon is dat ze ‘belangrijke berichten’ (onder andere berichten over zaken die later meer aandachtig vragen en opdrachten aan externen) bewaren en ‘onbelangrijke berichten’ (vervangers van de telefoon, bevestigingen van vergaderingen, korte berichten ter kennis en berichten die niet met een project te maken hebben) weggooien. De bewaarbelangen – met name juridische en financiële argumenten – spelen eerder een rol bij de mediakeuze dan bij keuzen over bewaring.

Twee respondenten bewaren e-mail alleen digitaal, 5 respondenten voornamelijk digitaal maar ook een deel op papier en bij 5 respondenten ligt de nadruk juist op papieren bewaring. In het algemeen bewaren ambtenaren berichten op papier wanneer deze op de lange termijn van belang zijn. De digitale berichten dienen vooral als werkarchief: hier staan de berichten die men direct nodig heeft. Ook dient de digitaal bewaring onder andere het hergebruik van informatie.

Net als bij de marine werd een variëteit aan ‘triggers’ voor bewaring geïdentificeerd: bij ontvangst of verzending, bij afhandeling van het bericht, bij afronding van het project, bij een grote inbox, als de postbus vol is en ‘als mijn pet ernaar staat’. Opvallend is dat de trigger ‘postbus is vol’ bij de gemeente Informalia veel minder belangrijk was dan bij de marine.

De diversiteit aan bewaarmethoden was veel minder groot dan bij de marine. Bij de marine moesten allerlei manieren worden gevonden om het probleem van de beperkte schijfruimte op te lossen. Dit speelde in Informalia niet. De volgende methoden van bewaring werden gevonden: bewaring van berichten in de inbox en sent items, bewaring in mappen op de mailserver en bewaren als Word-documenten op de netwerkserver. Veel respondenten hanteren combinaties van deze vormen. Berichten worden eerst tijdelijk in de inbox bewaard en later verplaatst.

In een aantal gevallen was er sprake van collectieve bewaring per afdeling of project. Het ging hierbij met name om de afdeling accommodatiebeheer. Deze afdeling heeft een gezamenlijk (papieren) archief met e-mail-berichten. Ook de ambtenaren van het project

Basiswerkplek hebben een gezamenlijk archief: belangrijke berichten worden bewaard op een directory-server.

Respondenten ervoeren nauwelijks problemen bij het terugvinden van e-mail-berichten. De zoekfunctie is handig om informatie te zoeken, maar creëert geen garantie dat iemand alle stukken uit een dossier krijgt. Opvallend is dat mensen gewoon accepteren dat berichten zoekraken. Ze hebben niet het perspectief van een archivaris dat alles moet kunnen worden teruggevonden. Er lijkt eerder sprake van ‘*risk management in action*’: bewust worden bepaalde risico’s genomen en daarbij wordt geaccepteerd dat dit er soms toe leidt dat bericht weg zijn.

Archivering (2): beleid is bekend maar wordt niet gevolgd

De gemeente Informalia heeft een bondig beleid ontwikkeld op het gebied van de archivering van e-mail. Dit beleid kenmerkt zich door verantwoordelijkheid van ambtenaren voor archivering en ondersteuning door de afdeling DIV. E-mail-berichten moeten worden geregistreerd en gearchiveerd op basis van dezelfde bewaarbelangen die gelden voor papieren documenten. De archivering vindt plaats op papier: er zijn (nog) geen digitale archiefsystemen.

Het e-mail-beleid is – met name door de verspreiding van de bureaulappertjes – breed bekend bij ambtenaren van de Bestuursdienst. Dit betekent echter niet dat e-mail-berichten systematisch worden gearchiveerd. In tegendeel. Tekenend is dat in 2002 slechts 7 berichten ter archivering zijn aangeboden. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat zij niet of nauwelijks berichten laten archiveren. “Registreren? Wie doet daar nou aan?”

Er is één uitzondering. Bij de afdeling Accommodatiebeheer zijn de regels voor het archiveren van e-mail op afdelingsniveau uitgewerkt. E-mail-berichten worden structureel gearchiveerd en ook overgedragen aan het archief. De e-mail-berichten worden uitgeprint en in hangmappen bewaard. Deze hangmappen worden na enige tijd overgebracht naar het archief. Hierover zijn afspraken gemaakt. E-mail kan nog niet digitaal worden overgedragen omdat de gemeente Informalia nog niet beschikt over een digitaal archiefsysteem.

G2. Beantwoording van de tweede vraag: wat zijn de effecten van e-mail?

Ook is in het onderzoek gekeken naar de effecten van gebruik van e-mail. Hiervoor was de volgende vraag geformuleerd:

2. *Wat zijn de effecten van gebruik van e-mail op het functioneren van de Bestuursdienst en op de werkbeleving van ambtenaren?*

Efficiënte, minder bureaucratische organisatie

Net als bij de marine zijn de respondenten van de gemeente Informalia zeer positief over de effecten van e-mail. Snelheid van werken, kwaliteit van de informatie, efficiency van de communicatie en efficiency van de taak scoren duidelijk positief. Opvallend is dat respondenten minder uitgesproken positief waren over de effecten op de kwaliteit van het werk. De meeste respondenten waren niet van mening dat de kwaliteit van het werk afnam, maar ze zagen ook geen toename. De minst van e-mail ligt volgens de

respondenten eerder in de snelheid en efficiency van communicatie en taakuitvoering dan in de kwaliteit ervan.

Net als bij de marine leidt de efficiencywinst ertoe dat er minder secretariële ondersteuning nodig is. In één geval waren een administratieve medewerker en een secretaresse weggevallen, maar had de secretaresse toch tijd over voor andere taken. Secretariële taken worden overgenomen door e-mail – of breder: kantoorautomatisering – er geïntegreerd in taken van medewerkers en managers.³⁸

Nadelige effecten – die voor de respondenten overigens minder zwaar zweggen dan de positieve effecten – liggen vooral op het punt van de toenemende druk op het gebied van communicatie en coördinatie. Er werd op gewezen dat de praktijk van CC'en ertoe leidt dat gedelegeerde verantwoordelijkheden terugkomen bij de manager, dat mailen kan leiden tot een toename in mondelinge communicatie, dat misverstanden in communicatie via de e-mail moeten worden rechtgezet en dat berichten soms niet zorgvuldig zijn geformuleerd.

Coordination in the shadow of hierarchy

Het dominante beeld was echter dat e-mail niet leidt tot nieuwe contacten: “Ik benader mensen als ik iets met ze moet.” Deze heersende mening wijkt af van de marine waar de meerderheid van de respondenten wél aan gaf meer contacten te hebben. Dit verschil kan mogelijk worden toegewezen aan de aard van de organisatie: bij de marine heeft men te maken met een grote, wereldwijde vertakte organisatie. Bij de gemeente Informalia zit het gros van de ambtenaren in één gebouw.

De antwoorden op de vraag of gebruik van e-mail leidt tot het passeren van hiërarchische lijnen, was minder eenduidig. Net als bij de marine is een kleine meerderheid van mening dat er wel hiërarchische lijnen werden gepasseerd. De waardering hiervan is verschillend. Een respondent gaf aan dat hij dit prettig vond omdat hij ‘poortwachters’ kan passeren. Een manager vindt dit prettig omdat hij hierdoor beter kan sturen op hoofdlijnen. Een andere manager was minder positief: hij wees op het ondergraven van formele structuren door het passeren van hiërarchische lijnen. Enkele andere managers zagen minder nadelen in het passeren van hiërarchische lijnen en benadrukten het belang van CC's. Dit stelt managers in staat om te monitoren wat er gebeurt zonder dat ze een schakel vormen in de communicatie. Laatstgenoemde punten zijn interessant. De hiërarchische structuur staat niet aan het roer, maar kijkt wel over de schouder mee. Mocht hier aanleiding voor zijn, kan de hiërarchie zich erin mengen.

Dit beeld werd bevestigd in de antwoorden op de vraag gesteld of hiërarchisch bovengeschieden door e-mail beter op de hoogte zijn van het werk van hun medewerkers. De meeste medewerkers én de meeste managers gaven een positief antwoord op deze vraag. De geïnterviewde medewerkers benadrukten dat ze niet van alle berichten een CC naar hun baas sturen. Geen van de managers ervaart het ontvangen van CC's – en de mogelijk resulterende ‘information overload’ – als een probleem. Een manager had wel eens teveel CC's gekregen van een medewerker. De oplossing hiervoor was echter simpel: hij vroeg hem minder CC's te sturen. Ook leidt e-mail niet alleen tot betere

³⁸ Op basis van een literatuurstudie concludeert Zouridis (2000: 77) dat de introductie van ICT leidt tot een fragmentatie van taken en een meer verfijnd patroon van arbeidsdeling. De bevindingen voor e-mail wijzen juist in de tegengestelde richting: er vindt een integratie van taken plaats en er is sprake van minder arbeidsdeling.

informatie *naar boven* maar ook tot beter informatie *naar onder*. Een manager vond het belangrijk om zijn medewerkers van relevante zaken op de hoogte te houden.

De verschuivende communicatiepatronen wijzen op een verandering in de coördinatiemechanismen van de Bestuursdienst. Afstemming van werkzaamheden is één van de kernvragen voor organisaties. In de traditionele ambtelijke organisatie speelt de hiërarchie een cruciale rol. Leidinggevendenden richten zich op het afstemmen van de werkzaamheden van de verschillende ondergeschikten. Ook loopt de communicatie tussen verschillende organisatieonderdelen (afdelingen, directies) steeds via de leidinggevende.

Gebruik van e-mail lijkt een andere vorm van afstemming te ondersteunen. Bij de communicatie via e-mail zien we een patroon waarin informeel en langs horizontale lijnen wordt gecommuniceerd, maar de hiërarchie wordt wel via CC's op de hoogte gehouden. Ook lopen belangrijke besluiten via hiërarchische lijnen. Er is sprake van 'coordination in the shadow of hierarchy' (vgl. Scharpf, 1994).³⁹ In deze patronen valt noch een post-bureaucratische organisatie met alleen horizontale coördinatie te herkennen noch is sprake van verdergaande bureaucrativering. Men zou kunnen spreken van een light-bureaucracy: een bureaucratie die zich beperkt tot coördinatie wanneer de horizontale coördinatie tekort kan schieten. Dit patroon is een verdere uitwerking van wat ik bij de marine heb omschreven als een 'zwerm vogels'.

'Coordination in the shadow of hierarchy' leidt tot een verandering van ex-ante sturing naar ex-post verantwoording want leidinggevendenden kunnen hun medewerkers pas achteraf aanspreken op hun gedrag. Een respondent hierover: "Medewerkers hebben vrijheid, maar leggen verantwoording achteraf af."⁴⁰ Typisch genoeg geven de medewerkers aan e-mail niet te gebruiken voor verantwoording. Wel maken ze door de CC's monitoring door managers mogelijk.

Dit patroon past bij het beeld dat de respondenten schetsten van de cultuur van de organisatie. Deze cultuur kenmerkt zich door informele omgangsnormen en open deuren. De besluitvorming kenmerkt zich door hiërarchische verhoudingen, nadruk op formele procedures en schriftelijke onderbouwing en verantwoording. E-mail kan daarmee niet zozeer worden gekenmerkt als een oorzaak van veranderingen in ambtelijke organisatie, maar eerder als een middel dat culturele veranderingen belichaamt en ondersteunt.

Light-bureaucracy: autonomie en werkplezier

Het algemene beeld dat uit deze antwoorden naar voren komt is dat de meeste ambtenaren vinden dat e-mail weinig invloed heeft op hun autonomie. Net als bij de

³⁹ Scharpf (1994: 36) develops an account of social coordination based on the inter-actions which occur between hierarchical structures and networks of self-coordination - what Scharpf terms 'structurally embedded self-co-ordination'.

⁴⁰ Eén van de verwachtingen vooraf was e-mail de ministeriële verantwoordelijkheid (of op lokaal niveau: de politieke verantwoordelijkheid van wethouders) zou kunnen bedreigen. Informatie zou immers makkelijk kunnen lekken. E-mail maakt het lastig om de externe communicatie van ambtenaren te beheersen. Uit het onderzoek komt naar voren dat centrale sturing problematisch is. De 'zwerm vogels' is in beperkte mate te sturen vanuit een centraal punt. De bevindingen ondersteunen de verwachting dat er makkelijker kan worden gelekt niet. Lekken via e-mail lijkt juist onwaarschijnlijk omdat uit een bericht kan worden afgeleid wie het heeft verstuurd. Hoewel de beheersbaarheid afneemt, neemt de transparantie van de communicatie toe. De mogelijkheden om ex-ante te sturen nemen af, maar de mogelijkheden om ex-post te controleren nemen toe.

marine zijn de ambtenaren van de gemeente Informalia van mening dat hun autonomie toch al groot is. Een minderheid geeft echter aan dat hun autonomie wel is toegenomen. Het gaat hierbij met name om autonomie op het gebied van de omgang met informatie, maar ook om autonomie in de taakuitvoering. Daarbij wordt gewezen op autonomie ten opzichte van de hiërarchie, maar ook op autonomie van tijd en plaats. Twee respondenten gaven aan dat ook de autonomie ten aanzien van de formele besluitvorming toeneemt doordat kleine besluiten zich onttrekken aan formele regels en doordat een informele stijl leidt tot minder strak regelvolgend gedrag.

Uit vragen naar de betekenis van e-mail aan het werkplezier blijkt dat respondenten van de Bestuursdienst het prettig vinden in een dergelijke organisatie te werken. Het beeld over de bijdrage van e-mail aan het werkplezier is nog uniformer dan bij de marine. Bij de marine waren er nog twee respondenten die ook wezen op een afname in het werkplezier, bij de gemeente Informalia geen een. Ook valt op dat in Informalia meer verklaringen werden gegeven voor het positieve oordeel. Aanvullend aan de verklaringen die ook door respondenten van de marine werden genoemd – prettige, informele communicatie en werk goed verrichten – werd gewezen op de grip op de tijdsbesteding en de afwisseling in werkzaamheden.

Betrouwbare communicatie en geen problemen met verantwoording

Een vooronderstelling in dit onderzoek was dat gebruik van e-mail de betrouwbaarheid van organisaties negatief zou kunnen beïnvloeden doordat relevante e-mail-berichten niet meer kunnen worden teruggevonden. Net als bij de marine werd een dergelijk probleem niet gevonden. In tegendeel: de betrouwbaarheid van de communicatie neemt toe doordat afspraken helder worden vastgelegd. Net als bij de marine wordt benadrukt dat afspraken betrouwbaarder zijn doordat de afspraken zijn vastgelegd. Vastlegging leidt tot eenduidigere communicatie: beide partijen weten wat er is afgesproken. Vastlegging leidt ook tot een grotere druk op mensen om zich aan afspraken te houden omdat ze achteraf kunnen worden geconfronteerd met een e-mail-bericht waarin de afspraken zijn vastgelegd. Ook kan vastlegging en brede verspreiding van e-mail leiden tot sociale druk op ambtenaren om zich aan afspraken te houden. Dit geldt ook voor externe communicatie met de kanttekening dat men in de externe communicatie sneller zal kiezen voor een brief wanneer het gaat om afspraken. Net als bij de marine zijn er geen negatieve ervaringen met de betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen.

Ook lijkt gebruik van e-mail niet te leiden tot problemen in de interne en externe verantwoording. E-mail speelt namelijk nauwelijks een rol in intern of extern verantwoordingsonderzoek. Bij de marine werd gewezen op personeelszaken, maar uit het onderzoek in Informalia kwam dit niet naar voren. Wel werden enkele specifieke voorbeelden genoemd van e-mail inzake financiële kwesties. Als er een rechtszaak was gekomen, hadden e-mail-berichten hierin een rol gespeeld. De vraag is of deze gevallen wel tot een rechtszaak hadden kunnen leiden. Bedrijven zullen namelijk – wanneer het gaat om kleine bedragen – de zaak met een grote opdrachtgever als de gemeente Informalia niet op de spits willen drijven. Deze redenering kan verklaren waarom opdrachten voor bedragen tot 1000 euro wel via de e-mail kunnen worden toegezegd. De praktijk om berichten die betrekking hebben om bedragen kleiner dan 1000 euro per e-mail te sturen kan worden gekenmerkt als een de-facto juridische risico-analyse. Het risico op problemen is bij deze bedragen zo klein dat dit wel via e-mail kan.

Gebruik van e-mail lijkt hiermee vooral positieve gevolgen te hebben voor de effectiviteit en de betrouwbaarheid van de organisatie. Een kanttekening hierbij is dat slechts de effectiviteit en de betrouwbaarheid zijn gemeten vanuit de percepties van respondenten. Ook geldt dat respondenten nog steeds kiezen voor communicatie op papier wanneer het écht belangrijk is. Desalniettemin zijn de effecten van e-mail positief te noemen. Er ontstaat een organisatie waarin ambtenaren meer autonomie hebben en met toch een hoge effectiviteit en betrouwbaarheid.

G3. Aanbevelingen

Op basis van het verrichte onderzoek kunnen enkele aanbevelingen worden geformuleerd voor de Bestuursdienst van de gemeente Informalia. De aanbevelingen zijn gericht op het verder verbeteren van e-mail-praktijken.

1. Sta beperkte persoonlijke communicatie toe.

Uit het onderzoek blijkt dat de persoonlijke communicatie niet alleen betrekking heeft op privé-zaken maar ook kan gelden als ‘smeerolie’ voor de organisatie. Contacten tussen collega’s kunnen worden versterkt en ook kan e-mail een positieve bijdrage leveren aan de werksfeer. Verder kan persoonlijke communicatie betrekking hebben op cursussen die ambtenaren volgen. De Bestuursdienst doet er daarom goed aan om persoonlijke communicatie in beperkte mate toe te staan.⁴¹

Toestaan van persoonlijke communicatie betekent dat de organisatie een manier moet vinden om onderscheid te maken tussen persoonlijke en zakelijke communicatie. De persoonlijke communicatie kan – onder andere om redenen van privacy – niet worden gearchiveerd. Dit pleit voor een manier van archiveren waarbij ambtenaren zelf besluiten welke e-mail-berichten moeten worden gearchiveerd. Ook betekent dit dat ambtenaren geen ‘vervlochten berichten’ moeten sturen (privé en zakelijk door elkaar heen). Dit lijkt voor de ambtenaren geen probleem.

2. Gebruik specifieke applicaties voor algemene communicatiepatronen.

In het onderzoek worden drie algemene dominante communicatiepatronen waargenomen: communicatie rond vergaderingen, communicatie rond de totstandkoming van documenten en communicatie rond offertes. Voor deze communicatie wordt e-mail gebruikt. De nadelen hiervan zijn dat dit leidt tot veel netwerkverkeer – iedereen krijgt immers steeds stukken toegestuurd – en, belangrijker, tot problemen rond de archivering van documenten.

Wellicht is het een mogelijkheid om deze algemene communicatiepatronen te ondersteunen met meer specifieke (groupware-)applicaties. Deze applicaties dienen dan op flexibele wijze te kunnen worden ingevuld door gebruikers zodat ze passen bij

⁴¹ Aanvullend moet er bij e-mail-archivering ook een optie zijn voor omgang met mailinglistst. Hierbij gaat het immers niet om persoonlijke of zakelijke post, maar eerder om een tijdschrift. Daar is een apart soort bewaring voor nodig.

verschillende soorten vergaderingen en de totstandkoming van verschillende soorten documenten. Netwerkverkeer kan hiermee worden teruggebracht en ook kan de archivering goed worden geregeld.⁴²

De directie DIV heeft reeds een dergelijke applicatie. DIV maakt gebruik van Intranet om de communicatie rond vergaderingen (agenda's, notulen) te structureren. Deze praktijk zorgt ervoor dat er geen stukken over vergaderingen hoeven te worden rondgestuurd. Een e-mailtje met een hyperlink naar het Intranet voldoet. Ook leidt dit tot een eenduidige bewaring. Ten slotte kan worden opgemerkt dat een dergelijke aanpak overdracht naar het archief eenvoudiger maakt.

3. Laat ambtenaren e-mail archiveren bij verzending.

Er worden verschillende triggers voor archivering van e-mail-berichten geïdentificeerd (volle postbus, vaste dag, einde project, verzending en ontvangst). Het verdient de voorkeur om ambtenaren interne e-mail-berichten te laten archiveren direct bij de verzending ervan. Voordeel hiervan is dat het werk zich niet ophoopt en dat de medewerker precies weet waar het bericht over gaat. Ook is dit nodig omdat anders het risico bestaat dat ambtenaren de organisatie verlaten zonder hun berichten te hebben gearchiveerd. Voordeel van archivering bij de verzending is dat dit leidt tot minder werk. Uit de kwantitatieve analyse is immers gebleken dat het bij de verzending om veel minder berichten gaat. Voor berichten van externe contacten is verstandig om af te spreken dat de eerste ontvanger het bericht archiveert. Nadeel van archivering direct bij verzending (of ontvangst) is wel dat de werkonderbreking nog sterker is. Verder kan worden opgemerkt dat deze afspraak ook mogelijke implicaties heeft voor softwarematige implementatie: dezelfde regels kunnen worden vastgelegd in de software.

4. Oplossing moet meerwaarde hebben voor ambtenaren.

Uit het onderzoek blijkt dat de ambtenaren geen problemen ervaren ten aanzien van de bewaren van e-mail. In het algemeen zijn zij zeer positief over e-mail en hebben nooit ervaren dat zoek raken van berichten een probleem is. Wel is voor verschillende ambtenaren het vollopen van postbussen en daarmee het noodgedwongen zoeken van een ander bewaarmedium een probleem. Wellicht kan bij het zoeken naar een nieuw systeem ook worden aangegeven dat dit probleem hiermee kan worden opgelost.

5. Beschouw ambtenaren als professionele informatiewerkers.

De autonomie van ambtenaren inzake het informatiebeheer neemt toe. In de toekomst zal dit waarschijnlijk worden ondersteund door archiveringsmethoden waarbij de archivering een verantwoordelijkheid van de ambtenaar is. Dit vereist niet alleen adequate systemen en vaardigheden van de ambtenaren, maar ook een verhoogd bewustzijn. Ambtenaren moeten leren dat zij verantwoordelijk zijn voor adequaat informatiebeheer. Het verdient de aanbeveling om hier ook in functioneringsgesprekken aandacht aan te besteden. Ambtenaren dienen te worden getraind en beloond als professionele informatiewerkers.

⁴² Memo's worden nog wel redelijk wat verstuurd, maar bijna uitsluitend via e-mail. Wellicht kan er ook een applicatie voor memo's worden gemaakt. Deze memo's worden dan direct gearchiveerd.

Voor overheidsorganisaties is het van belang de archivering van e-mail te integreren in de professionaliteit van ambtenaren. Dit betekent dat de scholing niet het karakter moet hebben van het leren van eenvoudige regels. Het is juist belangrijk om met ambtenaren een debat te hebben over kennismanagement, verantwoording en cultuur-historisch erfgoed. Een professionele ambtenaar realiseert zich dat h/zij niet alleen bewaart voor zichzelf maar ook voor de organisatie en de omgeving van de organisatie. Het gaat om het aanwakkeren van de professionele verantwoordelijkheid.

6. Bottom-up beleidsontwikkeling

Ambtenaren van de Bestuursdienst hebben manieren gevonden om om te gaan met e-mail en vanuit hun perspectief werken deze manieren. Er was geen besef van problemen. Dit wil niet zeggen dat er voor de organisatie geen problemen kunnen ontstaan. Er is immers geen sprake van systematische archivering en dit zou ertoe kunnen leiden dat (langetermijn) bewaarbelangen worden geschaad. Gezien de diversiteit aan communicatiepatronen, de vele manieren die ambtenaren zelf hebben gevonden om e-mail te beheren en de centrale positie van e-mail in hun werkzaamheden is het niet verstandig om van bovenaf beleid inzake het archiveren van e-mail aan ambtenaren op te leggen. Het is cruciaal dat een beleid bottom-up wordt ontwikkeld. Het beleid dient aan te sluiten op de werkpraktijk van ambtenaren en door hen zelf gedragen te worden. Dit zal betekenen dat er niet direct een oplossing wordt gevonden die voldoet aan alle eisen die hier vanuit een archiefwetenschappelijk perspectief aan kunnen worden gesteld. Het zal veeleer gaan om een groeipad waarbij ambtenaren samen zoeken naar adequate manieren om e-mail te beheren. Een dergelijke benadering sluit aan bij het managen van professionals en geven van eigen verantwoordelijkheden.

Bijlage I. Bronnen

Interviews over het gebruik van e-mail

Stafmedewerker afdeling communicatie	19 januari 2004
Algemeen directeur bestuursdienst	19 januari 2004
Directeur Doceumentaire Informatievoorziening	19 januari 2004
Secretaresse afdeling onderzoek en informatie	8 januari 2004
Medewerker accommodatiebeheer	13 januari 2004
Afdelingshoofd accommodatiebeheer	8 januari 2004
Medewerker accommodatiebeheer	13 januari 2004
Projectleider basiswerkplek	13 januari 2004
Webmaster afdeling communicatie	20 januari 2004
Afdelingshoofd burgerzaken	8 januari 2004
All round jurist afdeling juridische zaken	13 januari 2004
Directeur servicecentra/waarnemend directeur publieksdiensten	8 januari 2004
Afdelingshoofd repro, lay-out en interne dienstverlening	20 januari 2004

Interviews over het e-mail-beleid

Directeur Doceumentaire Informatievoorziening	24 juni 2003
Voormalig Projectleider invoering emailfaciliteiten	30 maart 2004

Documenten over e-mail-beleid

Bestuursvoorstel B&W, Registratienummer 8808, Informalia: Digitaal, Collegevergadering 28 september 1999.

Bestuursvoorstel B&W, Registratienummer 13615, Informalia: Digitaal, Collegevergadering 3 oktober 2000.

Informalia Digitaal (klappertje voor op bureau over regels voor e-mail, Internet en Intranet). Auteur en datum staan niet aangegeven.

Gemeente Informalia: Informalia Digitaal, Informalia, September 1999.

Gemeente Informalia: Informalia Digitaal. Eindrapport Project e-mail (concept 23 mei 2003).

Medewerker Bestuursdienst (stuk zonder titel en datum over het ontvangen, zenden, registreren en archiveren van e-mail).

Literatuur

R.L. Daft & R.H. Lengel, 1984, Information Richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. In: L.L. Cummings & B.M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 6), JAI Press, Homewood, pp. 191 – 233.

J. de Haan, 2004, Door internet verbonden: de beleving van sociale contacten. In: *Jaarboek ICT en samenleving 2004. Beleid in praktijk*, J. de Haan & O. Klumper (red.),

Boom, Amsterdam, pp. 29 – 46.

B.J. Hooff, van den, 1997, *Incorporating electronic mail : adoption, use and effects of electronic mail in organizations*, Cramwinckel, Amsterdam.

Nickerson, 2000, Playing the corporate language game, Rodopi, Amsterdam.

F.W. Scharpf, 1994 Games real actors could play: positive and negative coordination in embedded negotiations, *Journal of Theoretical Politics*, Vol. 6 27- 53

S. Zouridis, 2000, *Digitale disciplineren. Over ICT, organisatie, wetgeving en het automatiseren van beschikkingen*, Proefschrift Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.

Bijlage II. Bijlage vragenlijsten

Interviews met gebruikers

E-mail praktijk

20. Hoe vaak per dag leest u uw e-mail? Hoeveel tijd besteedt u per dag aan het schrijven en lezen van e-mail? Kunt u vanaf thuis uw e-mail adres van het werk gebruiken? Heeft u ook een persoonlijk e-mail adres (bijvoorbeeld hotmail)? Bij deze vraag refereren aan de turflijst.
21. Waarvoor gebruikt u e-mail? Welke onderwerpen behandelt u in een e-mail-bericht? Welke niet? Wanneer besluit u in plaats van e-mail de telefoon te gebruiken? Wanneer besluit u in plaats van e-mail een memo of brief te versturen? Maakt u in contacten afwisselend gebruik van verschillende media?
22. Heeft u een training gehad in het gebruik van e-mail?
23. Gebruikt u e-mail zowel voor persoonlijke als voor zakelijke contacten? Gebruikt u voor beide uw zakelijke e-mail-adres? Zijn berichten vaak vervlochten: dat wil zeggen dat berichten zowel persoonlijke als zakelijke informatie bevatten. In hoeverre verschilt dat van het gebruik van telefoon en papier?
24. Heeft gebruik van e-mail geleid tot informelere communicatie binnen de organisatie? Kunt u hier voorbeelden van geven?
25. Van wie ontvangt u vooral e-mail? Krijgt u veel spam? En veel berichten van mailservers?
26. Gebruikt u bij e-mail-berichten een andere stijl dan bij brieven of memo's? Waarin verschilt de stijl? Past u een verschillende stijl toe bij verschillende soorten berichten? Kunt u hiervan voorbeelden geven?
27. Bewaart u e-mail-berichten? Bewaart u de berichten digitaal of op papier? Welke berichten verwijdt u? Welke argumenten spelen hierbij een rol? In hoeverre verschilt dit van de manier waarop u papieren informatie bewaart?
28. Heeft u wel eens problemen bij het terugzoeken van oude e-mail-berichten? Eigen e-mail-berichten? Of berichten van anderen?

Effecten

29. Maakt gebruik van e-mail uw werk effectiever (snelheid van werken, kwaliteit van het werk, kwaliteit van de informatie, efficiency van de communicatie, efficiency van de taak)? Waarom?
30. Heeft gebruik van e-mail geleid tot andere communicatiepatronen (meer externe contacten buiten de directie, nieuwe contacten, flexibelere communicatie, passeren van hiërarchische lijnen)?
31. Wat betekent e-mail voor de betrouwbaarheid van uw communicatie? Waarom?
 - a. Je kunt vertrouwen op afspraken binnen de organisatie.
 - b. Externe contacten kunnen vertrouwen op afspraken met de organisatie.
 - c. De organisatie kan relevante afspraken altijd weer boven tafel halen.

32. Hoe is het beleid van uw organisatie inzake het verzenden van e-mail en bewaren van e-mail berichten? [Deze vraag is bedoeld als check om te achterhalen óf de medewerker van het beleid op de hoogte is.]
33. Is uw autonomie – de vrijheid die u heeft om dingen te doen zoals u wilt – toegenomen in termen van (a) omgang met informatie, (b) uitvoering van werkzaamheden en (c) besluitvorming?
34. Draagt e-mail bij aan het plezier in uw werk? Maakt e-mail voor u het werk prettiger?
35. Maakt e-mail het afleggen van interne en externe verantwoording (parlement, Rekenkamer, Ombudsman, rechters) makkelijker of moeilijker? Kunt u hier voorbeelden van geven?
36. Is met gebruik van e-mail uw baas beter of slechter op de hoogte van uw werkzaamheden?

Contingentie

37. Zijn uw taken routine of ad-hoc? Gebruikt u e-mail voor routine of ad-hoc taken? Houdt u zich bezig met beleidsontwikkeling of beleidsuitvoering?
38. Zou u de cultuur binnen uw organisatie omschrijven als formeel of informeel? Waarom?

Interview over e-mail-voorzieningen en -beleid

Voorgeschiedenis

20. Sinds wanneer heeft uw organisatie e-mail?
21. Wat was de reden om een e-mail systeem te implementeren? Wie was de ‘trekker’? Was er steun van het topmanagement?
22. Zag men e-mail als een systeem voor formele of informele communicatie? Verwachte men een bijdrage aan de effectiviteit en betrouwbaarheid?

Inrichting van het systeem

23. Wat voor netwerkvoorzieningen heeft uw organisatie? Wat voor hardware en software wordt er gebruikt?
24. Wat voor e-mail systeem heeft uw organisatie? Over wat voor voorzieningen beschikken de ambtenaren?
25. Bestaat er een onderscheid tussen centrale, functionele en persoonlijke postbussen? Welke regels bestaan er over het gebruik hiervan?
26. Heeft iedereen van het begin af aan een e-mail postbus? Welke keuzen zijn er gemaakt over wie wel en wie geen e-mail postbus kreeg?
27. Kan iedereen van het begin aan zowel intern als extern e-mailen? Welke keuzen zijn hierover gemaakt?
28. Zijn er regels ontwikkeld over het gebruik van e-mail? Wie heeft deze regels opgesteld? Wat was de reden om de regels op te stellen? Zou ik deze regels kunnen inzien? Op welke manier zijn deze regels bekend gemaakt?

29. Zijn er regels gemaakt over het bewaren van e-mail? Wie heeft deze regels opgesteld? Wat was de reden om de regels op te stellen? Zou ik deze regels kunnen inzien? Op welke manier zijn deze bekend gemaakt?
30. Zijn er voorzieningen gecreëerd voor het bewaren van e-mail-berichten? Bestaat er een vorm van digitale archivering? Of worden berichten voornamelijk op papier bewaard?

Gebruik van het systeem

31. Bestaat er beleid om misbruik van e-mail-voorzieningen te voorkomen? In hoeverre wordt dit beleid daadwerkelijk uitgevoerd? Kunnen berichten van medewerkers worden gelezen door hun directe chef?
32. Zijn er binnen uw organisatie gevallen geweest van misbruik van e-mail-voorzieningen? Hoe vaak en van welke aard?
33. Krijgen ambtenaren trainingen in het gebruik van e-mail?

CASUS 3: De Nederlandsche Bank
Albert Meijer (20 december 2004)

Inhoudsopgave

Deel A. Vraagstelling en onderzoeksmethode

- A1. Vraagstelling
- A2. Onderzoeksmethode

Deel B. Beschrijving van de casus

- B1. DNB
- B2. E-mail-voorzieningen en –beleid

Deel C. Betekenis e-mail voor het functioneren van DNB

- C1. E-mail-voorzieningen
- C2. Aantal berichten
- C3. Tijdsbesteding aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten
- C4. Gebruik van e-mail
- C5. Persoonlijke communicatie
- C6. Informaliseren
- C7. Archiveren van e-mail

DEEL D. Bijdrage van e-mail aan de effectiviteit en betrouwbaarheid van de organisatie

- D1. Effectiviteit van de taakuitvoering
- D2. Veranderende communicatiepatronen
- D3. Betrouwbaarheid van de organisatie
- D4. Autonomie van medewerkers
- D5. Werkplezier
- D6. Interne en externe verantwoording
- D7. Informeren van hiërarchisch bovengeschieden

Deel E. Bevindingen en aanbevelingen

- E1. Beantwoording van de eerste vraag: wat kenmerkt de e-mail-praktijk?
- E2. Beantwoording van de tweede vraag: wat zijn de effecten van e-mail?
- E3. Aanbevelingen

Bijlagen

Bijlage I. Bronnen

Bijlage II. Bijlage vragenlijsten

DEEL A

VRAAGSTELLING EN ONDERZOEKSMETHODE

A1. Vraagstelling

In korte tijd heeft e-mail zich ontwikkeld tot een cruciaal communicatiemedium voor overheidsorganisaties. Zowel binnen overheidsorganisaties als in contacten met de buitenwereld wordt veel gebruik gemaakt van e-mail. Vooralsnog is echter niet helder welke gevolgen het gebruik van dit medium heeft voor het functioneren van overheidsorganisaties. Op welke manier veranderen manieren van werken? Treden er veranderingen op in de aansturing? Ook confronteert gebruik van e-mail deze organisaties met een aantal lastige vragen. Mag e-mail gebruikt worden voor persoonlijke communicatie? Op welke manier moeten e-mail-berichten worden bewaard? Wie bepaalt welke berichten worden bewaard?

Net als andere overheidsorganisaties worstelt ook DNB met deze vragen.⁴³ Dit is de aanleiding geweest om empirisch onderzoek uit te voeren waarbij de volgende vragen centraal stonden:

7. Op welke manier maken medewerkers van DNB gebruik van e-mail?
8. Wat zijn de effecten van gebruik van e-mail op het functioneren van DNB en op de werkbeleving van medewerkers?

De eerste vraag heeft betrekking op de wijze waarop e-mail wordt gebruikt door medewerkers. Deze vraag heeft vooral een beschrijvend karakter. Onderzocht wordt over wat voor voorzieningen medewerkers beschikken, hoeveel berichten zij versturen en ontvangen, op welke manier zij e-mail-berichten bewaren, over welke onderwerpen zij intern en extern communiceren via e-mail, in hoeverre zij e-mail gebruiken voor persoonlijke communicatie, welke stijl zij hanteren bij de communicatie via e-mail en hoe zij e-mail-berichten bewaren.

Bij de tweede vraag wordt gezocht naar de effecten van gebruik van e-mail door medewerkers van DNB. Deze effecten hebben betrekking op het functioneren van de organisatie en de werkbeleving van medewerkers. Bij het functioneren van de organisatie gaat het om de effectiviteit van werken, communicatiepatronen, betrouwbaarheid van de organisatie, informeren van hiërarchisch bovengesikten en afleggen van verantwoording. Bij de werkbeleving van medewerkers gaat het om de autonomie en het werkplezier van medewerkers.

De genoemde effecten op de organisatie zijn in de praktijk lastig te meten. In dit onderzoek wordt uitgegaan van percepties van deze effecten die bestaan bij de medewerkers van DNB. Hen is gevraagd of ze vinden dat e-mail een effect heeft op de

⁴³ De Nederlandsche Bank NV is geen overheidsorganisatie in de gebruikelijke betekenis van dit begrip, maar een Naamloze Vennootschap. Voor een deel van taken geldt DNB echter als een Zelfstandig bestuursorgaan (Zbo). De Archiefwet 1995 hanteert een eigen definitie van het begrip overheidsorgaan en vanuit dat perspectief geldt DNB daarom wel als overheidsorganisatie.

genoemde factoren en wat de aard en richting van dit effect is.

A2. Onderzoeksmethode

Casusselectie

In deze casusstudie is het gebruik van e-mail binnen DNB onderzocht. Vergeleken met andere kantooromgevingen binnen de overheid, speelt beveiliging een relatief grote rol. Verder geldt DNB als een kantooromgeving die weinig afwijkt van andere kantooromgevingen. In de bevindingen van deze casus zal ik terugkomen op de vraag of de bevindingen ook zouden kunnen gelden voor andere overheidsorganisaties en de bevindingen steeds vergelijken met de eerder verrichte casusstudies bij de marine en bij de bestuursdienst van een middelgrote gemeente.

Het onderzoek naar DNB is gedeeltelijk voor de reorganisatie van 1 mei 2004 uitgevoerd en gedeeltelijk erna. Medewerkers is steeds gevraagd naar hun wijze van e-mail-gebruik en de effecten hiervan op hun werk. Aangezien hun ervaringen vooral betrekking hebben op de situatie vóór de reorganisatie, heeft dit onderzoek op die situatie betrekking. Wanneer er uitspraken worden gedaan die specifiek betrekking hebben op de situatie na de reorganisatie, wordt dit expliciet aangegeven.

Onderzoeksvragen

De geformuleerde hoofdvragen waren leidend in dit onderzoek. De vragen zijn uitgewerkt in specifieke onderzoeksvragen die weer de basis vormden voor interviewvragen. De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:

Gebruik van e-mail binnen DNB

1	Over welke e-mail-voorzieningen beschikken medewerkers?	Paragraaf B2, C1
2	Hoeveel berichten versturen medewerkers?	Paragraaf C2
3	Hoeveel tijd besteden medewerkers aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten?	Paragraaf C3
4	Op welke manier gebruiken medewerkers e-mail voor interne en externe communicatie?	Paragraaf C4
5	Op welke manier gebruiken medewerkers e-mail voor persoonlijke communicatie?	Paragraaf C5
6	Wat is de stijl van de e-mail-berichten?	Paragraaf C6
7	Op welke manier bewaren medewerkers e-mail-berichten?	Paragraaf C7

Effecten van gebruik van e-mail

9	Wat zijn de effecten van e-mail op de effectiviteit van de taakuitvoering?	Paragraaf D1
10	Wat zijn de effecten van e-mail op de communicatiepatronen?	Paragraaf D2
11	Wat zijn de effecten van e-mail op de betrouwbaarheid van de organisatie?	Paragraaf D3
12	Wat zijn de effecten van e-mail op het informeren van hiërarchisch bovengeschikten?	Paragraaf D7
13	Wat zijn de effecten van e-mail op de interne en externe verantwoording?	Paragraaf D6
14	Wat zijn de effecten van e-mail op de autonomie van medewerkers?	Paragraaf D4
15	Wat zijn de effecten van e-mail op het werkplezier van medewerkers?	Paragraaf D5

Onderzoeksmethoden

In deze casusstudie is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden:

- Om inzicht te krijgen in het e-mail-beleid van DNB en de bestaande technische

- voorzieningen zijn gesprekken gevoerd met twee archiefdeskundigen en één medewerker van de sectie Informatisering & Automatisering (zie bijlage I).
- Documenten over het beleid op het gebied van e-mail zijn bestudeerd om inzicht te krijgen in de bestaande regels (zie bijlage I). Bij deze documenten ging het om het algemene beleid voor e-mail en Internet als ook om het beleid op het gebied van archivering van e-mail.
 - De praktijk van het gebruik van e-mail is onderzocht door middel van interviews met acht medewerkers van DNB (zie ook bijlage I). In gesprekken met deze respondenten zijn praktijken in het gebruik van e-mail in kaart gebracht en zijn ook hun percepties van de effecten van e-mail onderzocht.

De uitvoering en analyse van de interviews wordt hieronder nader toegelicht.

Uitvoering en analyse van de interviews

Bij de interviews is gewerkt met een standaardvragenlijst (zie bijlage II). Interviews werden uitgewerkt en opvallende uitspraken letterlijk genoteerd. De interviews zijn kwalitatief geanalyseerd: bekeken is of er overeenstemming bestaat in de antwoorden en wanneer er verschillen bestonden werd gekeken of er patronen konden worden geïdentificeerd. Deze patronen zijn gerelateerd aan de aard van de functie van de respondent.

In dit casusrapport worden de bevindingen van het onderzoek aan de hand van de onderzoeksvragen gepresenteerd. Er is uit overwegingen van anonimiteit voor gekozen om niet aan te geven uit welk interview resultaten afkomstig zijn. Wanneer het gaat om uitspraken die direct gerelateerd zijn aan de functie van de geïnterviewde, is dit overigens niet mogelijk. Ook wordt bij de uitwerking van de antwoorden over alle respondenten in de manlijke vorm geschreven om anonimiteit van de respondenten te waarborgen.

Selectie respondenten

Bij de selectie van respondenten zijn de volgende criteria gehanteerd:

- Diversiteit aan taken en werkzaamheden
- Diversiteit aan hiërarchische posities

De selectie van de respondenten is aan de hand van de bovenstaande criteria uitgevoerd door de contactpersoon van DNB. De selectie resulteerde in een diversiteit aan respondenten. Deze respondenten kunnen aan de hand van enkele verschillende kenmerken worden weergegeven.

Positie ten opzichte van het management

- Management: 3
- Secretariaat: 1
- Medewerkers: 4

Inhoudelijke terreinen

- Interne en externe communicatie: 1
- Juridische zaken: 2

- IT-auditing: 1
- Archief: 1
- Wetenschappelijk onderzoek: 1
- Export en import garanties: 1
- Betalingsverkeer: 1

Over deze selectie kan worden opgemerkt dat er – net als bij de marine, maar in tegenstelling tot de gemeente – relatief veel managers zijn geïnterviewd. Gezien de interesse van dit onderzoek – betrouwbaarheid en verantwoording – is dit echter zeker niet onwenselijk.

DEEL B

BESCHRIJVING VAN DE CASUS

B1. DNB

B1.1. Structuur

De Nederlandsche Bank speelt een sleutelrol in het monetaire en bancaire beleid van Nederland. DNB heeft volgens de Bankwet 1998 de volgende taken:

- Bijdragen aan het bepalen en uitvoeren van het monetaire beleid in de EU;
- Beheren van de officiële externe reserves en verrichten van valutamarktoperaties;
- Bevorderen van de goede werking van het betalingsverkeer;
- Toezicht houden op financiële instellingen
- Verzamelen van statistische gegevens en vervaardigen van statistieken.

DNB is een naamloze vennootschap. Het dagelijks bestuur wordt gevormd door een directie bestaande vier directieleden en een president, dr. A.H.E.M. Wellink. Voor een deel van haar taken geldt DNB als Zelfstandig bestuursorgaan. Om die reden is de Archiefwet 1995 op haar van toepassing.

In de loop van 2003-2004 is DNB gereorganiseerd ter voorbereiding op de fusie met de Pensioen en Verzekeringskamer (PVK). Bij DNB werkten eind 2003 1793 medewerkers (1644 fte). De PVK telde eind 2003 249 medewerkers (232 fte). De twee organisaties zijn per 1 mei 2004 samengevoegd, vooruitlopend op de juridische fusie per 30 oktober 2004. De nieuwe organisatie draagt de naam De Nederlandsche Bank NV en telt 1872 medewerkers (1727 fte). Het aantal medewerkers is daarmee afgenomen van 2042 medewerkers eind 2003 tot 1872 medewerkers eind 2004.

DNB maakt deel uit van het Europees Stelsel van Centrale Banken. Dit betekent dat de mogelijkheden om een eigen monetair beleid te voeren beperkt zijn. Ook betekent dit dat er veel contact en afstemming plaatsvindt met de Europese Centrale Bank en de Centrale Banken van de eurozone.

Medewerkers werken relatief lang bij DNB. Het Sociaal Jaarverslag 2002 van DNB laat zien dat destijds ruim de helft van de medewerkers langer dan 10 jaar bij DNB werkte. Ook zijn medewerkers van DNB relatief oud: meer dan de helft van de medewerkers was destijds ouder dan 40 jaar, de gemiddelde leeftijd was 42. Van deze medewerkers was 2/3 man en (daarmee vanzelfsprekend) 1/3 vrouw.

In de periode voorafgaand aan de reorganisatie – vóór 1 mei 2004 – bestond DNB uit vier directoraten (Monetaire zaken, Toezicht, Betalingsverkeer en Intern bedrijf). Onder de directie functioneerde een onderdirectie van waaruit de 30 afdelingen werden aangestuurd. Afdelingen waren meestal onderverdeeld in een groot aantal secties. De meeste medewerkers van DNB zijn werkzaam op het hoofdkantoor in Amsterdam. Daarnaast telt DNB nog vier bankkantoren of agentschappen (Amsterdam, Hoogeveen, Eindhoven en Wassenaar).

In de nieuwe organisatiestructuur zoals die op 1 mei 2004 is ingevoerd is DNB opgedeeld in 15 divisies. De onderdirectie is als bestuurslaag opgeheven. Onder de divisies

ressorteren 57 afdelingen. Dat zijn er bijna tweemaal zoveel als voorheen, maar dit aantal is inclusief de organisatie van de voormalige PVK. Bovendien is het aantal secties drastisch teruggebracht tot 22. De vier bankkantoren of agentschappen worden in de periode tot 2008 gefaseerd gesloten, met uitzondering van het agentschap Amsterdam. Omdat het onderzoek deels vóór en deels na 1 mei 2004 is uitgevoerd, worden onderdelen van de organisatie in het rapport soms verschillend benoemd. Zoals ik eerder heb aangegeven ligt het accent in het onderzoek op de ervaringen van medewerkers vóór de reorganisatie.

B1.2. Cultuur

Verschillende respondenten benadrukken dat de cultuur bij DMB vroeger zeer formeel was en in de loop der jaren informeler is geworden:

“In het verleden was de cultuur formeel. Nu wordt dit informeler in de omgang tussen mensen, hoe mensen elkaar aanspreken en de kleding van mensen.”

“De stijl is informeler. Vroeger sprak je afdelingsdirecteuren aan met meneer, nu met de voornaam. Je kon ook niet zomaar bij een baas binnenlopen, je moest kloppen.”

‘Vroeger hadden we beambten en hoofdbeambten. Beambten hadden een stoel zonder armleuning, een recht bureau en moesten voor 9 uur binnen zijn, hoofdbeambten hadden een stoel met armleuning, scheef bureau, mochten na 9 uur binnenkomen en ook mocht familie mee DNB binnen. Hoofdbeambten waren hoger geplaatst, maar ook mensen die hadden gestudeerd.’

‘DNB is minder formeel geworden. Dit blijkt duidelijk uit de personeelskrant (Florijn). Deze is veel minder formeel geworden.’

Ook gaven mensen aan dat het gebruik van e-mail past bij een organisatie die informeler wordt, maar dat e-mail niet de oorzaak van deze veranderingen is:

“E-mail sluit aan op deze trend en past bij de ontwikkeling waar we als Bank in zitten.”

“Dit ligt niet alleen aan e-mail, maar is een gevolg van de cultuurverandering binnen DNB.”

De veranderingen betekenen, volgens verscheidene respondenten, niet dat DNB een informele organisatie is geworden. De organisatie is nog steeds redelijk formeel:

‘We zijn redelijk procedureel maar we werken dan ook met zaken van veel (financiële) waarde.’

‘In vergelijking met de PVK (fusiepartner) is DNB formeel. DNB is geneigd een formele positie in te nemen. Men kiest eerder een brief dan een e-mail.’

‘De cultuur is formeel. De hiërarchie is belangrijk.’

‘DNB is een degelijke, formele organisatie. Het is ook een voorzichtige organisatie. Het mag wel wat ‘sjeuïger’, meer creatief en minder formeel. Men vindt de organisatie formeel. Ik vind dat niet erg.’

Respondenten benadrukten daarbij dat met name de cultuur van sommige afdelingen en ook het contact tussen afdelingen formeel is. Ook gaf een respondent aan dat de cultuur hoger in de hiërarchie formeler is. Binnen afdelingen vond men de cultuur informeler:

‘Binnen de afdeling is de cultuur informeel.’

‘Er bestaat verschil tussen de afdelingen. Sommige afdelingen – bijvoorbeeld Toezicht – zijn zeer formeel, andere afdelingen – bijvoorbeeld Facilitaire Zaken – zijn juist informeel.’

‘Omhoog in de hiërarchie is de organisatie formeel. In horizontale contacten is de organisatie informeel.’

Een respondent gaf nog aan dat de organisatie alleen op papier formeel is:

‘Als je de weg weet is het een informele organisatie. Mij ervaring is dat de directie tamelijk toegankelijk is. Op papier is het wel een hiërarchische organisatie.’

En ten slotte was een respondent van mening dat de organisatie informeel is:

‘Informeel. Men spreekt elkaar aan met je en jij. Mensen zijn wel netjes. Ze zeggen niet keihard direct waar het op staat. De organisatie is informeel doch beschaafd.’

Het algemene beeld dat uit deze antwoorden naar voren komt is dat DNB een formelere cultuur heeft dan de onderzochte gemeente en ook wel formeler is dan de Admiraliteit. Dit wil niet zeggen dat DNB niet met de tijd meegaat: de kleding, omgangsvormen, contacten en wijze van communicatie zijn wel degelijk informeler geworden. Toch gaat het om een organisatie waarin grote financiële belangen een rol spelen en die gediend is bij het nauwkeurig volgen van procedures. Dit resulteert in een formelere cultuur dan bij de andere onderzochte organisaties.

B2. E-mail-voorzieningen en -beleid

B 2.1. Voorgeschiedenis

Tot 1994 beschikten de medewerkers van DNB – zover bleek uit de stukken en de interviews – niet over e-mail-voorzieningen. Met de introductie van het digitaal documentsysteem RONDO kregen de medewerkers ook de beschikking over e-mail. RONDO was ontwikkeld op basis van Lotus Notes en e-mail was een faciliteit die bij Lotus Notes werd geleverd. Dit betekent dat e-mail nooit is bewust geïntroduceerd: het verscheen als bijproduct bij een systeem voor het samenwerken aan en beheren van digitale documenten. Lange tijd – tot 1999 – bestond er geen beleid voor e-mail: men beschouwde e-mail als een soort telefoon. E-mail was vooral gericht op de informele communicatie. Men verwachtte geen bijdrage aan de effectiviteit en betrouwbaarheid. Pas in 1999 kwam er een circulaire van de directie over e-mail (en daarbij ging het alleen nog over externe e-mail.)

De ‘trekker’ achter de introductie van Lotus Notes waren de automatiseerders. ‘De introductie is vooral bottom-up gebeurd.’ Een klein clubje binnen ICT wilde documenten delen. Later bleek dit handig voor veel meer mensen binnen DNB: meer mensen kregen de beschikking over systemen voor beheer van digitale documenten en meer verschillende applicaties werden ontwikkeld. Het topmanagement liet dit toe. De sterke groei van Lotus Notes binnen DNB leidde echter tot beheersproblemen. In 1997 waren er wel 120 verschillende Lotus Notes databases bij de 24 verschillende afdelingen. En daaronder lagen weer andere databases. Qua beheer van digitale documenten was het een

chaos. Daar moest een oplossing voor komen.⁴⁴

Een project om te zoeken naar een methode voor digitale archivering werd gestart en tussen 1997 en 1999 werd nagedacht over een oplossing om digitale documenten te archiveren. In 1999 was er een Europese aanbesteding en dit leidde tot de keuze voor TRIM als digitaal archiefsysteem. E-mail werd hierin meegenomen: ook e-mail-berichten werden gearchiveerd in TRIM. In 2000 werd RONDO aangepast aan het inmiddels geselecteerde TRIM. Ook werd er in het e-mail-pakket een functie gecreëerd om archivering van e-mail te vereenvoudigen.

B 2.2. Huidige voorzieningen

Hardware, software en netware

DNB beschikt over standaard netwerkvoorzieningen, PC's en besturingssoftware. In dit opzicht is DNB sterk vergelijkbaar met de andere onderzochte organisaties. Er bestaat echter een verschil in het gebruikte e-mail pakket. DNB heeft geen Outlook maar Lotus Notes Mail. 'We hebben voor Lotus Notes gekozen vanwege het beheer van digitale documenten.'

E-mail (en Internet)

Alle medewerkers hebben een e-mail-postbus en kunnen intern en extern e-mailen. In uitzonderlijke gevallen hebben mensen twee postbussen. Wel zijn er enkele honderden uitvoerende medewerkers (beveiliging, tellen van bankbiljetten, catering) die niet beschikken over toegang tot een PC. DNB heeft dit onderkend en daarom wordt voor algemene communicatie ook gebruik gemaakt van andere kanalen dan e-mail. Ook kunnen deze medewerkers algemene PC's – bijvoorbeeld in de bibliotheek – gebruiken om te e-mailen.

Naast een centrale e-mail-postbus bestaan er functionele postbussen voor onder andere de bibliotheek, voorlichting, afdelingen, secties, etc. Elke archiefsectie heeft een functionele postbus. Ook kunnen voor projecten functionele postbussen worden gecreëerd. De mogelijkheid bestaat maar gebruik van een functionele postbus is niet verplicht. De eigenaar van een functionele postbus kan zelf besluiten hoe deze wordt beheerd. Soms doet één persoon dit (voorbeeld: de secretaresse van JZ) en soms doen vele personen dit (voorbeeld: archiefsectie⁴⁵). Functionele postbussen kunnen worden opgeheven als een project is afgerond.

Niet iedereen kan overigens op Internet surfen. Medewerkers moeten toestemming krijgen van hun leidinggevende voor Internetvoorzieningen. De reden hiervoor was dat de directie bang is dat mensen Internet voor 'fun' gebruiken. Ook beveiliging was een belangrijk argument, maar nu is het netwerk voldoende beveiligd. Toch heeft nog steeds niet iedereen toegang tot Internet. Nu wordt dit bepaald door kostenoverwegingen – aantallen licenties. De schatting van één van de respondenten is dat echter wel de helft van de medewerkers Internet heeft.

DNB betreft een hoogbeveiligde geautomatiseerde omgeving en dit brengt beperkingen

⁴⁴ Momenteel zijn er bij DNB 200 a 300 applicaties in Lotus Notes ontwikkeld. Het gaat hierbij ook om cruciale systemen. Ook de toezichtsystemen zijn in Notes ontwikkeld.

⁴⁵ Bij de archiefsectie hebben ze de taken verdeeld ten aanzien van het verwerken van de e-mail. Elke medewerker haalt uit de functionele postbus de e-mail waar hij verantwoordelijk voor is.

in het gebruik met zich mee. Medewerkers kunnen niet downloaden van Internet. Ook zijn e-mail- en WWW-applicaties niet met elkaar verbonden: medewerkers kunnen niet op links in een e-mail-bericht klikken om deze op Internet te bekijken. De sterke beveiliging werd door een respondent als een probleem ervaren: 'Internet gebruik ik weinig. Dat is sterk afgeschermd.'

Bewaarruimte voor e-mail is bij DNB geen probleem. Aanvankelijk was er geen limiet voor de mailboxen, in december 2002 werd een limiet ingesteld van 100 Mb. In april 2004 is deze limiet verhoogd tot 150 Mb (met in specifieke gevallen uitzonderingen). De verhoging had te maken met een andere inrichting van de mailboxen waardoor er meer Mb in de inrichting zelf ging zitten. Bijna niemand van de medewerkers komt aan de huidige limiet.

E-mail-berichten van buiten gaan door zes virusscanners – van Secure IQ – en door enkele firewalls. De DNB beheert deze voorzieningen zelf. Ook wordt externe e-mail gemonitord. Er gaat een belletje rinkelen bij (1) grote bestanden, (2) grote aantallen berichten, (3) grote aantallen adressen of (4) grote aantallen attachments. In dat geval gaan de berichten naar systeembeheer. Deze bekijken de berichten en bepalen of ze mogen worden verzonden. Ook kunnen medewerkers niet direct een e-mail-bericht sturen naar de hele DNB. Wanneer een bericht aan alle medewerkers is geadresseerd, kijkt hier eerst iemand van de afdeling Communicatie naar. Berichten voor de hele organisatie worden 's nachts verzonden.

In het algemeen kan worden opgemerkt dat voor DNB veiligheid van groot belang is. Men heeft immers betalingssystemen en andere belangrijke systemen. Dat de veiligheid van belang is merk je ook bij de binnenkomst. Zonder paspoort kom je niet binnen. Je moet een 'grens' over om de organisatie binnen te komen en daartoe dien je - net als bij een echte grens – een identiteitsbewijs te tonen. In dat opzicht lijkt DNB sterk op de Admiraliteit van de Koninklijke Marine. Ook daar geldt zowel in de fysieke als de virtuele wereld een strenge beveiliging.

Dit onderzoek concentreert zich op het gebruik van e-mail. Bij DNB bestaan echter twee digitale systemen die sterk samenhangen met het gebruik van e-mail: het Document Management Systeem RONDO en het Digitale Archiefsysteem TRIM. Deze twee systemen zullen hier ook kort worden beschreven.⁴⁶

RONDO

Sinds najaar 1995 beschikt DNB over een Document Management Systeem (DMS): RONDO. Dit DMS is ontwikkeld in Lotus Notes. RONDO biedt de volgende mogelijkheden:

- Interne en externe documenten opstellen
- Samenwerken aan documenten
- Versiebeheer van documenten
- Recenseren en accorderen van documenten
- Distribueren van documenten

⁴⁶ Binnen DNB worden deze systemen beschouwd als twee componenten van één Document Management System: een document-genererend systeem (RONDO) en een archiefsysteem (TRIM).

Binnen RONDO bestaat een gebied per afdeling. Als een medewerker een document wil aanmaken kan hij kiezen uit een aantal sjablonen (waaronder ook een leeg word-document). Medewerkers kunnen ook buiten RONDO om documenten aanmaken, maar C&I – en in de nieuwe situatie S&I – wil dit liever niet omdat binnen het DMS de archivering is geregeld.

Wanneer iemand een document aanmaakt moet hij in ieder geval aangeven wie de auteur is (default ingevuld door het systeem), het onderwerp en wie de lezers zijn. Het systeem genereert zelf de datum en een uniek nummer (kenmerk).

Een document heeft de status ‘concept’ totdat het wordt gedistribueerd. Dan verandert de status in ‘definitief’ en kan het document niet meer worden gewijzigd. Bij distributie wordt het document gearchiveerd in TRIM. Het document blijft dan nog 60 dagen in RONDO staan en daarna wordt het automatisch verwijderd. Het is dan nog alleen in te zien via TRIM. Wanneer er van een document verschillende versies worden gemaakt moet er uiteindelijk tenminste één versie naar het archief (TRIM).

RONDO ondersteunt verschillende vormen van samenwerking en interactie rond documenten. Zo biedt RONDO mogelijkheden voor een ‘recensie’: collega’s kijken er dan naar. Ook kan het accorderen van nota’s door leidinggevenden in RONDO plaatsvinden. De mogelijkheden voor versiebeheer zijn beperkt. In RONDO wordt steeds één conceptversie bewaard. In een metaformulier wordt wel bijgehouden wanneer wijzigingen zijn aangebracht. RONDO heeft wel een versiebeheer maar hier wordt in de praktijk spaarzaam gebruik van gemaakt.

Niet alle respondenten vinden RONDO een prettig systeem om mee te werken. Een respondent kenmerkte RONDO als een ‘keurslijf’:

‘Ik ben geen liefhebber van RONDO. Ik ervaar het als een keurslijf. Het is niet zo flexibel als e-mail. Het systeem werkt voor communicatie binnen DNB maar niet voor externe partijen. Je kunt niet documenten tegelijkertijd naar interne en externe partijen sturen. Ook moet je op allerlei zaken klikken. E-mail is veel makkelijker. De PVK vindt RONDO een verschrikking.’

Andere respondenten:

‘Aanmaken van een document in RONDO is bewerkelijk. Zeker bij een snelle reply geven sommigen de voorkeur aan e-mail. Daarbij komt ook dat veel mensen niet met RONDO werken omdat ze het systeem te ingewikkeld vinden.’

‘Ik gebruik een paar dingen uit RONDO waarvan ik weet hoe ze werken en ‘that’s it.’

Een andere respondent wees op praktische problemen bij het gebruik van RONDO, met name gerelateerd aan het eigenaarschap van documenten:

‘Verspreiding naar de directie via RONDO is soms lastig. We sturen dan een nota met bijlagen van andere afdelingen. De bijlagen kunnen wij zelf niet verspreiden. Dat moeten de andere afdelingen doen. Dat vergt nogal wat coördinaties. Op papier kunnen wij de stukken gewoon zelf kopiëren.’

Een derde respondent vindt RONDO wel een prettig systeem:

‘RONDO werkt prima. Wij hebben hier veel affiniteit met ICT. Het is echter ook een beter systeem geworden. RONDO is eigenlijk alleen een metaformulier. Voor de tekstverwerking wordt Word gebruikt.’

Het beeld dat ontstaat is dat RONDO veel mogelijkheden biedt en daardoor prettig is voor medewerkers met enige kennis van ICT. Medewerkers die minder makkelijk met ICT werken lijken het systeem niet zeer gebruiksvriendelijk te vinden.

TRIM

TRIM is een digitaal archiefsysteem.⁴⁷ In TRIM kunnen allerlei bestanden worden gearchiveerd (ook PDF, excel, etc.). TRIM beheert deze bestanden, daarnaast zijn de applicaties nodig om de bestanden te kunnen lezen. Trim wordt overigens ook gebruikt om het papieren archief te ontsluiten.

Wanneer documenten worden gedistribueerd via RONDO worden ze gearchiveerd in TRIM. TRIM neemt de contextgegevens van RONDO over en een DI-medewerker kent extra gegevens toe. De DI-medewerker moet de documenten namelijk classificeren en bepalen in welk dossier documenten moeten worden gearchiveerd. Documenten worden ook nog uitgeprint en op papier gearchiveerd: bij de DNB is papieren archivering nog

⁴⁷ De afdeling Communicatie en Informatie (C&I) en daarbinnen de sectie Informatisering en Automatisering (I&A) is de functionele eigenaar van dit systeem. De afdeling Automatisering verzorgt de technische ontwikkeling en het technisch beheer. Bij de sectie I&A werken 7 mensen. Veel van deze mensen hebben een DI achtergrond. I&A houdt zich ook bezig met het bibliotheekstelsel, Intranet en de website. In het algemeen gaat het om afdelingsoverschrijdende documentaire informatievoorziening.

steeds leidend.

Medewerkers kunnen ook e-mail doorsturen naar TRIM. Bij de implementatie van TRIM werd er in het e-mail-pakket een knop geplaatst om berichten te archiveren.⁴⁸ Gebruikers hoeven alleen maar op deze knop te drukken. Het bericht gaat dan naar de DIV-medewerker en deze selecteert en archiveert de berichten. Ook kan de medewerker aan de subject-line zien dat het bericht naar TRIM is gestuurd. De e-mail-berichten worden vervolgens op dezelfde manier als documenten gearchiveerd in TRIM. Deze optie bestaat sinds begin 2001. Onbekend is hoeveel e-mail-berichten in totaal jaarlijks worden gearchiveerd bij DNB.

Verwerken van e-mail kost de archiefmedewerkers – vergeleken met de verwerking in RONDO – veel tijd. In RONDO voeren de medewerkers zelf de metagegevens in, bij e-mail moeten de archiefmedewerkers dit nog doen.

De reorganisatie heeft geleid tot veranderingen in de omgang met TRIM. Voorheen was veel informatie niet voor iedereen beschikbaar (20 % open, 80 % besloten), nu is de meeste informatie wel open (20 % besloten, 80 % open). Voorheen waren veel interne vergaderverslagen niet beschikbaar voor iedereen, nu wel. Binnen DNB is het vertrouwelijkheidsregime van nota's veranderd van 'vertrouwelijk tenzij ...' naar 'toegankelijk voor medewerkers van DNB tenzij ...' Met name informatie over personen, financiële instellingen en marktgevoelige gegevens zijn nog besloten.

TRIM betekent overigens niet het einde van het papieren archief. DI-medewerkers printen e-mail-bericht ook uit en bewaren het op papier. In principe wordt alle post van DNB zowel digitaal als op papier bewaard. E-mail wordt uitgeprint en papieren post wordt ingescand. Sinds 1 mei wordt alle post centraal ingescand. Afdelingen kunnen kiezen wat er dan mee gebeurt. JZ vraagt dan dat de ingescande post wordt doorgestuurd naar de functionele postbus van de afdeling. Daar wordt de post vervolgens verdeeld over de medewerkers.

De gebruiksvriendelijkheid van TRIM werd door een respondent niet hoog geacht: 'TRIM is veel te ingewikkeld. De afdeling Automatisering kiest steeds voor de nieuwste systemen, maar mensen kunnen daar nauwelijks mee werken. Zelfs de mensen van Communicatie en Informatie kunnen moeilijk met TRIM werken.'

Digitaal archief van IT Auditors

TRIM is niet het enige digitale archief bij DNB. De IT Auditors hebben een eigen digitaal archief laten ontwikkelen in Lotus Notes. Dit heet de Internal Audit Workbench. Voor het ontwikkelen van de Internal Audit Workbench waren de volgende redenen:

- Vaktechnische redenen: de informatie mag alleen worden ingezien door auditors, ook niet door documentalisten.
- Evidence als dossier bij elkaar: zaken als een logfile van een systeem kun je moeilijk kwijt in TRIM. Deze rare formats wel worden opgeslagen in de Internal

⁴⁸ De sectie I&A had ook voorgesteld om te werken met een pop-up box in het e-mail-programma waarbij gebruikers een keuze moeten maken over archivering. Aangezien dit zou kunnen leiden tot instabiliteit van het systeem, is dit voorstel vooralsnog niet uitgevoerd.

Audit Workbench.

- Toegang voor de externe accountant: de externe accountant heeft wel toegang tot de Internal Audit Workbench, maar niet in TRIM.’

Dit systeem is alleen voor de medewerkers van de eigen afdeling en de externe accountant. In deze database staan de meeste e-mail-berichten die als bewijs van en in audittrajecten belang zijn. Over dit systeem zijn afspraken gemaakt met de afdeling C&I van DNB.

B 2.3. Regels voor e-mail

Er zijn bij DNB drie soorten regels voor gebruik en archivering van e-mail:

- Algemene regels voor externe e-mail (ook wel Internet e-mail genoemd)
- Algemene regels voor archivering van e-mail
- Specifieke regels per afdeling

Algemene regels voor externe e-mail

De regels voor de externe e-mail zijn op 28 april 1999 opgesteld. Er is toen een circulaire (nr. 4854 I) van de directie rondgestuurd naar alle medewerkers. Deze heeft de status van een ambtsinstructie. De belangrijkste punten van deze circulaire zijn:

- E-mail verkeer via Internet is bedoeld voor zakelijk gebruik.
- Internet is een openbaar netwerk: stuur geen geheime, privacygevoelige of vertrouwelijke stukken via e-mail.
- Via e-mail mogen namens DNB geen juridische verplichtingen worden aangegaan met derden.

Tegenwoordig dienen medewerkers een verklaring betreffende het gebruik van Internet te tekenen. Hiermee geeft de medewerker aan zich te houden aan de regels zoals deze zijn opgesteld door de Bank.

Algemene regels voor archivering van e-mail

De regels voor interne e-mail en RONDO zijn in 2002 opgesteld door de Permanente Werkgroep Archiefbeleid (PWAB, een zeswekelijks overleg tussen de archiefsecties van de verschillende afdelingen). De directe aanleiding hiervoor was dat de afdeling Automatisering in december 2002 de ruimte voor de inbox terugbracht tot 100 Mb. De werkgroep heeft toen snel regels opgesteld omdat men bang was dat deze inperking van ruimte ertoe zou leiden dat medewerkers veel archiefwaardige e-mail zouden weggooien (C&I/2001/01808; C&I/2001/02482).

In een nadere uitwerking (ME0641, 10 september 2004, beschikbaar via Intranet DNB) wordt specifiek ingegaan op de verschillen tussen e-mail en RONDO. Hierbij wordt verwezen naar de regels voor externe e-mail. Ook wordt voor intern gebruik aangegeven wanneer RONDO in ieder geval moet worden gebruikt. Uitgangspunten hierbij zijn zekerstelling van de volledigheid van het archief, full text toegankelijkheid, snelle en gemakkelijke communicatie. RONDO dient in ieder geval te worden gebruikt voor

documenten bestemd voor directie of onderdirectie, documenten inzake principiële aangelegenheden, documenten die tot stand komen in het kader van de uitvoering van wet- en regelgeving door de Bank, op schrift gestelde regels en procedures en verslagen van vergaderingen en besprekingen. ‘Indien geen reden bestaat om het gebruik van RONDO voor te schrijven, kan e-mail worden gebruikt.’

Ook al wordt RONDO gebruikt voor officiële documenten, toch dient ook zakelijke e-mail te worden gearcheveerd, aldus de archiefregels. Hierbij wordt verwezen naar de Archiefwet 1995. De algemene regel van de Archiefwet wordt uitgewerkt in specifieke criteria. Er wordt aangegeven dat e-mail moet worden gearcheveerd indien het bericht terugvindbaar moet zijn in verband met de inhoud, het bericht gevolgen heeft voor de afzender/geadresseerde binnen of buiten de Bank of het bericht een onderdeel vormt van een besluitvormingsproces.

De verzender van het e-mail-bericht is verantwoordelijk voor archivering en bij externe berichten de eerst geadresseerde ontvanger. De verantwoordelijke stuurt het bericht door naar het archief en het archief draagt zorg voor archivering. Ook wordt er op gewezen dat een goede onderwerpsaanduiding van belang is voor een adequate archivering.

De interne regels zijn als circulaire van de afdeling C&I rondgestuurd. Ook is er een ‘campagne’ gehouden: archiefsecties kregen promotiemateriaal (onder ander een powerpoint-presentatie) om de medewerkers voor te lichten over deze regels. De regels voor interne e-mail staan ook op Intranet. In de Help-functie van RONDO staat iets over archivering van e-mail. Ook krijgen mensen bij de introductie cursus over kantoorfunctionaliteit naast informatie over RONDO en TRIM ook iets te horen over archivering van e-mail. Verder wordt mensen met een volle postbus gewezen op de mogelijkheid om e-mail te archiveren.

Bij de middenweg die is gekozen voor e-mail – geen/bepaalde privé-gebruik en geen formeel gebruik van e-mail – kan een kritische kanttekening worden geplaatst. Eén van de respondenten merkte het volgende op over de regels: ‘Ook nu kun je – volgens de regelgeving – eigenlijk niets met e-mail: je mag het niet gebruiken voor formele communicatie maar ook niet voor informele communicatie. Het is net geschikt om af te spreken om koffie te gaan drinken.’

Specifieke regels per afdeling

Ook kunnen afdelingen specifiekere regels opstellen. Het Directoraat Toezicht op de financiële instellingen heeft aanvullende regels gesteld ten aanzien van het gebruik van e-mail. Deze regels zijn veel strenger dan de algemene regels. Ook de afdeling Statistische Informatie en Rapportage heeft eigen regels opgesteld.

B 2.4. Voorkomen van misbruik

De regels ten aanzien van het voorkomen van misbruik liggen vast in het protocol ‘Privacy bij Internet gebruik’. In theorie kunnen de applicatiebeheerders alle e-mail-berichten lezen. Dat kunnen ze doen op aanvraag van de Interne Accountantsdienst, de Beveiligingsdienst of de divisiedirecteuren. In alle gevallen moet er een aanwijzing en een onderbouwing van het verzoek zijn. De divisiedirecteur is de spil in de controle. Hij dient in ieder geval bij de controle betrokken te zijn. Verder kan nooit alleen de divisiedirecteur betrokken zijn. Er wordt uitgegaan van een vier ogen systematiek:

tenminste twee mensen moeten betrokken zijn bij de controle.

Behalve op de rechten en plichten van de bank wordt er in het protocol ook ingegaan op de rechten van medewerkers. Medewerkers hebben inzagerecht, kopierecht, correctierecht en verwijderingsrecht. Ook bestaat er een klachtenprocedure.

CEBA-mail

Aanvullend aan de e-mail voor interne en externe communicatie wordt voor de communicatie met de ECB en de nationale banken die hieronder vallen gebruik gemaakt van CEBA-mail. Officiële standpunten worden dan via dit beveiligde netwerk gecommuniceerd. Het gaat dan voornamelijk om Word- en PDF-documenten met e-mail als transportmiddel.

CEBA-mail is een systeem op basis van X400 en bestaat al sinds de jaren 80. Het is een beveiligd systeem. DNB heeft 20 a 30 e-mail-adressen. Een beperkt aantal mensen heeft toegang tot het systeem. Andere adressen moet je kennen: je kunt ze niet opzoeken. De verzending loopt via Lotus Notes mail: er is namelijk een schil om CEBA-mail heen gebouwd.' Voor de archivering van CEBA-mail-berichten is volgens de respondenten nog geen adequate oplossing gevonden.

Beveiligde lijn met Atradius

DNB heeft een beveiligde lijn met Atradius (opvolger van de Nederlandse Credietverzekeringsmaatschappij, de NCM). Berichten betreffende verzekeringen van bedrijven gaan over deze lijn. Word-documenten moeten worden versleuteld als de communicatie vertrouwelijk is. Dit gebeurt vaak niet. Een probleem is dat de versleutelde documenten bij EZ en Atradius niet door de firewall komen.

B 2.5. Toekomstplannen

Begin dit jaar is gewerkt aan een oplossing voor de archivering van e-mail. De oorspronkelijk insteek was hierbij het creëren van een pop-up scherm bij ontvangst en verzending van e-mail-berichten (Tz-Sbv/2003/02862/goo). Via dit pop-up scherm zou een gebruiker met enkele handelingen een bericht kunnen laten archiveren. Een marktverkenning leidde echter tot de conclusie dat er geen standaardpakketten worden aangeboden die aansluiten op de technische infrastructuur van DNB en voldoen aan de gestelde functionele eisen (CenI/2003/03222).

Het uitgangspunt werd gewijzigd: men mikte niet op archivering middels een pop-up, maar op geautomatiseerde capture (CenI/2003/03222). Doel was om 5 % van de interne en externe e-mail – de belangrijkste berichten – af te vangen en direct te archiveren. Er is een software-pakket gevonden waarmee dit zou kunnen worden gedaan (SecuriQ). Dit pakket is eigenlijk bedoeld voor spamfiltering. De capture zou moeten plaatsvinden aan de hand van gedefinieerde regels, tekstherkenning en adressering. Ook zou het systeem moeten leren over de capture.

Het project archivering e-mail is echter (voorlopig) gestopt. Het moment voor de invoering was – gezien de reorganisatie en andere veranderingen in de automatisering niet goed. Ook wil DNB geen 'proefkonijn' zijn.

Nog steeds is de verwachting dat DNB in de toekomst zal gaan naar het automatisch afvangen van e-mail-berichten. De leverancier heeft laten zien hoe de technologie om

berichten op trefwoorden te onderzoeken en te besluiten wat moet worden bewaard, is ontwikkeld door inlichtingendiensten. Deze technologie – in afgeslankte vorm – zou gebruikt kunnen worden voor geautomatiseerde archivering van e-mail.

Aan TRIM en RONDO is volgens de ondervraagde respondent qua functionaliteit niet veel te verbeteren. De interface van beiden zou wel beter kunnen. In de toekomst komt er één interface om de verschillende kantoorapplicaties heen. Toekennen van metadata gebeurt dan op gestructureerde wijze direct in het document.

B 2.6. Conclusies

Uit deze bespreking van de voorziening en na een vergelijking hiervan met de e-mail-voorzieningen en het beleid van de marine en de gemeente kunnen enkele conclusies worden getrokken:

- Net als bij de marine en de gemeente is de introductie van e-mail in de organisatie geen keuze geweest die was gebaseerd op een grondige afweging van nut en voor- en nadelen voor de organisatie. De betrokkenheid van de top van de organisatie bij de introductie van e-mail was zeer beperkt. E-mail-voorzieningen werden als bijproduct bij Lotus Notes in de organisatie geïntroduceerd. Bij de introductie van e-mail bestond er ook geen beleid ten aanzien van het gebruik van e-mail en de archivering van berichten. Dit ontstond pas enkele jaren later.
- De faciliteiten voor digitaal documentverkeer en –beheer zijn bij DNB duidelijk geavanceerder dan bij de marine en de gemeente. RONDO is een applicatie die het mogelijk maakt om het formele documentverkeer en –beheer digitaal uit te voeren (compleet met accorderen van documenten). Dergelijke applicaties bestaan bij de marine en de gemeente nog niet. Dit betekent dat daar dit documentverkeer deels nog op papier en deels via e-mail plaatsvindt. Voor DNB betekent dit dat de problemen ten aanzien van e-mail beperkter zijn dan bij de andere organisaties.
- Ook bestaan er bij DNB – in tegenstelling tot bij de marine en de gemeente – een digitaal archiefsysteem. TRIM is een systeem dat voldoet aan eisen die kunnen worden gesteld aan digitale archivering. Documenten vanuit RONDO worden gearchiveerd in TRIM en e-mail-berichten ook. De andere organisaties kiezen er nog voor om e-mail op papier te bewaren, DNB hoeft dit niet te doen. Zij beschikken over volwaardige faciliteiten voor (digitale) archivering van e-mail.
- Ook doorsturen van een e-mail-bericht naar het archief is eenvoudig. Medewerkers kunnen het bericht doorsturen en in hun eigen postbus kunnen ze dan aan een ‘vinkje’ zien dat het e-mail-bericht is gearchiveerd. Zo is de aansluiting tussen het e-mail-pakket en het digitale archiefsysteem geregeld. Een kanttekening hierbij is dat deze koppeling wel arbeidsintensief is voor archiefmedewerkers. Deze moeten immers de doorgezonden e-mail-berichten nog archiveren (plaatsen in dossier, toekennen van metadata, etc.).
- Een probleem waar DNB nog wel voor staat is de ‘capture’, het zorgen dat zakelijke e-mail-berichten ook daadwerkelijk worden gearchiveerd. Men dacht er eerst over om medewerkers via een pop-up scherm e-mail te laten archiveren. Dit bleek echter technisch niet eenvoudig. Een volgende richting waar men aan dacht

is de automatische capture: het systeem besluit berichten te archiveren wanneer deze bepaalde trefwoorden bevatten. Dit systeem is echter nog niet geïmplementeerd.

- Het beleid van DNB inzake e-mail lijkt sterk op het beleid van de andere organisaties. Sterk aan het beleid is wel dat er een redelijk concrete uitwerking is gegeven aan de vraag welke e-mail moet worden gearchiveerd en welke niet. Ook is het beleid specifiek over de vraag wanneer e-mail gebruikt mag worden en wanneer gekozen dient te worden voor RONDO.

In vergelijking met de andere organisaties geldt DNB als een *best practice*: er zijn systemen geïmplementeerd die bij andere organisaties nog gelden als toekomstplannen. Toch heeft DNB nog niet alle problemen rond het archiveren van e-mail opgelost. Interessant is of zal worden gekozen voor automatic capture of selectie door medewerkers.

Deze bespreking roept twee vragen op:

1. Is DNB verder gevorderd dan andere organisaties of is er sprake van verschillen?

Op basis van het verrichte onderzoek concludeer ik dat DNB verder is gevorderd. De toekomstplannen van de andere organisaties wijzen in dezelfde richting als waar DNB nu al is. Er lijkt daarmee sprake van een traject in de ontwikkeling en toepassing van e-mail. Verschillen tussen organisaties zijn niet zozeer toe te schrijven aan verschillende omstandigheden (contingentie), maar veeleer aan verschillen in ontwikkelingsstadium (zie bijvoorbeeld Nolan, 1979).

2. Waarom is DNB verder gevorderd dan de andere organisaties?

Op deze vraag kan ik momenteel geen antwoord geven. Van belang lijken de volgende zaken:

- *Padafhankelijkheid*. DNB heeft in een vroeg stadium gekozen voor Lotus Notes. Dit is een andere manier van informatiseren dan bij de andere organisaties, waar gekozen werd voor enerzijds standaard kantoorapplicaties en anderzijds gestructureerde systemen. Geautomatiseerde systemen voor het werken aan documenten bestonden daar niet en e-mail is in dit gat gesprongen. Bij DNB was er minder sprake van een gat.
- *Organisatiekenmerken*. DNB komt over als een indrukwekkende en efficiënte organisatie. Wellicht kan dit worden toegeschreven aan het werkveld: financiële en monetaire zaken vragen om een zorgvuldige afhandeling. De kwaliteit van de organisatie lijkt hoog en dit weerspiegelt zich in de kwaliteit van de e-mail-voorzieningen.

Nader onderzoek en analyse is nodig om tot een adequate verklaring van de verschillen tussen DNB en de andere organisaties.

DEEL C

BETEKENIS E-MAIL VOOR FUNCTIONEREN VAN DNB

C1. Training, spam en nieuwgroepen

C1.1. Training in e-mail-gebruik

De helft van de medewerkers gaf aan geen training in het gebruik van e-mail te hebben gehad en hier ook geen behoefte aan te hebben. Een training in e-mail-gebruik vindt bij DNB plaats in het kader van een algemene training in kantoorautomatisering. Elke medewerker krijgt deze training. De waardering voor deze training loopt uiteen. Twee medewerkers vonden dat ze hier weinig aan hadden gehad:

“Ik heb lang geleden in het kader van de introductie van kantoorautomatisering een training gehad. Hier heb ik weinig aan gehad.”

‘Ik heb een training gehad in RONDO. Daarbij is geen aandacht besteed aan e-mail. Daar had ik ook geen behoefte aan. Als je iets wil leren, zijn er wel mensen die dat weten.’

Twee andere medewerkers vonden de training wel nuttig:

‘Jaren geleden een dagdeel. Dat vond ik toen wel handig.’

‘In de eerste dagen bij De Bank heb ik een cursus gehad in RONDO en e-mail. Toen was dat nuttig. Zenden van e-mail is eenvoudig.’

Het beeld van het onderzoek bij de andere organisaties wordt bevestigd: medewerkers hechten weinig belang aan trainingen in het gebruik van e-mail. Men werkt in het algemeen al thuis met e-mail en ook is het systeem simpel. Trainingen in het gebruik van specifieke systemen zoals RONDO lijken wel nuttig.

C1.2. Spam

Van de 9 respondenten gaven er 8 aan geen of nauwelijks spam te ontvangen. Een

respondent merkte hierover op:

“Hier wordt alles afgevangen: er zijn enorme firewalls.”

Toch is er één respondent die wel spam ontvangt

‘Sinds wij Internet op de werkplek hebben ontvang ik veel spam, zeker 15 berichten per dag.’

C1.3. Mailinglists

Van de 8 respondenten gaven er 3 aan geen e-mail van nieuwsgroepen of mailinglists te ontvangen. 4 respondenten gaven aan nieuwsbrieven van kranten en tijdschriften te ontvangen. Deze kunnen gericht zijn op het werk, maar zijn dat niet altijd. Zo gaf een respondent aan nieuwsbrieven te ontvangen van het tijdschrift CARP en Filmagenda. Eén respondent gaf aan geabonneerd te zijn op 10 vaktechnische nieuwsbrieven. Ten slotte gaf een respondent aan dat hij nieuwsbrieven ontvangt van de afdeling Statistiek binnen de Bank.

Het algemene beeld is dat vaktechnische nieuwsbrieven een beperkte rol spelen. Wel spelen nieuwsbrieven een rol in de algemene informatieverstrekking: de helft van de respondenten ontvangt via e-mail kranten en tijdschriften.

C1.4. Vergelijking met de marine en de bestuursdienst

Een vergelijking tussen de casus leert dat de voorzieningen van DNB identiek (zie B2.2.) zijn aan de voorzieningen in de gemeente: alle medewerkers hebben een postbus en kunnen intern en extern mailen. De marine week hiervan af: daar werd een diversiteit aan voorzieningen aangetroffen. Ook in het gebruik van de functionele postbussen komen de gemeente en DNB overeen: in tegenstelling tot bij de marine worden de functionele postbussen ook intern gebruikt. En ook in Internet-voorzieningen komt DNB overeen met de gemeente: niet alle medewerkers hebben toegang tot Internet. De leidinggevende bepaalt wie toegang krijgt. Kosten zijn bepalend voor deze beperking.

Net als in de andere organisaties wordt een training in het gebruik van e-mail niet van belang geacht. De medewerkers kunnen snel zelf met e-mail werken. Bij DNB is wel een verschil dat mensen met RONDO moeten leren werken en dat ook van belang is te weten wanneer RONDO moet worden gebruikt en wanneer e-mail. Instructies in het gebruik van e-mail zijn dan ook geïntegreerd in een bredere cursus over omgang met digitale documenten.

Spam is bij DNB door de grote filters voor de meeste medewerkers geen probleem. Daarmee lijkt DNB wederom verder gevorderd dan de gemeente en de marine. Bij de marine is er nog weinig spam omdat veel medewerkers geen externe e-mail hebben. Bij de gemeente begint spam een probleem te worden. DNB heeft hiervoor al een oplossing gevonden middels de introductie van filters.

In de nieuwsbrieven valt op dat medewerkers van DNB – net als medewerkers van de

gemeente – redelijk veel nieuwsbrieven ontvangen. Medewerkers van de marine ontvangen deze veel minder. Een verschil tussen DNB en de gemeente is dat medewerkers van de gemeente meer specifieke nieuwsbrieven ontvangen terwijl medewerkers van DNB aangaven vooral algemene nieuwsbrieven te ontvangen (bijvoorbeeld van kranten).

C2. Aantal berichten

Aan 5 medewerkers is specifiek gevraagd hoeveel e-mail zij per dag zenden en ontvangen. Het aantal verzonden e-mail-berichten werd door de medewerkers geschat tussen de 10 en 20 en het aantal ontvangen berichten tussen de 20 en de 40. Het gebruik van RONDO lijkt daarmee niet te leiden tot een verminderen van de e-mail-stroom.

Eén medewerker wees op een opvallend verschijnsel: het aantal e-mail-berichten verschilt per dag van de week. De respondent gaf aan dat hij vooral op dinsdag en donderdag hij veel interne e-mail krijgt. De andere dagen zijn populair als roostervrije dagen.

Een vergelijking met de andere organisaties is lastig doordat daar andere onderzoeksmethoden zijn gehanteerd. De verhouding tussen het aantal ontvangen en verzonden berichten komt overeen met de andere organisaties. Het aantal wordt hoger geschat dan bij de andere organisaties. Opvallend is dat gebruik van RONDO niet lijkt te leiden tot een afname in het e-mail-verkeer.

C3. Tijdsbesteding aan het lezen en schrijven van e-mail-berichten

Aantal keer bekijken

Alle respondenten gaven aan dat ze in ieder geval 's ochtends en verder de hele dag door hun e-mail bekijken:

‘Ik ben doorlopend aan de wandel. Als ik aan mijn bureau kom kijk ik naar de e-mail.’

De mening over pop-ups verschilt:

‘Ik heb de pop-up aan staan. Wanneer ik er ben, kijk ik kijk direct.’

‘Ik negeer pop-ups meestal. Ik wil zelf bepalen wanneer ik wat doe. Ik wil niet dat de computer dit bepaalt.’

Het aantal keer dat ze hun e-mail bekijken liep uiteen van 6 tot 30 keer per dag. De meeste respondenten gaven aan tussen de 10 en 20 keer per dag hun e-mail te bekijken.

Tijdsbesteding

De respondenten besteden gemiddeld ongeveer een uur per dag aan het lezen en schrijven van e-mail. Enkele respondenten gaven aan dat het lastig is de vraag te beantwoorden. E-mail is verweven in de kantoorautomatisering. Daarom is het lastig te zeggen hoeveel tijd wordt besteed aan e-mail. Valt het lezen van tekstdocumenten die als bijlage via e-mail zijn verstuurd onder tijdsbesteding aan e-mail?

Overige opmerkingen

Een respondent gaf aan dat e-mail weliswaar niet zoveel tijd kost, maar dat het werk wel vaak wordt onderbroken. Volgens hem moet dit in zijn werk ook: op verzoeken van afdelingshoofden en juristen moet soms direct worden gereageerd. ‘Dat hoort bij het werk.’ Dit is een interessante dubbelzinnigheid. Enerzijds benadrukken respondenten dat e-mail de autonomie in de tijdsbesteding vergroot doordat je zelf kunt bepalen wanneer je e-mail-berichten leest, anderzijds wordt werk toch onderbroken door e-mail.

Een secretaresse gaf aan dat ze naast de eigen tijdsbesteding ook ongeveer een half uur per dag besteedt aan de e-mail van zijn afdelingshoofd:

‘Ik print alle e-mail uit voor het afdelingshoofd. Dat doe ik ongeveer elk uur. Twee keer per dag leg ik een stapeltje met uitgeprinte berichten op zijn bureau. Sommige e-mail-berichten aan hem handel ik direct zelf af. Als ik bijvoorbeeld aan het bericht zie dat er meer informatie nodig is, stuur ik een bericht terug met een verzoek om meer informatie. Of als het om een afspraak gaat, geef ik aan dat het afdelingshoofd op die dag niet kan en of ze wellicht een ander voorstel willen doen. Ik probeer te bedenken hoe hij zou willen dat ik dit afhandel.’

Op deze manier speelt de secretaresse nog steeds een belangrijke rol in het ondersteunen en ordenen van de communicatie van zijn leidinggevende. Dit betekent dat de e-mail tot een taakverzwaring van de secretaresse leidt. In andere gevallen hebben we gezien dat de secretariële ondersteuning juist afnam omdat de leidinggevende zelf taken kon uitvoeren.

Vergelijking met de andere organisaties

Het patroon in de tijdsbesteding komt overeen met de andere organisaties. Ook bij de gemeente werd een gemiddelde tijdsbesteding van een uur per dag genoemd, de schatting van medewerkers van de marine was iets hoger (tussen 1 en 2 uur per dag). Wederom werd de opmerking gemaakt dat de tijd die wordt besteed aan e-mail lastig is te benoemen als aparte activiteit.

Ook gaven de medewerkers van DNB – net als de medewerkers van de andere onderzochte organisaties – aan dat ze hun mail de hele dag door lezen. Ook hier is weer een verschil in het gebruik van pop-ups: sommigen doen dit wel en vinden dit prettig, anderen vinden het juist storend.

C4. Gebruik van e-mail

C4.1. Dominante patronen

In de andere organisaties waren enkele gemeenschappelijke patronen gevonden – met name communicatie rond vergaderingen en samenwerken aan documenten – en de vraag is of deze patronen ook in het e-mail-gebruik van DNB bestaan.

- *Communicatie rond vergaderingen.* Slechts één respondent wees op de communicatie rond vergaderingen.
- *Gemeenschappelijk werken aan documenten.* Vijf respondenten wezen op het gemeenschappelijk werken – of becommentariëren – van documenten. Het ging hierbij om opmerkingen als ‘commentaar op een stuk’, ‘doen van tekstsuggesties’ en ‘stukken van collega’s (ideeën, nota’s) ter becommentariëring.’ Eén respondent was uitgebreider: ‘Dit gaat veelal via word-documenten die worden rondgestuurd met het verzoek om commentaar. Meestal begin ik in RONDO. Dan sla ik het document als word-document op op mijn eigen schijfruimte. Ik ben geen liefhebber van RONDO. Ik stuur documenten dan via e-mail rond.’

Uit deze antwoorden blijkt dat deze patronen zich ook in enige mate voordoen. Ze treden echter veel minder dominant naar voren dan bij de andere organisaties. De reden hiervoor is dat RONDO voor beide patronen wordt gebruikt. Communicatie rond vergaderingen werd slechts door één respondent genoemd. Deze communicatie lijkt vooral plaats te vinden via RONDO.

Opvallend is dat e-mail toch nog wel wordt gebruikt om samen aan documenten te werken. De reden daarvoor was voor één van de respondenten dat hij RONDO niet makkelijk vindt werken. Hij geeft dan toch de voorkeur aan e-mail. Een reden voor de andere drie respondenten lijkt dat men bij korte stukken tekst RONDO soms te ‘zwaar’ vindt.

Naast deze algemene patronen werden nog drie andere algemene patronen gevonden die door een groot aantal van de respondenten werden genoemd:

- *Afspraken maken.* Vier van de acht respondenten wezen op gebruik van e-mail

- voor het maken van afspraken. Een respondent: ‘Zullen we om 10 uur dit bespreken?’ Een ander: ‘Een voorbeeld: afspraken over wanneer hij met iemand gaat praten.’
- *Inhoudelijke vragen stellen en beantwoorden.* Zes van de acht respondenten noemden het stellen en beantwoorden van inhoudelijke vragen. Een respondent wees op inhoudelijke en beleidsmatige vragen aan andere afdelingen binnen DNB. Een andere respondent: ‘Als we aanvullende informatie nodig hebben.’ Een derde respondent: ‘Ook stuur ik vragen van buiten door naar medewerkers van de afdeling.’ En een vierde: ‘Ik stel een vraag per e-mail als ik voor een project iets moet weten over een organisatie.’
 - *Andere mensen informeren.* Een derde algemeen patroon betrof het informeren van andere mensen. Dit werd expliciet door vijf respondenten genoemd (inclusief de managers, zie hieronder). Een respondent gaf aan dat hij via de e-mail informatie rondstuurt over ontwikkelingen in kranten. ‘Ik verpak dit ‘smakelijk’, schrijf dit op een ‘populistische’ toon om te zorgen dat mensen de berichten ook lezen.’ Ook gaf deze respondent aan relevante informatie van buiten door te sturen naar mensen van de afdeling.

C4.2. Functiespecifieke patronen

Bij de respondenten waren drie functies aanwezig: managers (3 respondenten), secretariaat (1 respondent) en medewerkers (4 respondenten).

Managers

Bij de managers werden de volgende vormen van e-mail-gebruik geïdentificeerd die direct samenhangen met managementtaken:

- Informeren van medewerkers (3 managers)
 - ‘De afdelingsdirecteur gebruikt e-mail om alle medewerkers van de afdeling over zaken te informeren.’
 - “Het voordeel van e-mail is dat je iedereen direct kunt bereiken. Het is ook veel makkelijker dan een circulaire. Ik gebruik dit voor algemene mededelingen, bijvoorbeeld een bericht over mensen die weggaan.”
 - ‘Organisatorische berichten aan de hele sectie (bijvoorbeeld over eigen aanwezigheid, ziekte, wijzigingen in het personeelsbestand).’
- Ontvangen van signalen van medewerkers (1 manager)
 - “Een voordeel van e-mail is dat ik als manager toegankelijker ben voor mijn medewerkers. Mensen stappen minder makkelijk binnen dan dat ze een bericht sturen.”
- Personeelszaken (2 managers)
 - ‘Mailverkeer met P&O en bedrijfsarts over individuele medewerkers. Via de telefoon is P&O vaak lastig bereikbaar.’
 - ‘Ik gebruik e-mail voor concept-beoordelingsformulieren. Ook voor bijvoorbeeld het opleidingsplan van de afdeling.’
- Aansturing (1 manager)
 - ‘Ik stuur mail aan één van de drie clusters. De aansturing van het werk

- gebeurt per cluster.’
- Afstemming met andere managers (1 manager)
 - ‘Ik mail met collega sectiehoofden. Zij informeren mij redelijk veel via e-mail.’

De managers relativeerden het belang van e-mail voor de uitvoering van managementtaken:

“Overigens blijft de beste bron over wat er op de afdeling speelt nog steeds het koffieapparaat. Daar hoor je het meeste.”

‘Het contact met het afdelingshoofd loopt niet via e-mail. Ook voortgangsrapportages gaan niet via de e-mail.’

‘Ik loop veel rond. Ik gebruik bewust afwisselend verschillende ingangen zodat medewerkers mij kunnen aanschieten.’

“E-mail gebruik ik niet voor het monitoren van de werkzaamheden van mijn medewerkers. Dat doe ik via gesprekken. Ook gebruik ik e-mail niet voor reguliere rapportages. Deze gaan op papier.”

Ook viel op dat één van de drie managers redelijk veel gebruik maakte van e-mail, terwijl de andere managers hier minder belang aan hechten.

Secretaresse

Er is slechts met één secretaresse gesproken, Het gebruik van e-mail door deze secretaresse komt echter sterk overeen met het gebruik ervan door de secretaresses van de andere onderzochte organisatie. Bij DNB gebruikt de secretaresse e-mail om:

- Afspraken te plannen
- Zaaltes te regelen
- Bezoekers aan te melden
- Werk over te dragen aan collega's

- Te vragen om een specificatie van een verzoek

Verder gaf hij aan dat zijn werk vooral is gericht op dienstverlening. Dit betekent dat hij vaker reageert dan dat hij zelf e-mail stuurt.

Medewerkers

Bij de medewerkers gaat het om een redelijk diverse groep. Gemeenschappelijk aan hun werk is dat zij met inhoudelijke zaken te maken hebben en kennis speelt in het werk van al deze medewerkers een belangrijke rol. Stellen en beantwoorden van inhoudelijke vragen speelt in hun werk een belangrijke rol, maar ook in het werk van de managers. Een patroon dat ook niet alleen bij inhoudelijk medewerkers een rol speelde, maar wel past bij kennisintensief werk is communicatie met vakgenoten buiten de organisatie:

- *Communicatie met vakgenoten buiten de organisatie.* Een respondent: ‘Ik krijg e-mail van het Instituut van Interne Auditors. Ik zit ook in een commissie. Daar vloeit werk uit voort.’⁴⁹ Een andere respondent gebruikt e-mail voor contacten met de Europese Associatie van Bankhistorici (deze associatie organiseert een aantal bijeenkomsten per jaar) en contacten met bankarchivarissen in Nederland (bij ABN/AMRO, RABO, etc.).

C4.3. Specifieke opmerkingen over e-mail-gebruik

Uit de gesprekken volgden ook enkele specifieke opmerkingen over e-mail-gebruik.

- *Attachments of body van e-mail-bericht.* Een respondent: “Ik schrijf vooral in de body van de tekst.” Hier is sprake van persoonlijke voorkeuren. Sommige mensen sturen liever attachments in Word wanneer het om langere documenten gaat, anderen schrijven gewoon een lang e-mail-bericht.
- *PDF om wijziging te voorkomen.* Een respondent: ‘Ik schrijf soms een stuk weg als PDF en stuur het dan naar iemand voor commentaar. Dit doe ik om te voorkomen dat iemand wijzigingen kan aanbrengen in de tekst.’
- *Gebruik van BCC.* Een respondent: ‘Een BCC stuur ik soms als ik een collega wil informeren en ik wil bij de auditee geen onrust creëren.’

C4.4. E-mail, telefoon en face-to-face contact

Respondenten vergelijken e-mail vaak met de telefoon. Dit blijkt expliciet uit het volgende antwoord van een respondent:

“Voor mij is e-mail een veredelde telefoon. De telefoonfrequentie is ook afgenomen.”

⁴⁹ Dit is een interessant voorbeeld van communicatie die wel is gerelateerd aan de professie maar niet aan de directe taakuitvoering. Ik kan dat nog benoemen als vierde vorm van communicatie naast taakgerelateerd, organisatie-gerelateerd en privé communicatie.

‘E-mail heeft voor een belangrijk deel het telefonisch contact vervangen.’

De respondenten noemden de volgende argumenten om te kiezen voor e-mail en niet voor telefoon of face-to-face contact:

- *Risicovolle zaken.* Een respondent: ‘Als het audit-risico hoger is, is het handiger om je formeler op te stellen en dus meer vast te leggen in e-mail.’
- *Bereikbaarheid.* Een respondent: “Een nadeel van de telefoon is dat mensen vaak niet bereikbaar zijn. Via de e-mail kun je ze dan wel bereiken. Dat is overigens – als je er anders tegenaan kijkt – ook een nadeel van e-mail. Het is een dwingend medium. Je wordt geacht berichten te lezen en te beantwoorden.”
- *Heldere communicatie.* Een respondent: “Een voordeel van e-mail is dat het op schrift staat. Het dwingt je tot duidelijkheid en zakelijkheid. Daardoor ben je duidelijker in wat je vraagt.” Een andere respondent: ‘Soms geeft e-mail de gelegenheid je gedachten te ordenen. Als je bij iemand langsgaat kan het alle kanten op gaan. Met e-mail kun je redelijk emotioneel communiceren. Ook de ontvanger kan het rustig overdenken.’ Weer een ander: ‘In e-mail kan ik helderder uitdrukken wat ik bedoel. In een gesprek onderbreekt iemand je snel en kun je niet alle kanten van het verhaal vertellen.’ Nog een respondent: ‘Als het om de inhoud gaat, prefereer ik e-mail.’ Nog een ander: ‘Ik ben jurist en dat betekent dat ik geleerd heb dat mensen dingen verkeerd kunnen interpreteren als je iets vertelt.’ Een weer een ander: ‘Bepaalde dingen wil je precies formuleren. In de e-mail kun je het drie keer checken en weet je dat het er goed staat.’
- *Vastlegging gewenst.* Een respondent: ‘E-mail kies ik vooral als ik een vastlegging wil hebben. Mijn werk als IT-auditor betekent dat ik alles goed moet onderbouwen voor mijn beroepsgroep en ook voor mijn klant.’ Een andere respondent: ‘Het voordeel van een vraag per e-mail stellen is dat je de feiten dan zwart op wit hebt.’ Een ander: ‘E-mail is een automatische vastlegging. Je kan dan zeggen: dit heb ik toen gemeld. De ander kan niet zeggen: dat wist ik niet. Het komt wel eens voor dat een leidinggevende zegt: dat wist ik niet. Ook kan ik zelf nakijken: wanneer heb ik dat ook al weer gemaaild. Vastlegging is niet alleen gericht op een indekbehoefte. E-mail is ook het makkelijkste archiefje dat je hebt. Het is een kennisbank: je kunt zaken terugzoeken.’ Weer een ander: ‘Het nut van e-mail is dat je dingen kunt vastleggen zonder dat je een hele nota uit de kast hoeft te trekken.’ En nog een: ‘Om zeker te weten dat ik het heb gevraagd en wanneer. Dat is voor mijn eigen geheugen.’
- *Informeren van derden.* Een respondent: ‘Ook kies ik e-mail als ik wil dat een kopie naar een ander gaat.’ Een ander: ‘Het voordeel van e-mail is dat mensen – en via CC ook derden – goed geïnformeerd zijn.’
- *Mensen niet storen.* Een respondent: ‘Je hoeft mensen niet lastig te vallen als ze ergens in verdiept zijn.’ Niet storen van anderen slaat overigens niet alleen op de geadresseerden, maar ook op kamergenoten: ‘Ik houd er niet van een telefoongesprek te voeren in het bijzijn van anderen, zeker als anderen in de kamer aan het praten zijn.’
- *Hiërarchische verhoudingen.* ‘Soms zijn de hiërarchische verhoudingen zo dat je

- iemand niet wil storen. Dan bel ik niet maar stuur ik een mailtje. Ook kan bij sommige leidinggevendenden elk woord verkeerd vallen.’
- *Eerste contact (met name met externen)*: Een respondent: ‘Het eerste contact loopt via de e-mail. Dan gebruik ik e-mail als een brief in spelling, aanhef en dergelijke. Als ik iemand ken, bel ik wel.’
 - *Om tijd te besparen*. Een respondent: ‘E-mail kost minder tijd dan de telefoon.’
 - *Discussies*. Een respondent: ‘E-mail gebruik ik wel voor discussies verspreid over de dag. Anders zou je een uur met iemand aan de telefoon moeten zitten. Nu mail je – op verschillende momenten – heen en weer.’

In de volgende gevallen kiezen respondenten voor telefoon of face-to-face contact:

- *Directe reactie nodig*. Een respondent: “Als ik direct antwoord wil bel ik of loop ik even langs.” Een andere respondent: ‘Vaak als er spoed achter zit bel ik erachter aan.’ Weer een andere respondent: ‘De telefoon gebruik ik als het direct van belang is. Een voorbeeld: ‘Ik kom later op de vergadering.’ En nog een: ‘Ik kies ook voor face-to-face contact als ik snel iets gedaan wil krijgen, bijvoorbeeld als ik een handtekening nodig heb.’
- *Aard van de relatie*. ‘Sommige mensen verdienen gewoon (dat je belt of bij ze langs loopt). Je weet dat ze de boel niet bedonderen. Als de relatie goed is, is er een minder sterke focus op vastlegging.’
- *Sfeer proeven*. ‘Bij het langslopen krijg je een gevoel voor de omgeving. E-mail is redelijk emotioneel. Je kunt bijvoorbeeld zien of iemand tot aan zijn oren in het werk zit. Het is dan rommelig en er is veel hectiek. Dit kan risico’s inhouden. Ook kan er een negatieve competitie zijn. Men probeert elkaar een hak te zetten. Dit observeer je en je geeft aan dat dit risico’s inhoudt.’
- *Behoeft aan direct contact*. Een respondent: ‘Als ik moet kiezen tussen telefoon en face-to-face contact kies ik vaak voor face-to-face contact, ook als het gaat om contacten op de 10^e verdieping. De ‘loopjes’ vind ik prettig.’
- *Interactie/discussie*. Een respondent: ‘Inhoudelijke discussie gaan via de telefoon, direct contact of schriftelijk contact, maar niet via de e-mail.’ Een ander: ‘Om de reactie van de ander te peilen.’ En nog een: ‘Ik gebruik de telefoon of direct contact als de vraagstelling onduidelijk is of als ik achtergrondinformatie bij een vraag wil. Deze informatie is nodig om beter antwoord op een vraag te geven.’ Weer een ander: ‘Ook verkies ik face-to-face contact bij complexe problemen.’
- *Informeel contacten*. ‘E-mail is té onpersoonlijk voor informeel contacten. Via de telefoon of een gesprek vraag je eerder hoe het gaat.’
- *Gevoelige zaken*. Een respondent: ‘Bij gevoelige zaken – bijvoorbeeld of iemand wel of niet wordt voorgedragen voor een belangrijke post of bij een meningsverschil – gebruik ik geen e-mail.’ Een andere respondent: ‘Ik verkies face-to-face contact bij delicate problemen (gezondheid of functioneren van individuele mensen). Ook bij contacten met de bedrijfsarts verkies ik face-to-face contact.’ Een andere respondent: “Gevoelige zaken gaan niet via e-mail. Bij e-mail ontbreekt het gevoel voor de toon. E-mail is vaak zakelijker. E-mail kan ontaarden in conflicten. Bij mijn medewerkers heb ik dit wel eens zien gebeuren en ik heb daar iets van gezegd.”

- *Toon van de boodschap van belang*. Een respondent: ‘Als ik denk dat de taal te formeel of te hard kan worden.’ En ook: ‘Als ik denk dat iets verkeerd kan overkomen. Bijvoorbeeld als ik wil vragen: kun je dat voortaan anders doen? Collega’s hebben we eens meegemaakt dat ze iets rondstuurden en dat dit verkeerd overkwam. Dat vind ik dus eng.’
- *Vertrouwelijke zaken*. Een respondent gaf aan dat hij bij vertrouwelijke zaken kiest voor face-to-face contact.
- *Voorkomen van vastlegging (geen officieel standpunt)*. Een respondent: ‘Soms lopen externe contacten juist via de telefoon. Als je geen officieel standpunt wil vastleggen. Wij denken er zo over. Wat vinden jullie daarvan? We willen niet dat vastligt: DNB denkt er zo over.’
- *Weinig juridische consequenties*. Een respondent: ‘Ik gebruik telefoon of direct contact als er weinig juridische consequenties zijn.’

Uit deze argumenten blijkt duidelijk dat er e-mail vooral formele communicatie ondersteunt. Zodra het gaat om het ‘proeven van de sfeer’ of om informele contacten wordt de voorkeur gegeven aan direct contact. Het algemene beeld is dat inhoud via e-mail gaat, voor de relatie zijn directe contacten meer van belang. Dit past wel in het beeld van e-mail als medium voor zakelijke communicatie. Dit kan overigens leiden tot dubbele communicatie. Het volgende citaat illustreert dit:

‘Als iemand een stuk schrijft waar ik het niet mee eens ben geef ik in een gesprek aan dat ik het niet eens ben. De punten van kritiek geef ik per e-mail door.’

C4.5. E-mail en schriftelijke communicatie

C4.5.1. Intern

Een verschil tussen DNB en de andere onderzochte organisaties is dat er bij DNB een digitaal systeem bestaat voor formele interne communicatie: RONDO. Dit betekent dat het in de vergelijking tussen e-mail en andere schriftelijke media niet zozeer gaat om de vergelijking met papieren communicatie, als wel om de vergelijking met gebruik van RONDO.

E-mail versus RONDO⁵⁰

Wanneer gebruiken medewerkers RONDO en wanneer gebruiken ze e-mail? De volgende redenen worden genoemd voor RONDO:

- *Formele documenten*. Een respondent: ‘Nota’s en officiële zaken gaan in RONDO. (...) Het uiteindelijke audit-rapport gaat in RONDO.’
- *Uitwisselen van concepten*. ‘Wij gebruiken RONDO ook voor concepten. We dragen het document over en werken met meerdere auteurs.’
- *Archiefwaardige documenten*. Een respondent gaf aan RONDO te gebruiken bij

⁵⁰ Over de mate van gebruik van RONDO heb ik geen informatie.

zaken die moeten worden bewaard in het archief. Twee voorbeelden zijn een nota van een gesprek met de afdelingshoofden over het functioneren van het secretariaat en een agenda van een overleg tussen juristen.

- *Beantwoording van belangrijke vragen.* Een respondent: ‘Ik gebruik RONDO als er vragen van de directie of van andere afdelingen komen die van belang zijn voor de beleidsbepaling. Deze vragen komen in het algemeen via de telefoon of via een leidinggevende binnen.’
- *Beleidsmatige keuzen.*
- *Een bericht aan een grote groep mensen.*
- *Officiële zaken binnen de eigen organisatie.*

De volgende redenen voor gebruik van e-mail:

- *Totstandkoming van documenten.* Een respondent: ‘In de totstandkoming (van rapporten) wordt e-mail gebruikt. Het uiteindelijke audit-rapport gaat in RONDO. Een deel van de onderbouwing van dit rapport staat in e-mail-berichten.’ Een andere respondent: ‘Concepten van nota’s maak ik wel in RONDO. Daarna bewaar ik het document op mijn eigen schijf. Concepten stuur ik als een attachment bij een mail rond. De uiteindelijke verspreiding gaat wel via RONDO.’
- *E-mail werkt makkelijker dan RONDO.* Een respondent: ‘Het beleid is om geen beleidsinhoudelijk informatie via de e-mail te versturen. Het secretariaat houdt zich hier wel aan, juristen soms minder. E-mail is namelijk veel makkelijker.’ Een andere respondent: ‘Bij communicatie over vergaderingen gebruik ik vaker word-documenten. Dat is een methode die ik onder de knie heb. RONDO werkt net iets anders. Van anderen ontvang ik soms wel een link naar RONDO.’
- *Communicatie over sociale zaken.* Een respondent: ‘In RONDO gaan geen sociale zaken, alleen officiële stukken. In e-mail kan ik nog wat flauwekul kwijt, in RONDO niet.’
- *Vorbereidende zaken.*
- *Inofficiële zaken.*
- *Communicatie rond sommige interne projecten.* Een respondent: ‘De communicatie over het digitaliseringsproject ging via e-mail.’

Uit deze argumenten blijkt dat sommige respondenten RONDO voor concepten gebruiken, anderen doen dit via e-mail. Een respondent gaf aan dat de keuze tussen gebruik van e-mail of RONDO niet altijd duidelijk is:

‘Bij een uitgebreid verhaal kies ik voor een nota. Dit is een glijdende schaal. Soms

wordt een e-mail zo lang dat het een nota wordt. Hier zijn geen duidelijk richtlijnen

voor.’

De respondenten verschilden van mening over de vraag of werken in RONDO een probleem is wanneer wordt samengewerkt met externen (die dus geen toegang hebben tot RONDO). Een respondent hierover:

‘Een reden om RONDO niet te gebruiken is dat hiermee niet kan worden gecommuniceerd met externen, bijvoorbeeld bij advies over contractbeheer.’

Een andere respondent gaf echter aan dat dit probleem eenvoudig kan worden opgelost:

‘Het is geen probleem als externen betrokken zijn bij een RONDO-traject. Dan knip en plak ik de tekst gewoon in een mailtje. Ik zie daar geen probleem in.’

De bredere vraag hierachter is of de oplossingen die specifieke geautomatiseerde systemen – zoals RONDO en TRIM – bieden voor betrouwbare digitale communicatie en bewaring niet gaan ten koste van de samenwerking met externen. E-mail is een open systeem: het is net zo eenvoudig om een bericht naar een collega te sturen als naar iemand buiten de organisatie. Die openheid neemt wellicht af door het gebruik van specifieke systemen.

Overigens is het ook nog goed om te benadrukken dat bepaalde formele communicatie wel degelijk plaatsvindt via e-mail. Vooral als het gaat om formele communicatie waar – naar de inschatting van de medewerker – geen grote belangen aan hangen, wordt e-mail wel degelijk gebruikt. De volgende uitspraken illustreren dit:

‘Toch wordt e-mail steeds meer gebruikt voor formele communicatie. Bij een acceptatietraject van applicaties was vroeger een handtekening nodig van de interne klant. Nu is een mailtje met de tekst ‘akkoord’ voldoende.’

‘Ik leg als manager veel vast. Als het echt belangrijk is doe ik dat in RONDO. Via e-mail leg ik minder belangrijke zaken vast.’

De tegenstelling tussen e-mail en RONDO moet overigens niet worden overdreven: in het gebruik zijn de twee systemen in hoge mate verweven. RONDO is gericht op het archiveren van definitieve versies, concepten worden echter wel via e-mail rondgestuurd en zouden kunnen worden bewaard. De volgende antwoorden van respondenten

illustreeren dit:

‘De agenda en de notulen van de afdelingsvergaderingen gaan in RONDO.

Notificaties hiervan worden via e-mail naar iedereen toegestuurd.’

‘Functioneringsgesprekken leg ik vast in RONDO. Het concept-functioneringsgesprek wordt als e-mail door RONDO rondgestuurd. Zo is RONDO ingericht. De definitieve versie gaat naar het archief (TRIM). Eerdere versies worden niet bewaard.’

Uit de bespreking blijkt overigens dat RONDO e-mail niet vervangt. Het is een medium *naast* e-mail. Dit leidt wel tot vragen over wanneer welk van beiden moet worden gebruikt. Niet alle medewerkers maken daar steeds dezelfde keuzen in: iedereen maakt bijvoorbeeld weliswaar formele documenten aan in RONDO, maar in de voorbereidingsfase treden verschillen op.⁵¹

Digitale communicatie versus communicatie op papier

Verscheidene respondenten – met name de geïnterviewde beleids- en onderzoeksmedewerkers – gaven aan intern in het geheel niet meer op papier te communiceren. Het is echter niet zo dat e-mail en RONDO de papieren communicatie volledig hebben vervangen. Er vindt wel degelijk nog communicatie op papier plaats:

“Nota’s gaan veelal nog op papier. Er gaan weinig nota’s per e-mail.”

‘Stukken naar de directie moeten op papier. In achtvoud.’

De reden om deze nota’s op papier te sturen lijkt niet zozeer dat men papier meer vertrouwt of hier meer status aan toekent: sommige stukken worden op papier verspreid omdat de informatie dan makkelijker te lezen is.

C4.5.2. Extern

Voor de externe communicatie kan RONDO niet worden gebruikt. Dit betekent dat hier wel een vergelijking wordt gemaakt tussen e-mail en brieven. Wanneer gebruiken medewerkers van DNB e-mail, wanneer kiezen ze voor een brief. De volgende (samenhangende) argumenten werden genoemd om een brief te sturen:

⁵¹ Hetzelfde zie je overigens bij BuZa in de scriptie van Hulskamp (2004) ‘Digitale verhoudingen’, over het e-mail-gebruik op de Nederlandse ambassade in Madrid. Daar wordt e-mail ook gebruikt naast het officiële berichtenverkeer.

- *Formele/officiële zaken.* Een respondent: “Formele zaken – zoals bindende contracten, aanstellingsbrieven en beoordelingen – gaan niet per e-mail.” Een andere respondent: ‘Bij externe contacten kies ik bij formele zaken voor een brief.’ Een derde respondent gaf aan dat hij brieven gebruikt bij officiële adviezen over beleidsonderwerpen en communicatie over het beleid van zijn afdeling.
- *Gevoelige zaken.* Een respondent: ‘Officiële standpunten en gevoelige zaken (bijvoorbeeld over de oorlog) gaan per brief.’
- *Vastleggen van afspraken.*
- *Ondertekenen.*
- *Archiveren.* Een respondent: ‘Vragen van collega-onderzoekers bij ander instituten gaan per brief. Dan is het ook gearchiveerd.’
- *Beantwoording van externe vragen.* Een respondent: ‘Er komen vragen aan het archief binnen per e-mail. Het antwoord gaat per brief. Deze brief wordt door twee mensen geaccordeerd om te checken.’
- *E-mail adres is onbekend.* Een respondent: ‘Een andere reden om een brief te sturen is als een bedrijf geen e-mail-adres heeft. Ik heb laatst meegemaakt dat een bedrijf op de website geen e-mail-adres had staan, alleen een formulier. Daar kon ik echter geen informatie naar sturen door de vele firewalls.’

Voor gebruik van e-mail werden de volgende argumenten genoemd:

- *Inofficiële communicatie.* Een respondent: ‘Officiële standpunten gaan nooit via de e-mail. Als het snel en niet formeel moet, gaat het via e-mail.’
- *Vorbereiding van officiële stukken (4).* Een respondent: ‘De voorbereiding van (officiële stukken) – heen en weer sturen van concepten – gaat wel via e-mail. De brief is het sluitstuk van de communicatie via e-mail.’
- *Contacten met collega’s bij van andere banken (4).* Een respondent: ‘De contacten met de bankarchivarissen gaan via de e-mail. Het gaat dan over afspraken voor bijeenkomsten.’
- *Contacten met ECB en Europese Banken (4).* Een respondent: ‘De communicatie met de Europese bankarchivarissen gaat bijna volledig via de e-mail. Officiële uitnodigingen gaan wel per brief.’
- *Communicatie met de OESO (6).* Een respondent: ‘Communicatie met de OESO gaat met word-documenten over de elektronische post.’
- *Beantwoording van externe vragen (5).* Een respondent: ‘Vragen die van buiten via voorlichting bij mij komen worden steeds vaker via de e-mail beantwoord, vooral als het gaat om aanvullende vragen. Een brief heeft meer het karakter van één vraag en één antwoord. Bij e-mail kan de communicatie vaker heen en weer gaan.’

Uit de antwoorden blijkt dat de praktijken niet altijd duidelijk zijn. Iedereen is het erover eens dat officiële, formele communicatie via brieven moet verlopen. Bij de beantwoording van externe vragen bestaan verschillen: een respondent geeft aan dat deze via brieven worden beantwoord, een andere respondent geeft aan dat de beantwoording plaatsvindt via e-mail.

Ook blijkt dat verwijzingen naar inhoud en vorm door elkaar lopen: deze lijken voor de respondenten helemaal bij elkaar te horen. Bij inhoud gaat het om officiële zaken, gevoelige zaken en vragen van burgers, bij vorm gaat het om ondertekening, vastlegging en archivering. De respondenten hebben beelden in hun hoofd over welke vorm bij welke inhoud past. Deze beelden worden echter soms, zo blijkt ook uit de bovenstaande antwoorden, ter discussie gesteld. Is er een handtekening nodig? Moet dit op briefpapier van DNB staan?

C4.6. Strategische communicatie

Ook bij DNB werden voorbeelden gevonden van strategische communicatie. Een eerste voorbeeld betreft het strategische gebruik van BCC om een andere afdeling wel in te lichten terwijl de directe baas dit niet wil.

Ook wordt e-mail strategisch gebruikt om de vraag terug te koppelen:

‘In een e-mail schrijf ik soms ‘u heeft mij verteld dat ...’. De verantwoording schuif ik dan terug. Wellicht heeft de ander niet alles verteld. Zo kan ik mij indekken.’

Een derde voorbeeld van strategische communicatie is via e-mail druk leggen op iemand anders om dingen te doen. E-mail is een manier om een boodschap sterker te laten klinken. Een schriftelijke boodschap kan moeilijker worden genegeerd:

‘Een projectleider hoort mij dingen zeggen maar doet er niets mee. Ik zag dit fout gaan. Daarom ben ik hem zaken per e-mail gaan vragen. Ook stuurde ik een kopie naar zijn opdrachtgevers zodat die weten wat er speelt. Ook stuurde ik het per e-mail voor mijn eigen dossiervorming zodat ik kon laten zien: kijk, dat heb ik je toen gevraagd.’

C4.7 Persoonskenmerken

Verschillen in gebruik van e-mail kunnen niet alleen worden toegeschreven aan aard van het werk en van de organisatie. Ook persoonskenmerken zijn van belang. Dit blijkt uit de volgende opmerkingen van respondenten:

- ‘Ik ben geen optimale gebruiker van e-mail.’
- ‘Ik vind e-mail geweldig. Ik had nu 30 willen zijn. Ik ben gemaakt voor deze tijd.’
- ‘Ik vind het interessant dat alle mensen anders met e-mail omgaan. Extraverte mensen zijn anders dan introverte mensen.’

- ‘Ik gebruik zelden de telefoon. Ik heb een hekel aan de telefoon.’

C4.8. Beroepskenmerken

Door twee respondenten werd expliciet naar hun beroepsachtergrond verwezen in de uitleg van hun gebruik van e-mail:

‘Ik ben jurist en dat betekent dat ik geleerd heb dat mensen dingen verkeerd kunnen interpreteren als je iets vertelt.’

‘Als jurist ben ik meer gebrand om dingen goed vast te leggen omdat dingen tegen je kunnen worden gebruikt. Je hoort vaak: JZ vond dat het mocht. Een deel van ons vak is goed informeren en goed inkleden van de boodschap. Soms – bij een onenigheid – kun je met een e-mail laten zien dat je daar al eerder iets over hebt gezegd. We leggen als juristen meer vast dan gemiddeld.’

‘E-mail kies ik vooral als ik een vastlegging wil hebben. Mijn werk als IT-auditor betekent dat ik alles goed moet onderbouwen voor mijn beroepsgroep en ook voor mijn klant.’

Professie is daarmee een vierde categorie van kenmerken die het gebruik van e-mail beïnvloeden naast organisatie, functie en persoon.

C4.9. Conclusies en vergelijking met andere organisaties

Op basis van de bespreking van de bevinding en een vergelijking met de andere organisaties kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Het eerste algemene patroon van communicatie via e-mail rond vergaderingen, dat zowel bij de marine als bij de gemeente werd gevonden, werd bij DNB niet aangetroffen. Deze communicatie loopt via RONDO. Het systeem lijkt deze communicatie succesvol te hebben overgenomen.
- Het tweede algemene patroon van communicatie via e-mail dat bij de andere organisaties werd aangetroffen, gezamenlijk werken aan documenten, werd nog wel in enige mate aangetroffen bij DNB. De redenen dat men dit toch via e-mail doet zijn problemen in het werken met RONDO en – vooral – dat men RONDO te ‘zwaar’ vindt wanneer het gaat om korte teksten.
- Naast deze twee algemene patronen werden nog drie andere algemene patronen aangetroffen die bij de andere organisaties niet waren waargenomen: afspraken maken, inhoudelijk vragen stellen en beantwoorden en andere mensen

- informereren. Deze patronen kwamen in de andere organisaties niet expliciet naar voren, maar kwamen wel gedeeltelijk terug in de functieprofielen.
- Bij de functiespecifieke patronen kwam het patroon van secretaresse sterk overeen met de secretaresses bij de andere organisaties. Dit patroon is het meest onderscheidend.
 - Het patroon van manager kwam ook redelijk overeen met het patroon van de managers bij de andere organisaties. Bij DNB werd wel het informeren van medewerkers sterker benadrukt dan bij de andere organisaties.
 - Ten aanzien van de medewerkers kon geen functiespecifiek patroon worden onderscheiden. De verschillen in het gebruik van e-mail waren hier groter dan de overeenkomsten. Wel was een interessant patroon de communicatie met vakgenoten buiten de organisatie.
 - Bij DNB was er jammer genoeg geen gelegenheid om een gesprek te voeren met een personeelsfunctionaris. Mijn verwachting zou zijn dat dit patroon weer sterker overeen zou kunnen komen met de andere organisaties. Hetzelfde geldt voor het patroon van praktische ondersteuners (bijvoorbeeld gebouwenbeheer).
 - Net als bij de marine en de gemeente komt de keuze voor het medium sterk overeen met de Media Richness Theory: mensen kiezen een rijker medium (in dit geval face-to-face contact of telefoon) boven een armer medium (e-mail) wanneer de boodschap complexer of persoonlijker van aard is. Daarnaast spelen bepaalde eigenschappen een rol bij de mediakeuze:
 - *Asynchroon*. E-mail maakt asynchrone communicatie mogelijk en in een organisatie waar mensen vaak niet aanwezig zijn (door flexdagen) of lastig bereikbaar zijn (tijdsverschil met de Antillen) is dit een groot voordeel.
 - *Geheugen*. Een andere eigenschap van e-mail waar veel naar werd verwezen is de geheugenfunctie: informatie wordt vastgelegd en kan later worden geraadpleegd. Dit is een reden voor mensen om voor e-mail te kiezen: afspraken staan zwart op wit en kunnen later weer worden geraadpleegd.
 - *One to many*. Een derde eigenschap van e-mail is de mogelijkheid om direct een boodschap naar vele ontvangers te sturen (one to many). Dit maakt het eenvoudig om met vele mensen een afspraak te maken.
 - In de keuze voor e-mail of een schriftelijk medium valt op dat bij DNB niet zozeer een vergelijking met papier wordt gemaakt – al hoewel in bijzondere gevallen en ook in de externe communicatie papier nog wel wordt gebruikt – maar vooral met RONDO. Overigens zijn de afwegingen verder hetzelfde: bij formele communicatie wordt niet gekozen voor e-mail.
 - Net als bij de marine en de gemeente wordt e-mail ook gebruikt voor strategische communicatie. Enkele voorbeelden hiervan zijn gegeven. Voor verder onderzoek zou het interessant zijn om verder zicht te krijgen op dit strategische gebruik van e-mail.
 - In de eerdere studies was al gewezen op de betekenis van taken en persoonlijke kenmerken op het gebruik van e-mail. Het onderzoek bij DNB voegt hier nog een karakteristiek aan toe: beroepskenmerken. De geïnterviewde jurist en IT-auditor gaven aan dat hun professe sterk van invloed was op het gebruik van e-mail.

C5. Persoonlijke communicatie

C5.1. Persoonlijke communicatie via zakelijke e-mail

Alle respondenten benadrukten dat ze e-mail minimaal gebruiken voor persoonlijke communicatie. Een indicatie van wat moet worden verstaan onder ‘minimaal gebruik’ is de volgende uitspraak:

‘Het gaat om minder dan 10 berichten per week.’

Respondenten gaven expliciet aan dat ze enig persoonlijk gebruik geen probleem vinden:

‘Ik ben me ervan bewust dat privé e-mail kan worden gelezen. Er staan geen schokkende zaken in. Enig privé gebruik vind ik geen probleem. Ik bel ook mijn vrouw vanaf De Bank wanneer ik naar huis ga. Beperkt privé gebruik moet je toestaan.’

Interessant is dat een respondent lijkt aan te geven dat gebruik van de telefoon voor privé communicatie acceptabeler is dan gebruik van e-mail hiervoor:

‘Ik gebruik e-mail soms voor een tennisafspraak. Dat doe ik niet vaak: meestal gaat dit over de telefoon. Heel soms gebruik ik e-mail om iets toe te sturen.’

De meeste respondenten hebben e-mail thuis, maar verscheidene respondenten gaven aan dat zij niet heel strikt zijn in het scheiden van zakelijke communicatie via de DNB-mail en privé communicatie via zijn persoonlijke postbus:

“De meeste privé mail gaat via zijn postbus thuis. Hier zit niet echt een systeem in.

Sommige mensen hebben mijn beide e-mail-adressen. Een reden om te mailen kan zijn dat iemand mij moeilijk thuis kan bereiken. Mijn broer zit in wisseldienst en kan mij dus ’s avonds niet bellen. Daarom stuurt hij mij een e-mail naar DNB.’

‘Ik gebruik de DNB-mail voor persoonlijke contacten omdat ik vaak laat thuis kom. Ik heb dan geen zin om weer achter de computer te kruipen en mijn e-mail te gaan lezen. Liever doe ik dat op mijn werk. Ook ben ik dan directer bereikbaar.’

‘Ik gebruik e-mail spaarzaam voor privé-communicatie. Het gaat hierbij om contacten met mijn vrouw, broers en contacten in de VS. Deze communicatie loopt ook via mijn e-mail thuis. Soms mailen ze mij op DNB en dan mail ik terug. Er is geen duidelijke verdeling tussen e-mail via DNB of via privé postbus. Een reden om mij te mailen op DNB is dat ik hier mijn mail vaker lees.’

‘Ik doe dit niet via mijn e-mail thuis omdat ik daar hooguit één keer in de week kijk. Op DNB staat mijn e-mail continu aan. Dan doe ik het tussendoor. Dat is veel makkelijker.’

‘Nu gaat een deel van de privé communicatie via mijn DNB-postbus en een deel via mijn postbus thuis.’

Momenteel is het niet duidelijk of gebruik van de zakelijke e-mail-postbus voor privé communicatie zal blijven of dat mensen voor deze communicatie steeds meer een eigen e-mail-postbus zullen gebruiken. Een respondent hierover:

‘Tot 1 jaar terug had ik geen computer thuis. Toen ging de privé communicatie via DNB.’

Of privé communicatie via de persoonlijke postbus zal verlopen, hangt af van de mogelijkheden om op het werk deze persoonlijke postbus te kunnen lezen en gebruiken.

Medewerkers lijken namelijk niet bereid – zie bovenstaande antwoorden – om een consequente scheiding in tijd en plaats tussen werk en privé aan te brengen.

C5.2. Soorten persoonlijke communicatie

In het gebruik van e-mail kan een onderscheid worden gemaakt in verschillende soorten persoonlijke communicatie:

- *Contacten met vrienden en familie.* Een respondent hierover: ‘Met name in contacten met mensen in het buitenland.’
- *Vrijwilligerswerk.* Een voorbeeld: ‘Ook heb ik via de e-mail enig werk voor een kerkcommissie gedaan.’
- *Vriendschappelijke contacten met collega’s bij DNB.* Een illustratie: “Ook heb ik via e-mail persoonlijke contacten met collega’s bij DNB. Ik werk hier nu 31 jaar en heb veel vriendschappelijke contacten.”
- *Gebruik van e-mail als ‘sociale smeerolie’ (traktaties, afscheid van collega’s).* Dit gebruik is vrij algemeen. Toch gaf ook één respondent expliciet aan dat dit in zijn afdeling niet gebeurt: ‘We zijn een kleine afdeling en doen dit niet via de e-mail.’
- *Geintjes.* ‘Geintjes krijg ik soms. Dat gebeurt binnen een klein groepje van collega’s op DNB.’

Eerder werd ook nog gewezen op een andere soort van communicatie: communicatie met collega’s bij andere organisaties. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om beroepsverenigingen. Deze communicatie is niet taak- of organisatie-gerelateerd, maar wel gerelateerd aan de professie.

C5.3 Persoonlijke postbus

Alle respondenten hebben thuis ook e-mail. Deze e-mail-postbus wordt, zo gaven de respondenten aan, niet gebruikt voor zakelijke communicatie betreffende de DNB. “Ik stuur geen e-mail van mijn zakelijke naar mijn privé postbus.” Een respondent gaf aan vroeger wel eens stukken naar huis te mailen om hieraan te werken. “Nu doe ik dit met een memory-stick.”

Een respondent gaf aan een eigen zaak te hebben. De communicatie hiervoor verloopt niet via de DNB-mail, maar via een eigen postbus.

Geen van de ondervraagde respondenten kan thuis zijn DNB-mail lezen. “Alleen mensen met een laptop kunnen dat.”

Enkele respondenten gaven aan hun privé e-mail op het werk te kunnen lezen. Deze respondenten benadrukten overigens dat ze dit niet veel doen. Andere respondenten gaven aan dat ze niet weten of dit kan.

C5.4. Vervlechting van soorten communicatie

Geen van de respondenten gaf aan zakelijke en privé communicatie in één bericht te combineren. Men houdt dit gescheiden:

‘Daar ben ik heel precies in: dan stuur ik er twee.’

Een respondent gaf aan zich ervan bewust te zijn dat dit niet handig is vanwege de archivering van berichten:

‘Ik ben me ervan bewust dat het niet handig is om e-mail te vervlechten. In het archief van DNB horen geen persoonlijke berichten thuis.’

Ook gaf een respondent aan dat dit via de telefoon wel gebeurt:

‘Ik schrijf geen vervlochten berichten. Via de telefoon is de communicatie met mensen die ik goed ken wel vervlochten. Ik vraag dan bijvoorbeeld: hoe gaat het met je zoon? Je maakt eerst een praatje en komt dan tot zaken. Via de e-mail doe ik dat niet. Ik kom dan direct tot zaken.’

C5.5. Conclusies en vergelijking met andere organisaties

Op basis van de bespreking van de bevinding en een vergelijking met de andere organisaties kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De mate van gebruik van e-mail voor privé communicatie komt overeen met de andere onderzochte organisaties: dit gebeurt slechts in beperkte mate. Overdadig gebruik van e-mail voor privé doeleinden is geen probleem.
- Net als bij de andere onderzochte organisaties werd een diversiteit in soorten communicatie onderkend. Er is niet alleen sprake van een tegenstelling tussen taakgerelateerde en niet-taakgerelateerde communicatie. Het lijkt zinnig om een onderscheid te maken tussen e-mail-communicatie gerelateerd aan: (1) uitvoering van taken, (2) organisatie, (3) professie/scholing en (4) privé-aangelegenheden.
- Gebruik van de persoonlijke e-mail-postbus (bijvoorbeeld hotmail) voor zakelijke communicatie komt niet voor. Opvallend is dat werd gewezen op het gebruik van de memystick om thuis te kunnen werken. Mogelijk zal deze manier om thuis te kunnen werken in de toekomst toenemen.
- Net als bij de andere onderzochte organisaties is vervlechting van e-mail geen probleem. De respondenten gaven aan geen vervlochten berichten te versturen; desnoods stuurt men twee berichten.

C6. Informaliseren

C6.1. Informelere contacten?

De relatie tussen e-mail en informaliteit van contacten is niet eenduidig. Sommige respondenten zijn van mening dat e-mail bijdraagt aan informele contacten:

‘E-mail leidt tot een informelere omgang. Je schrijft makkelijker zaken als ‘Nou, dat was weer een heftige vergadering.’

‘De kring van mensen met wie je communiceert is groter. Je kent meer mensen. Als je meer contact hebt wordt het informeler dan bij sporadisch contact.’

Andere respondenten wijzen erop dat e-mail niet leidt tot informalisering van contacten, maar dat informele contacten wel via e-mail plaatsvinden:

‘Ik gebruik e-mail voor het informele contact binnen de Bank. De aanloop tot dit interview ging via de e-mail.’

‘Vorige week moesten we voor een directienota iets afspreken met een directeur. Het contact is dan direct en informeel. Via de e-mail sprak ik hem ook aan met zijn voornaam.’

Een respondent wijst op de dubbele relatie tussen e-mail en informaliteit van contacten:

‘E-mail heeft bijgedragen aan het informelere karakter en is tevens ook een reflectie van de veranderingen.’

Een laatste respondent wijst juist op een omgekeerde relatie: e-mail kan leiden tot minder informele contacten:

“Je loopt minder vaak even bij iemand buiten de directie binnen om informeel te overleggen. Dat gaat nu via e-mail. Dit is efficiënter, maar de persoonlijke contacten zijn minder geworden.”

C6.2. Informelere stijl?

In grote lijnen waren alle respondenten van mening dat de stijl van communicatie via e-mail informeler is dan de stijl via brieven of memo's. De volgende antwoorden geven aan op welke manier deze stijl informeler wordt:

“Verschillen betreffen vooral de aanhef en het taalgebruik. Schriftelijke communicatie is bij DNB heel formeel. E-mail lijkt in stijl meer op de telefoon.”

‘De stijl van e-mail is informeler. In een nota gebruik je de officiële titulatuur, in e-mail voornamen in aanhef en ondertekening. Ook besteed ik minder aandacht aan taalgebruik en zinsconstructies dan in nota's.’

‘Het taalgebruik is lossier en er wordt slordiger getypt. Sommige mensen gebruiken alleen kleine letters.’

‘Ik denk minder na over de compositie.’

‘De stijl is informeler. Je kunt makkelijker een proefballonnetje oplaten. Ook ontbreekt vaak de aanhef en zijn de zinnen korter.’

‘In een e-mail-bericht staat soms niet eens een naam. Bij een bericht dat een paar keer heen en weer gaat staat alleen nog de tekst. Het is dan bijna een gesprek.’

‘In de zinsbouw is geen verschil. Ik probeer fatsoenlijk Nederlands te schrijven. Ik schrijf soms wel populistisch om te zorgen dat mensen het gaan lezen.’

‘De stijl is informeler. Voorheen werkte ik op een advocatenkantoor. Er was daar geen e-mail. De communicatie liep via briefjes en was formeler. Voorbeelden: ‘amice’, ‘onderhavige zaak’. Nu staat de voornaam in de aanhef en spreek ik van ‘de stukken’.’

Bij deze algemene trend werden overigens ook enkele kanttekeningen geplaatst:

- *Stijl wordt afgestemd op de ontvanger en het onderwerp.* Een respondent: ‘Ik pas mijn taalgebruik aan aan de ontvanger en het onderwerp. Soms is het informeel, soms formeel.’ Een andere respondent: ‘Hoe formeel de stijl is hangt ook af van de ontvanger. Ik heb een e-mail gestuurd aan Wellink en dan is de stijl formeel. Dit bericht wordt uitgeprint en hij leest dat in een map.’ Een andere respondent: ‘E-mail is een afspiegeling van het contact: dit kan informeel zijn of formeel.’
- *Eerste bericht is formeel, daarna informeler.* Een respondent: ‘Een eerste e-mail-bericht naar iemand is formeel. Dit lijkt op een memo. Ik onderteken echter wel met mijn achternaam. Het contact wordt daarna snel informeler: in e-mail-correspondentie ga je elkaars voornamen gebruiken. Dit lijkt op wat er gebeurt bij communicatie via de telefoon.’ Een andere respondent: ‘In een e-mail-bericht aan iemand die ik nog niet ken staat wel ‘geachte’.’
- *Informelere stijl is nog steeds vrij formeel.* E-mail-berichten van medewerkers van DNB zijn wellicht nog steeds vrij formeel. Ze zijn immers geconditioneerd om op een bepaalde manier te schrijven. Dat verloochent zich niet in de e-mail. Het volgende antwoord van een respondent wijst hierop: ‘Van mijn dochters krijg ik te horen dat ik formele e-mails stuur.’

Ook gaven respondenten aan dat de informelere stijl niet betekent dat alles is toegestaan:

‘Ik vind overigens wel dat een e-mail foutloos moet zijn.’

‘Sommige mensen hebben totaal geen aandacht voor de schrijfstijl. Ik erger me dood hieraan. Zelf haal ik altijd de spellingscheck erdoor. Belangrijke berichten laat ik lezen door mijn collega.’

Een respondent gaf expliciet aan de informelere stijl als een voordeel te beschouwen:

“Een voordeel van e-mail is dat het taalgebruik informeler is.”

C6.3. Conclusies en vergelijking met andere organisaties

Op basis van de bespreking van de bevinding en een vergelijking met de andere organisaties kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De bevindingen betreffende de stijl van de communicatie komen precies over met de andere organisaties. De stijl wordt informeler in taalgebruik, aanhef en compositie, maar dit betekent nog niet dat in e-mail alles is toegestaan. Correcte spelling en zorgvuldige formulering wordt op prijs gesteld. Ook wordt benadrukt dat sommige e-mail-berichten – afhankelijk van situatie, inhoud en geadresseerde – wel formeel in stijl zijn.
- De bevindingen van de betekenis van e-mail voor de (in)formalisering van contacten zijn niet eenduidig. Wat zich hier wrekt is de gebrekkige uitwerking van ‘formalisering van contacten’ waardoor elke respondent hier een andere invulling aan geeft. Respondenten die aangeven dat er sprake is van een informalisering wijzen er vooral op dat contacten makkelijker worden gelegd. Als medewerker kun je mailen met een directeur, terwijl dit voorheen wellicht lastiger was. Respondenten die benadrukken dat er sprake is van een formalisering geven aan dat het contact zich meer concentreert op zakelijke aspecten – communicatie over taken en organisatie – en er minder ruimte is voor persoonlijke aspecten – communicatie over privé aangelegenheden. In hoeverre er sprake is voor emotionele uitingen – bijvoorbeeld: ‘Dat was een heftige vergadering!’ – is niet geheel duidelijk. Een respondent gaf aan dat dit wel via e-mail kan, maar maakte daarbij waarschijnlijk vooral een vergelijking met schriftelijke communicatie.

Mijn voorlopige conclusie is dat e-mail leidt tot een informelere stijl, maar dat het contact formeler wordt omdat (1) er minder ruimte is voor communicatie over persoonlijke zaken, (2) er minder aandacht is voor relationele aspecten en (3) meer aandacht is voor objectivering van afspraken.

C7. Archiveren van e-mail

C7.1. Hoeveel berichten worden bewaard?

De meeste respondenten gaven aan veel e-mail-berichten te bewaren:

“E-mail-berichten bewaar ik veel.”

‘Ik bewaar veel. Op dit moment heb ik 3600 e-mail-berichten en 900 verzonden berichten.’

‘Ik bewaar bijna alle – 95 % - verzuurde berichten. Dan kan ik nazoeken wat ik heb gezegd. ‘Van de binnengekomen berichten gooi ik de helft weg.’

C7.2. Digitaal of op papier bewaren

De volgende modi voor bewaring voor papier en digitaal werden gevonden:

- *Alleen digitaal (4 van de 8 respondenten)*. Deze respondenten printen berichten wel eens uit, maar dat is alleen om ze te lezen of ze paraat te hebben bij een vergadering. Een respondent: ‘Op papier bewaar ik alleen lopende zaken in mapjes. Als het afgerond is gooi ik alles weg. Ik heb geen papieren archief.’ Ook: “Zaken waar ik een dossiertje van wil bewaren bewaar ik tijdelijk op papier. Ik heb dan alles in een mapje bij elkaar voor een vergadering. Na enige tijd gooi ik dit weer allemaal weg.”
- *Klein deel van de stukken op papier (3 van de 8 respondenten)*. Sommige respondenten gaven aan enkele specifieke stukken op papier te bewaren. Hiervoor werden verschillende argumenten genoemd:
 - Compleet houden van het werkdossier;
 - Compleet houden van dossiers over personen;
 - Bewaren van zaken die op de lange termijn nuttig zijn;
 - Sommige stukken zijn op papier beter toegankelijk.
- *Papieren archief centraal (1 van de 8 respondenten)*. Eén van de respondenten zag zijn papieren archief als het belangrijkste e-mail-archief: ‘Belangrijke berichten print ik uit en bewaar ik in het dossier. Mijn uitgangspunt is dat de belangrijkste zaken – ook e-mail – in het dossier moeten zitten. Dit dossier bewaar ik zelf. Het gaat niet naar het archief. Ik heb wel eens dossiers aangeleverd maar daar konden ze niets mee. ‘Het zit al in TRIM,’ zeiden ze.’

C7.3. Wat bewaren medewerkers (en wat niet)?

In het algemeen bewaren medewerkers van DNB berichten die zij belangrijk vinden. Een respondent formuleerde het als volgt: ‘Alles waarvan ik denk, daar kan ik nog een vraag over krijgen, bewaar ik.’ Het gaat hierbij om de volgende berichten:

- Afspraken

- Omschrijvingen van procedures
- Adressen die ik nog niet heb verwerkt
- Vergaderverslagen
- Uitgaven van kantoormiddelen die via e-mail zijn besteld.

De spiegelzijde hiervan is dat onbelangrijke berichten niet worden bewaard. Een respondent formuleerde dit als volgt:

‘Direct delete ik spam (krijg ik af en toe) en berichten van bepaalde werkgroepen waarvan ik denk dat deze op dit moment niet interessant zijn. Ook krijg ik informatie over veiligheidslekken etc. Als dat niet interessant is, gooi ik de berichten direct weg.’

Bij keuzen over bewaring gaat het niet alleen om het eigen belang van de medewerker, maar wel degelijk ook om het belang van de organisatie. Een voorbeeld:

‘E-mail over een enquête door het NIPO bij de invoering van de Euro heb ik zorgvuldig bewaard in een aparte map. Mocht dit belangrijk worden, kan ik het overdragen aan het secretariaat.’

Dit kan worden beschouwd als een voorbeeld van professionele archivering.

C7.4. Op welk moment kiezen medewerkers ervoor berichten weg te gooien?

De respondenten noemden de volgende triggers voor bewaring (veel respondenten noemden meerdere triggers):

- *Postbus vol (6 van de 8 respondenten)*. Deze trigger werd door de meeste respondenten genoemd. Ook anticiperen respondenten op een volle postbus en ondernemen zij actie nog voordat ze een bericht krijgen dat de postbus vol is. Toelichtingen:
 - ‘Dan kijk ik wat de grootste berichten zijn en wat er weg kan.’

- ‘Af en toe kijk ik de digitale folders door en wis ik veel. Je zit snel aan je tax en daarom wis ik onbelangrijke berichten.’
- ‘We hebben beperkte opslagruimte. Ik ruim meestal op tijd op. Ik gooi vaker grote berichten weg.’
- ‘Ik schoon als ik een bericht krijg dat met mailbox vol is. Ik ben daar niet blij mee. Vanuit mijn beroep als jurist wil ik dingen bewaren. Ik ben betrokken geweest bij het project om de schijfruimte uit te bereiden. Dat project is echter gestopt.’
- *Wanneer ik tijd heb (3 van de 8 respondenten)*. Ook dit punt werd redelijk veel genoemd. De volgende toelichtingen werden gegeven:
 - ‘Als ik een slechte dag heb besteed ik die aan dossiervorming.’
 - ‘Schonen doe ik op verloren momenten aan het einde van de dag, als ik niet zo helder meer ben. Als je doorwerkt kun je 100 tot 200 berichten doen. Sommige berichten roepen echter weer vragen op, dan moet je weer iets inhoudelijks doen.’
 - ‘Eén keer per jaar schoon ik de kleine berichten.’
- *Wanneer de berichten binnenkomen of worden verzonden (3 van de 8 respondenten)*. Ook dit punt werd redelijk veel genoemd. Interessant was dat DNB al over faciliteiten beschikt om medewerkers bij deze trigger te ondersteunen. Toelichtingen:
 - ‘Ik lees eerst de koppen. Veel berichten delete ik direct.’
 - ‘Sinds kort krijgen we een bericht: ‘Do you want to save this mail?’ Vaak zeg ik dan ‘nee’. Dan is het bericht direct weg. Dat vind ik handig.’
 - ‘De trigger om te bewaren is het lezen van het bericht.’
- *Afronding project: (1 van de 8 respondenten)*. Dit punt werd slechts door één respondent genoemd:
 - ‘Dan moet ook het dossier worden gevormd.’

De wijze van schoning verschilt. Grofweg is er een onderscheid te maken tussen:

- Schoning op grootte van berichten (om ruimte te creëren)
- Schoning op inhoud

Op de eerste vorm bestaat bij medewerkers kritiek. Is het echt nodig om de schijfruimte zo sterk in te perken? Anderzijds: is een grotere capaciteit uiteindelijk ook weer niet te klein?

C7.5. Hoe is de digitale bewaring georganiseerd?

De volgende manieren van digitale archivering werden aangetroffen (waarbij respondenten soms een combinatie hanteerden):

- *Mappen op mailserver*: Veel medewerkers maken enkele mappen aan voor (tijdelijke) opslag. Als dominante methode werd dit echter slechts door twee respondenten genoemd.
 - ‘Van de binnengekomen berichten gooi ik de helft weg. (...) Andere

- berichten bewaar ik in folders op onderwerp of instantie. De inbox probeer ik leeg te houden. Er staan steeds maar twee of drie berichten in.’
- ‘Ik bewaar de berichten in eerste instantie in folders naar projecten en afdelingen in mijn mailbox. Er is echter een beperking van 100 Mb dus het moet dan ergens anders naartoe.’
 - *Bewaren in inbox en sent items.* De helft van de medewerkers – 4 van de 8 – bewaart e-mail-berichten (bijna) uitsluitend in de inbox en de sent items. Deze medewerkers maken geen mappen aan. Dit doen ze niet omdat ze niet weten hoe dit moet: ze maken hierin een bewuste keuzen. De volgende opmerkingen werden gemaakt:
 - Terugzoeken is eenvoudig: ‘Papieren informatie bewaar ik in hangmappen. (...) De noodzaak om mappen te maken voor e-mail is minder groot dan bij papier omdat je de berichten op allerlei manieren kunt terugzoeken.’ Ook een ander: ‘Ik vind het makkelijker te sorteren op naam en datum. Folders zijn niet nodig.’
 - Folders nemen schijfruimte in.
 - *E-mail wordt bewaard in TRIM:* slechts één medewerker wees op TRIM als digitale bewaring van e-mail: ‘Digitale archivering vindt plaats in TRIM. De bewaarde berichten zijn vooral een schaduwarchief voor mezelf. Het geldt als tijdelijke bewaring. Om de zoveel tijd kijk ik wat weg kan.’
 - *Voor e-mail bestaat een digitaal archief van de afdeling.* De IT Auditors hebben een eigen digitaal archiefsysteem waarin e-mail-berichten worden bewaard (zie beschrijving hierboven).

C7.6. Problemen bij het terugvinden van e-mail?

5 van de 8 respondenten gaven aan nooit problemen te hebben bij het terugvinden van e-mail-berichten. Een respondent hierover:

“Dit komt ook doordat je op verschillende manieren kunt zoeken (datum ,zender, etc.).”

2 respondenten gaven aan heel soms wel een problemen te hebben bij het terugvinden van een e-mail-berichten. Dit leidt echter niet tot grote problemen:

‘Een doodenkele keer heb ik wel eens per ongeluk iets weggegooid. Dan weet ik altijd wel hoe ik het weer kan krijgen. Dan vraag ik: stuur het nog een keer.’⁵²

⁵² AM: Bij e-mail-berichten vindt bewaring verspreid plaats. Daardoor is het vaak makkelijk om verloren berichten terug te krijgen.

‘Het is me wel eens – twee weken geleden nog – overkomen dat ik een bericht niet terug kon vinden. Dat zal ik wel gedelete hebben.’

Eén respondent had wel serieuze problemen bij het terugvinden van e-mail. Dit is vooral te wijten aan de gebrekkige opslagstructuur. De respondent hierover:

‘Dat is een doffe ellende. Ik kan niet altijd alles vinden. Soms heb ik het op een vreemde plek bewaard of soms in het geheel niet. Verzonden berichten vind ik wel. Mijn folderstructuur is geëvolueerd door de tijd heen. De structuur is niet gebaseerd op een systematische analyse. Wat ik een jaar geleden logisch vond, vind ik nu vaak niet meer logisch. Dat is een drama. Tijd om een nieuwe folderstructuur te ontwerpen, heb ik niet.’

Op dit laatste punt liggen mogelijkheden voor DI-medewerkers om medewerkers te ondersteunen. Wanneer zij goede opslagstructuren kunnen creëren of mensen kunnen helpen goede opslagstructuren te creëren, kan dit een duidelijke meerwaarde hebben.

C7.7. Kennis over het archiefbeleid

Alle medewerkers gaven aan te weten dat e-mail-berichten moeten worden gearchiveerd wanneer deze belangrijke informatie bevatten. Ook gaven de respondenten aan te weten dat beleidsinhoudelijke communicatie via RONDO moet verlopen. Naast het algemene beleid, bestaat er soms ook beleid per afdeling. Het beleid van de afdeling IT-auditing was goed bekend bij de respondent. Voor een respondent op een andere afdeling was dit niet het geval:

‘Ik zou het niet weten. Volgens mij heeft onze afdeling daar geen beleid voor. De medewerkers hebben zelf folders met relevante e-mail.’

Men kan hierbij de vraag stellen wat een organisatie van medewerkers kan verwachten. Kan het management verwachten dat medewerkers een grondige kennis hebben van regels voor archivering? Het lijkt vooral van belang dat medewerkers weten dat belangrijke berichten moeten worden gearchiveerd en dat ze een notie hebben van ‘belang’ die past bij de organisatie en de aard van het werk.

C7.8. Volgen van beleid voor archiveren e-mail

De praktijken in het archiveren van e-mail lopen uiteen. Verschillende respondenten gaven aan e-mail nooit te archiveren:

“Ik heb e-mail nooit laten archiveren. In e-mail-berichten stonden nooit archiefwaardige zaken.”

‘Ik laat nooit e-mail archiveren in TRIM.’

Een respondent gaf aan niet gericht te zijn op het volgen van het archiefbeleid:

‘Ik weet dat ze liever hebben dat we steeds RONDO gebruiken. Eerlijk gezegd kan me dat geen lor schelen. Ik let wel op het veiligheidsbeleid.’

Andere respondenten laten juist regelmatig e-mail archiveren:

‘Ongeveer 15% van mijn e-mail stuur ik door naar TRIM.’

‘Alleen de e-mail die ik zelf stuur, gaat soms naar het archief. Dan gaat het om belangrijke zaken waarbij ik geen zin heb om een RONDO-nota te maken. Dit betreft ongeveer één bericht per maand.’

‘Berichten archiveren doe ik regelmatig. Van de verstuurde berichten stuur ik er 2 per dag naar het archief. Ontvangen berichten stuur ik niet door naar het archief. Meestal staat in mijn reply wel de mailhistory.’

Opvallend is dat het archiveren van e-mail niet gericht is op het ondersteunen van het eigen geheugen maar alleen gericht op het belang van de organisatie. Dit betekent dat men e-mail wel laat archiveren, maar deze berichten nooit terugzoekt. Dit wordt

overigens door een respondent toegeschreven aan de gebruiksonvriendelijkheid van TRIM:

‘Als het in het archief zit, wie zegt me dan dat ik het terug kan vinden. TRIM is uitermate onvriendelijk. Ik stuur CC’s omdat dit goed is voor de compleetheid van het archief van DNB. Ik bewaar berichten ook in mijn mailbox. Soms weet je dat dingen bestaan, maar je vindt ze niet in TRIM. Door technische perikelen met toegangsrechten kun je er niet bij. Ik vertrouw niet op TRIM en vorm zoveel mogelijk mijn eigen dossiers.’

Ook op papier treft men overigens vaak dergelijke praktijken aan. Schaduwarchieven worden gevormd om de eigen werkzaamheden te ondersteunen, formele archieven dienen organisatiebelangen (met name: verantwoording).

C7.3. Conclusies en vergelijking met andere organisaties

Op basis van de bespreking van de bevinding en een vergelijking met de andere organisaties kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Medewerkers van DNB lijken meer berichten te bewaren dan medewerkers van de andere organisaties. Dit kan wellicht vooral worden toegeschreven aan de selectie van respondenten. De medewerkers van DNB waren vooral ‘kenniswerkers’ terwijl bij de andere organisaties ook medewerkers zijn geïnterviewd die zijn gericht op ondersteunende taken. Toch valt op dat – ondanks het gebruik van RONDO – bewaring van e-mail van groot belang is voor medewerkers.
- Een mogelijke verklaring voor het bewaren van e-mail is dat deze berichten een sleutelrol spelen als werkarchief voor medewerkers. Het lijkt erop alsof RONDO meer wordt beschouwd als een archief voor de organisatie – verantwoording en collectief geheugen – terwijl e-mail vooral een rol speelt als persoonlijk archief. In die zin is e-mail vooral vergelijkbaar met alle aantekeningen die medewerkers bijhouden te behoeve van hun werk. Belangrijk bij verder uitwerking van archivering van e-mail is dat deze functie wordt onderkend.
- In het bewaren van papier of digitaal bestaan geen verschillen tussen DNB en de andere onderzochte organisaties. Bij de helft van de medewerkers speelt bewaring op papier nog een belangrijke rol. Redenen daarvoor hebben te maken compleet houden van (papieren) dossiers en lange termijn bewaring van informatie (waarvoor e-mail blijkbaar niet geschikt wordt geacht).
- Ook in de vraag wat er wel moet worden bewaard, is er geen verschil tussen DNB en de andere organisaties. Medewerkers bewaren zaken die belangrijk zijn en

- waar ze later op terug willen komen. Interessant is dat een medewerker ook expliciet aangaf berichten te bewaren die voor de organisatie van belang zijn.
- Grofweg dezelfde triggers voor bewaring/selectie werden genoemd als bij de andere organisaties: postbus vol, wanneer ik tijd heb, wanneer de berichten binnenkomen of worden verzonden en afronding project. Interessant is dat ook werd vastgesteld dat verschillende triggers tot een verschillende selectie leiden: bij volle postbus grote bestanden, bij de andere triggers gaat het om de inhoud van de bestanden. Hieruit volgt dat organisaties moeten vermijden een volle postbus als trigger te gebruiken. Dit leidt tot een selectie op grootte van bestanden en niet op basis van inhoud.
 - Opvallend is dat minder gebruik wordt gemaakt van mappen op de mailserver dan bij de andere organisaties. Mogelijk kan dit worden verklaard doordat medewerkers ook de beschikking hebben over RONDO en TRIM. Daar worden echt belangrijke zaken bewaard.
 - Net als bij de andere organisaties hebben slechts weinig medewerkers problemen met het terugvinden van e-mail-berichten. Enige problemen bestaan echter wel. Mogelijk kan de organisatie medewerkers hierbij ondersteunen. Van belang is wel dat hierbij wordt gedacht aan digitale bewaring als werkarchief en niet alleen vanuit formele processen in de organisatie.
 - Net als in de gemeente was de kennis over het beleid inzake het archiveren van e-mail groot. De omgang met het beleid verschilt echter sterk. Sommige medewerkers laten veel e-mail archiveren, anderen weinig. In vergelijking met de andere organisaties valt op dat er veel meer e-mail wordt gearhiveerd. Dit kan waarschijnlijk vooral worden toegeschreven aan het grotere gemak: archiveren kan via doorzending naar het digitale archiefsysteem.

DEEL D

BIJDRAGE E-MAIL AAN DE EFFECTIVITEIT EN BETROUWBAARHEID VAN DE ORGANISATIE

D1. Effectiviteit van de taakuitvoering⁵³

D1.1 Snelheid van werken

Volgens 7 van de 8 respondenten neemt de snelheid van werk toe, volgens één respondent is er sprake van zowel een toename als een afname. Over de toename van de snelheid werden de volgende punten genoemd:

- Verzenden en ontvangen van informatie is een *eenvoudigere handeling*:
 - ‘Via nota’s is dit omslachtiger.’
 - ‘Het is een snelle mogelijkheid om mensen te benaderen voor informatie.’
 - ‘De versturing is eenvoudig en je hoeft niet te wachten op een typiste (dat heb ik nog meegemaakt).’
 - ‘E-mail stelt je in staat dingen die relevant zijn snel te verspreiden.’
 - ‘Je hoort sneller wat iemand vindt. Je kunt zaken toesturen.’
 - ‘De communicatie met de buitenwereld gaat sneller want je hebt geen handtekening van de baas meer nodig.’
- Communicatie kan *asynchroon* plaatsvinden waardoor geen tijdverlies optreedt:
 - ‘Als iemand er niet is kun je verder.’
 - ‘Mensen zijn beter bereikbaar.’
 - ‘Je hoeft niet steeds te telefoneren. Daardoor is het sneller.’
- *Afstemming met meerdere mensen* kost minder tijd:
 - ‘De afstemming met meerdere mensen gaat sneller. Je kunt samen werken aan documenten.’
 - ‘Iedereen is snel ingelicht en je dringt sneller tot de kern door. Vroeger kwam het bericht binnen bij één medewerker en duurde het een tijd voordat anderen op de hoogte waren.’

Eén respondent die wees erop dat de snelheid van het werk ook kan afnemen:

- Overdaad aan informatie verwerken kost tijd:
 - ‘Ik ben echter meer tijd kwijt met het verwerken van alle informatie die binnenkomt. Dit gaat ten koste van het echte werk.’

D1.2. Kwaliteit van het werk

De meningen over de invloed van de kwaliteit van het werk waren verdeeld: vier respondenten zagen een toename, de vier andere respondenten zagen geen verschil. De volgende punten werden genoemd ten aanzien van de toename van de kwaliteit van het werk:

⁵³ Hierbij gaat het om wat in de literatuur de ‘eerste orde effecten van e-mail-gebruik’ wordt genoemd.

- E-mail maakt *formaliseren van communicatie* eenvoudiger:
 - ‘Je kunt neutraler communiceren.’
 - ‘Je kunt dingen vastleggen die je belangrijk vindt en onder de aandacht van veel mensen brengen.’
- E-mail verbetert *informatievoorziening*:
 - ‘Voordelen zijn wel dat je snel informatie krijgt en dat het makkelijker is.’
 - ‘Je ziet meer van wat er gebeurt. Vroeger kwam een stuk bij Piet binnen. Nu weet je het direct.’
- Tijd voor kwaliteitsverhoging door *tijdwinst*:
 - ‘E-mail scheelt tijd in de communicatie. Daardoor is er tijd om de kwaliteit van het werk te verhogen.’
 - ‘De communicatie met de buitenwereld gaat sneller want je hebt geen handtekening van de baas meer nodig.’

De volgende punten werden opgemerkt om aan te geven dat e-mail geen verschil maakt voor de kwaliteit van het werk:

- E-mail betreft alleen *oppervlakkige communicatie*:
 - “Mails zijn meer aan de oppervlakte.”

Ook werden enkele nadelen genoemd:

- E-mail creëert *onrust*:
 - ‘Het geeft onrust. Je hebt de neiging te reageren op pop-ups.’
- E-mail verwerken kost *tijd*:
 - ‘Ik ben echter meer tijd kwijt met het verwerken van alle informatie die binnenkomt. Dit gaat ten koste van het echte werk.’

D1.3. Kwaliteit van de informatie

De helft van de respondenten – 4 van de 8 – was van mening dat e-mail bijdraagt aan de kwaliteit van de informatie, 3 respondenten zagen geen verschil en één respondent zag zelfs een afname. Ter ondersteuning van de toename werden de volgende punten genoemd:

- Meer informatie:
 - “Meer informatie over wat er gebeurt binnen afdelingen en binnen DNB.”
 - ‘Je ontvangt meer en sneller. E-mail is een transportmiddel. De informatie zelf verandert niet.’
 - ‘Vooruitgegaan. Informatie is breder gespreid.’
- Betere informatie:
 - ‘De informatie is duidelijker en vastgelegd.’

Een respondent die ‘geen verschil’ antwoordde gaf aan dat hij weliswaar wel meer informatie kreeg, maar dat deze informatie niet beter is:

- ‘De kwaliteit is niet veranderd, maar je ontvangt wel meer. Je moet wel zelf bepalen wat relevant is.’

De volgende nadelen werden genoemd:

- Ruis in de communicatie:
 - ‘Er kan veel ruis ontstaan in de communicatie via e-mail.’
- Onzorgvuldige communicatie:
 - ‘Door de snelheid en het gemak ontstaan risico’s. Brieven zijn beter geformuleerd. Een voorbeeld: Ik stuur een vraag en het antwoord is dan vaak alleen ‘ja’ of ‘nee’. Vaak kan ik daar niets mee. E-mail nodig uit tot gemakzucht en dat is niet altijd aan te bevelen bij een kennisintensieve organisatie.’

D1.4. Efficiency van de communicatie

Unaniem waren de respondenten van mening dat de efficiency van de communicatie is toegenomen door gebruik van e-mail. De volgende punten werden genoemd:

- Communiceren met meerdere personen:
 - “Je kunt sneller met een grote groep communiceren. Bellen met 10 mensen duurt lang.”
 - ‘Je kunt meer mensen sneller inlichten. Daar kan geen vergadering tegenop. Mail, verzenden, klaar.’
- Minder omslachtige handelingen:
 - “Rondsturen van een nota duurt ook lang.”
 - “Verspreiden is makkelijk. Je kunt teksten makkelijk bewerken (knippen en plakken).”
- Onafhankelijkheid van tijd en plaats:
 - “Ook zijn tijd en plaats niet meer belangrijk. We verlenen assistentie aan de Nationale Banken van Turkije, Kazachstan en Armenië. Zonder e-mail zou dit moeilijk kunnen.”
- Zelfgekozen moment⁵⁴:
 - ‘(...) je kunt het tussendoor doen en je kunt het op een zelfgekozen moment doen.’
- Informeren leidinggevende is makkelijk:
 - ‘Je kunt makkelijker je direct leidinggevende op de hoogte brengen.’

D1.5. Efficiency van de taak

Ook waren de respondenten unaniem van mening dat de efficiency van de taak is toegenomen. Hierover werden de volgende opmerkingen gemaakt:

⁵⁴ Dit ‘zelfgekozen moment’ verwijst ook weer naar autonomie in tijdsbesteding.

- Sneller handelen:
 - “Je kunt sneller en beter inspringen op zaken die spelen.”
- Eenvoudig versturen van informatie:
 - ‘Als je een logging vraagt moest dit vroeger via een diskette, nu kan dit direct via e-mail.’
 - ‘Over sommige archieven kan ik via e-mail informatie krijgen. Dat kan een bezoek aan een archief besparen. Allerlei instellingen kunnen via e-mail informatie sturen. Je hoeft er dan niet meer naartoe.’
- Refereren aan communicatie:
 - ‘Je kunt op dingen terugkomen.’
- Coördinatie verloopt makkelijker:
 - ‘Het managen van 22 mensen op verschillende locaties gaat beter. Je kunt anderen laten weten dat je iemand hebt ingelicht en dat deze wordt geacht het verder af te handelen.’
- Snellere toegang tot informatie:
 - ‘Je bent sneller bij je informatie.’

D1.6. Ongewenste effecten

De respondenten noemden vooral positieve effecten van e-mail. Dit wil niet zeggen dat er volstrekt geen negatieve effecten zijn. Een respondent noemde het volgende negatieve effect:

“E-mail leidt ook tot ongewenste effecten. Makkelijk bereiken van mensen leidt soms tot alles over de schutting gooien. Vroeger waren mensen daar terughoudender in.”

D1.7. Discussie

Net als bij de marine en de gemeente zijn de medewerkers van DNB zeer positief over de effecten van e-mail. Snelheid van werken, efficiency van de communicatie en efficiency van de taak scoren duidelijk positief. Opvallend is dat respondenten minder uitgesproken positief waren over de effecten op de kwaliteit van het werk en de kwaliteit van de informatie. De respondenten van de marine en de gemeente waren ook minder uitgesproken over de effecten op de kwaliteit van het werk. Wel zagen deze respondenten een positief effect op de kwaliteit van de informatie.

De meeste respondenten van DNB waren – net als de respondenten van de marine en de gemeente – niet zozeer van mening dat de kwaliteit van het werk afnam, maar ze zagen ook geen toename. De winst van e-mail ligt volgens de respondenten eerder in de snelheid en efficiency van communicatie en taakuitvoering dan in de kwaliteit ervan.

Nadelige effecten – die voor de respondenten minder zwaar zweggen dan de positieve effecten – liggen vooral op het punt van de onrust, tijdsdruk en onzorgvuldige communicatie. Deze punten komen overeen met de nadelige effecten die door de medewerkers van de andere organisaties werden genoemd.

D2. Veranderende communicatiepatronen⁵⁵

D2.1. Contacten buiten de eigen directie/afdeling

5 van de 8 respondenten gaven aan dat er met e-mail niet meer contacten buiten de directie zijn, 3 respondenten antwoordden dat ze wel meer contacten hadden. De volgende antwoorden illustreren op welke wijze er wel meer contacten zijn:

‘Je gaat niet de hele Bank doorwandelen en via e-mail heb je wel contact.’

‘Via CC kun je meer mensen informeren.’

D2.2. Meer contacten buiten de DNB

Een meerderheid van de respondenten – 5 van de 8 – gaf aan dat er wél meer contacten buiten DNB zijn door het gebruik van e-mail. Deze antwoorden werden als volgt toegelicht:

- Meer omdat communiceren – over afstand – eenvoudiger is:
 - ‘Het is wel makkelijker. Daarom misschien wel meer.’
 - ‘We hebben pas een inhoudelijk seminar via de e-mail georganiseerd. Daarbij hebben we een Engels bureau ingezet voor een training. Vroeger was dat niet gelukt.’
- Contacten kunnen makkelijker worden onderhouden:
 - ‘Je houdt contact met mensen die je op congressen ontmoet.’
- Het is makkelijker mensen te benaderen:
 - ‘Mensen wijzen je op andere onderzoekers. ‘Mail die eens!’ Via e-mail is dat makkelijker dan de telefoon te grijpen en te bellen met iemand die je eigenlijk niet kent. Een voorbeeld: via een collega historicus van de Zwitserse Nationale Bank ben ik in contact gekomen met een wetenschapper van de Universiteit van Luzern. Over de taal, Engels, kun je via e-mail ook meer nadenken dan via de telefoon. De anonimiteit maakt dit makkelijk. Zelf word ik via e-mail ook meer benaderd naar aanleiding van rapporten.’
- Minder bureaucratische beperkingen:
 - ‘Alternatieven zijn bellen en schrijven. Bellen doe je minder snel en bij schrijven is er een drempel omdat je een handtekening van je leidinggevende nodig hebt.’

D2.3. Nieuwe contacten

Eén respondent ging specifiek in op de vraag of e-mail leidt tot nieuwe contacten. Hij was niet van mening dat dit het geval was:

⁵⁵ Hierbij gaat het om wat in de literatuur de ‘tweede orde effecten van e-mail’ wordt genoemd.

‘Het contact wordt niet gelegd via e-mail. E-mail gebruik ik wel om het contact uit te bouwen met mensen die ik in een vergadering heb leren kennen.’

D2.4. Passeren van hiërarchische lijnen

De grote meerderheid – 6 van de 8 – waren de respondenten van mening dat gebruik van e-mail leidt tot het meer passeren van hiërarchische lijnen. De volgende punten werden hierbij genoemd:

- “Mensen sturen makkelijker een e-mail naar het afdelingshoofd of naar de directie. E-mail werkt democratiserend.”
- ‘Formele nota’s moeten via de afdelingsdirecteur naar buiten (hoewel dat niet altijd gebeurt). Met e-mail geldt dit niet. Een verzoek tot informatie via e-mail kan direct worden verstuurd. Soms stuur ik een CC naar de afdelingsdirecteur (‘stel dat de ander gaat piepen, dan moet hij weten wat er is’), soms niet (‘als je denkt: er vloeit geen bloed’). Vroeger kon de afdelingsdirecteur wel of niet door laten gaan, nu kan hij er alleen achteraf op reageren.’
- ‘De lijn is wel op de hoogte van het initiële contactleggen.’

Daarbij werd overigens door verscheidene respondenten gewezen op het belang van het informeren van de hiërarchie via CC’s:

- “Meestal is er wel een CC naar de leidinggevende.”
- Soms stuur ik een CC naar de afdelingsdirecteur (‘stel dat de ander gaat piepen, dan moet hij weten wat er is’), soms niet (‘als je denkt: er vloeit geen bloed’). Hij heeft overigens niet aangegeven wanneer hij wel of geen CC’s wil ontvangen. Dat voelen we zelf aan. Ik heb zelf in 5 jaar nooit gedacht: had ik hem maar ingelicht. Dat voel ik dus blijkbaar goed aan.’
- ‘De afgelopen periode heb ik veel contacten gehad over nieuwe archiefvorming. Ik heb de bazen via CC ingelicht. Dat vind ik een kwestie van fatsoen.’
- ‘Dat doe ik wel met een CC naar de baas. Hij moet van de lopende zaken op de hoogte zijn.’
- ‘Passeren van deze lijnen zonder CC vind ik niet kunnen. Veel mensen sturen niet altijd een CC. Dat vind ik jammer.’
- ‘Als het relevant is stuur ik wel een e-mail naar mijn baas. Je kunt dan ook zeggen: je had het kunnen weten. Dat is een reden achter de uitgebreide CC-cultuur.’

Een respondent gaf aan dat dit verschilt naar de aard van de functie. Bij sommige functies zal e-mail wel leiden tot het passeren van hiërarchische lijnen, bij andere functies – zoals zijn eigen functie – niet:

- ‘De communicatie van secretaresses loopt langs de secretariaten van DNB. Voor juristen is er waarschijnlijk wel een verschil.’

Eén respondent gaf expliciet aan dat e-mail níet leidt tot het passeren van hiërarchische lijnen:

- ‘Het is not done om de lijn te passeren. Dat is ondenkbaar. We zijn een zeer hiërarchische organisatie.’

Deze respondent moest zelfs lachen bij de suggestie dat binnen DNB hiërarchische lijnen gepasseerd zouden worden.

D2.5. Discussie

De vraag of gebruik van e-mail leidt tot meer contacten buiten de eigen organisatie of buiten het eigen organisatieonderdeel leidt in de drie onderzochte organisatie tot verschillende antwoorden. De respondenten van de gemeente geven aan dat er geen sprake is van meer contacten, de respondenten van de marine gaven aan meer contacten te hebben met andere delen van de organisatie en de respondenten van de marine benadrukten dat er meer contacten zijn buiten de eigen organisatie. Deze diversiteit toont aan dat de invloed van e-mail niet rechtstreeks is, maar afhankelijk is van intermediaire factoren zoals aard van het werk en persoonlijke voorkeur. Wel blijkt zowel bij de marine als bij DNB dat e-mail met name contacten over grote afstand bevordert. Bij de marine gaat dat om contacten binnen de eigen organisatie – bijvoorbeeld onderdelen van de marine op Curaçao – terwijl dit bij DNB gaat om contacten buiten de eigen organisatie – bijvoorbeeld met andere centrale banken.

De conclusie aangaande het passeren van hiërarchische lijnen is eenduidiger: in alledrie de onderzochte organisaties gaf een meerderheid van de respondenten aan dat hiërarchische lijnen met e-mail vaker worden gepasseerd. Door de respondenten van DNB werd hierbij overigens gewezen op het grote belang van CC's: passeren van hiërarchische lijnen is geoorloofd maar de lijn dient wel te worden geïnformeerd.

D3. Betrouwbaarheid van de organisatie

De respondenten is gevraagd naar de effecten van gebruik van e-mail op de betrouwbaarheid van de organisatie. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen (1) betrouwbaarheid van afspraken binnen de organisatie, (2) betrouwbaarheid van afspraken buiten de organisatie en (3) betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen.⁵⁶

D3.1. Betrouwbaarheid binnen de organisatie

De helft van de respondenten was van mening dat e-mail een positief effect heeft op de betrouwbaarheid van afspraken binnen de organisatie. Hierbij werd met name gewezen op het feit dat afspraken zwart op wit staan:

⁵⁶ Bij de mensen die alleen intern communiceren is alleen gevraagd naar het vertrouwen op de afspraken binnen de organisatie.

- “Afspraken zijn helderder en betrouwbaarder doordat ze zwart op wit staan. In de mondelinge communicatie heb je vaker ‘dat heb ik niet gezegd of niet bedoeld.’ Een telefoontje kan in de ruimte blijven hangen.”
- ‘Het is vastgelegd.’
- ‘Het staat zwart op wit.’
- ‘E-mail maakt het makkelijker om aan te tonen wat is afgesproken. Het is een vertrouwensmiddel, een bevestigingsmedium.’

De andere helft van de respondenten was mening waren dat e-mail geen verschil uitmaakt. Zij onderkennen wel dat bij e-mail afspraken zwart op wit staan, maar kenden hier minder betekenis aan toe:

- ‘Je moet het niet overdrijven. Je kunt iemand nu wel confronteren. Kijk, vriend, dit heb je toegezegd.’
- ‘Je kunt wel controleren wat er is geschreven.’

Of gaven aan dat betrouwbaarheid niet afhankelijk is van media:

- ‘Telefoon of e-mail maakt geen verschil.’
- ‘Even goed. Iedereen binnen DNB is zorgvuldig en nauwkeurig.’

Een respondent gaf expliciet aan dat hij er zich van bewust is dat berichten kunnen worden gewijzigd, maar dat hij daar – in het geval van de berichten die hij zelf ontvangt – niet bang voor is:

- ‘Je kunt zaken wijzigen in een bericht. Ik ben daar niet bang voor bij mijn interne en externe contacten.’

Blijkbaar bestaat de angst voor het wijzigen van berichten, die in veel theoretische discussies over dit onderwerp naar voren komt, in de dagelijkse praktijk van e-mail-contacten niet.

D3.2. Betrouwbaarheid buiten de organisatie

De argumenten ten aanzien van de invloed van e-mail op de betrouwbaarheid met afspraken buiten de organisatie is ongeveer hetzelfde: degenen die aangeven dat er sprake is van een positief effect benadrukken dat de informatie is vastgelegd, de anderen benadrukken dat dit niet tot wezenlijke verschillen leidt. Toch is er een lichte verschuiving ten aanzien van de betrouwbaarheid binnen de organisatie: nu zien slechts 3 van de 8 respondenten een positief effect, de andere 5 zagen geen verschil. Deze verschuiving is toe te wijzen aan de constatering dat afspraken met externe partijen eerder op schrift worden gezet:

- “Geen rol. Belangrijke contacten moeten schriftelijk.”

D3.3. Betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen

Geen van de respondenten zag e-mail als een bedreiging voor het organisatiegeheugen en niemand had ooit ervaren dat de organisatie in de problemen kwam doordat een e-mail niet kon worden teruggevonden. Sommige respondenten benadrukten dat belangrijke zaken niet via e-mail lopen:

- ‘Belangrijke afspraken gaan per brief.’
- ‘Belangrijke zaken worden vastgelegd in TRIM.’
- ‘Als het belangrijk is, bewaar je het op papier.’
- ‘Ik heb nooit meegemaakt dat we afspraken niet konden terugvinden. Dit is wel een angst. Daarom doen we belangrijke contacten niet via e-mail.’

Kleine problemen doen zich wel eens voor. Dit leidt echter nooit tot ernstige problemen:

- ‘Ik heb een collega die heel veel weggooit. Soms vraagt ze zich dan af: hoe was dat ook al weer?’
- ‘Ik heb wel eens gezocht naar een e-mail waar meer over een zaak zou kunnen staan. Dit levert echter nooit echt problemen op. Het is nooit zo hard dat het gaat om één e-mail.’

D.3.4. Ander risico

Naast bovengenoemde risico's voor de betrouwbaarheid van de communicatie werden door de respondenten nog twee andere risico's genoemd die te maken hebben met de verzending van e-mail:

- Risico dat een bericht niet wordt gelezen:
 - ‘Een risico is dat een bericht naar een groepspostbus wordt gestuurd en dat dan niemand iets doet.’
- Risico dat een bericht niet aankomt:
 - ‘Problemen bij de verzending kunnen wel de betrouwbaarheid aantasten. ‘Het is regelmatig voorgekomen dat mensen mailtjes missen over een verandering in een vergadering.’

D3.5. Discussie van betrouwbaarheid

De helft van de respondenten van DNB was van mening dat de betrouwbaarheid van afspraken binnen de organisatie toeneemt. Dit is duidelijk lager dan bij de marine en de gemeente waar de respondenten (bijna) unaniem van mening waren dat de betrouwbaarheid van afspraken toeneemt doordat deze worden vastgelegd. De respondenten van DNB onderkenden wel dat afspraken nu worden vastgelegd, maar kenden hier minder betekenis aan toe.

Ook ten aanzien van de betrouwbaarheid van afspraken met externe partijen zijn de respondenten van DNB minder positief dan de respondenten van de andere organisaties. Slechts een minderheid van de respondenten van DNB ziet een toename terwijl bij de

marine een kleine meerderheid van de respondenten en bij de gemeente een grote meerderheid wel een positief effect zag. Voor de verschillen tussen de drie organisaties heb ik geen verklaring.

Over de betekenis van e-mail voor de betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen was overeenstemming: net als de respondenten van de marine en de gemeente zagen de respondenten van DNB hier geen negatief effect. Benadrukt werd dat belangrijke zaken niet via e-mail lopen. Ook gaven de respondenten aan dat e-mail-berichten wel eens zoek raken, maar dat dit nooit tot problemen leidt.

Naast deze risico's voor de betrouwbaarheid, die vooral te maken hebben met het beheer van informatie, werden er door respondenten twee risico's genoemd die te maken hebben met de betrouwbaarheid van de communicatie. Ten eerste werd gewezen op een technisch risico – berichten komen soms niet aan – en ten tweede werd gewezen op een risico in het gebruik – berichten worden soms niet gelezen terwijl de zender er vanuit gaat dat het bericht wel wordt gelezen.

D4. Autonomie van medewerkers

Er is gekeken naar drie aspecten van de autonomie van medewerkers van DNB: (1) autonomie in de omgang met informatie, (2) autonomie in de uitvoering van werkzaamheden en (3) autonomie in de besluitvorming.

D4.1. Autonomie in de omgang met informatie

Een meerderheid van de respondenten – 5 van de 8 – was van mening dat e-mail heeft geleid tot een toename in de autonomie in de omgang met informatie. Twee respondenten zagen geen verschil en één respondent zag zowel een toe- als een afname. De volgende punten werden genoemd om aan te geven dat de autonomie toeneemt:

- Autonomie in bewaarbeslissingen
 - ‘Je hebt zelf meer in de hand wát je archiveert.’
- Autonomie in de communicatie
 - “Vroeger gaf je baas aan aan wie je een CC moest sturen.”
 - ‘De autonomie in de communicatie is toegenomen: je kunt communiceren met wie je wilt.’
 - ‘Als ik het niet doorstuur, krijgt niemand het te weten.’
- Autonomie in het verkrijgen van informatie:
 - ‘Je krijgt veel meer informatie, je hebt meer mogelijkheden om te reageren en je bent beter op de hoogte.’
- Autonomie in stijl van communicatie:
 - ‘Ik vind het geweldig dat ik op mijn eigen manier met WORD om kan gaan. Als ze deze mogelijkheid zouden wegnemen, als ik alles via RONDO zou moeten doen, zou ik dat verschrikkelijk vinden. Ik wil op mijn eigen manier blijven werken. Je moet mensen niet in een keurslijf dwingen.’

Een respondent gaf aan dat er sprake is van zowel een toename als een afname. Hij

omschreef deze paradox als volgt:

- ‘Het vergroot je autonomie omdat je snel kunt bepalen wie je wilt informeren. Tegelijk verkleint het je autonomie omdat het zo makkelijk is dat het je verplicht iemand te informeren.’

Een respondent benadrukte dat het wel van groot belang is dat medewerkers goed omgaan met deze autonomie:

- ‘Autonomie is goed maar ‘mensen moeten wel doordrongen zijn van het belang van goed archiveren.’

D4.2. Autonomie in de uitvoering van werkzaamheden

Een meerderheid – 5 van de 8 respondenten – was ook van mening dat de autonomie in de uitvoering van werkzaamheden door het gebruik van e-mail toeneemt. De andere drie respondenten zagen geen verschil. De volgende punten werden genoemd om aan te geven dat de autonomie in de uitvoering van werkzaamheden toeneemt:

- Autonomie in tijdsbesteding:
 - ‘Je wordt minder gestoord. Je kunt zelf bepalen wanneer je iets wil doen.’
- Autonomie in contacten:
 - ‘Er is rechtstreeks contact met andere afdelingen.’
 - ‘Ik heb meer autonomie in contacten met externe partijen.’
- Autonomie in mediumkeuze:
 - ‘Het is een extra medium. Je hebt meer mogelijkheden om te bedenken op welke manier je je werk wil doen.’
- Autonomie door vrije toegang tot informatie:
 - ‘Enorm toegenomen. Doordat je alle informatie hebt en niet bij iedereen hoeft te vragen hoe het zit, kun je anders werken. Nu heb je meer mogelijkheden om input te leveren.’

D4.3. Autonomie in de besluitvorming

Een ruime meerderheid – 7 van de 8 respondenten – was van mening dat e-mail geen invloed heeft op de autonomie in de besluitvorming. De respondenten benadrukten dat besluiten worden genomen langs formele lijnen:

- ‘Hiervoor gelden dezelfde structuren.’
- ‘Beslissingen stem je af met de lijn.’

Slechts één respondent was van mening dat e-mail ook leidt tot een toename in de autonomie in de besluitvorming. Deze respondent benadrukte de invloed van e-mail op het voortraject van besluitvorming:

- ‘Vooral in het voortraject. Je kunt zaken uitzetten binnen de organisatie. Je zit niet

vast aan het lijnmanagement.’

Mogelijkerwijs zien mensen die de vraag betrekken op het daadwerkelijke besluit geen verschil terwijl mensen die refereren aan het voortraject van besluitvorming van mening zijn dat hun autonomie in de besluitvorming is toegenomen.

D4.4. Discussie van autonomie

Bij de gemeente en de marine was een minderheid van mening dat de autonomie in de omgang met informatie toeneemt, bij DNB was een kleine meerderheid van mening dat deze autonomie toeneemt. Respondenten van DNB wezen op vier vormen van autonomie: autonomie in bewaarbeslissingen, autonomie in de communicatie, autonomie in het verkrijgen van informatie en autonomie in stijl van communicatie. De respondenten van DNB zijn iets positiever, maar de argumenten komen overeen.

De antwoorden van respondenten over de effecten van e-mail op de autonomie in de uitvoering van de werkzaamheden liep uiteen. De respondenten van de marine zag geen effect, een minderheid van de respondenten van de gemeente was van mening dat hun autonomie toenam terwijl een meerderheid van de respondenten van DNB een toename in de autonomie bij de uitvoering van werkzaamheden zag. Zij wezen op de autonomie in tijdsbesteding, autonomie in contacten, autonomie in mediumkeuze en autonomie door vrije toegang tot informatie. Voor de verschillen tussen de organisaties heb ik geen eenduidige verklaring.⁵⁷

Net als in de andere organisaties was een ruime meerderheid van mening dat e-mail geen invloed heeft op de autonomie ten aanzien van de besluitvorming. Net als bij de andere organisaties benadrukten de respondenten dat besluiten langs formele lijnen worden genomen. Toch werd er hier – net als bij de marine – een kanttekening bij gemaakt: de autonomie neemt toe in het voortraject van besluitvorming.

D5. Werkplezier

D5.1. Werkplezier

De respondenten waren unaniem van mening dat e-mail een positieve bijdrage levert aan het werkplezier. De volgende opmerkingen werden hierbij gemaakt:

- E-mail maakt het werk makkelijker:
 - ‘Het maakt het werk makkelijker.’
 - ‘E-mail is ook makkelijk en biedt allerlei handige mogelijkheden (zoals het verzenden van attachments).’
- Non-intrusive medium:
 - ‘Ik heb een hekel aan de telefoon die mij steeds van mijn werk houdt. Ik wordt minder gestoord.’
 - ‘Ik vind het een prettig medium. Ik vind het prettiger dan een telefoon omdat je het kunt doen wanneer het je uitkomt.’

⁵⁷ Wellicht hebben respondenten gekeken naar verschillende aspecten van autonomie. Dit begrip was in de eerste casusstudie wellicht onvoldoende uitgewerkt.

- Scheelt reizen:
 - ‘E-mail is tijd en plaats onafhankelijk. Vooral in de externe contacten is dit handig. Vroeger moest je soms een dag naar Heerlen voor een vergadering.’
- Prettige stijl van communiceren:
 - ‘Ook is het prettig dat de communicatie minder formeel is. Ik gebruik overigens wel een formele stijl wanneer ik dat nodig vind.’
 - ‘Met name als ik informatie met een vrolijke noot kan versturen en een ontspint zich een discussie via e-mail. Ik kan vrijer schrijven.’
 - ‘Het is wel makkelijker. Het scheidt ruimte voor relativerende opmerkingen en dat is plezieriger.’

Toch wezen verscheidene respondenten ook op ‘schaduwkanten’ van e-mail:

- Information overload:
 - “Soms zucht ik wel eens als ik twee dagen ben weggeweest vanwege alle berichten die ik moet doorwerken.”
- Onrust en werkdruk:
 - ‘E-mail geeft onrust maar ik vind dat niet erg. Ik ben nieuwsgierig.’
 - ‘Door de toegenomen snelheid is de werkdruk toegenomen. Je moet snel reageren anders doen ze het zonder je.’

D5.2. Discussie van werkplezier

Bij DNB waren alle respondenten van mening dat e-mail een positieve bijdrage levert aan het werkplezier, bij de andere organisaties was ook een meerderheid van de respondenten deze mening toegedaan. De respondenten van DNB wezen erop dat e-mail het werk makkelijker maakt, het medium non-intrusief is, het reizen scheelt en de stijl van communicatie prettig is. Deze argumenten komen sterk overeen met de argumenten die door de respondenten van de andere organisaties werden genoemd.

Toch wezen respondenten van DNB – net als respondenten van de andere onderzochte organisaties – ook op schaduwzijden van e-mail voor het werkplezier. Respondenten van DNB wezen op de *information overload*, onrust en werkdruk. Dergelijke argumenten werden ook in de andere organisaties genoemd. Daar wezen respondenten ook op een ‘armer contact’ met collega’s. Dit argument werd door de respondenten van DNB niet naar voren gebracht.

D6. Interne en externe verantwoording

D6.1. Interne verantwoording

De mening over de vraag óf e-mail een rol speelt in de interne verantwoording waren verdeeld. De helft van de respondenten gaf aan dat e-mail wél een rol speelt, de andere helft gaf aan dat e-mail geen rol speelt. Degenen aangaven dat e-mail geen rol speelt in de interne verantwoording, gaven aan dat hiervoor andere media worden gebruikt:

- ‘Voortgangsrapportages gaan via RONDO.’
- ‘Dit gaat via TRIM en papier en zeker niet via e-mail. Daar zou ik e-mail niet voor willen gebruiken.’

Degenen die aangaven dat e-mail wél een rol speelt in de interne verantwoording benadrukten verschillende punten. Deze punten lijken sterk samen te hangen met de professie van de medewerkers. De geïnterviewde accountant en jurist gaven aan dat e-mail zonder meer een rol speelt bij interne verantwoording:

- Accountant: e-mail als onderbouwing van bevindingen:
 - ‘E-mail speelt een rol in de interne verantwoording aan auditee en toetsingscommissie. (...) In de toetsingscommissie wordt het rapport en de bevindingen besproken. Dan heb ik het dossier bij me en kan eventueel e-mails laten zien.’⁵⁸
 - ‘Als we tegen de directie zeggen: we laten steken vallen, moeten we dit kunnen onderbouwen.’
- Jurist: ex-ante verantwoording:⁵⁹
 - ‘Juridische oordelen worden vastgelegd. Anderen kunnen je daarop aanspreken. Dat is het belangrijkste van e-mail. Je hebt daarmee als jurist een medium in handen om je vak uit te oefenen en ook verantwoording af te leggen. Daar stellen mensen soms vragen over.’

De andere medewerkers die wél een rol zagen van e-mail in de interne verantwoording benadrukten nog andere aspecten:

- Day-to-day verantwoording:
 - ‘Ik geef zaken sneller door aan mijn baas. Ik heb die en die gesproken. Daardoor hoef ik niet allerlei verslagen te schrijven. Dit gebeurt iedere week wel een paar keer.’
 - ‘Mijn baas vraagt dan bijvoorbeeld: kun je dit afhandelen. Ik doe dit en stuur een bericht met een CC naar de baas. Hij weet dan dat ik de zaak heb afgehandeld.’
 - ‘Bij de communicatie rond de oorlogsprikelen legde ik steeds vast wat ik deed met een CC naar mijn baas. Op zijn verzoek stuurde ik ook vaak een CC naar Wellink. Dat kwam door de hoge gevoeligheid van het onderwerp. Het imago en de reputatie van DNB stonden op het spel.’
- Interne verantwoording over incidenten:
 - ‘Ik heb wel eens een akkefietje met een andere afdeling gehad. De discussie daarover ging per e-mail. Toen wij daar niet uitkwamen gingen de afdelingshoofden erover praten. Ik heb hem toen mijn e-mail-berichten over de discussie gegeven. Ik ben toen gesteund door mijn leidinggevende

⁵⁸ De toetsingscommissie toetst het werk van IT-auditors en speelt vooral bij de ontwikkeling van systemen. De commissie bestaat uit een voorzitter, een secretaris en de auditee. Het gaat hierbij om medewerkers van DNB met verstand van IT.

⁵⁹ Het gaat hierbij vooral om ex-ante verantwoording. Dit is vergelijkbaar bij de verantwoording bij een overheidsbesluit.

én de beslissing viel in mijn voordeel uit. Als het via de telefoon was gegaan, was het veel minder grijpbaar geweest. In deze discussie had ik ook een mailtje naar een contactpersoon gestuurd met ‘die klote afdeling van jullie’. Dat mailtje is toen teruggekomen in de discussie. Ik had dat nooit zo op moeten schrijven. Het medium verleidt je hier wel toe. Een e-mail kan echter worden geforward. Dat was voor mij een les. Tijdens het akkefietje was ik me ervan bewust dat een zorgvuldige bewoording belangrijk was en dat ik de berichten goed moest bewaren.’

Een respondent wees er ook op dat hij anticipeert op interne verantwoording bij het bewaren van e-mail-berichten:

- ‘Als een voorlichter een vraag van een journalist moet beantwoorden met mijn hulp, bewaar ik de e-mail goed zodat duidelijk is wat mijn aandeel was.’

D6.2. Externe verantwoording

Ook hierbij is een verdeling te zien tussen degenen die wel een rol zien voor e-mail in verantwoording en degenen die geen rol zien. De argumentaties zijn vergelijkbaar met hierboven. Degenen die geen rol zien – 4 van de 8 respondenten – benadrukken dat dit verloopt via andere media:

- ‘Dit gaat via TRIM en papier en zeker niet via e-mail. Daar zou ik e-mail niet voor willen gebruiken.’

Wederom zien met name de accountant en de jurist wel een rol voor e-mail in externe verantwoording:

- Accountant: onderbouwen van oordelen:
 - ‘De externe accountant neemt steekproeven van papieren en digitale dossiers. Zij baseren zich immers op ons werk en moeten zich vergewissen dat dit goed is uitgevoerd. Zij lezen ook steekproefgewijs e-mails.’
 - ‘Voor alle vormen van verantwoording zijn e-mails van belang als ‘audit evidence’.’
- Jurist: ex-ante verantwoording:
 - ‘Juridische oordelen worden vastgelegd. Anderen kunnen je daarop aanspreken. Dat is het belangrijkste van e-mail. Je hebt daarmee als jurist een medium in handen om je vak uit te oefenen en ook verantwoording af te leggen. Daar stellen mensen soms vragen over.’
 - ‘E-mail is het vastleggen van zaken (oordeel, verklaringen, etc). Op een efficiënte manier kun je zaken vastleggen voor jezelf, anderen en het archief.’

Daarnaast gaf een medewerker aan dat e-mail soms een rol speelt in bezwaarprocedures:

- ‘Ik zie wel eens e-mail-berichten in dossiers van bezwaarprocedures.’

Ten slotte gaf één medewerker aan nooit met externe verantwoording te maken te hebben.

D6.3. Overige opmerkingen

De accountant gaf een verdere duiding van de relatie tussen e-mail en verantwoording in zijn praktijk:

- ‘Ik heb nog nooit een e-mail te hoeven laten zien. Het materiaal is wel voor handen: het is toetsbaar.’
- ‘Als controle-orgaan moet de IAD zelf heel controleerbaar werken.’
- Voor IT-auditors is het onderbouwen van bevindingen cruciaal. Deze onderbouwing staat ten dele in e-mail-berichten. Ook maken zij vaak formele verslagen van gesprekken. Deze vormen ook een deel van de onderbouwing.

D6.4. Discussie van verantwoording

De antwoorden van de respondenten ten aanzien van de invloed van e-mail op de interne verantwoording verschilt tussen de organisaties: bij de marine was de overgrote meerderheid van mening dat e-mail geen enkele invloed heeft, bij de gemeente was een minderheid van mening dat er toch wel enige invloed was en bij DNB geeft de helft van de respondenten aan dat e-mail invloed heeft op de interne verantwoording. De verschillen tussen DNB en de andere organisaties hebben ten dele te maken met het feit dat bij DNB de ondervraagde jurist en IT-auditor sterke meningen hierover hadden. Zij benadrukten het belang van e-mail bij het onderbouwen van bevindingen van een IT-audit en bij de ex-ante verantwoording over juridische uitspraken. Daarnaast wezen respondenten op de day-to-day verantwoording en de verantwoording over incidenten. Wellicht kan het verschil tussen de organisaties worden toegeschreven aan het ontwikkelingsstadium: in voorzieningen vertoonde DNB de verste ontwikkeling en dit leidt er ook toe dat e-mail een rol gaat spelen in interne verantwoording.

Bij de externe verantwoording waren de verschillen tussen de organisaties nog groter: terwijl bijna de helft van de DNB-respondenten een relatie zag, benadrukten alle respondenten van de marine en bijna alle respondenten van de gemeente dat e-mail geen enkele rol speelt in de externe verantwoording. Bij DNB waren wederom de antwoorden van de twee professionals – jurist en IT-auditor – prominent. De verklaring van de verschillen ligt daarom ten dele in de professionele oriëntatie van deze respondenten, al hoewel hierbij dient te worden opgemerkt dat bij de gemeente ook een gesprek met een jurist heeft plaatsgevonden.

D7. Informeren van hiërarchisch bovengesikten

D7.1. Informeren van hiërarchisch bovengesikten

Een meerderheid van de respondenten – 5 van de 8 – was van mening dat hiërarchisch bovengesikten beter geïnformeerd zijn over het werk van hun medewerkers, 3

respondenten gaven aan dat bovengeschieden niet beter zijn geïnformeerd. Onder de 5 die wel van mening waren dat bovengeschieden beter zijn geïnformeerd bevonden zich zowel managers als medewerkers. De volgende punten werden naar voren gebracht:

- Beter geïnformeerd door CC's:
 - “Ik krijg veel CC-berichten. Dat vind ik prima. Ik weet dan ook wie het bericht krijgt en wie dan dus op de hoogte is. Ik lees alle berichten.”
 - ‘Ik ben als manager beter op de hoogte. Ook mijn eigen baas is beter op de hoogte. Door de CC is mijn baas beter geïnformeerd.’
 - ‘Medewerkers sturen over alles wat te maken heeft met het DMS een CC naar mij. Dat is de enige manier waarop ik dat kan bijhouden. Zo houd ik het overzicht. Ik kan niet steeds met alle betrokken medewerkers daarover praten.’
 - ‘Ik vind CC heerlijk. Ik wil graag veel berichten ontvangen, en ook veel weggooien. Ik stuur ook veel door. Andere mensen voelen zich overstelpt met informatie. Dat heb ik niet. Ik geef ook aan mijn medewerkers door dat ze mij veel mogen CC'en. Ik lees alle CC's, zoveel zijn het er niet. Ik vind dat een heel handige manier om bij te blijven zonder stappen te nemen.’
 - ‘Beter. Door de CC's weet hij 'n beetje wat ik doe.’
 - ‘Ik CC veel naar mijn baas om hem op de hoogte te houden. Ik geef zaken sneller door aan mijn baas. Ik heb die en die gesproken. Daardoor hoef ik niet allerlei verslagen te schrijven. Dit gebeurt iedere week wel een paar keer.’
- Beter geïnformeerd door directe berichten:
 - “Beter. Ik krijg af en toe berichten van mijn medewerkers.”

Managers gaven aan CC's te scannen: ze bekijken berichten globaal en reageren hier op wanneer ze dit nodig achten. Er lijkt sprake te zijn van een ‘monitorial manager’. De reactie van managers kan gaan over de inhoud van een bericht, maar ook over de toon van de communicatie. De volgende uitspraken illustreren dit:

- ‘Ik krijg veel CC's van medewerkers. Als ik e-mail te bot van toon vind spreek ik medewerkers hierop aan. Ik heb gemerkt dat e-mail een gevaarlijk medium is. Zaken staan zwart op wit en dat komt soms hard aan.’
- ‘Van de meeste e-mail over inhoudelijke zaken stuur ik een CC naar mijn baas. Meestal krijg ik hier geen reactie op, soms een aanvullende vraag.’
- ‘Indien nodig doe ik iets. Als ik de geadresseerde ben weet ik dat ze op mij wachten. CC's zijn niet om te controleren. Als er een CC staat voel ik mij niet direct aangesproken. Dat werkt goed. Je moet wel aan medewerkers laten weten dat je iets hebt gelezen. Ik zeg dan: ‘Goh. Interessant!’ Dit is ook nodig om de medewerkers te laten weten dat je ze niet zit te controleren.’
- ‘De afdelingsdirecteur krijgt de berichten uitgeprint en geeft ze mij soms voorzien van geschreven commentaar terug.’
- ‘Mijn baas geeft bij een actie of besluit van mij vaak een korte reactie via e-mail.’

Degenen die vonden dat hiërarchisch bovengeschikten niet beter geïnformeerd waren, noemden de volgende punten:

- Informeren loopt langs andere kanalen:
 - ‘Mijn baas is de adjunct-afdelingsdirecteur. Hij is niet beter of slechter op de hoogte door e-mail. Dit gaat vooral via het werkoverleg. We hebben een persoonlijk dossier en ook een systeem voor planning en realisatie.’
 - ‘Dit is een kleine afdeling.’
- Baas krijgt e-mail niet te zien:
 - ‘Hij ziet niets van de e-mail die ik krijg.’

Aanvullend gaven enkele respondenten aan dat CC's ook een belangrijke rol spelen in het informeren van collega's:

- “Verzoekjes aan iemand stuur ik vaak CC aan collega's. Iedereen is dan geïnformeerd. Ook gebruik ik CC om iedereen te informeren over werkafspraken. Iedereen is dan op de hoogte van afspraken.”

Information overload werd hierbij niet als een probleem gezien, maar wel als een vraagstuk dat nieuwe vaardigheden vraagt:

- ‘Ik CC ook vaak naar de hele afdeling. Ik heb niet de houding om voor anderen te beslissen wat belangrijk is. Dan gooien ze het zelf maar weg.’
- ‘Ik staat op veel CC-lijsten. Bij het lezen breng ik prioriteit aan op basis van de vraag van wie het bericht komt en waar het over gaat. Ik lees wel alle berichten voordat ik ze vernietig.’
- ‘Vroeger moest je zorgen dat je informatie kreeg. Nu is het probleem dat je informatie moet kunnen selecteren. Dat moet je kunnen.’

D7.2. Discussie van het informeren van hiërarchisch bovengeschikten

Net als bij de gemeente was een meerderheid van de respondenten van DNB van mening dat hiërarchisch bovengeschikten beter zijn geïnformeerd door e-mail. Bij de marine was slechts een minderheid deze mening toegedaan. Een verklaring voor deze verschillen heb ik niet direct.

Net als door de respondenten van de andere organisaties, werd het grote belang van CC's benadrukt. Via CC's worden hiërarchisch bovengeschikten geïnformeerd. Managers gaven aan dat CC's te scannen: ze bekijken berichten globaal en reageren hier op wanneer ze dit nodig achten. Information overload wordt niet als een probleem gezien, maar als een omstandigheid die nieuwe vaardigheden vraagt: de vaardigheid om snel en effectief informatie te scannen. Er lijkt sprake te zijn van een ‘monitorial manager’. De reactie van managers kan gaan over de inhoud van een bericht, maar ook over de toon van de communicatie.

BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

E1. Beantwoording van de eerste vraag: wat kenmerkt de e-mail-praktijk?

Op basis van de gepresenteerde onderzoeksresultaten kunnen nu de onderzoeksvragen worden beantwoord. De eerste vraag die is geformuleerd voor het onderzoek naar het e-mail-gebruik door medewerkers van DNB luidt:

3. *Op welke manier maken medewerkers van DNB gebruik van e-mail?*

E-mail is zonder beleid geïntroduceerd in de organisatie

Net als bij de marine en de gemeente is de introductie van e-mail in de organisatie geen keuze geweest die was gebaseerd op een grondige afweging van nut en voor- en nadelen voor de organisatie. De betrokkenheid van de top van de organisatie bij de introductie van e-mail was zeer beperkt. E-mail-voorzieningen werden als bijproduct bij Lotus Notes in de organisatie geïntroduceerd. Bij de introductie van e-mail bestond er ook geen beleid ten aanzien van het gebruik van e-mail en de archivering van berichten. Dit ontstond pas enkele jaren later.

Voorzieningen DNB: State of the Art

De faciliteiten voor digitaal documentverkeer en –beheer zijn bij DNB duidelijk geavanceerder dan bij de marine en de gemeente. RONDO is een applicatie die het mogelijk maakt om het formele documentverkeer en –beheer digitaal uit te voeren (compleet met accorderen van documenten). Dergelijke applicaties bestaan bij de marine en de gemeente nog niet. Dit betekent dat daar dit documentverkeer deels nog op papier en deels via e-mail plaatsvindt. Voor DNB betekent dit dat de problemen ten aanzien van e-mail beperkter zijn dan bij de andere organisaties.

Ook bestaan er bij DNB – in tegenstelling tot bij de marine en de gemeente – een digitaal archiefsysteem. TRIM is een systeem dat voldoet aan eisen die kunnen worden gesteld aan digitale archivering. Documenten vanuit RONDO worden gearchiveerd in TRIM en e-mail-berichten ook. De andere organisaties kiezen er nog voor om e-mail op papier te bewaren, DNB hoeft dit niet te doen. Zij beschikken over volwaardige faciliteiten voor archivering van e-mail.

Ook doorsturen van een e-mail-bericht naar het archief is eenvoudig. Medewerkers kunnen het bericht doorsturen en in hun eigen postbus kunnen ze dan aan een ‘vinkje’ zien dat het e-mail-bericht is gearchiveerd. Zo is de aansluiting tussen het e-mail-pakket en het digitale archiefsysteem geregeld. Een kanttekening hierbij is dat deze koppeling wel arbeidsintensief is voor archiefmedewerkers. Deze moeten immers de doorgezonden e-mail-berichten nog archiveren (plaatsen in dossier, toekennen van metadata, etc.).

Een probleem waar DNB nog wel voor staat is de ‘capture’, het zorgen dat zakelijke e-mail-berichten ook daadwerkelijk worden gearchiveerd. Men dacht er eerst over om medewerkers via een pop-up scherm e-mail te laten archiveren. Dit bleek echter technisch niet eenvoudig. Een volgende richting waar men aan dacht is de automatische capture: het systeem besluit berichten te archiveren wanneer deze bepaalde trefwoorden

bevatten. Dit systeem is echter nog niet geïmplementeerd.

Diverse en gemeenschappelijke patronen in e-mail-communicatie

Het patroon in de tijdsbesteding ten aanzien van e-mail komt overeen met de andere organisaties. Ook bij de gemeente werd een gemiddelde tijdsbesteding van een uur per dag genoemd, de schatting van medewerkers van de marine was iets hoger (tussen 1 en 2 uur per dag). Wederom werd de opmerking gemaakt dat de tijd die wordt besteed aan e-mail lastig is te benoemen als aparte activiteit. Ook gaven de medewerkers van DNB – net als de medewerkers van de andere onderzochte organisaties – aan dat ze hun mail de hele dag door lezen. Ook hier is weer een verschil in het gebruik van pop-ups: sommigen doen dit wel en vinden dit prettig, anderen vinden het juist storend.

Net als bij de andere organisaties werden ook algemene patronen aangetroffen in het gebruik van e-mail. Het eerste algemene patroon van communicatie via e-mail rond vergaderingen, dat zowel bij de marine als bij de gemeente werd gevonden, werd bij DNB niet aangetroffen. Deze communicatie loopt via RONDO. Het systeem lijkt deze communicatie succesvol te hebben overgenomen. Het tweede algemene patroon van communicatie via e-mail dat bij de andere organisaties werd aangetroffen, gezamenlijk werken aan documenten, werd nog wel in enige mate aangetroffen bij DNB. De redenen dat men dit toch via e-mail doet zijn problemen in het werken met RONDO en – vooral – dat men RONDO te ‘zwaar’ vindt wanneer het gaat om korte teksten. Naast deze twee algemene patronen werden nog drie andere algemene patronen aangetroffen die bij de andere organisaties niet waren waargenomen: afspraken maken, inhoudelijk vragen stellen en beantwoorden en andere mensen informeren. Deze patronen kwamen in de andere organisaties niet expliciet naar voren, maar kwamen wel gedeeltelijk terug in de functieprofielen.

Ook werd weer gekeken naar functiespecifieke patronen in het gebruik van e-mail. Bij de functiespecifieke patronen kwam het patroon van secretaresse sterk overeen met de secretaresses bij de andere organisaties. Dit patroon is het meest onderscheidend. Het patroon van manager kwam ook redelijk overeen met het patroon van de managers bij de andere organisaties. Bij DNB werd wel het informeren van medewerkers sterker benadrukt dan bij de andere organisaties. Ten aanzien van de medewerkers kon geen functiespecifiek patroon worden onderscheiden. De verschillen in het gebruik van e-mail waren hier groter dan de overeenkomsten. Wel was een interessant patroon de communicatie met vakgenoten buiten de organisatie.

Bewuste mediakeuze

Net als bij de marine en de gemeente komt de keuze voor het medium sterk overeen met de Media Richness Theory: mensen kiezen een rijker medium (in dit geval face-to-face contact of telefoon) boven een armer medium (e-mail) wanneer de boodschap complexer of persoonlijker van aard is. Daarnaast spelen bepaalde eigenschappen een rol bij de mediakeuze:

- *Asynchroon*. E-mail maakt asynchrone communicatie mogelijk en in een organisatie waar mensen vaak niet aanwezig zijn (door flexdagen) of lastig bereikbaar zijn (tijdsverschil met de Antillen) is dit een groot voordeel.
- *Geheugen*. Een andere eigenschap van e-mail waar veel naar werd verwezen is de

geheugenfunctie: informatie wordt vastgelegd en kan later worden geraadpleegd. Dit is een reden voor mensen om voor e-mail te kiezen: afspraken staan zwart op wit en kunnen later weer worden geraadpleegd.

- *One to many*. Een derde eigenschap van e-mail is de mogelijkheid om direct een boodschap naar vele ontvangers te sturen (one to many). Dit maakt het eenvoudig om met vele mensen een afspraak te maken.

In de keuze voor e-mail of een schriftelijk medium valt op dat bij DNB niet zozeer een vergelijking met papier wordt gemaakt – al hoewel in bijzondere gevallen en ook in de externe communicatie papier nog wel wordt gebruikt – maar vooral met RONDO. Overigens zijn de afwegingen verder hetzelfde: bij formele communicatie wordt niet gekozen voor e-mail.

Opvallend is dat RONDO – dat allerlei mogelijkheden biedt voor elektronische communicatie – e-mail niet vervangt. Er zijn geen aanwijzingen dat het gebruik van RONDO leidt tot een afname in het e-mail-verkeer.

Gebruik van e-mail voor privé communicatie: geen probleem

De mate van gebruik van e-mail voor privé communicatie komt overeen met de andere onderzochte organisaties: dit gebeurt slechts in beperkte mate. Overdadig gebruik van e-mail voor privé doeleinden is geen probleem.

Net als bij de andere onderzochte organisaties werd een diversiteit in soorten communicatie onderkend. Er is niet alleen sprake van een tegenstelling tussen taakgerelateerde en niet-taakgerelateerde communicatie. Het lijkt zinnig om een onderscheid te maken tussen e-mail-communicatie gerelateerd aan: (1) uitvoering van taken, (2) organisatie, (3) professie/scholing en (4) privé-aangelegenheden.

Gebruik van de persoonlijke e-mail-postbus (bijvoorbeeld hotmail) voor zakelijke communicatie komt niet voor. Opvallend is dat werd gewezen op het gebruik van de memorystick om thuis te kunnen werken. Mogelijk zal deze manier om thuis te kunnen werken in de toekomst toenemen.

Formaliseren van contacten in een informele stijl

De bevindingen betreffende de stijl van de communicatie komen precies over met de andere organisaties. De stijl wordt informeler in taalgebruik, aanhef en compositie, maar dit betekent nog niet dat in e-mail alles is toegestaan. Correcte spelling en zorgvuldige formulering wordt op prijs gesteld. Ook wordt benadrukt dat sommige e-mail-berichten – afhankelijk van situatie, inhoud en geadresseerde – wel formeel in stijl zijn.

De bevindingen van de betekenis van e-mail voor de (in)formalisering van contacten zijn niet eenduidig. Wat zich hier wrekt is de gebrekkige uitwerking van ‘formalisering van contacten’ waardoor elke respondent hier een andere invulling aan geeft. Respondenten die aangeven dat er sprake is van een informalisering wijzen er vooral op dat contacten makkelijker worden gelegd. Als medewerker kun je mailen met een directeur, terwijl dit voorheen wellicht lastiger was. Respondenten die benadrukken dat er sprake is van een formalisering geven aan dat het contact zich meer concentreert op zakelijke aspecten – communicatie over taken en organisatie – en er minder ruimte is voor persoonlijke aspecten – communicatie over privé aangelegenheden. In hoeverre er sprake is voor emotionele uitingen – bijvoorbeeld: ‘Dat was een heftige vergadering!’ – is niet geheel

duidelijk. Een respondent gaf aan dat dit wel via e-mail kan, maar maakte daarbij waarschijnlijk vooral een vergelijking met schriftelijke communicatie.

Mijn voorlopige conclusie is dat e-mail leidt tot een informelere stijl, maar dat het contact formeler wordt omdat (1) er minder ruimte is voor communicatie over persoonlijke zaken, (2) er minder aandacht is voor relationele aspecten en (3) meer aandacht is voor objectivering van afspraken.

Archivering: werkarchief en organisatiearchief

Medewerkers van DNB lijken meer berichten te bewaren dan medewerkers van de andere organisaties. Dit kan wellicht vooral worden toegeschreven aan de selectie van respondenten. De medewerkers van DNB waren vooral 'kenniswerkers' terwijl bij de andere organisaties ook medewerkers zijn geïnterviewd die zijn gericht op ondersteunende taken. Toch valt op dat – ondanks het gebruik van RONDO – bewaring van e-mail van groot belang is voor medewerkers.

Een mogelijke verklaring voor het bewaren van e-mail is dat deze berichten een sleutelrol spelen als werkarchief voor medewerkers. Het lijkt erop alsof RONDO meer wordt beschouwd als een archief voor de organisatie – verantwoording en collectief geheugen – terwijl e-mail vooral een rol speelt als persoonlijk archief. In die zin is e-mail vooral vergelijkbaar met alle aantekeningen die medewerkers bijhouden te behoeve van hun werk. Belangrijk bij verder uitwerking van archivering van e-mail is dat deze functie wordt onderkend.

In het bewaren van papier of digitaal bestaan geen verschillen tussen DNB en de andere onderzochte organisaties. Bij de helft van de medewerkers speelt bewaring op papier nog een belangrijke rol. Redenen daarvoor hebben te maken compleet houden van (papieren) dossiers en lange termijn bewaring van informatie (waarvoor e-mail blijkbaar niet geschikt wordt geacht).

Ook in de vraag wat er wel moet worden bewaard, is er geen verschil tussen DNB en de andere organisaties. Medewerkers bewaren zaken die belangrijk zijn en waar ze later op terug willen komen. Interessant is dat een medewerker ook expliciet aangaf berichten te bewaren die voor de organisatie van belang zijn.

Grofweg dezelfde triggers voor bewaring/selectie werden genoemd als bij de andere organisaties: postbus vol, wanneer ik tijd heb, wanneer de berichten binnenkomen of worden verzonden en afronding project. Interessant is dat ook werd vastgesteld dat verschillende triggers tot een verschillende selectie leiden: bij volle postbus grote bestanden, bij de andere triggers gaat het om de inhoud van de bestanden. Hieruit volgt dat organisaties moeten vermijden een volle postbus als trigger te gebruiken. Dit leidt tot een selectie op grootte van bestanden en niet op basis van inhoud.

Opvallend is dat minder gebruik wordt gemaakt van mappen op de mailserver dan bij de andere organisaties. Mogelijk kan dit worden verklaard doordat medewerkers ook de beschikking hebben over RONDO en TRIM. Daar worden echt belangrijke zaken bewaard.

Net als bij de andere organisaties hebben slechts weinig medewerkers problemen met het terugvinden van e-mail-berichten. Enige problemen bestaan echter wel. Mogelijk kan de organisatie medewerkers hierbij ondersteunen. Van belang is wel dat hierbij wordt gedacht aan digitale bewaring als werkarchief en niet alleen vanuit formele processen in de organisatie.

Net als in de gemeente was de kennis over het beleid inzake het archiveren van e-mail groot. De omgang met het beleid verschilt echter sterk. Sommige medewerkers laten veel e-mail archiveren, anderen weinig. In vergelijking met de andere organisaties valt op dat er veel meer e-mail wordt gearhiveerd. Dit kan waarschijnlijk vooral worden toegeschreven aan het grotere gemak: archiveren kan via doorzending naar het archief.

Gebruik van e-mail door professionals

Een interessante bevinding bij DNB was dat e-mail-gebruik van twee ondervraagde professionals: een IT-auditor en een jurist nogal afweek van het gebruik door de andere medewerkers. Deze medewerkers zijn zich sterker bewust van de 'schriftelijkheid' van e-mail. Schriftelijkheid speelt namelijk een belangrijke rol in hun professionele training. Dit leidt ertoe dat zij zorgvuldiger omgaan met het opstellen en verzenden van e-mail en ook met het beheren van e-mail. Bij de IT-auditor betekent dit dat e-mail-berichten in een eigen digitaal archief worden bewaard. De jurist benadrukt dat via e-mail zaken helder worden verwoord. Hierdoor kunnen onduidelijkheden worden voorkomen, maar kan een jurist ook de beperkingen van een advies aangeven.

E2. Beantwoording van de tweede vraag: wat zijn de effecten van e-mail?

Ook is in het onderzoek gekeken naar de effecten van gebruik van e-mail. Hiervoor was de volgende vraag geformuleerd:

4. *Wat zijn de effecten van gebruik van e-mail op het functioneren van DNB en op de werkbeleving van medewerkers?*

Effectieve, betrouwbare en minder bureaucratische organisatie

Net als bij de marine en de gemeente zijn de medewerkers van DNB zeer positief over de effecten van e-mail. Snelheid van werken, efficiency van de communicatie en efficiency van de taak scoren duidelijk positief. Opvallend is dat respondenten minder uitgesproken positief waren over de effecten op de kwaliteit van het werk en de kwaliteit van de informatie. De respondenten van de marine en de gemeente waren ook minder uitgesproken over de effecten op de kwaliteit van het werk. Wel zagen deze respondenten een positief effect op de kwaliteit van de informatie.

De meeste respondenten van DNB waren – net als de respondenten van de marine en de gemeente – niet zozeer van mening dat de kwaliteit van het werk afnam, maar ze zagen ook geen toename. De winst van e-mail ligt volgens de respondenten eerder in de snelheid en efficiency van communicatie en taakuitvoering dan in de kwaliteit ervan.

De helft van de respondenten van DNB was van mening dat de betrouwbaarheid van afspraken binnen de organisatie toeneemt. Dit is duidelijk lager dan bij de marine en de gemeente waar de respondenten (bijna) unaniem van mening waren dat de betrouwbaarheid van afspraken toeneemt doordat deze worden vastgelegd. De respondenten van DNB onderkenden wel dat afspraken nu worden vastgelegd, maar kenden hier minder betekenis aan toe.

Ook ten aanzien van de betrouwbaarheid van afspraken met externe partijen zijn de respondenten van DNB minder positief dan de respondenten van de andere organisaties. Slechts een minderheid van de respondenten van DNB ziet een toename terwijl bij de

marine een kleine meerderheid van de respondenten en bij de gemeente een grote meerderheid wel een positief effect zag. Voor de verschillen tussen de drie organisaties heb ik geen verklaring.

Over de betekenis van e-mail voor de betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen was overeenstemming: net als de respondenten van de marine en de gemeente zagen de respondenten van DNB hier geen negatief effect. Benadrukt werd dat belangrijke zaken niet via e-mail lopen. Ook gaven de respondenten aan dat e-mail-berichten wel eens zoek raken, maar dat dit nooit tot problemen leidt.

Naast deze risico's voor de betrouwbaarheid, die vooral te maken hebben met het beheer van informatie, werden er door respondenten twee risico's genoemd die te maken hebben met de betrouwbaarheid van de communicatie. Ten eerste werd gewezen op een technisch risico – berichten komen soms niet aan – en ten tweede werd gewezen op een risico in het gebruik – berichten worden soms niet gelezen terwijl de zender er vanuit gaat dat het bericht wel wordt gelezen.

Nadelige effecten – die voor de respondenten minder zwaar zwenen dan de positieve effecten – liggen vooral op het punt van de onrust, tijdsdruk en onzorgvuldige communicatie. Deze punten komen overeen met de nadelige effecten die door de medewerkers van de andere organisaties werden genoemd.

Coordination in the shadow of hierarchy

De vraag of gebruik van e-mail leidt tot meer contacten buiten de eigen organisatie of buiten het eigen organisatieonderdeel leidt in de drie onderzochte organisaties tot verschillende antwoorden. De respondenten van de gemeente geven aan dat er geen sprake is van meer contacten, de respondenten van de marine gaven aan meer contacten te hebben met andere delen van de organisatie en de respondenten van de marine benadrukten dat er meer contacten zijn buiten de eigen organisatie. Deze diversiteit toont aan dat de invloed van e-mail niet rechtstreeks is, maar afhankelijk is van intermediaire factoren zoals aard van het werk en persoonlijke voorkeur. Wel blijkt zowel bij de marine als bij DNB dat e-mail met name contacten over grote afstand bevordert. Bij de marine gaat dat om contacten binnen de eigen organisatie – bijvoorbeeld onderdelen van de marine op Curaçao – terwijl dit bij DNB gaat om contacten buiten de eigen organisatie – bijvoorbeeld met andere centrale banken.

De conclusie aangaande het passeren van hiërarchische lijnen is eenduidiger: in alledrie de onderzochte organisaties gaf een meerderheid van de respondenten aan dat hiërarchisch lijnen met e-mail vaker worden gepasseerd. Door de respondenten van DNB werd hierbij overigens gewezen op het grote belang van CC's: passeren van hiërarchische lijnen is geoorloofd maar de lijn dient wel te worden geïnformeerd.

Net als bij de gemeente was een meerderheid van de respondenten van DNB van mening dat hiërarchisch bovengeschikten beter zijn geïnformeerd door e-mail. Bij de marine was slechts een minderheid deze mening toegedaan. Een verklaring voor deze verschillen heb ik niet direct. Net als door de respondenten van de andere organisaties, werd het grote belang van CC's benadrukt. Via CC's worden hiërarchisch bovengeschikten geïnformeerd. Managers gaven aan dat CC's te scannen: ze bekijken berichten globaal en reageren hier op wanneer ze dit nodig achten. Information overload wordt niet als een probleem gezien, maar als een omstandigheid die nieuwe vaardigheden vraagt: de vaardigheid om snel en effectief informatie te scannen. Er lijkt sprake te zijn van een

‘monitorial manager’. De reactie van managers kan gaan over de inhoud van een bericht, maar ook over de toon van de communicatie.

De verschuivende communicatiepatronen wijzen op een verandering in de coördinatiemechanismen van DNB. Afstemming van werkzaamheden is één van de kernvragen voor organisaties. In de traditionele ambtelijke organisatie speelt de hiërarchie een cruciale rol. Leidinggevendenden richten zich op het afstemmen van de werkzaamheden van de verschillende ondergeschikten. Ook loopt de communicatie tussen verschillende organisatieonderdelen (afdelingen, directies) steeds via de leidinggevende.

Gebruik van e-mail lijkt een andere vorm van afstemming te ondersteunen. Bij de communicatie via e-mail zien we een patroon waarin informeel en langs horizontale lijnen wordt gecommuniceerd, maar de hiërarchie wordt wel via CC’s op de hoogte gehouden. Ook lopen belangrijke besluiten via hiërarchische lijnen. Er is sprake van ‘coordination in the shadow of hierarchy’ (vgl. Scharpf, 1994).⁶⁰ In deze patronen valt noch een post-bureaucratische organisatie met alleen horizontale coördinatie te herkennen noch is sprake van verdergaande bureaucrativering. Men zou kunnen spreken van een light-bureaucracy: een bureaucratie die zich beperkt tot coördinatie wanneer de horizontale coördinatie tekort kan schieten. Dit patroon is een verdere uitwerking van wat ik bij de marine heb omschreven als een ‘zwerm vogels’.

‘Coordination in the shadow of hierarchy’ leidt tot een verandering van ex-ante sturing naar ex-post verantwoording want leidinggevendenden kunnen hun medewerkers pas achteraf aanspreken op hun gedrag. Een respondent hierover: “Medewerkers hebben vrijheid, maar leggen verantwoording achteraf af.”⁶¹ Typisch genoeg geven de medewerkers aan e-mail niet te gebruiken voor verantwoording. Wel maken ze door de CC’s monitoring door managers mogelijk.

Dit patroon past bij het beeld dat de respondenten schetsten van de cultuur van de organisatie. Deze cultuur kenmerkt zich door informele omgangsnormen en open deuren. De besluitvorming kenmerkt zich door hiërarchische verhoudingen, nadruk op formele procedures en schriftelijke onderbouwing en verantwoording. E-mail kan daarmee niet zozeer worden gekenmerkt als een oorzaak van veranderingen in ambtelijke organisatie, maar eerder als een middel dat culturele veranderingen belichaamt en ondersteunt.

Light-bureaucracy: autonomie en werkplezier

Bij de gemeente en de marine was een minderheid van mening dat de autonomie in de omgang met informatie toeneemt, bij DNB was een kleine meerderheid van mening dat

⁶⁰ Scharpf (1994: 36) develops an account of social coordination based on the inter-actions which occur between hierarchical structures and networks of self-coordination - what Scharpf terms ‘structurally embedded self-co-ordination’.

⁶¹ Eén van de verwachtingen vooraf was dat e-mail de ministeriële verantwoordelijkheid (of op lokaal niveau: de politieke verantwoordelijkheid van wethouders) zou kunnen bedreigen. Informatie zou immers makkelijk kunnen lekken. E-mail maakt het lastig om de externe communicatie van medewerkers te beheersen. Uit het onderzoek komt naar voren dat centrale sturing problematisch is. De ‘zwerm vogels’ is in beperkte mate te sturen vanuit een centraal punt. De bevindingen ondersteunen de verwachting dat er makkelijker kan worden gelekt niet. Lekken via e-mail lijkt juist onwaarschijnlijk omdat uit een bericht kan worden afgeleid wie het heeft verstuurd. Hoewel de beheersbaarheid afneemt, neemt de transparantie van de communicatie toe. De mogelijkheden om ex-ante te sturen nemen af, maar de mogelijkheden om ex-post te controleren nemen toe.

deze autonomie toeneemt. Respondenten van DNB wezen op vier vormen van autonomie: autonomie in bewaarbeslissingen, autonomie in de communicatie, autonomie in het verkrijgen van informatie en autonomie in stijl van communicatie. De respondenten van DNB zijn iets positiever, maar de argumenten komen overeen.

De antwoorden van respondenten over de effecten van e-mail op de autonomie in de uitvoering van de werkzaamheden liep uiteen. De respondenten van de marine zag geen effect, een minderheid van de respondenten van de gemeente was van mening dat hun autonomie toenam terwijl een meerderheid van de respondenten van DNB een toename in de autonomie bij de uitvoering van werkzaamheden zag. Zij wezen op de autonomie in tijdsbesteding, autonomie in contacten, autonomie in mediumkeuze en autonomie door vrije toegang tot informatie. Voor de verschillen tussen de organisaties heb ik geen eenduidige verklaring.⁶²

Net als in de andere organisaties was een ruime meerderheid van mening dat e-mail geen invloed heeft op de autonomie ten aanzien van de besluitvorming. Net als bij de andere organisaties benadrukten de respondenten dat besluiten langs formele lijnen worden genomen. Toch werd er hier – net als bij de marine – een kanttekening bij gemaakt: de autonomie neemt toe in het voortraject van besluitvorming.

Bij DNB waren alle respondenten van meningen dat e-mail een positieve bijdrage levert aan het werkplezier, bij de andere organisaties was ook een meerderheid van de respondenten deze mening toegedaan. De respondenten van DNB wezen erop dat e-mail het werk makkelijker maakt, het medium non-intrusief is, het reizen scheelt en de stijl van communicatie prettig is. Deze argumenten komen sterk overeen met de argumenten die door de respondenten van de andere organisaties werden genoemd.

Toch wezen respondenten van DNB – net als respondenten van de andere onderzochte organisaties – ook op schaduwzijden van e-mail voor het werkplezier. Respondenten van DNB wezen op de *information overload*, onrust en werkdruk. Dergelijke argumenten werden ook in de andere organisaties genoemd. Daar wezen respondenten ook op een ‘armer contact’ met collega’s. Dit argument werd door de respondenten van DNB niet naar voren gebracht.

Rol van e-mail in verantwoording: niet te verwaarlozen

De antwoorden van de respondenten ten aanzien van de invloed van e-mail op de interne verantwoording verschilt tussen de organisaties: bij de marine was de overgrote meerderheid van mening dat e-mail geen enkele invloed heeft, bij de gemeente was een minderheid van mening dat er toch wel enige invloed was en bij DNB geeft de helft van de respondenten aan dat e-mail invloed heeft op de interne verantwoording. De verschillen tussen DNB en de andere organisaties hebben ten dele te maken met het feit dat bij DNB de ondervraagde jurist en IT-auditor sterke meningen hierover hadden. Zij benadrukten het belang van e-mail bij het onderbouwen van bevindingen van een IT-audit en bij de ex-ante verantwoording over juridische uitspraken. Daarnaast wezen respondenten op de day-to-day verantwoording en de verantwoording over incidenten. Wellicht kan het verschil tussen de organisaties worden toegeschreven aan het ontwikkelingsstadium: in voorzieningen vertoonde DNB de verste ontwikkeling en dit leidt er ook toe dat e-mail een rol gaat spelen in interne verantwoording.

⁶² Wellicht hebben respondenten gekeken naar verschillende aspecten van autonomie. Dit begrip was in de eerste casusstudie wellicht onvoldoende uitgewerkt.

Bij de externe verantwoording waren de verschillen tussen de organisaties nog groter: terwijl bijna de helft van de DNB-respondenten een relatie zag, benadrukten alle respondenten van de marine en bijna alle respondenten van de gemeente dat e-mail geen enkele rol speelt in de externe verantwoording. Bij DNB waren wederom de antwoorden van de twee professionals – jurist en IT-auditor – prominent. De verklaring van de verschillen ligt daarom ten dele in de professionele oriëntatie van deze respondenten, al hoewel hierbij dient te worden opgemerkt dat bij de gemeente ook een gesprek met een jurist heeft plaatsgevonden.

Gebruik van e-mail lijkt hiermee vooral positieve gevolgen te hebben voor de effectiviteit en de betrouwbaarheid van de organisatie. Een kanttekening hierbij is dat slechts de effectiviteit en de betrouwbaarheid zijn gemeten vanuit de percepties van respondenten. Ook geldt dat respondenten nog steeds kiezen voor communicatie op papier wanneer het écht belangrijk is. Desalniettemin zijn de effecten van e-mail positief te noemen. Er ontstaat een organisatie waarin medewerkers meer autonomie hebben en met toch een hoge effectiviteit en betrouwbaarheid.

E3. Aanbevelingen

Op basis van het verrichte onderzoek kunnen enkele aanbevelingen worden geformuleerd voor DNB. De aanbevelingen zijn gericht op het verder verbeteren van e-mail-praktijken. De aanbevelingen zijn gebaseerd op wat in de organisatiekundige literatuur beschreven staat over het managen van organisaties met hoogopgeleide werknemers (zie bijvoorbeeld Bolman & Deal, 2003). Een centraal uitgangspunt hierbij is dat medewerkers gestimuleerd dienen te worden om optimaal bij te dragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Dit draagt uiteindelijk het meeste bij aan het optimaal functioneren van de organisatie.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat mijn oordeel over voorzieningen en praktijken bij DNB zeer positief is. Ik heb DNB – in vergelijking met de andere onderzochte organisaties – gekenmerkt als een *best practice*. Dit betekent dat ik denk dat andere organisaties veel kunnen leren van DNB terwijl DNB eigenlijk weinig kan leren van andere organisaties.

1. Persoonlijke communicatie toestaan: consequenties voor e-mail-voorzieningen.

Uit het onderzoek blijkt dat de persoonlijke communicatie niet alleen betrekking heeft op privé-zaken maar ook kan gelden als ‘smeerolie’ voor de organisatie. Contacten tussen collega’s kunnen worden versterkt en ook kan e-mail een positieve bijdrage leveren aan de werksfeer. Verder kan persoonlijke communicatie betrekking hebben op cursussen die medewerkers volgen. DNB doet er daarom goed aan om persoonlijke communicatie in beperkte mate toe te staan.⁶³

Toestaan van persoonlijke communicatie betekent dat de organisatie een manier moet vinden om onderscheid te maken tussen persoonlijke en zakelijke communicatie. Dit

⁶³ Aanvullend moet er bij e-mail-archivering ook een optie zijn voor omgang met mailinglistst. Hierbij gaat het immers niet om persoonlijke of zakelijke post, maar eerder om een tijdschrift. Daar is een apart soort bewaring voor nodig.

betekent dat medewerkers geen ‘vervlochten berichten’ moeten sturen (privé en zakelijk door elkaar heen). Dit lijkt voor de medewerkers geen probleem. Ook kan de persoonlijke communicatie— onder andere om redenen van privacy – niet worden gearchiveerd. Dit pleit voor een manier van archiveren waarbij medewerkers zelf besluiten welke e-mail-berichten moeten worden gearchiveerd. Automatische capture levert in dit geval problemen op: persoonlijke berichten kunnen dan immers – wanneer ze bepaalde trefwoorden bevatten – in het organisatie-archief terecht komen.

Een alternatief is dat medewerkers voor communicatie die niet gerelateerd is aan taken een privé postbus gebruiken (hotmail of iets dergelijks). Dit betekent echter wel dat hier de technische faciliteiten voor moeten bestaan: alle medewerkers moeten dan toegang hebben tot Internet en de beveiligingsmaatregelen moeten niet zo strikt zijn dat het raadplegen van een postbus via een webinterface niet mogelijk is.

2. Beschouw medewerkers als professionele informatiewerkers.

De autonomie van medewerkers inzake het informatiebeheer neemt toe. In de toekomst zal dit waarschijnlijk worden ondersteund door archiveringsmethoden waarbij de archivering een verantwoordelijkheid van de medewerker is. Dit vereist niet alleen adequate systemen en vaardigheden van de medewerkers, maar ook een verhoogd bewustzijn. Medewerkers moeten leren dat zij verantwoordelijk zijn voor adequaat informatiebeheer. Het verdient de aanbeveling om hier ook in functioneringsgesprekken aandacht aan te besteden. Medewerkers dienen te worden getraind en beloond als professionele informatiewerkers.

Voor overheidsorganisaties is het van belang de archivering van e-mail te integreren in de professionaliteit van medewerkers. Dit betekent dat de scholing niet het karakter moet hebben van het leren van eenvoudige regels. Het is juist belangrijk om met medewerkers een debat te hebben over kennismanagement, verantwoording en cultuur-historisch erfgoed. Een professionele medewerker realiseert zich dat hij niet alleen bewaart voor zichzelf maar ook voor de organisatie en de omgeving van de organisatie. Het gaat om het aanwakkeren van de professionele verantwoordelijkheid.

3. *Bottom-up beleidsontwikkeling*

Medewerkers van DNB hebben manieren gevonden om om te gaan met e-mail en vanuit hun perspectief werken deze manieren. Er was geen besef van problemen. Dit wil niet zeggen dat er voor de organisatie geen problemen kunnen ontstaan. Er is immers geen sprake van systematische archivering en dit zou ertoe kunnen leiden dat (langetermijn) bewaarbelangen worden geschaad. Gezien de diversiteit aan communicatiepatronen, de vele manieren die medewerkers zelf hebben gevonden om e-mail te beheren en de centrale positie van e-mail in hun werkzaamheden is het niet verstandig om van bovenaf beleid inzake het archiveren van e-mail aan medewerkers op te leggen. Het is cruciaal dat een beleid bottom-up wordt ontwikkeld. Het beleid dient aan te sluiten op de werkpraktijk van medewerkers en door hen zelf gedragen te worden. Dit zal betekenen dat er niet direct een oplossing wordt gevonden die voldoet aan alle eisen die hier vanuit een archiefwetenschappelijk perspectief aan kunnen worden gesteld. Het zal veeleer gaan om een groeipad waarbij medewerkers samen zoeken naar adequate manieren om e-mail te beheren. Een dergelijke benadering sluit aan bij het managen van professionals en

geven van eigen verantwoordelijkheden.

4. Onderken het belang van zowel werkarchieven als organisatie-archieven

Medewerkers van DNB gebruiken de e-mail-postbus vooral als werkarchief: zij beheren in hun postbus de informatie die zij direct nodig hebben voor de eigen werkzaamheden. Het risico van deze manier van werken is dat belangrijke informatie niet ter beschikking komt van andere medewerkers en ter beschikking van de organisatie als geheel. Dit betekent onder andere dat het lastig kan zijn om taken van collega's over te nemen, te leren van ervaringen van anderen, verantwoording af te leggen wanneer de betreffende medewerker de organisatie heeft verlaten en historisch onderzoek te verrichten naar werkzaamheden van DNB. Voor al deze zaken is een organisatie-archief nodig: dit betekent dat DNB naar een manier moet zoeken om relevante e-mail-berichten in het organisatie-archief te krijgen.

De keerzijde is echter dat het belang van werkarchieven niet moet worden onderschat en ook niet moet worden geschaad door maatregelen die zijn gericht op het verbeteren van het organisatiearchief. Een formalisatie van de werkarchieven – bijvoorbeeld door een *automatic capture* van e-mail-berichten – kan ertoe leiden dat medewerkers gebruik van e-mail voor bepaalde aangelegenheden vermijden. De keuze voor een ander medium wordt dan niet gemaakt op basis van eigenschappen van het medium, maar op het voorkomen dat bepaalde informatie in een centraal archief belandt. Uiteindelijk kan dit betekenen dat medewerkers weer vaker de telefoon zullen moeten gebruiken en dat dit gaat ten koste van de efficiency van hun werk. Belangrijk is dat digitale media ook mogelijkheden creëren voor persoonlijke werkarchieven met informatie die alleen ter beschikking staat van de betreffende medewerker.

Bijlage I. Bronnen

Interviews over het gebruik van e-mail

Afdelingsdirecteur	12 maart 2004
IT-auditor	28 april 2004
Hoofd van afdelingssecretariaat	22 september 2004
Sectiehoofd	27 april 2004
Onderzoeker	18 mei 2004
Adjunct-afdelingsdirecteur	27 april 2004
Beleidsmedewerker	18 mei 2004
Jurist	27 april 2004

Interviews over het e-mail-beleid

Medewerker Informatisering & automatisering	5 oktober 2004
Archiefdeskundigen	16 december, 2003; 6 april 2004

Documenten over e-mail-beleid

Circulaire Nr. 4854 I, 28 april 1999, *Richtlijnen voor Emailen op Internet*.

Communicatie en Informatie, 31 oktober 2001, *Archivering van zakelijke e-mailberichten* (C&I/2001/01808)

Communicatie en Informatie, 29 januari 2002, *Archivering van zakelijke e-mailberichten* (C&I/2001/02482).

De Nederlandsche Bank, 2003, *De rol van DNB in Nederland en Europa*, Amsterdam

De Nederlandsche Bank, 2003, *Sociaal Jaarverslag 2002*, Amsterdam.

Juridische Zaken, *Protocol 'Privacy bij Internet Gebruik'*, Jz/lg/2002/00036 (28 oktober 2002).

Juridische Zaken, *Verklaring betreffende het gebruik van Internet*, Jz/lg/2002/00037 (28 oktober 2002)

D. Nevenzeel, 10 september 2004, *Archiefregels*, ME0641 (via Intranet, 5 oktober 2004).

Statistische Informatie en Rapportages, 12 maart 2004, *Korte marktverkenning en vergelijkingsmatrix mbt e-mail capturing software* (CenI/2003/03222).

Toezichtstrategie, beleid en voorzieningen, 6 augustus 2003, *Wensen DMA bij het vergroten van de instroom van e-mail in het archief* (Tz-Sbv/2003/02862/goo).

Literatuur

L.G. Bolman & T.E. Deal, 2003, *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership*, Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco

R.L. Nolan, 1979, Managing the crisis in data processing, *Harvard Business Review*, Vol. 57, Nr. 2, pp. 115 – 126.

Bijlage II. Bijlage vragenlijsten

Interviews met gebruikers

E-mail praktijk

39. Hoe vaak per dag leest u uw e-mail? Hoeveel tijd besteedt u per dag aan het schrijven en lezen van e-mail? Kunt u vanaf thuis uw e-mail adres van het werk gebruiken? Heeft u ook een persoonlijk e-mail adres (bijvoorbeeld hotmail)?
40. Waarvoor gebruikt u e-mail? Welke onderwerpen behandelt u in een e-mail-bericht? Welke niet? Wanneer besluit u in plaats van e-mail de telefoon te gebruiken? Wanneer besluit u in plaats van e-mail een memo of brief te versturen? Maakt u in contacten afwisselend gebruik van verschillende media?
41. Heeft u een training gehad in het gebruik van e-mail?
42. Gebruikt u e-mail zowel voor persoonlijke als voor zakelijke contacten? Gebruikt u voor beide uw zakelijke e-mail-adres? Zijn berichten vaak vervlochten: dat wil zeggen dat berichten zowel persoonlijke als zakelijke informatie bevatten. In hoeverre verschilt dat van het gebruik van telefoon en papier?
43. Heeft gebruik van e-mail geleid tot informelere communicatie binnen de organisatie? Kunt u hier voorbeelden van geven?
44. Van wie ontvangt u vooral e-mail? Krijgt u veel spam? En veel berichten van mailservers?
45. Gebruikt u bij e-mail-berichten een andere stijl dan bij brieven of memo's? Waarin verschilt de stijl? Past u een verschillende stijl toe bij verschillende soorten berichten? Kunt u hiervan voorbeelden geven?
46. Bewaart u e-mail-berichten? Bewaart u de berichten digitaal of op papier? Welke berichten verwijdert u? Welke argumenten spelen hierbij een rol? In hoeverre verschilt dit van de manier waarop u papieren informatie bewaart?
47. Heeft u wel eens problemen bij het terugzoeken van oude e-mail-berichten? Eigen e-mail-berichten? Of berichten van anderen?

Effecten

48. Maakt gebruik van e-mail uw werk effectiever (snelheid van werken, kwaliteit van het werk, kwaliteit van de informatie, efficiency van de communicatie, efficiency van de taak)? Waarom?
49. Heeft gebruik van e-mail geleid tot andere communicatiepatronen (meer externe contacten buiten de directie, nieuwe contacten, flexibelere communicatie, passeren van hiërarchische lijnen)?
50. Wat betekent e-mail voor de betrouwbaarheid van uw communicatie? Waarom?
 - a. Je kunt vertrouwen op afspraken binnen de organisatie.
 - b. Externe contacten kunnen vertrouwen op afspraken met de organisatie.
 - c. De organisatie kan relevante afspraken altijd weer boven tafel halen.
51. Hoe is het beleid van uw organisatie inzake het verzenden van e-mail en bewaren van e-mail berichten? [Deze vraag is bedoeld als check om te achterhalen óf de medewerker van het beleid op de hoogte is.]

52. Is uw autonomie – de vrijheid die u heeft om dingen te doen zoals u wilt – toegenomen in termen van (a) omgang met informatie, (b) uitvoering van werkzaamheden en (c) besluitvorming?
53. Draagt e-mail bij aan het plezier in uw werk? Maakt e-mail voor u het werk prettiger?
54. Maakt e-mail het afleggen van interne en externe verantwoording (parlement, Rekenkamer, Ombudsman, rechters) makkelijker of moeilijker? Kunt u hier voorbeelden van geven?
55. Is met gebruik van e-mail uw baas beter of slechter op de hoogte van uw werkzaamheden?

Contingentie

56. Zijn uw taken routine of ad-hoc? Gebruikt u e-mail voor routine of ad-hoc taken? Houdt u zich bezig met beleidsontwikkeling of beleidsuitvoering?
57. Zou u de cultuur binnen uw organisatie omschrijven als formeel of informeel? Waarom?

Interview over e-mail-voorzieningen en -beleid

Voorgeschiedenis

34. Sinds wanneer heeft uw organisatie e-mail?
35. Wat was de reden om een e-mail systeem te implementeren? Wie was de ‘trekker’? Was er steun van het topmanagement?
36. Zag men e-mail als een systeem voor formele of informele communicatie? Verwachte men een bijdrage aan de effectiviteit en betrouwbaarheid?

Inrichting van het systeem

37. Wat voor netwerkvoorzieningen heeft uw organisatie? Wat voor hardware en software wordt er gebruikt?
38. Wat voor e-mail systeem heeft uw organisatie? Over wat voor voorzieningen beschikken de medewerkers?
39. Bestaat er een onderscheid tussen centrale, functionele en persoonlijke postbussen? Welke regels bestaan er over het gebruik hiervan?
40. Heeft iedereen van het begin af aan een e-mail postbus? Welke keuzen zijn er gemaakt over wie wel en wie geen e-mail postbus kreeg?
41. Kan iedereen van het begin aan zowel intern als extern e-mailen? Welke keuzen zijn hierover gemaakt?
42. Zijn er regels ontwikkeld over het gebruik van e-mail? Wie heeft deze regels opgesteld? Wat was de reden om de regels op te stellen? Zou ik deze regels kunnen inzien? Op welke manier zijn deze regels bekend gemaakt?
43. Zijn er regels gemaakt over het bewaren van e-mail? Wie heeft deze regels opgesteld? Wat was de reden om de regels op te stellen? Zou ik deze regels kunnen inzien? Op welke manier zijn deze bekend gemaakt?

44. Zijn er voorzieningen gecreëerd voor het bewaren van e-mail-berichten? Bestaat er een vorm van digitale archivering? Of worden berichten voornamelijk op papier bewaard?

Gebruik van het systeem

45. Bestaat er beleid om misbruik van e-mail-voorzieningen te voorkomen? In hoeverre wordt dit beleid daadwerkelijk uitgevoerd? Kunnen berichten van medewerkers worden gelezen door hun directe chef?
46. Zijn er binnen uw organisatie gevallen geweest van misbruik van e-mail-voorzieningen? Hoe vaak en van welke aard?
47. Krijgen medewerkers trainingen in het gebruik van e-mail?

CONCLUSIES: Netwerken in de schaduw van hiërarchie

Albert Meijer (22 november 2004)

Introductie

In de vorige hoofdstukken zijn de resultaten gepresenteerd van de casusstudies bij de Admiraliteit van de Koninklijke Marine, de Bestuursdienst van een Gemeente en De Nederlandsche Bank. Per casus zijn conclusies en aanbevelingen gepresenteerd. De bevindingen waren per casus sterk vergelijkbaar, ook de aanbevelingen kwamen sterk overeen. In dit concluderende hoofdstuk worden de bevindingen van de drie casus gepresenteerd en aanbevelingen gedaan over het gebruik van e-mail in overheidsorganisaties. Ik eindig met een korte reflectie op het onderzoek en een algemene aanbeveling aan het ministerie van BZK.

Bevindingen (1): e-mail-praktijken

Op basis van de gepresenteerde onderzoeksresultaten kunnen nu de onderzoeksvragen worden beantwoord. De eerste vraag die is geformuleerd voor het onderzoek luidt:

5. *Op welke manier maken medewerkers van overheidsorganisaties gebruik van e-mail?*

E-mail niet beschouwd als een strategisch instrument

Uit de ontwikkeling van de e-mail-faciliteiten bij alledrie de onderzochte organisaties blijkt dat e-mail niet werd beschouwd als een strategisch instrument. De betrokkenheid van de politieke en ambtelijke top bij de implementatie van e-mail was nihil. E-mail werd beschouwd als een standaardonderdeel van de kantooromgeving – medewerkers hebben e-mail nodig net zoals ze een bureau en een telefoon nodig hebben – of geïntroduceerd als een bijproduct bij andere digitale systemen. In beleidsdocumenten werd soms wel gewezen op de mogelijke consequenties voor de communicatie met burgers, maar veranderingen in de interne organisatie en in de contacten met externe partijen kregen geen aandacht. Bij de introductie van e-mail bestond er ook geen beleid ten aanzien van het gebruik van e-mail en de archivering van berichten. Dit ontstond pas jaren later.

Voorzieningen DNB: State of the Art

De faciliteiten voor digitaal documentverkeer en –beheer zijn bij DNB duidelijk geavanceerder dan bij de marine en de gemeente. DNB beschikt over een applicatie die het mogelijk maakt om het formele documentverkeer en –beheer digitaal uit te voeren. Dergelijke applicaties bestaan bij de marine en de gemeente nog niet: daar vindt dit documentverkeer deels nog op papier en deels via e-mail plaats.

Ook bestaan er bij DNB – in tegenstelling tot bij de marine en de gemeente – een digitaal archiefsysteem. Digitale documenten en ook e-mail-berichten worden in dit systeem gearchiveerd. De andere organisaties kiezen er nog voor om e-mail-berichten op papier te bewaren, DNB hoeft dit niet te doen. Zij beschikken over volwaardige faciliteiten voor archivering van e-mail.

Ook doorsturen van een e-mail-bericht naar het digitale archief is bij DNB eenvoudig. De aansluiting tussen het e-mail-pakket en het digitale archiefsysteem is geregeld. Een kanttekening hierbij is dat deze koppeling arbeidsintensief is voor archiefmedewerkers. Deze moeten immers de doorgezonden e-mail-berichten nog archiveren (plaatsen in dossier, toekennen van metadata, etc.).

Een probleem waar DNB nog voor staat is het zorgen dat zakelijke e-mail-berichten ook daadwerkelijk worden gearchiveerd. Archiveren door medewerkers via een pop-up bleek technisch niet eenvoudig. Nu denkt men aan automatische capture: het systeem besluit berichten te archiveren wanneer deze bepaalde trefwoorden bevatten. Dit systeem is echter nog niet geïmplementeerd.

Spam

Spam is bij DNB door de grote filters voor de meeste medewerkers geen probleem. Daarmee lijkt DNB wederom verder gevorderd dan de gemeente en de marine. Bij de marine is er nog weinig spam omdat veel medewerkers geen externe e-mail hebben. Bij de gemeente begint spam een probleem te worden. DNB heeft hiervoor al een oplossing gevonden middels de introductie van filters.

Mailinglists

In de nieuwsbrieven valt op dat medewerkers van de gemeente en van DNB redelijk veel nieuwsbrieven ontvangen. Medewerkers van de marine ontvangen deze veel minder. Een voordeel van externe e-mail is dus dat dit medewerkers in staat stelt op eenvoudige wijze externe informatie te vergaren. Een verschil tussen DNB en de gemeente is dat medewerkers van de gemeente meer specifieke nieuwsbrieven ontvangen terwijl medewerkers van DNB aangaven vooral algemene nieuwsbrieven te ontvangen (bijvoorbeeld van kranten).

Tijdsbesteding

Het patroon in de tijdsbesteding ten aanzien van e-mail komt in de drie organisaties overeen. Medewerkers schatten dat ze ongeveer een uur per dag besteden aan e-mail. Verscheidene keren werd de opmerking gemaakt dat de tijd die wordt besteed aan e-mail lastig is te benoemen als aparte activiteit. Ook gaven de medewerkers van alledrie de organisaties aan dat ze hun mail de hele dag door lezen. Tussen de medewerkers – maar niet tussen de organisaties! – is een verschil in het gebruik van pop-ups: sommigen doen dit wel en vinden dit prettig, anderen vinden het juist storend.

Kwantitatieve patronen in e-mail-communicatie

Alleen bij de gemeente kon een directe meting van aantallen e-mail-berichten worden verricht. De bespreking van de kwantitatieve patronen is daarom alleen gebaseerd op de gemeente. Hierbij kan worden opgemerkt dat bij de andere organisaties wel is gevraagd naar aantallen verzonden en ontvangen berichten. Deze kwamen overeen met de gemeente. Er is dus vooraf geen reden om aan te nemen dat het kwantitatieve patroon van de gemeente sterk afwijkt van de andere organisaties.

Medewerkers van de gemeente sturen gemiddeld 7 berichten per dag en ontvangen er gemiddeld 4. De verhouding tussen verzonden en ontvangen berichten is grofweg 1 staat tot 2. Dit valt toe te schrijven aan het feit dat een bericht naar meerdere ontvangers kan

worden gestuurd: over het geheel van alle berichten genomen zijn er dus meer ontvangers dan zenders.

Medewerkers van de Bestuursdienst gebruiken e-mail vooral voor interne communicatie: ruim $\frac{3}{4}$ van alle berichten betreft de interne communicatie. Een opmerking die hier bij kan worden gemaakt is dat een analyse van andere media – telefoon, schriftelijke communicatie – wellicht geen ander beeld zou opleveren. Communicatie van medewerkers van grote organisaties is vooral intern gericht.

Er wordt redelijk veel gebruik gemaakt van de CC-optie. 12 % van de verzonden berichten bevat een CC en 20 % van de ontvangen berichten. Dit wijst erop dat er vaak een CC wordt gestuurd naar meerdere personen. 27 % van de verzonden berichten bevat RE in de subjectline, 16 % van de ontvangen berichten. Dit wijst erop dat RE vooral wordt gebruikt in berichten aan één persoon. Medewerkers maken redelijk veel gebruik van de FW-optie, maar toch duidelijk minder dan van de RE-optie. Dit geldt zowel voor de verzonden als voor de ontvangen berichten. Ook de FW wordt vooral gebruikt om een bericht aan één persoon door te sturen.

Ongeveer een kwart van de ontvangen berichten heeft een attachment en 15 % van de verzonden berichten. Dit is een fors deel van de gehele e-mail-correspondentie. Voor de archivering betekenen deze resultaten dit dat het probleem van archiveren van attachments niet moet worden onderschat. Een archiefoplossing moet ook zijn gericht op het archiveren van documenten die via e-mail worden verstuurd.

Het kwantitatieve patroon van de secretaresse wijkt sterk af van het patroon van de andere medewerkers. Dit kan vooral worden toegeschreven aan het gebruik van e-mail voor het plannen van vergaderingen. Het ging slechts om één secretaresse dus hier kunnen geen conclusies uit worden getrokken. Wel kan worden opgemerkt dat het gebruik van e-mail door secretaresses bij de Admiraliteit sterke overeenkomsten vertoonde met het e-mail-patroon van de secretaresse bij de Bestuursdienst.

Kwalitatieve patronen in de e-mail-communicatie

Een kwalitatieve analyse van de e-mail-communicatie leidde tot de identificatie van verschillende patronen: algemene patronen, functiespecifieke patronen, patronen specifiek voor de professie en individuele patronen.

- *Algemene patronen.* Twee dominante algemene patronen werden gevonden bij zowel de marine als de gemeente: communicatie rond vergaderingen (afspraken, agenda's en notulen) en samenwerken aan documenten (concepten, commentaar hierop, adviezen). Bij DNB werd het patroon van samenwerken rond vergaderingen niet gevonden en was ook het patroon van samenwerken rond documenten minder sterk aanwezig. Het systeem voor digitaal documentverkeer heeft deze patronen grotendeels overgenomen.
- *Functiespecifieke patronen.* Daarnaast werden functiespecifieke patronen gevonden. Twee patronen werden bij alledrie de organisaties aangetroffen: vooral e-mail-gebruik door secretaresses was constant, maar ook het e-mail-gebruik van managers toonde duidelijke overeenkomsten. Het e-mail-gebruik van secretaresses concentreert zich op afspraakinformatie. Managers gebruiken e-mail met name voor vergaderen, doorsluizen van informatie en sturen. Daarnaast werden patronen gevonden voor inhoudelijke beleidsmedewerkers,

- ondersteunende medewerkers en personeelsfunctionarissen. De aantallen van deze functies waren echter beperkt en de variatie was soms groot.
- *Patronen specifiek voor de professie.* Naast de patronen per functie waren er ook indicaties dat het e-mail-gebruik verschilt per professie. Met name juristen en accountants lijken zich sterker bewust van de ‘schriftelijkheid’ van e-mail. Schriftelijkheid speelt namelijk een belangrijke rol in hun professionele training. Dit leidt ertoe dat zij zorgvuldiger omgaan met het opstellen en ook het beheren van e-mail.
 - *Individuele patronen.* E-mail gebruikt hangt niet alleen af van de organisatie, functie en professie van medewerkers, maar ook van hun persoonlijke voorkeuren. Sommige mensen bellen graag en anderen e-mailen liever (‘Ik ben niet zo’n belfanaat.’).

Ook werd opgemerkt dat e-mail door medewerkers als ‘organizer’ wordt gebruikt: in de postbus staan berichten die nog moeten worden behandeld of waar nog een antwoord op binnen moet komen. Voor deze functie van e-mail werd door een respondent de fraaie term ‘digitale sudderbak’ gebruikt.

Een laatste opmerking over de e-mail-patronen is dat e-mail vooral ook van belang is om samenwerking rond werkgroepen te ondersteunen. Deze samenwerkingsvorm loopt immers door de structuren heen en vraagt een nieuwe vorm van coördinatie. E-mail speelt een belangrijke rol in deze coördinatie.

Bewuste mediakeuze

Medewerkers van de drie onderzochte organisaties maken bewuste keuzen in het gebruik van media. De keuzen voor het medium komen sterk over met de Media Richness Theory: mensen kiezen een rijker medium (in dit geval face-to-face of telefoon) boven een armer medium (e-mail) wanneer de boodschap complexer of persoonlijker van aard is. Daarnaast spelen bepaalde eigenschappen een rol bij de mediakeuze:⁶⁴

- *Asynchroon.* E-mail maakt asynchrone communicatie mogelijk en in een organisatie waar mensen vaak niet aanwezig zijn (door flexdagen) of lastig bereikbaar zijn (tijdsverschil met de Antillen) is dit een groot voordeel.
- *Geheugen.* Een andere eigenschap van e-mail waar veel naar werd verwezen is de geheugenfunctie: informatie wordt vastgelegd en kan later worden geraadpleegd. Dit is een reden voor mensen om voor e-mail te kiezen: afspraken staan zwart op wit en kunnen later weer worden geraadpleegd.
- *One to many.* Een derde eigenschap van e-mail is de mogelijkheid om direct een boodschap naar vele ontvangers te sturen (one to many). Dit maakt het eenvoudig om met vele mensen een afspraak te maken.

In het algemeen geldt bij de schriftelijke communicatie dat altijd e-mail wordt gebruikt

⁶⁴ In de literatuur over e-mail in privé situaties worden veel van de genoemde voordelen genoemd. De Haan (2004: 39) wijst er op dat er met e-mail geen inbreuk wordt gedaan op een ander. Ook is e-mail snel en is er een hoge tolerantie ten aanzien van slecht en foutief taalgebruik. In het onderzoek naar de voordelen van e-mail in de samenleving wordt echter niet gewezen op het voordeel van de schriftelijkheid terwijl dit in ambtelijke organisaties juist van groot belang is.

tenzij er dringende redenen zijn om de communicatie per brief te versturen. De belangrijkste reden om te niet kiezen voor e-mail is wanneer het gaat om formele communicatie. Het ontbreken van een (algemeen erkende) digitale handtekening en het ontbreken van een digitaal archiefsysteem, zijn redenen om niet via e-mail te communiceren. In de keuze voor e-mail of een schriftelijk medium valt op dat bij DNB niet zozeer een vergelijking met papier wordt gemaakt – al hoewel in bijzondere gevallen en ook in de externe communicatie papier nog wel wordt gebruikt – maar vooral met het systeem voor digitaal documentverkeer. Overigens zijn de afwegingen verder hetzelfde: bij formele communicatie wordt niet gekozen voor e-mail.

Strategische communicatie

In de interviews kwamen de volgende voorbeelden van strategische communicatie aan de orde:

- *Indekken*. Een belangrijke functie van e-mail is dat de verzender later op schrift kan aantonen dat hij niet iets verkeerd heeft gedaan.
- *Druk uitoefenen via de hiërarchie*. Een CC naar een hoger geplaatste wordt gebruikt om druk uit te oefenen.
- *Beïnvloeden besluitvorming in vergadering*. E-mail-communicatie voorafgaand aan vergaderingen kan de besluitvorming in vergaderingen beïnvloeden.
- *Iemand informeren zonder dat anderen dit weten*. Soms willen medewerkers ongemerkt anderen op de hoogte houden: dit kan via de BCC.

Gebruik van e-mail voor persoonlijke communicatie: geen probleem

De mate van gebruik van e-mail voor privé communicatie komt tussen de onderzochte organisaties overeen: dit gebeurt slechts in beperkte mate. Overdadig gebruik van e-mail voor privé doeleinden is geen probleem. Uit het onderzoek is gebleken dat een onderscheid tussen zakelijke en privé communicatie te eenvoudig is. In de communicatie via e-mail kunnen verschillende soorten communicatie worden onderkend die niet kunnen worden gekenmerkt als volledig zakelijk, maar ook niet volledig privé zijn. In de niet taakgerelateerde mail kan een onderscheid worden gemaakt in verschillende soorten e-mail-berichten:

- *Niet taak gerelateerde, maar wel organisatie gerelateerde communicatie*. De zakelijk e-mail wordt wel gebruikt als ‘smeerolie’ van de organisatie.
- *Privé communicatie met collega’s*. Soms wordt de zakelijke e-mail gebruikt voor persoonlijke contacten met collega’s.
- *Communicatie rond cursussen*. Een andere vorm van niet-taak gerelateerd gebruik van e-mail, was het gebruik van e-mail bij het volgen van cursussen.
- *Communicatie gerelateerd aan de professie*. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan communicatie betreffende een vereniging van accountants.
- *Privé communicatie met anderen*. Dit is privé communicatie met vrienden en familie die verder niets met het werk of de organisatie te maken hebben.

Raadplegen van de persoonlijke postbus op het werk – via een webapplicatie – komt nauwelijks voor. Ook gebruik van de persoonlijke e-mail-postbus (bijvoorbeeld hotmail) voor zakelijke communicatie komt slechts in uitzonderlijke gevallen voor.

Formaliseren van contacten in een informele stijl

De bevindingen betreffende de stijl van de communicatie komen precies overeen in de andere organisaties. De stijl wordt informeler in taalgebruik, aanhef en compositie, maar dit betekent nog niet dat in e-mail alles is toegestaan. Correcte spelling en zorgvuldige formulering wordt op prijs gesteld. Ook wordt benadrukt dat sommige e-mail-berichten – afhankelijk van situatie, inhoud en geadresseerde – wel formeel in stijl zijn.

De bevindingen van de betekenis van e-mail voor de (in)formalisering van contacten zijn niet eenduidig. Wat zich hier wrekt is de gebrekkige uitwerking van ‘formalisering van contacten’ waardoor elke respondent hier een andere invulling aan geeft. Respondenten die aangeven dat er sprake is van een informalisering wijzen er vooral op dat contacten makkelijker worden gelegd. Respondenten die benadrukken dat er sprake is van een formalisering geven aan dat het contact zich meer concentreert op zakelijke aspecten – communicatie over taken en organisatie – en er minder ruimte is voor persoonlijke aspecten – communicatie over privé aangelegenheden.

Mijn voorlopige conclusie is dat e-mail leidt tot een informelere stijl, maar dat het contact

formeler wordt omdat (1) er minder ruimte is voor communicatie over persoonlijke

zaken, (2) er minder aandacht is voor relationele aspecten en (3) meer aandacht is voor

objectivering van afspraken.

Archivering (1): diversiteit aan bewaarpraktijken

Bij de respondenten van de drie organisaties werd een diversiteit aan bewaarpraktijken gevonden. Respondenten bleken te verschillen in hoeveel e-mail-berichten ze bewaren. De meeste respondenten gooien na verloop van tijd bijna alle berichten weg. Zij bewaren e-mail-berichten alleen in de dynamische fase, als de berichten nog nodig zijn voor de uitvoering van werkprocessen. Een beperkt aantal respondenten geeft juist aan veel te bewaren.

Het algemene patroon is dat ze ‘belangrijke berichten’ (onder andere berichten over zaken die later meer aandachtig vragen en opdrachten aan externen) bewaren en ‘onbelangrijke berichten’ (vervangers van de telefoon, bevestigingen van vergaderingen, korte berichten ter kennis en berichten die niet met een project te maken hebben) weggooien. De bewaarbelangen – met name juridische en financiële argumenten – spelen eerder een rol bij de mediakeuze dan bij keuzen over bewaring.

Sommige respondenten bewaren e-mail alleen digitaal, anderen voornamelijk digitaal maar ook een deel op papier en bij weer anderen ligt de nadruk juist op papieren bewaring. In het algemeen bewaren medewerkers berichten op papier wanneer deze op de lange termijn van belang zijn. De digitale berichten dienen vooral als werkarchief: hier staan de berichten die men direct nodig heeft. Ook dient de digitaal bewaring onder andere het hergebruik van informatie.

Bij respondenten van de drie organisaties werd een variëteit aan ‘triggers’ voor bewaring geïdentificeerd: bij ontvangst of verzending, bij afhandeling van het bericht, bij afronding van het project, bij een grote inbox, als de postbus vol is en ‘als mijn pet ernaar staat’. Interessant is dat ook werd vastgesteld dat verschillende triggers tot een verschillende selectie leiden: bij volle postbus grote bestanden, bij de andere triggers gaat het om de inhoud van de bestanden. Hieruit volgt dat organisaties moeten vermijden een volle postbus als trigger te gebruiken. Dit leidt tot een selectie op grootte van bestanden en niet op basis van inhoud.

Respondenten ervoeren nauwelijks problemen bij het terugvinden van e-mail-berichten. De zoekfunctie is handig om informatie te zoeken, maar creëert geen garantie dat iemand alle stukken uit een dossier krijgt. Opvallend is dat mensen gewoon accepteren dat berichten zoekraken. Ze hebben niet het perspectief van een archivaris dat alles moet kunnen worden teruggevonden. Er lijkt eerder sprake van ‘*risk management in action*’: bewust worden bepaalde risico’s genomen en daarbij wordt geaccepteerd dat dit er soms toe leidt dat bericht weg zijn.

Archivering (2): beleid bekend en gevolgd?

Het beleid inzake het archiveren van e-mail kwam sterk overeen: archiefwaardige e-mail moet worden gearchiveerd. De kennis over het e-mail-beleid en het navolgen van de procedures verschilden sterk tussen de organisaties. Bij de marine was de kennis over het beleid laag maar de navolging is nog beperkter. Ook degenen die kennis hebben van het beleid volgen dit niet. Geen van de ondervraagde respondenten heeft ooit een bericht naar de registratuur gestuurd. Men doet dit niet omdat het lastig is en niemand het doet.

Het e-mail-beleid is breed bekend bij medewerkers van de gemeente. Dit betekent echter niet dat e-mail-berichten systematisch worden gearchiveerd. In tegendeel. Tekenend is dat in 2002 slechts 7 berichten ter archivering zijn aangeboden. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat zij niet of nauwelijks berichten laten archiveren. “Registreren? Wie doet daar nou aan?”

Ook bij DNB is de kennis over het beleid inzake het archiveren van e-mail groot. De omgang met het beleid verschilt echter sterk. Sommige medewerkers laten veel e-mail archiveren, anderen weinig. In vergelijking met de andere organisaties valt op dat er veel meer e-mail wordt gearchiveerd. Dit kan waarschijnlijk vooral worden toegeschreven aan het grotere gemak: archiveren kan via doorzending naar het archief.

Bevindingen (2): de effecten van e-mail

Ook is in het onderzoek gekeken naar de effecten van gebruik van e-mail. Hiervoor was de volgende vraag geformuleerd:

6. *Wat zijn de effecten van gebruik van e-mail op het functioneren van overheidsorganisaties en op de werkbeleving van medewerkers?*

Efficiënte, betrouwbare en minder bureaucratische organisatie

Medewerkers van alledrie de organisaties zijn zeer positief over de effecten van e-mail. Snelheid van werken, efficiency van de communicatie en efficiency van de taak scoren duidelijk positief. Opvallend is dat respondenten minder uitgesproken positief waren over

de effecten op de kwaliteit van het werk en de kwaliteit van de informatie. De meeste respondenten waren niet zozeer van mening dat de kwaliteit van het werk afnam, maar ze zagen ook geen toename. De winst van e-mail ligt volgens de respondenten eerder in de snelheid en efficiency van communicatie en taakuitvoering dan in de kwaliteit ervan. Een bijeffect van de efficiencywinst is dat er minder secretariële ondersteuning nodig is. Secretariële taken worden overgenomen door e-mail – of breder: kantoorautomatisering – er geïntegreerd in taken van medewerkers en managers.⁶⁵

De meeste respondenten waren van mening dat de betrouwbaarheid van afspraken binnen de organisatie toeneemt doordat deze worden vastgelegd. Vastlegging leidt tot eenduidigere communicatie: beide partijen weten wat er is afgesproken. Vastlegging leidt ook tot een grotere druk op mensen om zich aan afspraken te houden omdat ze achteraf kunnen worden geconfronteerd met een e-mail-bericht waarin de afspraken zijn vastgelegd. Ook kan vastlegging en brede verspreiding van e-mail leiden tot sociale druk op medewerkers om zich aan afspraken te houden. Dit geldt ook voor externe communicatie met de kanttekening dat men in de externe communicatie sneller zal kiezen voor een brief wanneer het gaat om afspraken. Hetzelfde geldt – in iets minder mate – voor de betrouwbaarheid met externe partijen. Daarbij wordt wel benadrukt dat belangrijke afspraken op schrift worden vastgelegd. Over de betekenis van e-mail voor de betrouwbaarheid van het organisatiegeheugen was overeenstemming: de respondenten zagen hier geen negatief effect. Benadrukt werd dat belangrijke zaken niet via e-mail lopen. Ook gaven de respondenten aan dat e-mail-berichten wel eens zoek raken, maar dat dit nooit tot problemen leidt.

Nadelige effecten – die voor de respondenten minder zwaar zweggen dan de positieve effecten – liggen vooral op het punt van de onrust, tijdsdruk en onzorgvuldige communicatie. Deze punten komen overeen met de nadelige effecten die door de medewerkers van de andere organisaties werden genoemd.

Coordination in the shadow of hierarchy

De vraag of gebruik van e-mail leidt tot meer contacten buiten de eigen organisatie of buiten het eigen organisatieonderdeel leidt in de drie onderzochte organisatie tot verschillende antwoorden. De respondenten van de gemeente geven aan dat er geen sprake is van meer contacten, de respondenten van de marine gaven aan meer contacten te hebben met andere delen van de organisatie en de respondenten van DNB benadrukten dat er meer contacten zijn buiten de eigen organisatie. Deze diversiteit toont aan dat de invloed van e-mail niet rechtstreeks is, maar afhankelijk is van intermedieërende factoren zoals aard van het werk en persoonlijke voorkeur. Wel blijkt zowel bij de marine als bij DNB dat e-mail met name contacten over grote afstand bevordert. Bij de marine gaat dat om contacten binnen de eigen organisatie – bijvoorbeeld onderdelen van de marine op Curaçao – terwijl dit bij DNB gaat om contacten buiten de eigen organisatie – bijvoorbeeld met andere centrale banken.

De conclusie aangaande het passeren van hiërarchische lijnen is eenduidiger: in alledrie de onderzochte organisaties gaf een meerderheid van de respondenten aan dat

⁶⁵ Op basis van een literatuurstudie concludeert Zouridis (2000: 77) dat de introductie van ICT leidt tot een fragmentatie van taken en een meer verfijnd patroon van arbeidsdeling. De bevindingen voor e-mail wijzen juist in de tegengestelde richting: er vindt een integratie van taken plaats en er is sprake van minder arbeidsdeling.

hiërarchisch lijnen met e-mail vaker worden gepasseerd. Door de respondenten van DNB werd hierbij overigens gewezen op het grote belang van CC's: passeren van hiërarchische lijnen is geoorloofd maar de lijn dient wel te worden geïnformeerd.

Een meerderheid van de respondenten was van mening dat hiërarchisch bovengeschikten beter zijn geïnformeerd door e-mail. Bij de marine was slechts een minderheid deze mening toegedaan. Een verklaring voor deze verschillen heb ik niet direct. Net als door de respondenten van de andere organisaties, werd het grote belang van CC's benadrukt. Via CC's worden hiërarchisch bovengeschikten geïnformeerd. Managers gaven aan dat CC's te scannen: ze bekijken berichten globaal en reageren hier op wanneer ze dit nodig achten. Information overload wordt niet als een probleem gezien, maar als een omstandigheid die nieuwe vaardigheden vraagt: de vaardigheid om snel en effectief informatie te scannen. Er lijkt sprake te zijn van een 'monitorial manager'.

De verschuivende communicatiepatronen wijzen op een verandering in de coördinatiemechanismen. Afstemming van werkzaamheden is één van de kernvragen voor organisaties. In de traditionele ambtelijke organisatie speelt de hiërarchie een cruciale rol. Leidinggevenden richten zich op het afstemmen van de werkzaamheden van de verschillende ondergeschikten. Ook loopt de communicatie tussen verschillende organisatieonderdelen (afdelingen, directies) steeds via de leidinggevende.

Gebruik van e-mail lijkt een andere vorm van afstemming te ondersteunen. Bij de communicatie via e-mail zien we een patroon waarin informeel en langs horizontale lijnen wordt gecommuniceerd, maar de hiërarchie wordt wel via CC's op de hoogte gehouden. Ook lopen belangrijke besluiten via hiërarchische lijnen. Er is sprake van 'coordination in the shadow of hierarchy' (vgl. Scharpf, 1994).⁶⁶ In deze patronen valt noch een post-bureaucratische organisatie met alleen horizontale coördinatie te herkennen noch is sprake van verdergaande bureaucrativering. Men zou kunnen spreken van een light-bureaucracy: een bureaucratie die zich beperkt tot coördinatie wanneer de horizontale coördinatie tekort kan schieten.

'Coordination in the shadow of hierarchy' leidt tot een verandering van ex-ante sturing naar ex-post verantwoording want leidinggevenden kunnen hun medewerkers pas achteraf aanspreken op hun gedrag. Een respondent hierover: "Medewerkers hebben vrijheid, maar leggen verantwoording achteraf af."⁶⁷ Typisch genoeg geven de medewerkers aan e-mail niet te gebruiken voor verantwoording. Wel maken ze door de CC's monitoring door managers mogelijk.

Dit patroon past bij het beeld dat de respondenten schetsten van de cultuur van ambtelijke organisaties. Deze cultuur kenmerkt zich door informele omgangsnormen en open

⁶⁶ Scharpf (1994: 36) develops an account of social coordination based on the inter-actions which occur between hierarchical structures and networks of self-coordination - what Scharpf terms 'structurally embedded self-co-ordination'.

⁶⁷ Eén van de verwachtingen vooraf was e-mail de ministeriële verantwoordelijkheid (of op lokaal niveau: de politieke verantwoordelijkheid van wethouders) zou kunnen bedreigen. Informatie zou immers makkelijk kunnen lekken. E-mail maakt het lastig om de externe communicatie van medewerkers te beheersen. Uit het onderzoek komt naar voren dat centrale sturing problematisch is. De 'zwerm vogels' is in beperkte mate te sturen vanuit een centraal punt. De bevindingen ondersteunen de verwachting dat er makkelijker kan worden gelekt niet. Lekken via e-mail lijkt juist onwaarschijnlijk omdat uit een bericht kan worden afgeleid wie het heeft verstuurd. Hoewel de beheersbaarheid afneemt, neemt de transparantie van de communicatie toe. De mogelijkheden om ex-ante te sturen nemen af, maar de mogelijkheden om ex-post te controleren nemen toe.

deuren. De besluitvorming kenmerkt zich door hiërarchische verhoudingen, nadruk op formele procedures en schriftelijke onderbouwing en verantwoording. E-mail kan daarmee niet zozeer worden gekenmerkt als een oorzaak van veranderingen in ambtelijke organisaties, maar eerder als een middel dat culturele veranderingen belichaamt en ondersteunt.

Light-bureaucracy: autonomie en werkplezier

Bij de gemeente en de marine was een minderheid van mening dat de autonomie in de omgang met informatie toeneemt, bij DNB was een kleine meerderheid van mening dat deze autonomie toeneemt. Respondenten van DNB wezen op vier vormen van autonomie: autonomie in bewaarbeslissingen, autonomie in de communicatie, autonomie in het verkrijgen van informatie en autonomie in stijl van communicatie. De respondenten van DNB zijn iets positiever, maar de argumenten komen overeen.

De antwoorden van respondenten over de effecten van e-mail op de autonomie in de uitvoering van de werkzaamheden liep uiteen. De respondenten van de marine zag geen effect, een minderheid van de respondenten van de gemeente was van mening dat hun autonomie toenam terwijl een meerderheid van de respondenten van DNB een toename in de autonomie bij de uitvoering van werkzaamheden zag. Zij wezen op de autonomie in tijdsbesteding, autonomie in contacten, autonomie in mediumkeuze en autonomie door vrije toegang tot informatie. Voor de verschillen tussen de organisaties heb ik geen eenduidige verklaring.⁶⁸

Net als in de andere organisaties was een ruime meerderheid van mening dat e-mail geen invloed heeft op de autonomie ten aanzien van de besluitvorming. Net als bij de andere organisaties benadrukten de respondenten dat besluiten langs formele lijnen worden genomen. Toch werd er hier – net als bij de marine – een kanttekening bij gemaakt: de autonomie neemt toe in het voortraject van besluitvorming.

Bij DNB waren alle respondenten van meningen dat e-mail een positieve bijdrage levert aan het werkplezier, bij de andere organisaties was ook een meerderheid van de respondenten deze mening toegedaan. De respondenten van DNB wezen erop dat e-mail het werk makkelijker maakt, het medium non-intrusief is, het reizen scheelt en de stijl van communicatie prettig is. Deze argumenten komen sterk overeen met de argumenten die door de respondenten van de andere organisaties werden genoemd.

Toch wezen respondenten van DNB – net als respondenten van de andere onderzochte organisaties – ook op schaduwzijden van e-mail voor het werkplezier. Respondenten van DNB wezen op de *information overload*, onrust en werkdruk. Dergelijke argumenten werden ook in de andere organisaties genoemd. Daar wezen respondenten ook op een ‘armer contact’ met collega’s. Dit argument werd door de respondenten van DNB niet naar voren gebracht.

Rol van e-mail in verantwoording: niet te verwaarlozen

De antwoorden van de respondenten ten aanzien van de invloed van e-mail op de interne verantwoording verschilt tussen de organisaties: bij de marine was de overgrote meerderheid van mening dat e-mail geen enkele invloed heeft, bij de gemeente was een minderheid van mening dat er toch wel enige invloed was en bij DNB geeft de helft van

⁶⁸ Wellicht hebben respondenten gekeken naar verschillende aspecten van autonomie. Dit begrip was in de eerste casusstudie wellicht onvoldoende uitgewerkt.

de respondenten aan dat e-mail invloed heeft op de interne verantwoording. De verschillen tussen DNB en de andere organisaties hebben ten dele te maken met het feit dat bij DNB de ondervraagde jurist en IT-auditor sterke meningen hierover hadden. Zij benadrukten het belang van e-mail bij het onderbouwen van bevindingen van een IT-audit en bij de ex-ante verantwoording over juridische uitspraken. Daarnaast wezen respondenten op de day-to-day verantwoording en de verantwoording over incidenten. Wellicht kan het verschil tussen de organisaties worden toegeschreven aan het ontwikkelingsstadium: in voorzieningen vertoonde DNB de verste ontwikkeling en dit leidt er ook toe dat e-mail een rol gaat spelen in interne verantwoording.

Soms lijkt er sprake van een risico-inschatting. Bij de gemeente werd door sommige respondenten e-mail gebruikt voor bedragen tot 1000 euro. Als er een rechtszaak was gekomen, hadden deze e-mail-berichten hierin een rol gespeeld. De vraag is of deze gevallen wel tot een rechtszaak hadden kunnen leiden. Bedrijven zullen namelijk – wanneer het gaat om kleine bedragen – de zaak met een grote opdrachtgever als de gemeente niet op de spits willen drijven. De praktijk om berichten die betrekking hebben om bedragen kleiner dan 1000 euro per e-mail te sturen kan worden gekenmerkt als een de-facto juridische risico-analyse. Het risico op problemen is bij deze bedragen zo klein dat dit wel via e-mail kan.

Bij de externe verantwoording waren de verschillen tussen de organisaties nog groter: terwijl bijna de helft van de DNB-respondenten een relatie zag, benadrukten alle respondenten van de marine en bijna alle respondenten van de gemeente dat e-mail geen enkele rol speelt in de externe verantwoording. Bij DNB waren wederom de antwoorden van de twee professionals – jurist en IT-auditor – prominent. De verklaring van de verschillen ligt daarom ten dele in de professionele oriëntatie van deze respondenten, al hoewel hierbij dient te worden opgemerkt dat bij de gemeente ook een gesprek met een jurist heeft plaatsgevonden.

Gebruik van e-mail lijkt hiermee vooral positieve gevolgen te hebben voor de effectiviteit en de betrouwbaarheid van ambtelijke organisaties. Een kanttekening hierbij is dat slechts de effectiviteit en de betrouwbaarheid zijn gemeten vanuit de percepties van respondenten. Ook geldt dat respondenten nog steeds kiezen voor communicatie op papier wanneer het écht belangrijk is. Desalniettemin zijn de effecten van e-mail positief te noemen. Er ontstaat een organisatie waarin medewerkers meer autonomie hebben en met toch een hoge effectiviteit en betrouwbaarheid.

Aanbevelingen

Op basis van het verrichte onderzoek kunnen enkele aanbevelingen worden geformuleerd voor overheidsorganisaties.

1. Sta beperkte persoonlijke communicatie toe.

Uit het onderzoek blijkt dat de persoonlijke communicatie niet alleen betrekking heeft op privé-zaken maar ook kan gelden als ‘smeerolie’ voor de organisatie. Contacten tussen collega’s kunnen worden versterkt en ook kan e-mail een positieve bijdrage leveren aan de werksfeer. Verder kan persoonlijke communicatie betrekking hebben op cursussen die

medewerkers volgen. Overheidsorganisaties doen er daarom goed aan om persoonlijke communicatie in beperkte mate toe te staan.⁶⁹

Toestaan van persoonlijke communicatie betekent dat de organisatie een manier moet vinden om onderscheid te maken tussen persoonlijke en zakelijke communicatie. De persoonlijke communicatie kan – onder andere om redenen van privacy – niet worden gearchiveerd. Dit pleit voor een manier van archiveren waarbij medewerkers zelf besluiten welke e-mail-berichten moeten worden gearchiveerd. Ook betekent dit dat medewerkers geen ‘vervlochten berichten’ moeten sturen (privé en zakelijk door elkaar heen). Dit lijkt voor de medewerkers geen probleem.

2. Gebruik specifieke applicaties voor algemene communicatiepatronen.

In het onderzoek werden algemene dominante communicatiepatronen waargenomen: communicatie rond vergaderingen, communicatie rond de totstandkoming van documenten en communicatie rond offertes. Voor deze communicatie wordt e-mail gebruikt. De nadelen hiervan zijn dat dit leidt tot veel netwerkverkeer – iedereen krijgt immers steeds stukken toegestuurd – en, belangrijker, tot problemen rond de archivering van documenten.

Wellicht is het een mogelijkheid om deze algemene communicatiepatronen te ondersteunen met meer specifieke (groupware-)applicaties. Deze applicaties dienen dan op flexibele wijze te kunnen worden ingevuld door gebruikers zodat ze passen bij verschillende soorten vergaderingen en de totstandkoming van verschillende soorten documenten. Netwerkverkeer kan hiermee worden teruggebracht en ook kan de archivering goed worden geregeld.⁷⁰

3. Laat medewerkers e-mail archiveren bij verzending.

Er worden verschillende triggers voor archivering van e-mail-berichten geïdentificeerd (volle postbus, vaste dag, einde project, verzending en ontvangst). Het verdient de voorkeur om medewerkers interne e-mail-berichten te laten archiveren direct bij de verzending ervan. Voordeel hiervan is dat het werk zich niet ophoopt en dat de medewerker precies weet waar het bericht over gaat. Ook is dit nodig omdat anders het risico bestaat dat medewerkers de organisatie verlaten zonder hun berichten te hebben gearchiveerd. Voordeel van archivering bij de verzending is dat dit leidt tot minder werk. Uit de kwantitatieve analyse is immers gebleken dat het bij de verzending om veel minder berichten gaat. Voor berichten van externe contacten is verstandig om af te spreken dat de eerste ontvanger het bericht archiveert. Nadeel van archivering direct bij verzending (of ontvangst) is wel dat de werkonderbreking nog sterker is. Verder kan worden opgemerkt dat deze afspraak ook mogelijke implicaties heeft voor softwarematige implementatie: dezelfde regels kunnen worden vastgelegd in de software.

4. Oplossing moet meerwaarde hebben voor medewerkers.

⁶⁹ Aanvullend moet er bij e-mail-archivering ook een optie zijn voor omgang met mailinglistst. Hierbij gaat het immers niet om persoonlijke of zakelijke post, maar eerder om een tijdschrift. Daar is een apart soort bewaring voor nodig.

⁷⁰ Memo's worden nog wel redelijk wat verstuurd, maar bijna uitsluitend via e-mail. Wellicht kan er ook een applicatie voor memo's worden gemaakt. Deze memo's worden dan direct gearchiveerd.

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers in het algemeen geen problemen ervaren ten aanzien van de bewaren van e-mail. In het algemeen zijn zij zeer positief over e-mail en hebben nooit ervaren dat zoek raken van berichten een probleem is. Wel is voor verschillende medewerkers het vollopen van postbussen en daarmee het noodgedwongen zoeken van een ander bewaarmedium een probleem. Wellicht kan bij het zoeken naar een nieuw systeem ook worden aangegeven dat dit probleem hiermee kan worden opgelost.

5. Beschouw medewerkers als professionele informatiewerkers.

De autonomie van medewerkers inzake het informatiebeheer neemt toe. In de toekomst zal dit waarschijnlijk worden ondersteund door archiveringsmethoden waarbij de archivering een verantwoordelijkheid van de medewerker is. Dit vereist niet alleen adequate systemen en vaardigheden van de medewerkers, maar ook een verhoogd bewustzijn. Medewerkers moeten leren dat zij verantwoordelijk zijn voor adequaat informatiebeheer. Het verdient de aanbeveling om hier ook in functioneringsgesprekken aandacht aan te besteden. Medewerkers dienen te worden getraind en beloond als professionele informatiewerkers.

Voor overheidsorganisaties is het van belang de archivering van e-mail te integreren in de professionaliteit van medewerkers. Dit betekent dat de scholing niet het karakter moet hebben van het leren van eenvoudige regels. Het is juist belangrijk om met medewerkers een debat te hebben over kennismanagement, verantwoording en cultuur-historisch erfgoed. Een professionele medewerker realiseert zich dat h/zij niet alleen bewaart voor zichzelf maar ook voor de organisatie en de omgeving van de organisatie. Het gaat om het aanwakkeren van de professionele verantwoordelijkheid.

6. *Bottom-up beleidsontwikkeling*

Medewerkers van de Bestuursdienst hebben manieren gevonden om om te gaan met e-mail en vanuit hun perspectief werken deze manieren. Er was geen besef van problemen. Dit wil niet zeggen dat er voor de organisatie geen problemen kunnen ontstaan. Er is immers geen sprake van systematische archivering en dit zou ertoe kunnen leiden dat (langetermijn) bewaarbelangen worden geschaad. Gezien de diversiteit aan communicatiepatronen, de vele manieren die medewerkers zelf hebben gevonden om e-mail te beheren en de centrale positie van e-mail in hun werkzaamheden is het niet verstandig om van bovenaf beleid inzake het archiveren van e-mail aan medewerkers op te leggen. Het is cruciaal dat een beleid bottom-up wordt ontwikkeld. Het beleid dient aan te sluiten op de werkpraktijk van medewerkers en door hen zelf gedragen te worden. Dit zal betekenen dat er niet direct een oplossing wordt gevonden die voldoet aan alle eisen die hier vanuit een archiefwetenschappelijk perspectief aan kunnen worden gesteld. Het zal veeleer gaan om een groeipad waarbij medewerkers samen zoeken naar adequate manieren om e-mail te beheren. Een dergelijke benadering sluit aan bij het managen van professionals en geven van eigen verantwoordelijkheden.

7. *Onderken het belang van zowel werkarchieven als organisatie-archieven*

Medewerkers gebruiken de e-mail-postbus vooral als werkarchief: zij beheren in hun postbus de informatie die zij direct nodig hebben voor de eigen werkzaamheden. Het risico van deze manier van werken is dat belangrijke informatie niet ter beschikking komt

van andere medewerkers en ter beschikking van de organisatie als geheel. Dit betekent onder andere dat het lastig kan zijn om taken van collega's over te nemen, te leren van ervaringen van anderen, verantwoording af te leggen wanneer de betreffende medewerker de organisatie heeft verlaten en historisch onderzoek te verrichten naar werkzaamheden van DNB. Voor al deze zaken is een organisatie-archief nodig: dit betekent dat de overheidsorganisatie naar een manier moet zoeken om relevante e-mail-berichten in het organisatie-archief te krijgen.

De keerzijde is echter dat het belang van werkarchieven niet moet worden onderschat en ook niet moet worden geschaad door maatregelen die zijn gericht op het verbeteren van het organisatiearchief. Een formalisatie van de werkarchieven – bijvoorbeeld door een *automatic capture* van e-mail-berichten – kan ertoe leiden dat medewerkers gebruik van e-mail voor bepaalde aangelegenheden vermijden. De keuze voor een ander medium wordt dan niet gemaakt op basis van eigenschappen van het medium, maar op het voorkomen dat bepaalde informatie in een centraal archief belandt. Uiteindelijk kan dit betekenen dat medewerkers weer vaker de telefoon zullen moeten gebruiken en dat dit gaat ten koste van de efficiency van hun werk. Belangrijk is dat digitale media ook mogelijkheden creëren voor persoonlijke werkarchieven met informatie die alleen ter beschikking staat van de betreffende medewerker.

Reflectie

Het onderzoek in de drie overheidsorganisaties heeft geleid tot een zeer interessante inkijk in de wereld van het openbaar bestuur. De diversiteit – maar toch ook homogeniteit – aan communicatiepatronen werd inzichtelijk gemaakt. Vooraf verwachtte ik vooral verschillen te vinden tussen organisaties. Het onderzoek heeft geleid tot een andere conclusie: verschillen in communicatiepatronen – en daarmee in e-mail-gebruik – vallen niet zozeer toe te schrijven aan verschillen tussen organisaties als wel aan verschillen tussen functies, professies en personen. Het duidelijkst was dit bij secretaresses: in alledrie de organisaties kwam het communicatiepatroon van secretaresses sterk overeen. Maar ook in algemene patronen bleken er grote overeenkomsten te zijn.

De verwachting 'e-mail-gebruik verschilt per organisatie' bleek in dit onderzoek niet de enige verwachting die moest worden verworpen. Vooraf had ik losjes gepostuleerd dat gebruik van e-mail zou kunnen leiden tot een informalisering van overheidsorganisaties. Het onderzoek leidde echter niet alleen tot het verwerpen van deze verwachting, maar zelfs tot een tegengestelde conclusie: e-mail leidt veeleer tot een formalisering van de organisatie. De 'Schriftelijkheid' van de organisatie neemt toe.

Het organisatiepatroon dat uit dit onderzoek naar voren is gekomen – netwerken in de schaduw van hiërarchie – is bestuurlijk en bestuurskundig zeer relevant. Erkenning van dit model betekent aandacht voor nieuwe vormen van sturing en verantwoording. Ook betekent het dat andere vaardigheden worden verwacht van managers en herdefiniëring van het 'contract' tussen medewerkers en leidinggevende nodig is. Doordenking van dit model vraagt nog de nodige intellectuele inspanning.

De praktische problemen in het gebruik van e-mail zijn minder groot dan ik vooraf had verwacht. Belangrijk was de conclusie dat medewerkers geen problemen ervaren en dat niemand problemen kon noemen die de organisatie had gehad. Wel bleek gebrek aan

adequate systemen een rem op verdere digitale communicatie. De Nederlandsche Bank is wat dit betreft een voorloper die al adequate oplossingen heeft gevonden voor digitaal documentverkeer en -beheer. Andere overheidsorganisaties kunnen profiteren van de ervaringen van deze *best practice*. Wellicht ligt daar een rol voor het ministerie van BZK: het ministerie dient niet zozeer oplossingen uit te vinden als wel uitwisseling van gevonden oplossingen te stimuleren.