

ROLLEN DUIDELIJK, PROCES OP ORDE EN CONTROLE OVER DE UITVOERING

Remco Schilderincx is sinds oktober 2017 als CIO aangesteld bij de gemeente Almere. Hij is een man die niet speciaal een technische achtergrond heeft, maar wel een sterke affiniteit heeft met ICT. 'Ik ben meer iemand voor de grote lijnen, voor het overzicht', aldus Schilderincx, 'van speerpunten benoemen, erover nadenken en vervolgens (samen) heel pragmatisch aanpakken.'

Dat kwam mooi uit, want het proces rondom (het bewaken en de verantwoording van) de archiefzorg kon wel een boost gebruiken. Samen met Pearl Hagen van Doxis Informatiemanagers en de andere gemeentelijke stakeholders heeft Schilderincx na een periode met onder meer een wisseling van de wacht op strategische plaatsen weer volledig grip op het proces rondom het jaarlijkse archiefinspectierapport. Inclusief de daarbij behorende management letter, mét de interpretatie en de concreet te ondernemen acties op basis van de bevindingen van de inspecteur.

ONDUIDELIJKE VERANTWOORDELIJKHEDEN

'Een gemeente is een complexe organisatie met als grootste gemene deler de dienstbaarheid aan de burgers en ondernemingen', begint Schilderincx. 'Dat betekent dat je intern vooral overzicht moet creëren en grip hebben op planning, capaciteit en assets. En op (de kwaliteit van) informatie en informatiebeheer, want dat loopt bij een overheid als een rode draad door alle processen en de hele organisatie. Bij mijn aantreden in 2017 liep het proces van de archiefvorming en de daarbij horende jaarlijkse inspectie niet zo lekker. Na een wisseling van de wacht in 2018 op een strategische

plek was eigenlijk onduidelijk wie nu waarvoor verantwoordelijk was en welke acties van wie werden verwacht. Via de gemeentesecretaris – de uiteindelijk verantwoordelijke voor archiefzorg – kreeg ik als CIO en afdelingsmanager, dit onderwerp van archiefzorg binnen mijn portefeuille toegewezen. Er zijn echter organisaties met mensen die daar inhoudelijk veel meer verstand van hebben, zoals Doxis. Mij gaat het als CIO vooral om hoe de processen verlopen, wat de voortgang is en wat de status van de acties die zijn afgesproken. Dat inzicht ontbrak eigenlijk grotendeels.'

VAN PERSONEN AFHANKELIJK

Pearl Hagen van Doxis Informatiemanagers was binnen Almere op ad interim basis aangesteld als Informatie Beheer Officier (IBO). 'Die IBO is weer ondersteunend aan de CIO, Remco. Hij heeft mij als beleidsadviseur gevraagd het proces van de archiefzorg in kaart te brengen en vooral oplossingen aan te dragen ter verbetering van de doorloop van het proces.'

Wat was precies het probleem? Hagen: 'Op het moment dat de jaarlijkse archiefinspectie haar bevindingen in een rapport naar de gemeente



HET GEMEENTEHUIS VAN ALMERE

Almere communiceerde, was niet meer duidelijk van wie op dat moment welke actie werd verwacht. De normale procedure is dat er een management letter, dat is feitelijk de reactie van het verantwoordelijke management naar het College van B&W op het archiefinspectierapport, wordt opgesteld. Inclusief de aanbevelingen en acties die ondernomen moeten worden. Dat moet eerst de ambtelijke route ingaan, waarbij het management, het Strategisch Informatieoverleg (SIO) waar de CIO voorzitter van is en de gemeentesecretaris zijn betrokken. Daarna gaat het de bestuurlijke route in, wordt het besproken met de verantwoordelijke wethouder en gaat vervolgens via B&W naar de gemeenteraad. Na vaststelling door B&W gaat het vervolgens naar de toezichthouder, in dit geval de provincie. Dat hele proces verliep uiterst

“ *‘Dat hele proces verliep uiterst moeizaam en was te zeer afhankelijk van personen in plaats van rollen.’*
Pearl Hagen

moeizaam en was te zeer afhankelijk van personen in plaats van rollen. Dat was langzaam maar is natuurlijk absoluut niet wenselijk. Op het moment dat iemand in een bepaalde rol wegviel, bleef het proces hangen.’

‘En dat was precies wat er was gebeurd. Als IBO heb ik, en straks mijn opvolger, de verantwoordelijkheid voor het maken en handhaven van het beleid op het gebied van informatiebeheer, waar dit uiteraard onder valt. Zo zijn er meer stakeholders, zoals de gemeentearchivaris, die hierin eveneens een belangrijke rol spelen. Een adequate archiefzorg is immers de basis om te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving. Ook de concerncontroller van de gemeente (Henk Jan Bodewitz) heeft een belangrijke rol gespeeld bij de inrichting van het hoofdproces Archieftoezicht. Daarnaast is er binnen Almere een werkgroep Tactisch Informatie Overleg (TIO, opgezet om de multidisciplinaire samenwerking te borgen), een Chief Information Security Officer (CISO) en ten slotte nog een Privacy Information Officer (PIO) die weer specifiek over de regels rondom de bescherming van persoonsgebonden informatie gaat’, aldus Hagen.

INVENTARISATIE EN VASTSTELLEN VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Aangezien er nogal wat onduidelijkheden in het proces van de archiefzorg waren, is eerst in samenspraak met de gemeentearchivaris, de CIO, de CISO, de PIO en leden van de TIO een inventarisatie gemaakt van hoe het hele proces zou moeten verlopen. Inclusief de bijbehorende deelprocessen én met de verantwoordelijkheden alle betrokkenen op een specifiek moment in het proces. Hagen: 'Gezamenlijk is het proces opnieuw gedefinieerd en is de stip op de horizon gezet. Daarna is voor alle betrokkenen duidelijk (gemaakt) hoe het proces - en elk specifiek deelproces - moet verlopen om dat doel te bereiken en binnen welk tijdpad.'



Schilderink: 'Het resultaat is dat voor mij als eindverantwoordelijke nu op elk moment duidelijk is waar ik kan sturen. Dat duidelijk maken van die verantwoordelijkheden en wat van wie wordt verwacht op een bepaald moment is voor mij de grootste winst van dit verbeterproject.'

In het verleden kwam het voor dat Almere nog bezig was met de verwerking van de consequenties en acties voortvloeiend uit de vorige archiefinspectie als de volgende zich alweer aankondigde. Schilderink: 'Dat kan natuurlijk niet. Zo blijf je achter de feiten aanlopen. Niet elk probleem binnen archiefzorg zal meteen heel dringend zijn, maar je wilt er wel bovenop zitten. Het hele doel van dit project was daarom dat de vaststelling van de consequenties naar aanleiding van het archiefinspectierapport naar voren in de tijd moest. Het inspectierapport staat namelijk in een specifieke paragraaf in de jaarrekening van de gemeente. Die komt in mei ter beoordeling in de raad... Dan kan het niet zo zijn dat wij ergens in het najaar de verwerking van de vorige inspectie achter de rug hebben met de management letter, conclusies, acties et cetera. Dat betekent per saldo dat er eigenlijk geen adequate prioritering en budgettering in de jaarrekening staat. Je loopt een jaar achter in de verantwoording naar raad en provincie als toezichthouders op het hele proces.'

EERDER STARTEN MET HET PROCES

Dus om altijd helemaal bij te zijn moest het proces rond het archiefinspectierapport sneller en volgens een strak stappenplan en met heldere verantwoordelijkheden en actiemomenten van betrokkenen verlopen. Hagen: 'In de praktijk betekent het dat we het inspectierapport, inclusief de management letter, eind april aan het college van B&W moeten presenteren. Terug redenerend in tijd: willen we alle betrokkenen kunnen raadplegen over de bevindingen

“

'Dat duidelijk maken van die verantwoordelijkheden en wat van wie wordt verwacht op een bepaald moment is voor mij de grootste winst van dit verbeterproject.'

Remco Schilderink

in het inspectierapport, moeten we minimaal twee maanden daarvóór die bevindingen voorleggen. Kortom, eind van de zomer moeten we aan de slag met het rapport van de archiefinspectie. In de praktijk startten we per saldo een paar maanden te laat, omdat niet helder was hoe strak de planning moest zijn om de producten allemaal op tijd klaar en inhoudelijk op elkaar afgestemd te krijgen.'

Op het moment dat deze conclusie naar boven kwam en de gesprekken met de werkgroep met alle betrokkenen in volle gang waren, was het al eind 2018 en lag het archiefinspectierapport van dat jaar te wachten. Schilderincq: 'Toch zijn we er dankzij een actieve en intensieve samenwerking met alle betrokkenen in geslaagd om dit proces alsnog voor de presentatie van de jaarrekening 2019 op te leveren. Zodat alles wat er aan informatie en acties voortvloeit uit de meest recente archiefinspectie beschikbaar is voor de mensen die beslissingen moeten nemen. Waardoor ze budgetten en prioriteiten kunnen vaststellen.'

PRIORITERING MOGELIJK MAKEN

Hagen: 'Het grote voordeel van het weer op orde hebben van dit toch belangrijke proces, is inderdaad dat niet alleen beslissingen kunnen worden genomen op actuele en onderbouwde informatie, maar ook dat je nu prioriteiten kunt stellen. Het is niet per definitie een ramp als je iets wat nog niet helemaal op orde is, niet meteen aanpakt. Zolang je maar kunt onderbouwen waarom je bijvoorbeeld eerst voorrang geeft aan andere zaken. Dat heet risicogestuurd werken. Niet álles is urgent... Een ander voordeel is dat we door het starten van onze interne 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus in staat zijn proactief te handelen op een inspectie. Op het moment dat een inspecteur nog bezig is met zijn inspectie, kunnen wij daarop inspelen en aangeven welke zaken we al extra aandacht geven. Puur omdat we weten dat bij de archiefinspectie gecontroleerd wordt op basis van de tien KPI's die de VNG heeft aangegeven met betrekking tot archiefzorg. De status van onze archiefzorg kunnen we door die interne audit veel eenvoudiger op voorhand zelf al inschatten. Als je weet waar de pijn zit en je bent actief bezig die pijn te verhelpen, kun je toewerken naar een 'pijnvrije' organisatie... Daar krijg je dan ook de ruimte voor.'



"Zolang je maar kunt onderbouwen waarom je bijvoorbeeld eerst voorrang geeft aan andere zaken. Dat heet risicogestuurd werken. Niet álles is urgent..."

Pearl Hagen

Met ingang van deze zomer moet Almere het weer helemaal zelf oppakken. Maar daar heeft Schilderincq het volste vertrouwen in. 'De opvolgster van Pearl is samen met haar al een maand bezig met de overdracht van alle lopende onderwerpen. Die overlappende tijd dat ze hier samen zijn, helpt daarbij. We hebben in de tussentijd ook een voortschrijdend werkplan gemaakt voor de komende drie jaar, inclusief prioritering, zodat voor iedereen duidelijk is wat er de komende tijd staat te gebeuren en wat van wie wordt verwacht.'