

Plan van aanpak ‘Informatie-huis-houding op orde’

Datum: 5 juni 2024
Opdrachtgever: Ruud Goijarts
Opdrachtnemer: Anco Hamming
Opdrachtbenaming: Informatiehuishouding op orde
Versie: 05062024 definitief

Inleiding

Onze gemeentelijke informatiehuishouding is als thema zowel bestuurlijk als ambtelijk de komende jaren topprioriteit. Niet omdat er op dit moment niet veel gebeurt, maar simpelweg omdat het vraagstuk rondom informatiehuishouding complex is, niet alles tegelijk opgelost kan worden en het belang eenvoudigweg te groot is. Dat vraagt daarmee ook om een evenredige inspanning om onze sturing en uitvoering op dit thema te vergroten.

Waarom

Om als gemeente adequaat te kunnen reageren in een snel veranderende (digitale) omgeving is het hebben van toegankelijke en juiste informatie essentieel. Een goede informatiehuishouding kan leiden tot meer transparantie, participatie, innovatie, dienstverlening en het vergroten van publiek vertrouwen. Dit zijn voor ons belangrijke publieke waarden die we als gemeente verder willen uitdragen.

Daarnaast heeft ons bestuur – zowel College als Raad - ook alle belang bij een goede informatiehuishouding, want dit is randvoorwaardelijk om nog beter te kunnen sturen, verantwoorden en doelen te realiseren binnen onze stad. Bovendien willen we dat dit alles navolgbaar is, vindbaar blijft en bijdraagt aan onze verdere gemeentelijke geschiedschrijving - die we als oudste stad hoog in het vaandel hebben staan.

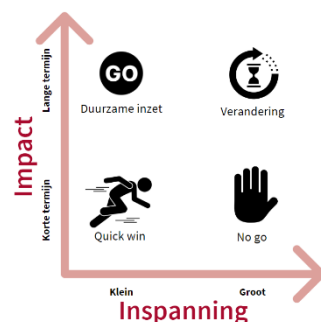
Waarvoor?

Als eerste wordt ingezet op het verbeteren van de informatievoorziening aan de raad om de transparantie, efficiëntie en effectiviteit van besluitvorming te versterken. Dit omvat het gestructureerd beheren en toegankelijk maken van beschikbare informatie, een goede digitale werkomgeving voor raadsleden, evenals actieve ondersteuning bij moties, amendementen en het adequaat beantwoorden van (technische) vragen. Met name zal de nadruk liggen op het inrichten van het proces rond de productie van beleid en het proces met betrekking tot projecten op de beleidsafdelingen.

Ook krijgt het verder verbeteren van de informatiehuishouding voor inwoners, ondernemers, de griffie, de rekenkamer, het college en de ambtelijke organisatie aandacht doordat we inzetten om het fundament van onze informatiehuishouding te verstevigen.

Wat

In het rapport “Bezem door de informatiehuishouding” van Stadscontrol en in het concept Actieprogramma in bijlage I zijn acties opgenomen die in ieder geval nodig zijn om te komen tot een Informatiehuishouding die op orde is. Daarnaast zijn er nog andere acties nodig. In het concept Actieprogramma is een driedeling aangebracht die gebaseerd is op de visualisatie hiernaast. Investerings in de informatiehuishouding hebben de kenmerken van elke andere transitie (lange termijn, complex, meerdere fases en met een gedragkundige



component). Een valkuil daarbij is dat korte termijn interventies een tijdelijke oplossing kunnen zijn, maar niet altijd leiden tot een oplossing van het onderliggende structurele probleem. Dit proberen we te voorkomen door te starten met een verdiepingsslag op de geprogrammeerde interventies.

Er wordt gestart met de acties die een relatief kleine inspanning vragen en impact hebben op de korte termijn, de zogenaamde “Quick Wins”. Vervolgens starten – soms ook gelijktijdig – de acties op die nog steeds een relatief kleine inspanning vragen maar impact hebben op de lange termijn, hier genoemd “Duurzame inzet”. Dan volgen de acties die een grote inspanning vragen en impact hebben op de lange termijn. De opstart kan ook soms al snel, maar vraagt om een langere voorbereiding of uitlijning met lopende acties binnen de organisatie. Er wordt dus niet geschuwd om acties op te starten die nu al kunnen maar pas op middellange of lange termijn effect hebben.

In het rapport ‘Bezem door de informatiehuishouding’ wordt ook het begrip “informatiebeheer en organisatie” gebruikt. Het ‘beheer’ en de ‘organisatie’ van informatie zijn cruciale randvoorwaarden om tot informatievoorziening te komen. De interne informatievoorziening vormt idealiter het fundament voor het ontwikkelen van een functionele externe informatievoorziening (bijvoorbeeld voor de raad). Het betekent echter niet dat je niet gelijktijdig kunt investeren in elk van de afzonderlijke onderdelen van de onderstaande “stroomdiagram”. Het diagram is voornamelijk bedoeld om aan te geven dat alle drie de elementen noodzakelijk zijn voor een fundamentele ontwikkeling of verbetering van je informatievoorziening.



Hoe?

Er wordt gekozen voor een ontwikkelgerichte veranderbenadering (PDCA-cyclus) om deze opdracht te realiseren. Dit betekent dat er vooraf geen blauwdruk is betreffende hoe het gedaan wordt, maar gaan dit samen met de medewerkers, het management en de stakeholders vormgeven. Dat doen we door o.a. te onderzoeken “Wie” er betrokken zijn en wie de verandering tot stand kunnen brengen, om vervolgens met de betrokkenen het “Hoe” (veranderproces) vorm te geven. We bepalen met elkaar het “Wat” en het “Waarom” (het veranderidee). Er wordt veranderd van A naar B (doel) op een manier die de kenmerken van het gewenste doel in zich draagt, op de manier van B. Gekozen wordt voor interventies die experimenteren met gedrag of we al in B zijn, alsof we het gewenste doel al hebben bereikt. We zorgen dat hier in onze planning voldoende ruimte voor is. Het is een iteratief proces met zowel kwantitatieve als kwalitatieve analyses die de richting/ontwikkeling gaan bepalen. De OR wordt op gezette tijden meegenomen voor ‘adviezen’ en ‘instemmingen’, evenals evaluatiemomenten met bestuur, directie, GMT, medewerkers en OR

De voorgestelde veranderingen in het rapport ‘Bezem door de informatie huishouding – concept Actieprogramma’ koppelen we aan de factoren: strategie, systemen/processen, managementstijl, personeel, cultuur en structuur. Het uitgangspunt hierbij is dat voor een optimale sturing en interne beheersing, de ‘zachte’ factoren even belangrijk zijn als de ‘harde’. Verder is belangrijk dat wanneer je iets verandert in 1 van de elementen dat je ook in de andere elementen moet veranderen om het evenwicht te herstellen

Wie?

- Wie en welke overlegplatforms zijn er betrokken bij deze opdracht:
- Bestuurlijk opdrachtgever: de burgemeester
- Opdrachtgever: Ruud Goijarts (directeur).
- Opdrachtnemer: Anco Hamming
- Organisatieadviseur: Henry Wetenkamp
- Het bestuursteam: de burgemeester, wethouder van Elferen, Ruud Goijarts, Sandra Ruta, Anco Hamming, Menno Hulshoff
- De ambtelijke stuurgroep: Ruud Goijarts, Leonie Willemsen, Sandra Ruta (adviserend lid), Arno Koldenhof, Hans Giesing, Erik Boelaars, Menno Hulshoff (agendalid), Anco Hamming en Henry Wetenkamp
- De voorzitter van de Rekenkamer
- De OR
- De klankbordgroep gemeenteraad
- De directie
- Het GMT
- De projectgroep: projectleiders van de diverse onderdelen van deze opdracht, communicatieadviseur, organisatieadviseur, opdrachtnemer
- Diverse stakeholders waaronder de projectleiders van projecten op het gebied van informatiehuishouding

Wanneer?

Omdat Stadscontrol in haar rapport de benodigde acties globaal heeft benoemd starten we voor het zomerreces met een aantal acties die nu al uitvoerbaar zijn. Daarnaast lopen er al een aantal projecten/opdrachten die vooruitlopend op het rapport van Stadscontrol gestart zijn. Ook wordt een aantal actiehouders gevraagd een verdiepingsslag te maken middels een plan van aanpak voor hun betreffende actie. Dit is nodig om te borgen dat de acties goed geïmplementeerd worden. In dit plan van aanpak komen de volgende onderwerpen volgens de veranderredenering aan de orde: waarom, waartoe, wat, hoe, wie en wanneer.

Er wordt gestuurd op het zo snel mogelijk realiseren van de 'Quick Wins'. We verwachten ze eind 2024 geheel of grotendeels gerealiseerd te hebben.

Van 'duurzame inzet' en 'verandering' weten we dat nog niet. Een eerste inschatting leert ons dat we globaal 3 jaar nodig hebben voor de uitvoering van het totale Actieprogramma. De start van de acties zijn gepland voor het zomerreces. Op basis van de plannen van aanpak kan er een gedetailleerde totaal-planning (bijlage II) worden opgesteld die voor het zomerreces vastgesteld wordt in de beide stuurgroepen.

We starten per omgaande met de volgende Quick Wins:

1. Schakels verbinden
2. Stroomlijnen proces richting raad
3. Instellen van de rol van informatiemakelaar.
4. Het periodiek houden van audits.
5. De actiecampagne.
6. Gezamenlijke taal en werkwijzen
7. Risicovolle dossiers

ad.1 Schakels verbinden

Er wordt een kick-off met de betrokken afdelingen/teams (MO, ST, VJB, PIF, Griffie, Frapper Toujours) en opgavetrekkers 'Open Nijmegen' en 'Digitale Transformatie' georganiseerd voor duidelijke rollen en een samenhangende aanpak. Het doel hiervan is dat er samenhang en samenspel ontstaat in de diverse projecten/opdrachten die allen te maken hebben met de informatiehuishouding.

ad.2 Stroomlijnen proces richting raad.

Het idee is om zo snel mogelijk te starten met een werkgroep die dit proces tegen het licht houdt. Mogelijk dat er verbeteringen nodig zijn, maar het kan ook zo zijn dat afspraken afgestoft of beter geïmplementeerd moeten worden. Naar aanleiding van het rapport worden de volgende suggesties benoemd:

- Het strikter handhaven van de termijn voor de beantwoording van raadsvragen, zodat deze sneller via het college kunnen worden beantwoord. Het college heeft vier weken de tijd voor het beantwoorden van schriftelijke vragen, maar haalt deze termijnen vaak niet.
- Het op vaste P&C momenten ambtelijk inplannen van tijd om samen met het college moties en amendementen te bespreken zodat het college deze kan gebruiken in communicatie naar de raad.
- Het adequaat, door de afdelingen, vullen van de een lange termijn agenda, zodat de raad weet wanneer wat op tafel komt. De lange termijn agenda wordt onderwerp van gesprek in de prestatiedialoog

ad.3 Instellen van de rol van informatiemakelaar.

We willen in de drie domeinen Fysiek, Sociaal en Bedrijfsvoering tenminste in juni een informatiemakelaars (werktitel) benoemd hebben. De rol van deze functionaris is er voor te zorgen dat informatievragen, moties en amendementen op een ordentelijke wijze worden afgehandeld, waarbij vraag en aanbod van informatie op elkaar zijn afgestemd.

Daarbij heeft de functionaris ook een rol in het signaleren van problemen in het proces van beschikbaar zijn, vinden en opslaan van informatie. Het betreft een tijdelijke rol, omdat we verwachten met het voortschrijden van 'informatiehuishouding op orde' er structurele oplossingen komen die een dergelijke rol overbodig maakt.

ad.4 Het periodiek houden van audits.

Vanaf nu kunnen we starten met audits. De eerste gedachte is het opvoeren van informatiehuishouding in de periodieke prestatiedialogen tussen directie en concernmanagers. Door gerichte vragen kan inzicht gekregen worden in de stand van zaken, verbeteracties en lacunes binnen de betrokken afdelingen. De bedoeling is dat binnen de afdelingen ook het gesprek met medewerkers hierover plaatsvindt.

ad.5 Starten met de actiecampagne.

Door onze archiefinspecteur is onderzoek gedaan naar de kennis rondom Archiefbewustzijn onder medewerkers. Deze actie loopt al voor een belangrijk deel al via Frapper Toujours. Met de archiefinspecteur gaan we in gesprek of deze actie voldoende is en hoe hier een vervolg aan te geven.

ad.6 Gezamenlijke taal en werkwijzen

Het vakjargon (lexicon) wordt vereenvoudigd en de procedures (voor archivering, bestandsbeheer, en documentatie) worden toegankelijk en vindbaar gemaakt. Zowel bij ad 5 als bij dit punt is het belangrijk om dit goed te implementeren in de organisatie. Voor een deel van de medewerkers geldt dat zij van onbewust onbekwaam via bewust onbekwaam, bewust bekwaam moeten worden. Beide punten dragen bij aan de cultuurverandering die nodig is om de informatiehuishouding op orde te krijgen.

ad.7 Risicovolle dossiers

Gestart wordt met de inventarisatie van risicovolle dossiers. Vervolgens wordt met betrokkenen bepaald hoe het informatiebeheer op een ordentelijke wijze ingericht kan worden. Recente voorbeelden van risicovolle dossiers zijn het dossier NEC en WMO. Op dergelijke dossiers zit het bestuurlijk afbreukrisico. De concernmanagers moeten zich ervan bewust worden/zijn dat zij hierin een rol te vervullen hebben. Daarnaast vraagt dit om een

gedragsverandering in de organisatie en het organiseren van de processen waaronder goed informatiebeheer bij risicovolle dossiers.

Zoals eerder aangegeven lopen er al een aantal acties/projecten/opdrachten. Voor het zomerreces wordt er gestart met bovenstaande acties. Na het zomerreces komen ze op stoom. De andere acties worden zo snel als mogelijk bijgeschakeld. De verwachting is dat ze eind 2024 geheel of grotendeels gerealiseerd zijn.

Communicatie

Communicatie speelt een cruciale rol bij veranderopgaven, zoals deze opdracht is. Het is essentieel om effectief te communiceren met verschillende belanghebbenden binnen de organisatie en overige stakeholders om de veranderingen en doelstellingen van de ontwikkeling duidelijk over te brengen en draagvlak te creëren. Door effectieve communicatie wordt de betrokkenheid, motivatie en acceptatie van werknemers vergroot, de weerstand verminderd en het succes van de verandering bevorderd.

Er worden verschillende communicatiekanalen gebruikt om ervoor te zorgen dat de boodschap effectief wordt overgebracht aan verschillende doelgroepen. Voorbeelden hiervan zijn: bijeenkomsten, e-mails, iNsite en nieuwsbrieven. We passen het communicatiekanaal aan, aan de behoefte en voorkeur van de belanghebbenden. Er wordt bij de start van deze opdracht een communicatieplan opgesteld.

Relatie met andere onderwerpen/projecten/opdrachten

Deze opdracht heeft samenhang met onder andere onderstaande onderwerpen/projecten/opdrachten. Wellicht zijn er nog meer.

- Frapper Tourjours
- Implementatie van de Wet Open Overheid
- Visie op document- en bestandsmanagement
- Informatiehuishouding: op orde brengen en houden
- MS365

In de komende weken wordt de samenhang en het onderscheid met deze opdracht uitgewerkt. Voor het slagen van deze opdracht is het belangrijk dat er samenhang en samenspel ontstaat tussen alle gerelateerde projecten/opdrachten en er een voortdurende afstemming is tussen deze verschillende trajecten.

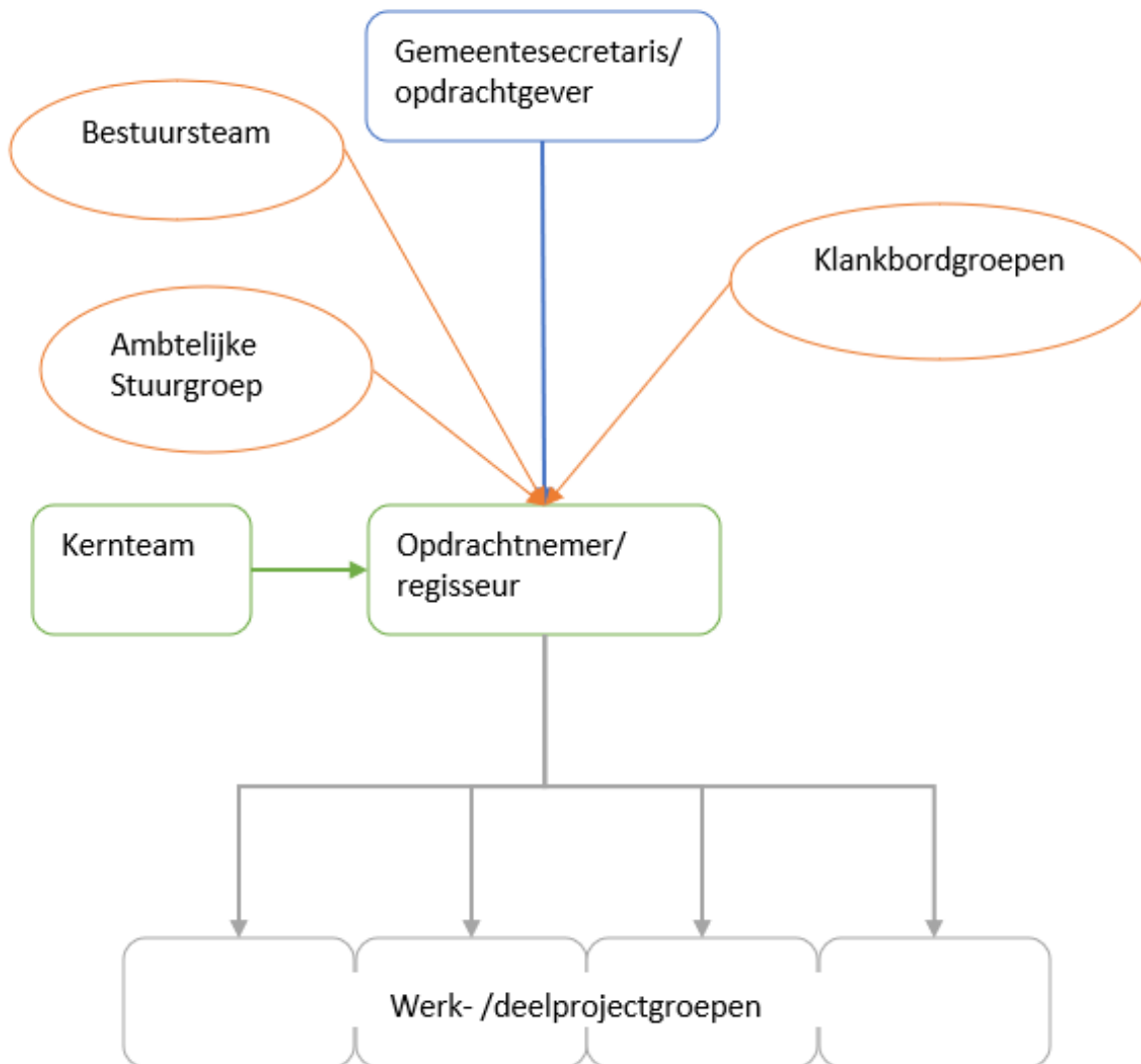
Financieel

Om de informatiehuishouding op orde te brengen zijn ambtelijke capaciteit en investeringen nodig. Er is sprake van een achterstand die alleen ingelopen kan worden door extra te investeren in de benodigde capaciteit en middelen.

Voor 2024 is een budget benodigd van € 500.000 waarvan € 140.000 voor projectkosten en € 360.000 voor directe kosten. Hiermee is in de lopende begroting geen rekening gehouden. Het project is gestart in het voorjaar van 2024 en derhalve niet in de begroting van dit jaar meegenomen. Dit zal als overschrijding gemeld worden in de tweede voortgangsmonitor.

Bij de oplading van de begroting 2025-2028 wordt dit knelpunt benoemd, waaraan een bedrag is gekoppeld van structureel € 540.000. Daarnaast zal jaarlijks met de oplading van de begroting bezien worden welke financiële middelen meerjarig nodig zijn. We gebruiken komende periode om dit nader te duiden. Elk jaar zal de kostenkant bekeken worden en meelopen in de gebruikelijk momenten in de P&C-cyclus.

Projectorganisatie



Bijlage I Actieprogramma

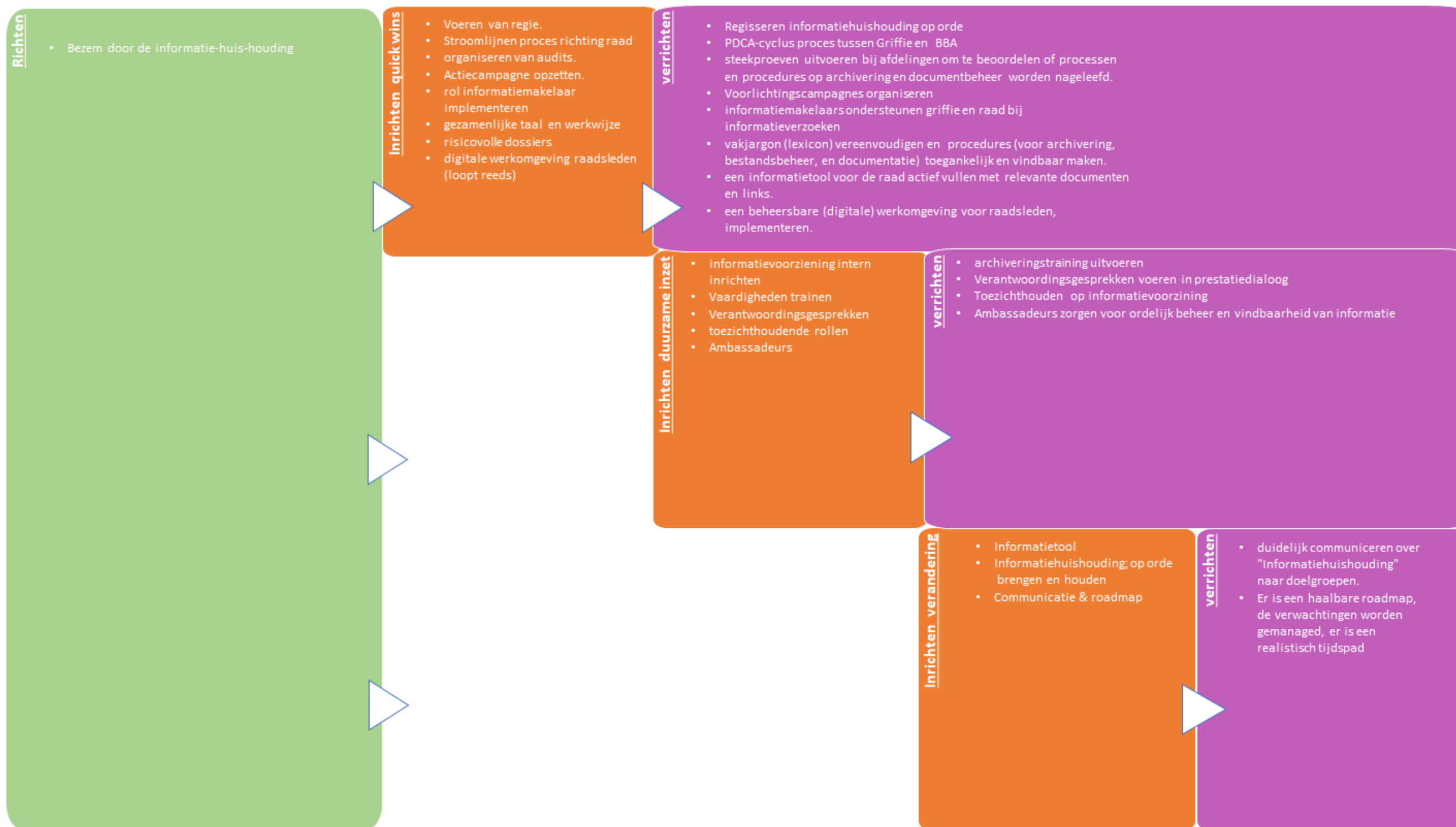
Onderstaand adviezen vanuit rapport Stadscontrol samengevat in enkele zinnen. Voor meer informatie verwijzen we naar het volledige rapport. Plus notitie dat ook deze acties op onderdeel overlap hebben en in samenhang moeten worden uitgevoerd.

Onderwerp	Van advies naar actie
Quick Wins	
Informatiemakelaar (rol)	Wijs informatiemakelaars aan binnen de beleidsvormende afdelingen, in contact met de griffie en de raad, ter ondersteuning van informatieverzoeken.
Audits	Voer steekproeven uit bij afdelingen om te beoordelen of processen en procedures op archivering en documentbeheer worden nageleefd.
Schakels verbinden	Organiseer een kick-off met de betrokken afdelingen/teams (MO, ST, VJB, PIF, Griffie, Frapper Toujours) en opgavetrekkers 'Open Nijmegen' en 'Digitale Transformatie' voor duidelijke rollen en een samenhangende aanpak. Herhaal indien nodig.
Actiecampagne	Initieer korte termijn ludieke acties en voorlichtingscampagnes. Put uit ervaringen zoals "Publieke dienstverlening", "Digitale Transformatie" en "Informatieveiligheid". Maak goed dossierbeheer vanzelfsprekend.
Gezamenlijke taal en werkwijzen	Vereenvoudig het vakjargon (lexicon), maak procedures (voor archivering, bestandsbeheer, en documentatie) toegankelijk en vindbaar.
Stroomlijnen proces richting raad	Blijf in overleg tussen Griffie en BBA inzetten op het verbeteren van het proces rondom de informatievoorziening aan de raad. Stuur ambtelijk op de naleving van afspraken door betrokken spelers.
Risicovolle dossiers	Identificeer risicodossiers voor prioritaire archivering. Wijs extra menskracht toe, toets toegankelijkheid. Leg besluiten helder vast.
Duurzame inzet	
Onderwerp	Van advies naar actie
Vaardigheden trainen	Voeg verplichte (online) archiveringstraining met toets toe aan Studytube voor zowel nieuwe als bestaande medewerkers. Onderzoek of meta-dateren (tags, beschrijving, tijdstempel) een individuele vaardigheid is of een specialistische taak.
Verantwoordings-gesprekken	Voeg archiveren toe aan afdelingsplannen en prestatiedialoog met managers. Maak informatiehuishouding deel van leiderschapstrajecten en gesprekscyclus met medewerkers.
Toezichhoudende rollen	Doe onderzoek naar toezichhoudende functies, inclusief rollen rondom informatiehuishouding. Kom met een meerjarig programma waarin duidelijk is wanneer welk thema aan bod komt. Toets op naleving van afgesproken werkwijzen.
Ambassadeurs	Wijs interne ambassadeurs aan voor ordelijk beheer en vindbaarheid van informatie, vergelijkbaar met privacy-ambassadeurs. Zorg voor effectieve kennisoverdracht en samenwerking met experts.



<i>Verandering</i>	
<i>Onderwerp</i>	<i>Van advies naar actie</i>
Regiefunctie	Werk met een nieuwe regisseur ('doorbraakmanager'), als verbindende schakel tussen uitvoering en management, aan oplossingen voor informatiehuishouding. Neem Woo-vereisten mee, visualiseer informatiestromen vanuit raads perspectief en benoem maatregelen om de gewenste situatie te bereiken.
Informatietool	Onderzoek informatiebehoefte voor de raad naast raadsinformatie in iBabs. Verken welke tool informatie op thema kan bieden op korte en lange termijn. Vul informatietool actief met relevante documenten en links.
Digitale werkomgeving raadsleden	Zorg voor een beheersbare (digitale) werkomgeving voor raadsleden, denk hierbij aan Microsoft 365. Heroverweeg de inrichtingskeuze in Citrix met de raad als 'externe partner', onderzoek juridische alternatieven.
Landelijke adviezen	Betrek (onderhanden) adviezen en meerjarenplannen op basis van het landelijke "Groundhog Day"-rapport (Groundhog Day (acoι.nl)) en "Alles is niets" (Alles is niets (acoι.nl)). Vertaal landelijke adviezen naar de praktijk in Nijmegen.
Communicatie & roadmap	Communiceer duidelijk over "Informatiehuishouding" naar doelgroepen. Gebruik een haalbare roadmap, manage verwachtingen, bepaal realistisch tijdspad en middelen voor zichtbare vooruitgang.

Bijlage II Routekaart 'Informatiehuishouding op orde'



tot april 2024

mei - aug 2024

sept - dec 2024

jan 2025 - dec 2026