

Rapport

Aspectinspectie Gemeente Hollands Kroon

Organisatie rondom het informatiebeheer



Regionaal Archief
Alkmaar

COLOFON

Organisatie: Regionaal Archief Alkmaar

Auteur: Wouter Schröder

Datum: 9 April 2024

Versie: 1.0 (definitief)

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Doel	6
1.3 Reikwijdte	6
1.4 Wettelijk Kader	6
1.5 Fasen inspectie	7
1.6 Benodigde informatie.....	7
1.7 Methodiek	7
1.8 Woordkeuze	7
1.9 Leeswijzer	8
2. De inbedding van het informatiebeheer	9
2.1 Constateringen	9
2.2 Conclusie	11
2.3 Actiepunten.....	11
3. De belegging van taken en verantwoordelijkheden.....	13
3.1 Constateringen	13
3.2 Conclusie	16
3.3 Actiepunten.....	16
4. De implementatie van werkprocessen en procedures.....	17
4.1 Constateringen	17
4.2 Conclusie	19
4.3 Actiepunten.....	19
5. De inzet van mensen en middelen	20
5.1 Constateringen	20
5.2 Conclusie	21
5.3 Actiepunten.....	21
Bibliografie	23

Managementsamenvatting

In onderliggend rapport vindt u de uitkomsten van de aspectinspectie rondom de organisatie van het informatiebeheer die bij de gemeente Hollands Kroon is uitgevoerd is.

Dit rapport onderzoekt in hoeverre de organisatie rondom het informatiebeheer op orde is bij de gemeente Hollands Kroon. Omdat informatie op meerdere locaties en in verschillende systemen wordt opgeslagen, is het belangrijk om te beschikken over een georganiseerd informatiebeheer. De gemeente Hollands Kroon dient zicht en grip te hebben op deze informatie en zal op strategisch, tactisch en operationeel niveau afspraken moeten maken over de kwaliteit van het informatiebeheer en de randvoorwaarden, zodat zij kunnen voldoen aan archiefwet- en regelgeving.

In de praktijk wordt een groeiend bewustzijn waargenomen rondom het belang van een goed georganiseerd informatiebeheer bij de gemeente Hollands Kroon. Het is belangrijk dat deze groei zich voortzet, omdat de betrokkenheid van de eenheid Informatiebeheer (hierna IB)¹ bij de zorg voor en het beheer van informatie – buiten haar contouren – nog geen vanzelfsprekendheid is binnen de organisatie. Veel afspraken ontbreken of zijn niet vastgelegd, zowel op het gebied van samenwerking als bij de implementatie van werkprocessen, procedures en projecten. Daarnaast zijn er enige misverstanden geconstateerd bij de verschillende eenheden met betrekking tot het informatiebeheer.

Een punt van bijzondere aandacht is de naamgeving ‘team archiefbeheer’ die wordt toegekend aan de eenheid die verantwoordelijk is voor het informatiebeheer, dat deel uitmaakt van het Team Dienstverlening. Deze verouderde aanduiding geeft het idee dat IB zich enkel bezighoudt met operationele taken zoals het registreren en archiveren van post. De afdeling is echter steeds meer bezig met ‘informatiebeheer’ in plaats van ‘archiefbeheer’, veroorzaakt door de digitalisering van overheidsinformatie. De focus verschuift van informatie archiveren naar informatie beheren gedurende de volledige levenscyclus. Het team archiefbeheer krijgt hierdoor steeds meer een regiefunctie. Dit heeft als gevolg dat er een nieuwe taakverdeling en waardering van medewerkers nodig is, waarbij IB zich minder focust op de uitvoerende werkzaamheden (uitzonderingen daargelaten) en vooral adviseert, regisseert en controleert.

Binnen de organisatie heerst echter het eerstgenoemde beeld, van een operationele afdeling. Als gevolg hiervan wordt IB door andere eenheden onvoldoende betrokken bij bepaalde ontwikkelingen waarin een informatiebeheercomponent aanwezig is. Met het oog op het aankomende functiehuis, is het belangrijk dat rekening wordt gehouden met deze verschuiving in taken en verantwoordelijkheden.

Een goed georganiseerd informatiebeheer is essentieel voor zowel het duurzaam toegankelijk maken van informatie als voor monitoring en verantwoording. De organisatie rondom het informatiebeheer is binnen de gemeente Hollands Kroon nog niet op het gewenste niveau. Met behulp van de volgende actiepunten uit dit rapport kan dit verbeterd worden. De belangrijkste actiepunten zijn hieronder voor u geparafraseerd vermeld, te weten:

- **Heroverweeg het gebruik van de naamgeving ‘Team Archiefbeheer’ en ‘archiefexperts’.** Door de benaming beter aan te laten sluiten bij de taken die worden uitgevoerd, is het duidelijker voor de rest van de organisatie bij welke ontwikkelingen het team betrokken moet worden, en met welke vragen zij bij hen terecht kunnen. Dit zal de regiefunctie versterken.
- **Heroverweeg de plaatsing van Team Archiefbeheer onder Team Dienstverlening als sub-team.**
- **Zorg dat Team Archiefbeheer in contact staat met de vakafdelingen en laat afspraken vastleggen.** Het is belangrijk dat afspraken over automatische verwerkingen (zoals de

¹ Met de eenheid Informatiebeheer (IB) wordt in dit rapport bedoeld Team Archiefbeheer.

automatische toewijzing van metagegevens) en procedures zoals vernietiging zijn vastgelegd met het oog op de duurzame toegankelijkheid van informatie en op de monitoring en verantwoording.

- **Stel 1 à 2 verantwoordelijken aan per team voor het informatiebeheer.** Op deze wijze kan men meer draagvlak creëren voor het belang van informatiebeheer. Daarnaast kunnen deze personen ontwikkelingen en communicatie vanuit de eenheid Informatiebeheer duiden.
- **Zorg dat ICT en Team Archiefbeheer structureel met elkaar samenwerken.** Nadere samenwerking en afstemming met ICT over het informatiebeleid en informatiebeheer voorkomt dat de eenheden dubbel werk verrichten of tegenstrijdig beleid ontwikkelen.
- **Voorkom misverstanden met betrekking tot het gebruik van vaktaal en de toepassing van vakperspectieven.** Het vakgebied van informatiebeheer bevindt zich op het snijvlak tussen databeheer en gegevensmanagement, maar ieder veld opereert vanuit haar eigen referentiekader. Zonder zicht en grip op de verschillen en overeenkomsten ontstaan misverstanden. Dit gaat ten koste van het informatiebeheer.
- **Zorg dat de Programmaregisseur structureel contact heeft met Team Archiefbeheer.**
- **Stem de taken en verantwoordelijkheden af met de Programmaregisseur.** Hierdoor raakt de Programmaregisseur op de hoogte van het takenpakket van Informatiebeheer. Tevens kan hij aanknopingspunten zoeken met andere eenheden.
- **Ontwikkel een overzicht dat onderscheid maakt tussen de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende eenheden.** Op deze wijze wordt dubbel werk voorkomen. Daarnaast is het een voorwaarde voor samenwerking en communicatie.
- **Betrek de medewerkers van Team Archiefbeheer bij het nieuw op te stellen functiehuis.** Het is onaannemelijk dat de HRM verantwoordelijken van Team Dienstverlening op de hoogte zijn van de verschuiving in taken en verantwoordelijkheden die al gedurende enige tijd plaats vindt binnen het veld van archief- naar informatiebeheer.
- **Betrek de vakafdelingen in een eerder stadium bij de ontwikkeling en implementatie van vakapplicaties.** Op deze wijze kan men meer inzicht krijgen in een efficiënte inrichting van werkprocessen en processtappen binnen de benodigde applicaties en systemen.
- **Biedt de vakafdelingen richtlijnen inzake e-mailarchivering en andere toekomstige ontwikkelingen zolang vastgestelde procedures uitblijven.** Dit voorkomt willekeur die mogelijk ten koste gaat van de duurzame toegankelijkheid van informatie.
- **Maak gebruik van Resultaat Gerichte Afspraken om projecten te monitoren en deadlines te stellen.** Hierdoor loopt men een minder groot risico dat projecten eeuwig voortduren of afgebroken worden.
- **Breng de generieke en specifieke kwaliteiten en competenties in kaart waarover Team Archiefbeheer dient te beschikken.** Door de verschuiving in het vakgebied van archief- naar informatiebeheer worden andere kwaliteiten en competenties nodig geacht. Het is belangrijk om hier zicht op te hebben met het oog op de toekomst.
- **Zorg dat Team Archiefbeheer betrokken wordt bij het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers.** Op deze wijze kunnen alle nieuwe medewerkers gelijk meegenomen worden in de gewenste omgang met informatie en informatiesystemen.
- **Overweeg de basiscursus archief- en informatiebeheer bestaande uit acht modules verplicht te stellen voor twee medewerkers per team en deze te positioneren als aanspreekpunten voor het informatiebeheer.**
- **Onderzoek de mate waarin de kosten van projecten binnen Team Archiefbeheer nog zullen worden gedekt na het beëindigen van het Programma Informatiestromen.**

1. Inleiding

Op 6 en 13 februari 2024 hebben de archiefinspecteurs bij de gemeente Hollands Kroon een aspectinspectie rondom de organisatie van het informatiebeheer uitgevoerd, op het gemeentehuis te Anna Paulowna. Ter voorbereiding hiervan heeft een startgesprek plaatsgevonden via Microsoft Teams op 28 November 2023. In dit rapport zijn de uitkomsten van deze aspectinspectie te vinden.

1.1 Aanleiding

Een aspectinspectie richt zich op de toetsing van één aspect of enkele aspecten van de zorg voor en het beheer van archieven. Dit betekent dat er doelmatig wordt gekeken of een gemeente aan de (wettelijke) eisen en voorwaarden voldoet die op dat specifieke vlak van toepassing zijn. Denk hierbij aan de volledigheid en kwaliteit van zaakdossiers of de inrichting van een zaakstelsel of DMS zodat het duurzaam beheer van digitale archieven in een e-depot gegarandeerd kan worden. Deze aspectinspectie gaat over de toetsing van de organisatie rondom het digitale informatiebeheer. Aan de hand van de uitkomsten van de KPI-monitoring is bepaald dat de gemeente Hollands Kroon voor een aspectinspectie in aanmerking komt, zodat de toepassing van archiefwet- en regelgeving kan worden getoetst aan de praktijk en gewezen kan worden op de potentiële risico's die kunnen ontstaan bij falend beheer van informatie.

1.2 Doel

Het informatiebeheer raakt de gehele organisatie omdat informatie op meerdere locaties en in verschillende systemen wordt opgeslagen. De gemeente Hollands Kroon dient zicht en grip te hebben op deze informatie en zal op strategisch, tactisch en operationeel niveau afspraken moeten maken over de kwaliteit van het informatiebeheer en de randvoorwaarden zodat zij kunnen voldoen aan archiefwet- en regelgeving.

1.3 Reikwijdte

Regionaal Archief Alkmaar toetst de toepassing van randvoorwaarden zodat gemeenten kunnen voldoen aan archiefwet- en regelgeving. Specifiek wordt gekeken naar de inbedding van het informatiebeheer, de belegging van taken en verantwoordelijkheden, de implementatie van werkprocessen en procedures en de inzet van mensen en middelen.

1.4 Wettelijk Kader

Op grond van artikel 3 van de Archiefwet 1995 zijn overheidsorganen verplicht de onder hen berustende archiefbescheiden² in goede, geordende en toegankelijke staat te brengen en te bewaren, alsmede zorg te dragen voor de vernietiging van de daarvoor in aanmerking komende archiefbescheiden. Dit betekent concreet dat het college van B en W van de gemeente Hollands Kroon hiervoor formeel de verantwoordelijkheid draagt³, door voldoende middelen en mensen beschikbaar te stellen ter uitoefening van de zorg en het beheer van archiefbescheiden.

² De wettelijke term archiefbescheiden, ongeacht hun vorm, staat gelijk aan informatie die door overheidsorganen wordt ontvangen of opgemaakt en naar hun aard bestemd zijn daaronder te berusten (zoals bedoeld in art. 1, lid c, sub 1 Archiefwet 1995).

³ 'Het college van B en W is als zorgdrager bestuurlijk verantwoordelijk voor het archief. Het dient zich aan de gemeenteraad te verantwoorden over de uitvoering van de Archiefwet, zoals vastgelegd in de lokale archiefverordening', zie: Vereniging Nederlandse Gemeenten, *Horizontale verantwoording Archiefwet 1995 via Kritische Prestatie Indicatoren* (2020).

1.5 Fasen inspectie

Gedurende de inspecties wordt een viertal fasen doorlopen:

Fase 1: Initiëren van de inspectie en opvragen van informatie. In fase 1 initieert het RAA in de rol als toezichthouder een inspectie bij de gemeente Hollands Kroon (november 2023). Daarnaast vindt een startgesprek plaats en wordt informatie opgevraagd. Het RAA verzoekt de gemeente dan ook de lijst met deel- en onderzoeksvragen in te vullen. Verder wordt een contactpersoon aangewezen en in overleg met de gemeente bepaald welke (functies van) medewerkers in aanmerking komen voor interviews.

Fase 2: Vooronderzoek. In fase 2 wordt de aangeleverde informatie geanalyseerd door het RAA, met als doel dat er een goed beeld ontstaat van de organisatiestructuur, het informatiebeleid, de taken en verantwoordelijken, de werkprocessen en procedures en de inzet van middelen en mensen. Verder wordt de ingevulde vragenlijst besproken. De antwoorden uit de vragenlijst zet het RAA in bij de te houden interviews.

Fase 3: Veldwerk. Op basis van de analyse van de aangeleverde informatie in fase 2 kan de aanpak van fase 3 veldwerk bepaald worden. Gedurende deze fase wordt de bestaande situatie in beeld gebracht door het voorbereiden en op locatie uitvoeren van interviews met belanghebbende medewerkers.

Fase 4: Rapportage. Op basis van de bevindingen uit de voorgaande fasen wordt door het RAA een conceptrapportage opgesteld die wordt aangeboden aan de gemeente voor een feitelijke check, daarna volgt de definitieve rapportage. Deze wordt aangeboden aan het college van B&W.

1.6 Benodigde informatie

Voor het starten van het vooronderzoek heeft het RAA de volgende informatie nodig:

- Informatiebeleidsplan of soortgelijke stukken, organogram, stukken inzake inrichting organisatie en werking communicatiestructuren, recente onderzoeken naar ontwikkelingen organisatie.
- Functieoverzicht, taakoverzicht, overzicht inzake verantwoordelijkheden, mandaatregeling
- Overzicht werkprocessen, procedures en overige schriftelijke voorschriften, handboeken (kwaliteit, DIV, vervanging), bewaarstrategie (indien beschikbaar)
- Begroting, budgetoverzichten, afdelingsplannen/teamplannen, opleidingsplannen, Plan van Aanpak (achterstanden).

1.7 Methodiek

Op 6 en 13 februari 2024 zijn interviews afgenomen met behulp van een vragenlijst die is ontwikkeld op basis van het vooronderzoek. De volgende medewerkers van de gemeente Hollands Kroon zijn geïnterviewd: de archiefexperts van Team Archiefbeheer, de Adviseur ICT, een medewerker van Team Data, twee medewerkers van Team Persoonsinformatie, een medewerker van Team Omgevingsontwikkeling, een medewerker van HRM, de Programmaregisseur Dienstverlening en de Directeur Dienstverlening. Dit rapport is gebaseerd op zowel vooronderzoek als de interviews met de genoemde medewerkers.

1.8 Woordkeuze

Voorheen werd binnen overheidsorganisaties archiefwaardige informatie aan het einde van het werkproces gearchiveerd. Dit proces werd vaak verzorgd door een specifieke eenheid en verklaart het gebruik van de naam 'Team Archiefbeheer' bij de gemeente Hollands Kroon. Tegenwoordig dient informatie echter vanaf het begin en gedurende het hele werkproces beheerd te worden. Sterker nog, informatie moet altijd en overal vindbaar, beschikbaar, toegankelijk, leesbaar en bruikbaar zijn, voor de periode dat het raadpleegbaar moet zijn. Daardoor ligt het gebruik van Informatiebeheer (IB) voor

de hand, omdat deze naam de taken en verantwoordelijkheden van de eenheid beter beschrijft. In het verlengende hiervan is gekozen om in dit rapport IB te hanteren in plaats van Team Archiefbeheer.

1.9 Leeswijzer

Dit rapport bevat vijf hoofdstukken. Het inleidende hoofdstuk bespreekt de aanleiding, de achtergrond, de reikwijdte en het wettelijk kader van de aspectinspectie. Aansluitend wordt in dit hoofdstuk de methodiek uiteengezet.

Vervolgens volgen vier hoofdstukken waarin aspecten worden behandeld die betrekking hebben op de organisatie rondom het informatiebeheer. Het betreft de volgende onderwerpen:

- Inbedding van het informatiebeheer (hoofdstuk 2)
- De belegging van taken en verantwoordelijkheden (hoofdstuk 3)
- De implementatie van werkprocessen en procedures (hoofdstuk 4)
- De inzet van mensen en middelen (hoofdstuk 5)

In deze hoofdstukken zijn constatering, conclusies en actiepunten van de aspectinspectie opgenomen.

2. De inbedding van het informatiebeheer

In dit hoofdstuk wordt getoetst in hoeverre de eenheid IB betrokken is bij de zorg voor en het beheer van informatie binnen de organisatie van de gemeente Hollands Kroon. De Handreiking Kwaliteitssysteem Informatiebeheer Decentrale Overheden (KIDO) onderstreept dat het beheer van informatie niet enkel binnen de contouren van de eenheid plaatsvindt.⁴ Ook andere eenheden binnen de organisatie dragen tot op een zekere hoogte zorg en voeren beheertaken uit. Het is belangrijk dat deze eenheden met elkaar in contact staan. Op deze wijze kan IB vroegtijdig betrokken worden bij ontwikkelingen die een informatiebeheercomponent bevatten. Hierbij kan men denken aan de inrichting van applicaties en informatiesystemen volgens de ‘Archiving by Design’⁵ methode of het bevorderen van bewustwording omtrent het belang van een goed georganiseerd informatiebeheer.

2.1 Constateringen

De eenheid IB stelt dat de organisatie zich steeds meer bewust wordt van het belang van de zorg voor en het beheer van informatie. Dit besef wordt mede versterkt door bepalingen en uitgangspunten uit andere wetgeving. Hierbij kan gedacht worden aan de Wet open overheid (Woo) en de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Door het belang van deze wetgeving te benadrukken, zien andere eenheden sneller de noodzaak om met IB samen te werken.

De eenheden Persoonsinformatie en Omgevingsontwikkeling hebben geen afspraken gemaakt met IB ten aanzien van het archief- en informatiebeheer. De eenheden zijn van mening dat er geen noodzaak is om afspraken te maken, omdat veel processen al gestandaardiseerd en geautomatiseerd zijn binnen de gebruikte applicaties en informatiesystemen van de organisatie. Omgevingsontwikkeling toont wel interesse om betrokken te worden bij recente ontwikkelingen omtrent e-mailarchivering, maar voornamelijk beperkt het contact zich tot het controleren van vernietigingslijsten. In dit proces worden de eenheden geconsulteerd om de vernietigingslijsten na te lopen op de daarvoor in aanmerking komende vernietigbare archiefbescheiden. Ook hierover zijn geen afspraken gemaakt met de eenheden.

Kanteling archief- naar informatiebeheer

Interessant genoeg benadrukt Persoonsinformatie dat IB gezien wordt als organisatieonderdeel dat zich voornamelijk bezighoudt met operationele werkzaamheden, waaronder postregistratie en archivering. Dit verouderde beeld bevestigt dat er weinig contact is tussen de verschillende eenheden en dat men incompleet beeld heeft van elkaars taken en verantwoordelijkheden. Er vindt bij het Team Archiefbeheer namelijk al gedurende enige jaren een kanteling plaats van archief- naar informatiebeheer, veroorzaakt door de digitalisering van overheidsinformatie. De focus verschuift van informatie archiveren naar informatie beheren gedurende de volledige levenscyclus. IB krijgt hierdoor een regiefunctie. Dit behelst een nieuwe taakverdeling en waardering van medewerkers, waarbij IB zich minder focust op de uitvoerende werkzaamheden (uitzonderingen daargelaten) en vooral adviseert, regisseert en controleert. Binnen de organisatie leeft echter het eerstgenoemde idee. Als gevolg wordt IB onvoldoende betrokken bij bepaalde ontwikkelingen waarin een informatiebeheercomponent aanwezig is.⁶

De tactische en strategische verschuiving zien we terug in de samenwerking tussen ICT en IB. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van de strategische I-visie. In deze visie worden de doelstellingen

⁴ Handreiking Kwaliteitssysteem Informatiebeheer Decentrale Overheden Stuurgroep AIDO (2016) 23.

⁵ Onder ‘Archiving by Design’ wordt verstaan: het bepalen en implementeren van passende maatregelen, tijdens het ontwerpen, kopen, bouwen, inrichten en/of aanpassen van informatiesystemen, waardoor de informatie in het systeem duurzaam toegankelijk wordt en blijft.

⁶ https://www.gemmaonline.nl/index.php/De_kanteling_van_archief_naar_informatiebeheer

beschreven die de organisatie wil bereiken met betrekking tot ICT en informatiebeheer. Omdat deze visie zowel ICT als informatiebeheer betreft, is het opmerkelijk dat er enkel gesproken wordt over ‘data’. Met name omdat bij databeheer de focus ligt op de duurzame toegankelijkheid van zowel gestructureerde als ongestructureerde gegevens, terwijl het bij informatiebeheer voornamelijk draait om ongestructureerde gegevens (bestanden).⁷ Aanvankelijk was IB niet betrokken bij de strategische I-visie, maar inmiddels is zij aangeschoven om de interpretatieverschillen te duiden middels een schriftelijke toelichting. Deze toelichting is opgenomen in de visie.

Samenwerking met ICT

Gezien het bovenstaande zou men verwachten dat de uitwerking van de I-visie ook gezamenlijk wordt opgepakt, maar dat is niet het geval. De eenheid ICT heeft een meerjarenplanning ICT (roadmap) opgesteld, waarbij IB niet is betrokken. Tegelijkertijd is IB bezig met de ontwikkeling van een informatiebeleidsplan (IBP) waarvan ICT slechts informeel van op de hoogte is. Er bestaat geen samenhang tussen de meerjarenplanning ICT en het IBP, terwijl beide producten voortvloeien uit de strategische I-visie met gedeelde doelen: het ontwikkelen en beheren van de informatievoorziening. Hierbij loopt men het risico dat dubbel werk wordt verricht.

IB is wel van plan om op den duur de andere eenheden te betrekken bij de ontwikkeling van het IBP. IB benadrukt dat de ontwikkeling van het informatiebeleidsplan in ieder geval afgestemd wordt met de Adviseur ICT, Team Data, de Chief Information Security Officer (CISO) en de Functionaris Gegevensbescherming (FG). Daarnaast moet afstemming plaatsvinden over het informatiebeleid met de Directie. Het is onbekend of IB nog andere eenheden wil betrekken bij het informatiebeleidsplan.

IB is daarnaast betrokken bij een werkgroep genaamd Samenwerking ICT met Partners en Leveranciers (SIMPEL). Deze werkgroep behandelt aanvragen met betrekking tot de aanschaf en ontwikkeling van applicaties en informatiesystemen. Via deze werkgroep kan IB tijdig inspringen om de geldende eisen voor duurzame toegankelijkheid (DUTO-eisen) te benadrukken. Dit is wenselijk vanuit de ‘Archiving by Design’ gedachte. Een voorbeeld hiervan is de inregeling van de module archiefbeheer in de vakapplicatie MOOR. Hierdoor is het nu mogelijk om archiefbescheiden binnen de applicatie te vernietigen. Verder werkt IB aan een basisprogramma van eisen voor archief- en informatiebeheer. Deze eisen zullen in de toekomst deel uitmaken van de integrale inkoopvereisten voor applicaties en systemen en getoetst worden door SIMPEL.

Een onregelmatigheid die geconstateerd is heeft betrekking op het Change Advisory Board (CAB). Het CAB is een commissie die een cruciale rol speelt bij het opzetten en monitoren van ICT-projecten. Binnen het CAB wordt op basis van een risicoanalyse besloten over de aanschaf van applicaties en informatiesystemen en worden beleidsveranderingen besproken. Tijdens gesprekken met de organisatie is echter verwarring ontstaan over de relatie tussen CAB en SIMPEL. Volgens de Directeur Dienstverlening zijn CAB en SIMPEL gelijkwaardig aan elkaar. Aan de andere kant heeft IB nog nooit van CAB gehoord en beschouwt ICT CAB en SIMPEL als twee afzonderlijke entiteiten. Dit benadrukt de noodzaak van betere afstemming tussen de Directeur Dienstverlening, ICT en IB.

Verder beperkt de samenwerking tussen ICT en IB zich tot incidentele projecten, zoals de uitfasering en het opschonen van netwerkschijven en de doorontwikkeling van het Klantcontact Informatie Systeem (KIS). Deze projecten zijn onderdeel van het Programma Informatiestromen dat in 2015 is opgezet om zicht en grip te krijgen op informatie die door de organisatie wordt ontvangen. Volgens de eenheid ICT verloopt de samenwerking met IB via dit programma prettig, maar het blijft onduidelijk in hoeverre de projecten werkelijk gezamenlijk worden opgepakt.

⁷ *Duurzaam Digitaal Databeheer bij de Rijksoverheid: Een verkenning* PBQL (2021) 2.

Toekomstige inbedding

Voor de afstemming met andere eenheden is het wenselijk dat de eenheden op de hoogte zijn van elkaars vaktaal en vakperspectief. Zoals al eerder vermeld, hanteren ICT (Specifiek Team Data) en IB verschillende interpretaties van data en informatie. De toevoeging van een definitie van 'informatie' in de voornoemde I-visie onderstreept dit punt. Team Data beargumenteert wel op de hoogte te zijn van datgene waarover gesproken wordt door IB met betrekking tot archiefzaken, maar omdat verschillende misverstanden zijn opgemerkt (informatiebeheer wordt bijvoorbeeld geïnterpreteerd als databeheer), wordt geadviseerd om hier extra aandacht aan te geven.

Wanneer de eenheid IB belangrijke informatie integraal moet verspreiden, verloopt dit via de eenheid Communicatie. In sommige gevallen moet de Directie goedkeuring geven voor deze communicatie. De eenheden zijn echter terughoudend in het communiceren met de organisatie door de vrijblijvende organisatiecultuur (meer hierover in het volgende hoofdstuk). Communicatie met een dwingende boodschap is hierdoor een gevoelig onderwerp.

Om de inbedding van het informatiebeheer te verbeteren, heeft IB de ambitie om per eenheid twee aanspreekpunten dan wel verantwoordelijken voor het informatiebeheer aan te stellen. Binnen de organisatie werkt men al met 1 à 2 medewerkers die verantwoordelijk zijn voor HR-zaken en 1 à 2 medewerkers die verantwoordelijk zijn voor budgettering per team. Op deze wijze kan men meer draagvlak creëren voor het belang van informatiebeheer. Daarnaast kunnen deze personen ontwikkelingen en communicatie vanuit de eenheid IB duiden.

2.2 Conclusie

Er is steeds meer aandacht voor informatiebeheer binnen de gemeente Hollands Kroon. Dit neemt niet weg dat er verbeteringen nodig zijn op het gebied van samenwerking tussen IB en de andere eenheden. Uit de gesprekken met de eenheden Persoonsinformatie en Omgevingsontwikkeling valt op dat veel afspraken ontbreken of niet zijn vastgelegd. Bovendien geven zij aan een verouderd beeld te hebben van de werkzaamheden van IB. Uit de gesprekken met ICT komt naar voren dat afstemming met IB grotendeels ontbreekt inzake de ontwikkeling en uitwerking van de strategische I-visie. IB is slechts betrokken bij ontwikkelingen die via SIMPEL lopen en een aantal projecten via het Programma Informatiestromen. Het verouderde beeld en de verschillen in vaktaal en vakperspectief leiden er mogelijk toe dat IB niet wordt betrokken. Tegelijkertijd is het belangrijk dat IB zelf actief op zoek gaat naar samenwerking als er geen initiatief vanuit de organisatie komt. Een voorwaarde hiervoor is echter dat zij op de hoogte is van de ontwikkelingen.

2.3 Actiepunten

- **Heroverweeg het gebruik van de naamgeving 'Team Archiefbeheer' en 'archiefexperts'.** Door de benaming beter aan te laten sluiten bij de taken die worden uitgevoerd, is het duidelijker voor de rest van de organisatie bij welke ontwikkelingen het team betrokken moet worden, en met welke vragen zij bij hen terecht kunnen. Dit zal de regiefunctie versterken.
- **Zorg dat Team Archiefbeheer in contact staat met de vakafdelingen en laat afspraken vastleggen.** Het is belangrijk dat afspraken over automatische verwerkingen (zoals de automatische toewijzing van metagegevens) en procedures zoals vernietiging zijn vastgelegd met het oog op de duurzame toegankelijkheid van informatie en op de monitoring en verantwoording.
- **Stel 1 à 2 verantwoordelijken aan per team voor het informatiebeheer.** Op deze wijze kan men meer draagvlak creëren voor het belang van informatiebeheer. Daarnaast kunnen deze personen ontwikkelingen en communicatie vanuit de eenheid Informatiebeheer duiden.
- **Zorg dat ICT en Team Archiefbeheer structureel met elkaar samenwerken.** Nadere samenwerking en afstemming met ICT over het informatiebeleid en informatiebeheer voorkomt dat de eenheden dubbel werk verrichten of tegenstrijdig beleid ontwikkelen.

- **Voorkom misverstanden met betrekking tot het gebruik van vaktaal en de toepassing van vakperspectieven.** Het vakgebied van informatiebeheer bevindt zich op het snijvlak tussen databeheer en gegevensmanagement, maar ieder veld opereert vanuit haar eigen referentiekader. Zonder zicht en grip op de verschillen en overeenkomsten ontstaan misverstanden. Dit gaat ten koste van het informatiebeheer.

3. De belegging van taken en verantwoordelijkheden

In de periode 2019-2020 is de organisatieontwikkeling bij de gemeente Hollands Kroon onderzocht door BMC.⁸ In dit onderzoek is geconstateerd dat er destijds onduidelijkheid heerste over de aanspreekpunten binnen de organisatie. De externe samenwerkingspartners hadden moeite om zicht te houden op de aanspreekpunten en de belegging van mandaten. Dit probleem verergerde door de vele wisselingen in contact en doordat de overdracht tussen medewerkers niet altijd werd geborgd. Sommige externe partners bleken zelfs vier contactpersonen in twee jaar tijd te hebben gehad.⁹ Een dergelijke situatie heeft niet alleen invloed op de samenwerking met externe partners, maar ook op interne samenwerking. Het is belangrijk om zicht en grip te hebben op elkaars taken en verantwoordelijkheden zodat men tot goede afstemming kan komen. Daarom wordt in dit hoofdstuk onderzocht in hoeverre de organisatie zicht en grip heeft op de taken en verantwoordelijkheden die zijn belegd bij IB. In algemene zin zijn de taken en verantwoordelijkheden van de zorgdrager vastgelegd in de archiefverordening (2019)¹⁰ en de beheerregeling informatiebeheer (2022)¹¹, maar het is de vraag in hoeverre de verschillende eenheden zich hiervan bewust zijn.

3.1 Constateringen

Om te begrijpen in hoeverre de organisatie zicht en grip heeft op de taken en verantwoordelijkheden die belegd zijn bij IB is enige kennis nodig van de organisatiecultuur- en structuur. Het organisatiemodel van de gemeente Hollands Kroon is in mindere mate hiërarchisch opgebouwd. Voorheen werd gesteld dat medewerkers binnen de organisatie over een soort Hollands Kroon DNA moesten beschikken om met plezier te kunnen werken binnen dit model.¹² De medewerkers dienden waarden zoals lef, innovatie, bevlogenheid en zelfstandigheid te omarmen om effectief te kunnen functioneren in zelfsturende teams zonder leidinggevende tussenlagen. De nieuwe Directie blijft deze kernwaarden bevestigen, maar de organisatie heeft inmiddels de overgang gemaakt van zelfsturende naar zelforganiserende teams, waarbij een nieuwe tussenlaag is geïntroduceerd.

De organisatie leek efficiënt vanwege het ontbreken van leidinggevende tussenlagen, maar dit vereiste meer afstemming en overleg. Bovendien waren er veel teams die niet vanzelfsprekend samenwerkten vanuit integraliteit en de opgaven.¹³ Uit de gesprekken blijkt dat dit nog steeds als een probleem wordt ervaren. Volgens sommige medewerkers bestaat er geen integrale aanpak tussen de teams en blijft de vrijblijvendheid een heikel punt. De Directie is zich bewust van het feit dat er verdere verbetering nodig is, vooral met betrekking tot een grotere behoefte aan sturing, zoals blijkt uit de gehouden visiecafés. Hierin ligt volgens de Directie de uitdaging: de sturing tussen teams en de organisatie als geheel.

De Programmaregisseur

Om meer sturing te bieden zijn de zogenoemde Programmaregisseurs in het leven geroepen door de Directie. Er zijn in totaal vier Programmaregisseurs aangesteld. Zij worden verantwoordelijk gehouden voor de inhoudelijke sturing vanuit de Organisatievisie en het Coalitieakkoord. Deze inhoudelijke sturing vindt plaats via het maken van Resultaatgerichte Afspraken (RGA's), de coaching van rollen, het bespreken van problemen en de borging van kennis. De Programmaregisseurs beschikken voornamelijk over een signaleringsfunctie met het oog op de formatie en de capaciteit binnen teams.

⁸ *Organisatieontwikkeling gemeente Hollands Kroon: Onderzoek naar de effectiviteit, efficiëntie en een eenduidig beeld van buiten BMC* (2020) 6.

⁹ *Organisatieontwikkeling gemeente Hollands Kroon* 11.

¹⁰ *Archiefverordening gemeente Hollands Kroon* (2019).

¹¹ *Beheerregeling informatiebeheer gemeente Hollands Kroon* (2022).

¹² *Organisatieontwikkeling gemeente Hollands Kroon* 12.

¹³ *Ibidem*.

De Directie gaat inhoudelijk over de formatie. Via de Programmaregisseurs tracht men meer sturing te bieden en grip te krijgen op de tactische en operationele inhoud van de teams.

De eenheid IB stelt dat er 55 teams actief zijn binnen de organisatie, inclusief sub-teams. Door IB wordt geschat dat teams bestaan uit gemiddeld 13 personen per team. De ondersteuning van het Directieteam beschikt over een actueel overzicht van de bestaande teams. Wat opvalt is dat ICT en Team Data als aparte teams worden benoemd. Tegelijkertijd is IB een sub-team binnen Team Dienstverlening. Dit betekent dat deze eenheid onder het domein van Dienstverlening valt en in het verlengde daarvan de Programmaregisseur Dienstverlening.

De Programmaregisseur Dienstverlening is begonnen in september 2023. Hij organiseert interviews met de teams binnen het domein van dienstverlening en richt zich op het maken en monitoren van RGA's. Het plan is om twee keer per jaar de voortgang van de RGA's met alle teams te bespreken. Uit de gesprekken betreffende dit onderzoek blijkt dat de Programmaregisseur regelmatig contact heeft met ICT, Team Data en de CISO. Opvallend genoeg heeft de eenheid IB tijdens dezelfde gesprekken nog geen overleg gehad met de Programmaregisseur, ondanks pogingen tot contact. Een week na onze gesprekken meldt IB dat zij inmiddels contact heeft gehad en dat de Programmaregisseur op de hoogte is gebracht van de taken en werkzaamheden die IB uitvoert. Maar uit het gesprek met de Programmaregisseur is dit niet duidelijk naar voren gekomen.

Het bovengenoemde illustreert het contrast tussen ICT en IB. Mogelijk geniet ICT een voorkeurspositie omdat de organisatie afhankelijk is van een goede IT-architectuur om te kunnen functioneren. In vergelijking veroorzaakt het gebruik van de benaming 'Team Archiefbeheer' waarschijnlijk ruis, waardoor zij als minder belangrijk wordt gezien dan de andere eenheden binnen dienstverlening. Hierdoor heeft de Programmaregisseur mogelijk geen beeld van de taken en verantwoordelijkheden die bij IB belegd zijn, terwijl hij wel op de hoogte dient te zijn van het belang van haar taken met het oog op de Archiefwet 1995, de Wet open overheid en de Algemene verordening gegevensbescherming.

Taken en verantwoordelijkheden

Ook de andere eenheden hebben geen goed beeld van de taken en verantwoordelijkheden die belegd zijn bij IB. De eenheid ICT stelt dat zij deels zicht heeft op de taken en verantwoordelijkheden bij IB. Via het beheers hulpmiddel i-Navigator heeft zij toegang tot de rollen met bijbehorende verantwoordelijkheden betreffende de werkprocessen. Het is echter de vraag in hoeverre dit hulpmiddel als toegankelijk overzicht fungeert voor de rest van de organisatie. Bovendien geeft ICT aan dat een overzicht met een duidelijk onderscheid tussen de taken en verantwoordelijkheden binnen de verschillende teams ontbreekt. ICT acht hieromtrent meer bewustwording nodig omdat ICT en IB momenteel erg versnipperd zijn.

De eenheden Omgevingsontwikkeling en Persoonsinformatie bevestigen eveneens geen zicht te hebben op de taken en verantwoordelijkheden van IB. Zij zijn zich slechts bewust van enkele operationele handelingen zoals de registratie van post en de afhandeling van vernietigingslijsten. Over deze handelingen wordt via het communicatieplatform Viva Engage (Yammer) gecommuniceerd. De teams melden net als ICT dat een overzicht met een duidelijk onderscheid tussen de taken verantwoordelijkheden van de verschillende teams ontbreekt.

IB stelt dat de medewerkers op de hoogte zijn van hun eigen taken en verantwoordelijkheden. De eenheid durft niet te zeggen of de andere eenheden op de hoogte zijn van de taken en verantwoordelijkheden van IB. Omdat IB veelvuldig gebruik maakt van het communicatiemiddel Viva Engage (Yammer), om te communiceren over haar werkzaamheden, is het wel aannemelijk dat de rest van de organisatie over enige kennis beschikt. Deze communicatie beperkt zich echter tot taken van uitvoerende aard.

Volgens de medewerker van HRM zijn de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers per teamprofiel inzichtelijk gemaakt binnen de SharePoint omgeving. Deze teamprofielen zijn echter zeer summier beschreven en bovendien niet actueel. Het eerdergenoemde verouderde beeld van archiefbeheer komt terug in dit functieprofiel. Als de medewerkers dit profiel al zouden raadplegen binnen de SharePoint omgeving, dan zouden zij dus verkeerd worden geïnformeerd. Een duidelijk onderscheid in de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende de teams ontbreekt verder.

Functiehuis

HRM geeft wel aan dat de organisatie aan de vooravond staat van de implementatie van een nieuw functiehuis, gebaseerd op HR21. Dit functiehuis dient de teamprofielen te vervangen. De uitrol wordt in samenwerking met het gespecialiseerde bureau Leeuwendaal gerealiseerd. Daarbij heeft de organisatie gekozen voor het expert-model. Dit betekent dat experts van het bureau op projectmatige wijze de implementatie zullen uitvoeren.

De medewerker HRM geeft aan de functies zo generiek mogelijk te willen positioneren in het nieuwe functiehuis met drie generieke functies per team. Daarbij zal men gebruik maken van zogenoemde onderleggers. De reden hiervoor is dat HRM vindt dat elke gemeente in principe dezelfde taken en werkzaamheden uitvoert. In het geval van Hollands Kroon wordt naar het samenwerkingsverband van P10 gemeenten (plattelandsgemeenten) gekeken. Daarnaast zal er in het nieuwe model meer nadruk komen te liggen op opleidingsniveau tijdens het wervings- en selectieproces, waar voorheen vooral motivatie als belangrijk werd beschouwd.

Het implementatieproject bestaat uit een reeks interviews die als basis dient voor de verkenning binnen de organisatie. Niet alle medewerkers zullen echter worden geïnterviewd. Dit is een afweging aangezien een langdurig project te duur wordt. Het is momenteel de ambitie om de 1 à 2 aangestelde HRM-aanspreekpunten¹⁴ per team te interviewen. Het is de vraag of dat gaat werken, als bijvoorbeeld gekeken wordt naar een eenheid als Team Dienstverlening waarin een groot uiteenlopend aantal functies is opgenomen. Het interviewen van twee aanspreekpunten lijkt dan onvoldoende om een goed beeld te schetsen van de benodigde functieprofielen voor IB.

IB is momenteel niet betrokken bij het op te zetten functiehuis. Volgens IB sluiten de taken en verantwoordelijkheden binnen haar team niet aan bij hun huidige niveau en functie. Dit heeft te maken met de al eerder vermelde verschuiving in taken en verantwoordelijkheden die momenteel plaatsvindt binnen de eenheid. Bij het opzetten van het functiehuis/boek zal hier nadrukkelijk rekening mee gehouden moeten worden. Zeker gezien de taakverandering en de specifieke en diverse werkzaamheden die bij IB plaatsvinden, is het aan te raden om de medewerkers te betrekken bij de opzet van de functieprofielen.

Een belangrijke reden om de belegging van taken en verantwoordelijkheden inzichtelijk te krijgen is om dubbel werk te voorkomen. Daarnaast is het een voorwaarde voor goede samenwerking en communicatie tussen de eenheden binnen de organisatie. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van het informatiebeleidsplan. De verantwoordelijkheid voor dit plan ligt bij de archiefexperts van de eenheid IB, maar tot op heden zijn geen concrete afspraken gemaakt tussen de verschillende eenheden over de oplevering van dit plan (zoals al eerder aangegeven is dit wel de intentie op den duur). Daardoor bestaat het risico dat hetzelfde werk wordt gedaan, omdat het IBP, net als de meerjarenplanning ICT een uitwerking is van de strategische I-visie die zowel ICT als het informatiebeheer betreft.

¹⁴ Voor medewerkers bestaat de mogelijkheid om deel te nemen aan werving- en selectieproces van nieuwe medewerkers. Medewerkers kunnen zich hiervoor apart aanmelden.

3.2 Conclusie

In dit hoofdstuk is onderzocht in welke mate de organisatie zicht en grip heeft op de taken en verantwoordelijkheden die zijn belegd bij IB. Uit de gesprekken blijkt dat dit zicht ontbreekt bij vrijwel alle eenheden. Mogelijke oorzaken die hieraan ten grondslag liggen zijn het achterhaalde teamprofiel van Team Dienstverlening en de afwezigheid van een takenoverzicht. Hierdoor loopt de organisatie het risico om dubbel werk te verrichten (al helemaal met het oog op de unieke organisatiecultuur). Daarnaast wordt de mogelijkheid tot samenwerking en communicatie belemmerd, omdat medewerkers niet weten bij welke eenheid taken en verantwoordelijkheden zijn belegd. Het is wenselijk om zo spoedig mogelijk een dergelijk overzicht te ontwikkelen en beschikbaar te stellen. Daarnaast wordt geadviseerd om de eenheid IB te betrekken bij de gesprekken omtrent de ontwikkeling van een nieuw functiehuis, vanwege de verschuivende taken en verantwoordelijkheden.

3.3 Actiepunten

- **Zorg dat de Programmaregisseur structureel contact heeft met Team Archiefbeheer.**
- **Stem de taken en verantwoordelijkheden af met de Programmaregisseur.** Hierdoor raakt de Programmaregisseur op de hoogte van het takenpakket van Informatiebeheer. Tevens kan hij aanknopingspunten zoeken met andere eenheden.
- **Ontwikkel een overzicht dat onderscheid maakt tussen de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende eenheden.** Op deze wijze wordt dubbel werk voorkomen. Daarnaast is het een voorwaarde voor samenwerking en communicatie.
- **Heroverweeg de plaatsing van Team Archiefbeheer onder Team Dienstverlening als sub-team.**
- **Betrek de medewerkers van Team Archiefbeheer bij het nieuw op te stellen functiehuis.** Het is onaannemelijk dat de HRM verantwoordelijken van Team Dienstverlening op de hoogte zijn van de verschuiving in taken en verantwoordelijkheden die al gedurende enige tijd plaats vindt binnen het veld van archief- naar informatiebeheer.

4. De implementatie van werkprocessen en procedures

In dit hoofdstuk wordt onderzocht hoe werkprocessen, procedures en projecten zijn geïmplementeerd binnen de organisatie met betrekking tot het informatiebeheer. Net als bij de belegging van taken en verantwoordelijkheden is het belangrijk dat er afspraken worden gemaakt over de werkprocessen, procedures en projecten. De gemeente Hollands Kroon is op dit gebied interessant, omdat zij door haar innovatieve karakter in het verleden zich meer heeft gericht op het ontwerpen van beleid dan op de implementatie, borging en evaluatie van de behaalde resultaten en effecten. Dit heeft geleid tot het opstarten van veel projecten zonder voldoende overweging of deze daadwerkelijk bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken, de organisatievisie en de strategische doelstellingen. Als gevolg hiervan bleven veel projecten onvoltooid, terwijl nieuwe projecten alweer werden gestart.¹⁵ Het is de vraag in hoeverre daarvan nog steeds sprake is.

4.1 Constateringen

Voorheen werd binnen overheidsorganisaties archiefwaardige informatie aan het einde van het werkproces gearhiveerd. Tegenwoordig dient informatie vanaf het begin en gedurende het hele werkproces beheerd te worden. Sterker nog, informatie moet altijd en overal vindbaar, beschikbaar, toegankelijk, leesbaar en bruikbaar zijn, voor de periode dat het raadpleegbaar moet zijn.¹⁶ Dit vereist dat er goede afspraken worden gemaakt met de verschillende eenheden omtrent de verwerking van informatie binnen werkprocessen. IB stelt dat zij deze afspraken deels heeft gemaakt. In de toekomst is zij van plan om meer regels verplicht te stellen met betrekking tot de verwerking van informatie in applicaties en informatiesystemen, zoals bij het toekennen van metadata. Hiervoor wil zij eenduidige afspraken maken met applicatiebeheer en de overige eenheden. Volgens IB is het zoeken naar voldoende afstemming met de andere eenheden hieromtrent wel een uitdaging.

De eenheden waar dergelijke afspraken mee zullen moeten worden gemaakt zijn Persoonsinformatie en Omgevingsontwikkeling. Zoals al eerder gezegd hebben zij geen afspraken staan omtrent informatieverwerkingen. De eenheden zien de noodzaak niet omdat veel verwerkingen en bewerkingen van informatie binnen de gebruikte applicaties en systemen al volledig gestandaardiseerd zijn, waardoor registratiewerkzaamheden veelal geautomatiseerd verlopen. Het automatisch verlopen van deze verwerkingen is echter geen voorwaarde voor de borging van de duurzame toegankelijkheid van informatie. Daarnaast zijn vastgelegde afspraken noodzakelijk om de monitoring en het afleggen van verantwoording te kunnen garanderen.

Volgens de eenheid Omgevingsontwikkeling is het wel wenselijk om met Applicatiebeheer eenduidige afspraken te maken over de procesinrichting bij vakapplicaties. Deze eenheid is verantwoordelijk voor de procesinrichting binnen gebruikte applicaties zoals Open Wave en JOIN. Omgevingsontwikkeling stelt dat de processtappen binnen de applicaties momenteel niet eenduidig zijn ingeregeld. Dit heeft mogelijk te maken met het feit dat de betrokkenheid van de eenheid Omgevingsontwikkeling bij de aanbesteding van applicaties pas in een later stadium volgt, wanneer de betreffende applicatie wordt geïmplementeerd. De ervaring leert dat bij de ingebruikname van applicaties vaak zaken aan het licht komen die vanuit dienstverleningsperspectief niet (goed) functioneren.

De eenheden IB en Applicatiebeheer werken samen aan de implementatie van werkprocessen. Omdat de werkprocessen inhoudelijk van elkaar verschillen, ontbreken specifieke afspraken over de implementatie ervan. Er is per eenheid maatwerk nodig. Hierover worden ad hoc afspraken gemaakt. Dit geldt zowel voor nieuwe als te wijzigen processen. Een overzicht van proceseigenaren is

¹⁵ *Organisatieontwikkeling gemeente Hollands Kroon 11.*

¹⁶ *Handreiking Informatiebeheerplan Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2020) 7.*

beschikbaar binnen KIS, inclusief procesbeschrijvingen. Tevens beschikt KIS over een overzicht dat dossiertypes met procestypes en retentielabels bevat. Het eerste overzicht wordt bijgehouden door IB. Het tweede overzicht door Applicatiebeheer.

Procedures

De eenheid IB beschikt over een reeks vastgestelde procedures in de vorm van lokale regelingen. Dit zijn de Archiefverordening 2019, de Beheerregeling informatiebeheer 2022 en het instellingsbesluit van het Strategisch informatieoverleg (SIO). Daarnaast beschikt de eenheid over een Handboek Vervanging met Vervangingsbesluit. Het informatiebeleid(s)plan en het programma van eisen ten aanzien van het archief- en informatiebeheer zijn nog niet vastgesteld. Hetzelfde geldt voor de vernietigingsprocedure (deze procedure staat inmiddels klaar om met de organisatie gedeeld te worden), de conversie- en migratieprotocollen en het kwaliteitssysteem. IB geeft aan dat bij de ontwikkeling van procedures andere teams worden betrokken waar dat noodzakelijk wordt geacht. Het is de bedoeling dat ICT eventueel betrokken wordt bij de conversie- en migratieprotocollen.

Als voorbeeld van een procedure die momenteel ontbreekt wordt e-mailarchivering genoemd. Bij de eenheden Omgevingsontwikkeling en Persoonsinformatie is geconstateerd dat e-mail op incidentele wijze wordt gearchiveerd. Zowel binnen de eenheden als met IB zijn hierover geen afspraken gemaakt. De archivering van e-mail is (vaak) een individuele afweging. Dit betekent dat er willekeur kan ontstaan over welke e-mail gearchiveerd moet worden. Het is daarom van belang dat zolang er geen procedure is vastgesteld, IB de eenheden richtlijnen biedt over hoe om te gaan met de archivering van e-mail.

De ontwikkeling van de procedure e-mailarchivering staat wel op de agenda van SIMPEL. Zodra de procedure is opgesteld en afgestemd binnen SIMPEL gaat IB langs de verschillende eenheden om deze te implementeren en om integraal gedragsverandering rondom e-mailarchivering te realiseren. Momenteel is nog onduidelijk of de Capstone-methodiek zal worden geïmplementeerd. Dit hangt af van de mogelijkheden ten aanzien van de ontwikkeling van de applicatie om deze methodiek in te zetten. De Adviseur ICT gaat zal aan de slag gaan met dit vraagstuk. Deze procedure wordt dus integraal opgepakt door de organisatie.

Projecten

Volgens de eenheid ICT wordt er door de organisatie geen gebruik gemaakt van specifieke protocollen of procedures bij het opstarten van projecten. De reden hiervoor is dat vaak externe partijen worden aangetrokken om het project op te starten en leiding te geven. De externe partijen gebruiken altijd een eigen model of methodiek. Verder ligt het aan het soort project wie de hoofdverantwoordelijke is. ICT stelt dat affiniteit en beschikbaarheid hierin een rol spelen. Dit kan per team verschillen, en de projectleider zal ook niet altijd een externe partij zijn. Om de projecten te monitoren wordt iedere maand de stand van zaken opgevraagd. Het is onduidelijk of dit via CAB verloopt. Ten aanzien van grote projecten moet de directie verder haar goedkeuring geven, eigenlijk al zodra een project financiële gevolgen heeft.

ICT acht procesoptimalisatie bij de start van nieuwe projecten nodig om een zekere mate van vrijblijvendheid te voorkomen. Bijvoorbeeld in de vorm van Resultaat Gerichte Afspraken (RGA). Bepaalde projecten zijn volgens ICT in het verleden niet helemaal goed afgerond. Dit wordt eveneens bevestigd door IB en Omgevingsontwikkeling. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van functieprofielen op basis van HR21. Dit zou al de derde keer zijn sinds de fusie in 2012 dat een nieuw functiehuis wordt opgebouwd. Tegelijkertijd beargumenteert ICT dat er ook veel bereikt is door langdurig te experimenteren. Als voorbeeld wordt de doorontwikkeling van KIS genoemd.

Het bovenstaande onderstreept vanuit verschillende eenheden de wens dat deadlines worden gesteld om projecten goed af te ronden. De Directie is hiervan op de hoogte. Met de komst van de nieuwe Organisatievisie (deze is momenteel in ontwikkeling) wordt een beroep gedaan op het eigenaarschap

van eenheden op basis van de RGA's. Daarnaast zal de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-Cyclus) worden toegepast. De Directie beschikt verder nog over een projectenagenda per team, om zicht en grip te houden op de vele lopende projecten.

4.2 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de implementatie van werkprocessen, procedures en projecten met betrekking tot informatiebeheer belicht. Gesteld kan worden dat de organisatie zich bewust is van het feit dat er nog veel afspraken moeten worden gemaakt. Een van deze afspraken betreft de voorwaarden waaraan verwerkingen en bewerkingen van informatie in applicaties en systemen moeten voldoen. Het automatische verloop hiervan is namelijk geen voorwaarde voor de borging van de duurzame toegankelijkheid van informatie. Andere afspraken zullen gemaakt moeten worden met het oog op de afronding van projecten. Zowel de eenheden als de Directie zijn hiervan op de hoogte en er wordt gewerkt aan stappen om hier meer grip te krijgen. In situaties waar nog geen afspraken gemaakt kunnen worden door het uitblijven van procedures, kan IB wel alvast de organisatie en de eenheden wijzen op datgene wat wel en niet wenselijk is (zoals bij e-mailarchivering).

4.3 Actiepunten

- **Zorg dat Team Archiefbeheer in contact staat met de vakafdelingen en laat afspraken vastleggen.** Het is belangrijk dat afspraken over automatische verwerkingen (zoals de automatische toewijzing van metagegevens) en procedures zoals vernietiging zijn vastgelegd met het oog op de duurzame toegankelijkheid van informatie en op de monitoring en verantwoording.
- **Betrek de vakafdelingen in een eerder stadium bij de ontwikkeling en implementatie van vakapplicaties.** Op deze wijze kan men meer inzicht krijgen in een efficiënte inrichting van werkprocessen en processtappen binnen de benodigde applicaties en systemen.
- **Biedt de vakafdelingen richtlijnen inzake e-mailarchivering en andere toekomstige ontwikkelingen zolang vastgestelde procedures uitblijven.** Dit voorkomt willekeur die mogelijk ten koste gaat van de duurzame toegankelijkheid van informatie.
- **Maak gebruik van Resultaat Gerichte Afspraken om projecten te monitoren en deadlines te stellen.** Hierdoor loopt men een minder groot risico dat projecten eeuwig voortduren of afgebroken worden.

5. De inzet van mensen en middelen

Een goed georganiseerd informatiebeheer staat of valt met de inzet van mensen en middelen. De organisatie moet hiervoor voldoen aan bepaalde voorwaarden: (1) de beschikking over voldoende personeel; (2) met de juiste kwaliteiten en competenties; (3) dat zowel binnen als buiten de eenheid IB beschikt over de mogelijkheid tot het volgen van onderwijs inzake de omgang met (digitale) informatie. Tevens moeten hiervoor voldoende middelen beschikbaar zijn gemaakt. In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd in hoeverre de gemeente Hollands Kroon voldoet aan de bovenstaande punten.

5.1 Constateringen

De organisatie beschikt nog niet over formatieplannen. De Directie zal na het inventariseren van de inhoudelijke werkzaamheden per team, uiteindelijk formatieplannen gaan ontwikkelen. Gebaseerd op de programmabegroting 2024-2027 wordt gekeken wat teams nodig hebben voor de uitvoering van hun werkzaamheden en hoeveel mensen een team nodig heeft in relatie tot de doelstellingen. Er wordt niet expliciet verwezen naar 'Team Archiefbeheer' in de programmabegroting. Hiervoor moeten we zoeken naar mogelijke werkzaamheden en doelstellingen die overeenkomen met de taken en verantwoordelijkheden van deze eenheid, zoals de implementatie van de Wet open overheid en de migratie van kernapplicaties. Gebaseerd hierop zal dus het aantal FTE's moeten worden bepaald voor IB. Een voorbeeld van deze flexibiliteit is de verwachte groei van aanvragen met betrekking tot reisdocumenten vanaf 2024, waardoor drie extra medewerkers zijn aangenomen.

Zoals al eerder aangegeven, zal in het wervings- en selectieproces de nadruk komen te liggen op kwaliteiten en competenties van potentiële medewerkers, waar voorheen motivatie als de enige kwalificatie werd beschouwd. Daarnaast zal de opleiding en het opleidingsniveau worden meegenomen. In dit verband wordt er ook gekeken naar specifieke functies waarbij een goede opleiding extra belangrijk is. Daarbij is de organisatie wel afhankelijk van de beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers op de arbeids- en inhuurmarkt. Omdat de organisatie momenteel een nieuw functiehuis aan het ontwikkelen is, is het raadzaam om de generieke en specifieke kwaliteiten en competenties voor het IB hiervoor in kaart te brengen. Dit overzicht kan ook gebruikt worden bij de toekomstige werving en selectie. Er zijn meerdere soorten handreikingen ontwikkeld die hierbij kunnen assisteren.¹⁷

Voor de bestaande medewerkers moet er eveneens de mogelijkheid bestaan om aan kwaliteiten en competenties te kunnen werken. Deze mogelijkheid wordt geboden via de My Learning Factory. Dit is een leeromgeving die een breed scala aan onderwijs biedt, van vakinhoudelijke tot persoonlijke trainingen. Op de begroting is voor het volgen van onderwijs 350.000 euro gereserveerd. Met betrekking tot individuele aanvragen voor opleidingstrajecten neemt de Directie deze aanvragen onder behoud van een advies van HRM in behandeling. Daarbij is meer mogelijk op aanvraag. Uiteindelijk geeft de Directie wel of geen toestemming voor dergelijke aanvragen.

Onderwijs

Er bestaat dus de mogelijkheid tot het volgen van onderwijs, maar zowel ICT als IB zijn van mening dat de organisatie te vrijblijvend is in het opleggen van bepaalde trainingen en cursussen. Zij zijn van mening dat meer onderwijs vanuit de My Learning Factory verplicht gesteld moet worden met het oog op de omgang met informatie en informatiesystemen. Maar vanwege de organisatiestructuur bevindt zich hier een spanningsveld. Vanuit de Directie zal overwogen moeten worden wanneer men

¹⁷ Zie bijvoorbeeld: *Stevig in ontwikkeling: Over de vakvereisten van informatiehuishoudingprofessionals bij rijksorganisaties* De Argumentenfabriek (2021).

onderwijs stimuleert dan wel afdwingt. Omgevingsontwikkeling stelt verder dat het hierbij belangrijk is om te verduidelijken waarom bepaald onderwijs nuttig is om te volgen.

De nieuwe medewerkers binnen Hollands Kroon dienen een inwerkprogramma te volgen. Het inwerkprogramma voor deze medewerkers beslaat in totaal drie dagen over een periode van zes weken. Alle nieuwe medewerkers worden tegelijk meegenomen in dit programma. HRM heeft de mogelijkheid geopperd voor IB om iets te komen presenteren tijdens het inwerkprogramma. Dit impliceert dat zaken omtrent het archief- en informatiebeheer niet worden meegenomen in het inwerkprogramma, terwijl dat wel wenselijk is. De eenheid IB is hiervan niet op de hoogte.

Voor de My Learning Factory ontwikkelt de eenheid IB momenteel een basiscursus inzake het archief- en informatiebeheer voor alle interne medewerkers. Deze cursus zou naar mening van IB verplicht gesteld moeten worden aan alle medewerkers van Hollands Kroon. Een andere mogelijkheid is om per team twee medewerkers verplicht te stellen om de cursus te volgen, zodat zij kunnen fungeren als aanspreekpunten binnen het team voor het informatiebeheer. De cursus bestaat uit acht modules en de ontwikkeling van deze cursus valt onder het Programma Informatiestromen.

Budget

Veel van de budgetaanvragen lopen via Programma Informatiestromen en ICT, waardoor het een technische aangelegenheid is die zelden problemen oplevert. Daarmee zijn de kosten van IB gedekt. Bij dergelijke budgetaanvragen moet wel opgemerkt dat de duurzame toegankelijkheid van informatie nog niet voldoende op de radar van de organisatie staat als een vereiste voor meer budget. Verder is het de vraag in hoeverre de kosten nog gedekt zullen zijn na de afronding van het Programma Informatiestromen. De effectiviteit en doelmatigheid van het toegewezen budget worden uiteindelijk getoetst op basis van effectindicatoren, zoals via onderzoek naar de maatschappelijke effecten van het beleid in relatie tot de gemeente Hollands Kroon.

5.2 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de organisatie deels voldoet aan de voorwaarden die een goed georganiseerd informatiebeheer mogelijk maken. Met het oog op de programmabegroting en de doelstellingen wordt bepaald hoeveel FTE nodig is bij IB. De effectiviteit van deze methode zal in de toekomst moeten blijken. De focus tijdens het selectie- en wervingsproces verschuift van motivatie naar kwaliteiten en competenties. Echter is er nog geen beeld van de kwaliteiten en competenties waarover medewerkers zouden moeten beschikken bij IB. Het is verstandig om dit overzicht te ontwikkelen, zodat het meegenomen kan worden met het nieuwe functiehuis. Tot slot pas de inrichting van het onderwijs bij het vrijblijvende karakter van de organisatie. Maar ook hier bestaat de behoefte aan meer sturing vanuit de Directie met betrekking tot het stimuleren dan wel verplicht stellen van onderwijs. Op zijn minst is het wenselijk dat de basiscursus archief- en informatiebeheer wordt gevold door twee medewerkers per team en dat enkele modules worden opgenomen in het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers.

5.3 Actiepunten

- **Breng de generieke en specifieke kwaliteiten en competenties in kaart waarover Team Archiefbeheer dient te beschikken.** Door de verschuiving in het vakgebied van archief- naar informatiebeheer worden andere kwaliteiten en competenties nodig geacht. Het is belangrijk om hier zicht op te hebben met het oog op de toekomst.
- **Zorg dat Team Archiefbeheer betrokken wordt bij het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers.** Op deze wijze kunnen alle nieuwe medewerkers gelijk meegenomen worden in de gewenste omgang met informatie en informatiesystemen.

- **Overweeg de basiscursus archief- en informatiebeheer bestaande uit acht modules verplicht te stellen voor twee medewerkers per team en deze te positioneren als aanspreekpunten voor het informatiebeheer.**
- **Onderzoek de mate waarin de kosten van projecten binnen Team Archiefbeheer nog zullen worden gedekt na het beëindigen van het Programma Informatiestromen.**

Bibliografie

- Archiefverordening gemeente Hollands Kroon (2019).*
- Beheerregeling informatiebeheer gemeente Hollands Kroon (2022).*
- Concept Programmabegroting 2024-2027 (raadsversie 13 oktober 2023).*
- Duurzaam Digitaal Databeheer bij de Rijksoverheid: Een verkenning PBLQ (2021).*
- Handreiking Informatiebeheerplan Vereniging van Nederlandse Gemeenten (Den Haag 2020).*
- Handreiking Kwaliteitssysteem Informatiebeheer Decentrale Overheden Stuurgroep AIDO (2016).*
- Horizontale verantwoording Archiefwet 1995 via Kritische Prestatie Indicatoren Vereniging van Nederlandse Gemeenten (Den Haag 2020).*
- Inspectiebeleidsplan 2020-2022 Regionaal Archief Alkmaar (2020).*
- Mandaatbesluit Hollands Kroon (2022).*
- Organisatieontwikkeling gemeente Hollands Kroon: Onderzoek naar de effectiviteit, efficiëntie en een eenduidig beeld van buiten BMC (2020).*
- Stevig in ontwikkeling Over de vakvereisten van informatiehuishoudingsprofessionals bij rijksorganisaties De Argumentenfabriek (2021).*
- Teamprofiel Team Dienstverlening gemeente Hollands Kroon.*