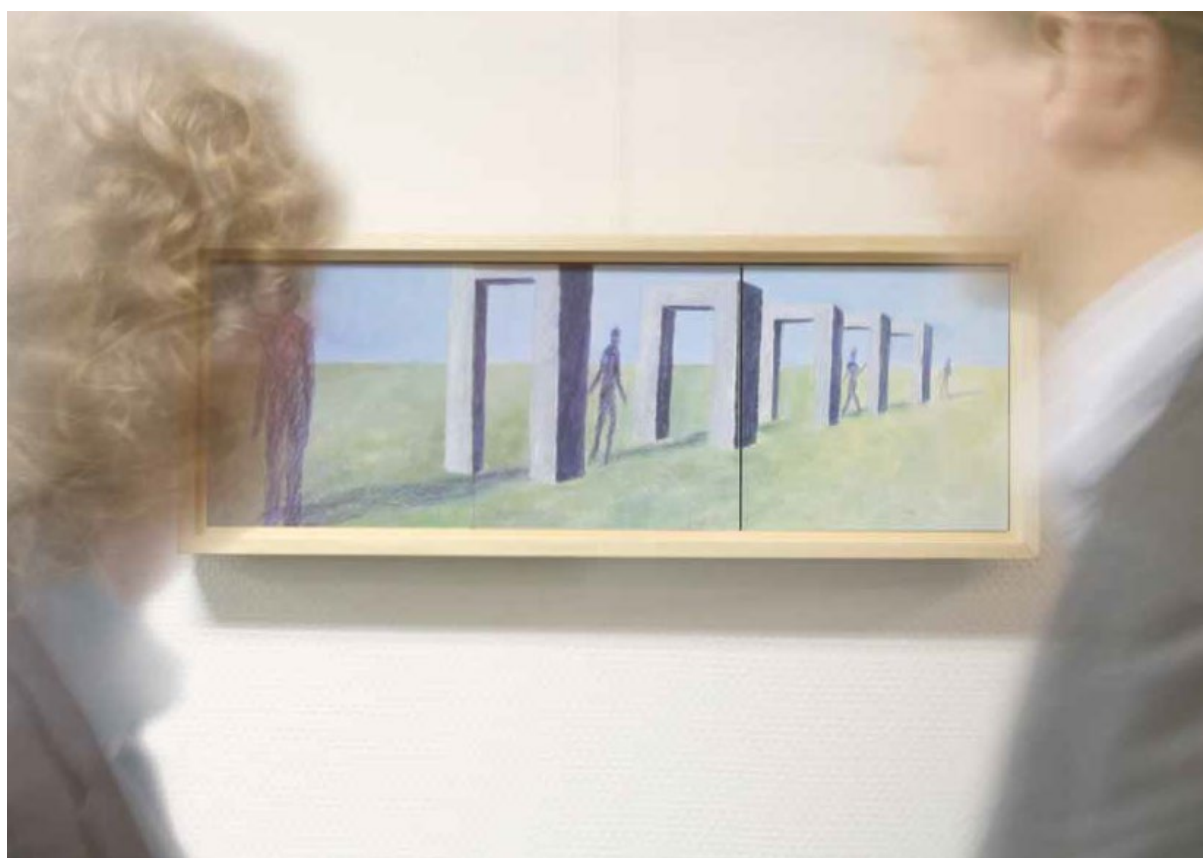




Gateway Review™

Gateway Reviewrapport Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding (ACOI)



Het ACOI op een kruispunt!

Colofon

Gateway Review Classificatie	Health Check Organisatie Vertrouwelijk
Titel	Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding (ACOI)
Kenmerk	2025-RO-026
Opleverdatum rapport	05-12-2025
Bijlage(n)	A. Doelen Gateway Review Health Check B. Geraadpleegde documenten
Opdrachtgever SRO	ACOI Lydia Bremmer
Datum/Periode review	01-12-2025 t/m 05-12-2025
Datum	10-12-2025
Versie	1.0
Status	Definitief
Informatie	Bureau Gateway Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Postbus 20011 2500 EA Den Haag T: 06 50738585 M: postbusgateway@minbzk.nl W: www.gatewayreview.nl

Bureau Gateway is door de Britse overheid geaccrediteerd voor het gebruik van de Gateway Review™ methodiek en licentiehouders van de methodiek in Nederland. De naam Gateway Review is een geregistreerd woord- en beeldmerk, gedeponeerd bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE).

Context

Het Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding is een permanent adviescollege dat is ingesteld met de Wet open overheid, die op 1 mei 2022 in werking trad. Als belangrijkste taak heeft het ACOI de uitvoering van de Wet open overheid te bevorderen, en als zodanig bij te dragen aan de verwezenlijking van het doel van deze wet.

De taken van het Adviescollege zijn bepaald door de Wet open overheid (hierna: Woo). Het Adviescollege bevordert de toepassing van de Wet open overheid; het adviseert, gevraagd en ongevraagd, aan de regering en het parlement over beleid en wetgeving rond openbaarheid en goed beheer van overheidsinformatie.

Daarnaast bemiddelt het Adviescollege naar aanleiding van klachten over de afhandeling van Woo-verzoeken van journalisten, onderzoekers en maatschappelijke organisaties met een 'beroepsmatig belang' tussen deze verzoekers en de betreffende overheidsorganisaties.

Tot slot werkt het Adviescollege aan een betere uitvoering van de Woo door de kennis over deze wet in al zijn facetten te bevorderen, met onderzoeken, richtsnoeren en kennisdeling.

Bij de uitvoering van zijn taken werkt het Adviescollege onafhankelijk, deskundig en in open verbinding met de samenleving. Het Adviescollege laat zich daarom informeren door alle betrokkenen: bestuurders en ambtenaren, journalisten en wetenschappers, belangengroepen, bedrijven en burgers.

Vraagstelling

Aan de Gateway Review ligt de volgende vraagstelling ten grondslag:

In hoeverre is de organisatie van het ACOI (nog steeds) adequaat vormgegeven en ingericht om zijn wettelijke taken en doelstellingen te realiseren, nu en in de toekomst.

Hierbij kunnen de volgende aspecten aan bod komen:

- Veranderingen in de context
- Organisatie inrichting en bemensing
- Financiering, ook afgezet per taak (dekking per taak)

Bij het beantwoorden van de vraagstelling zal, gegeven de context waarbinnen het geheel zich afspeelt, gekeken worden naar aspecten zoals de opgave, eigenaarschap, ontwerp, samenwerking, instrumenten en methoden, en de benodigde facilitering (Wiel van verbinding).

Leeswijzer

In de volgende paragraaf wordt de eindconclusie door het Gateway Reviewteam in de vorm van een Optimisation Confidence gepresenteerd. De toegekende statuskleur wordt hierin nader toegelicht.

Aansluitend worden de aanbevelingen die bedoeld zijn om de slaagkans te vergroten weergegeven. Per aanbeveling wordt de urgentie aangegeven. In de laatste paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de Gateway Review beschreven. Deze dienen voor beeldvorming en tevens als onderbouwing voor de aanbevelingen. Het rapport wordt afgesloten met een drietal bijlagen, namelijk:

Bijlage A geeft een volledige opsomming van de doeleinden van een Gateway Review Health Check. Bijlage B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Review zijn bestudeerd.

Dankwoord

Wij bedanken de opdrachtgever Lydia Bremmers voor deze opdracht alsmede de begeleiders die zowel vanuit Bureau Gateway als de opdrachtgever voor alle noodzakelijke voorbereidingen hebben gezorgd voor de Gateway Review. Daarnaast danken wij de mensen die zijn geïnterviewd. Zij spelen een belangrijke rol om tot bevindingen en aanbevelingen te komen.

Daarnaast bedanken wij de medewerkers van het ACOI voor de uitstekende organisatie, huisvesting, lunch, IT, en de gastvrijheid waardoor wij als reviewteam ons werk konden doen. Daarvoor een speciaal woord van dank aan de SPOC.

Optimalisation Confidence

Status:

ORANJE

GROEN

Het reviewteam is, op basis van de bevindingen in de Gateway Review Health Check, van mening dat gezien de veranderende context er een logisch moment is voor een herbezinning. Dit betreft de invulling van taken en rollen van het ACOI in het informatiehuishoudings- en openbaarheidslandschap en de daarbij horende organisatieontwikkeling. Dat moment is ook logisch omdat er na de pioniersfase een nieuwe fase aanbreekt en het ACOI op een kruispunt staat. Betrek bij deze 'reset' de behoefte aan praktische en zo nodig meer normerende producten ten behoeve van vereenvoudiging van de uitvoeringspraktijk (passieve openbaarmaking). Richt daarnaast de energie op actieve openbaarmaking en het bevorderen van informatiehuishouding. Breng balans aan in de aandacht voor bestuursorganen, centrale en decentrale overheid en verzoekers en breng focus aan. Zet stappen om de pioniersfase af te ronden. Entameer daartoe een gesprek als College en betrek de stakeholders daarbij, zodat er gekomen wordt tot een gedragen taak- en rolopvatting van het ACOI. Werk daarnaast samen met de beleidsverantwoordelijken aan de toekomstagenda. Daarmee ontstaat er een stevig en gedeeld fundament voor de activiteiten van het ACOI in de komende jaren. De aanbevelingen geven daarvoor bruikbare elementen. Dit is nodig om blijvend effectief te zijn om de uitvoering van de Woo te bevorderen. Voor de organisatie geldt dat een aanpassing van de managementstructuur nodig is. Daarnaast is het van belang te zorgen dat de organisatie beter kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

Bij de bepaling van de Status van de Optimisation Confidence dienen de volgende definities gebruikt te worden.

Kleur	Toelichting status
	GROEN De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als optimaal ervaren. Er worden geen directe aanleidingen gezien om wijzigingen in de balans aan te brengen.
 	ORANJEGROEN De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als bijna optimaal ervaren. Door middel van geringe aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten kan wenselijk zijn om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	ORANJE De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als sub-optimaal ervaren. Door middel van aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
 	ORANJEROOD De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende op minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten.
	ROOD De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als verre van optimaal ervaren. Door middel van zeer ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij deze aanpassingen betrekking hebben op fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.

Aanbevelingen Gateway Reviewteam

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende urgentie volgens onderstaande definities.

Aanbeveling	Urgentie
1. Gebruik de beoogde evaluatie van de Woo en de geplande zelfevaluatie van het ACOI om te komen tot een aangescherpte visie op de wijze waarop het ACOI zijn rol vervult. Stem deze breed af en vertaal deze naar concrete initiatieven en acties. Dit biedt een stevig en gedeeld fundament voor de doorontwikkeling van het ACOI in de komende jaren.	Essentieel
2. Geef in de advisering meer aandacht aan actuele ontwikkelingen, zoals technologische innovatie op het vlak van de informatiehuishouding (datalandschap, AI) en actuele thema's als weerbaarheid, en de invloed hiervan op de uitvoering van de Woo.	Aanbevolen
3. Zoek de balans in de bemiddeling tussen de belangen van verzoekers en de belangen van de bevraagde bestuursorganen, centrale en decentrale overheid, met respect voor elkaars rollen.	Essentieel
4. Denk na over de toekomst van de invulling van de bemiddelingsrol.	Aanbevolen
5. Breng focus aan in de advisering. Vereenvoudig de uitvoeringspraktijk door guidance en praktisch advies te geven over de normstelling in de adviezen en hoe die toegepast kunnen worden.	Essentieel
6. Ga door met het ontwikkelen van de kennisfunctie. Haal behoeften op bij stakeholders, en werk samen met partners die de kennis kunnen verspreiden. Betrek bij de ontwikkeling van de kennisfunctie de mate waarin de activiteit bijdraagt aan een breed lerend effect.	Aanbevolen
7. Voer als College en organisatie het gesprek over een gedeelde visie en strategie op de toekomst en het optimaal benutten van elkaars kennis en ervaring. Vanuit de kruispuntgedachte waar de organisatie nu staat en de ontwikkeling in de context is een verandering noodzakelijk en urgent. Werk samen met de beleidsverantwoordelijken aan een gezamenlijke toekomstagenda.	Essentieel

-
8. Wijzig de leidinggevende structuur en ga naar een kleiner MT dat bijvoorbeeld bestaat uit de Secretaris-Directeur en een plaatsvervanger, zodat de huidige leidinggevenden zich volledig kunnen richten op inhoud en functionele aansturing van het werk en ruimte ontstaat voor opgevegericht werken. **Essentieel**
-

9. Ontwikkel als leiding effectiever stakeholdermanagement. Stel een Public Affairs Officer aan binnen de organisatie onder directe aansturing van de Secretaris-Directeur. **Essentieel**
-
-

Kleur aanbeveling	Toelichting
Kritiek Doe onmiddellijk	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten, is het van het grootste belang dat onmiddellijk actie wordt ondernomen.
Essentieel Doe binnenkort	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten, is het van belang dat binnenkort actie wordt ondernomen.
Aanbevolen	De organisatie kan haar voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling voor een nog betere balans tussen effectiviteit en doelmatigheid.

Bevindingen en aanbevelingen

Context

Het ACOI is als permanent adviescollege ingesteld met de Wet open overheid (Woo), die op 1 mei 2022 in werking trad. Als belangrijkste taak heeft het ACOI de uitvoering van de Wet open overheid te bevorderen. Dit wordt opgepakt aan de hand van drie taken: (on)gevraagd advies, bemiddeling n.a.v. klachten en kennis. De missie van het college is om aanjager te zijn van de openbaarheid. Het reviewteam heeft een organisatie aangetroffen die er goed in is geslaagd om in een kort tijdsbestek een positie in te nemen in het speelveld van de openbaarheid. Een organisatie met zeer betrokken, bevlogen en deskundige mensen. Vele gesprekspartners gaven aan dat de adviezen worden gewaardeerd om hun deskundigheid en ook om een zekere vasthoudendheid wat past bij een onafhankelijk adviescollege. Ook is er waardering voor de open en benaderbare houding van de organisatie. Er is waardering voor de bemiddelingsrol, maar deze wordt ook gezien als een aparte tak van sport in de werkzaamheden. Aan de kwaliteit van de producten wordt niet getwijfeld, het is eerder de vraag of het door gebrek aan focus niet teveel is.

Het ACOI kwam tot stand in de behandeling van de initiatiefwet Woo als een compromis. Het reviewteam heeft gemerkt dat er daarmee ook met enige regelmaat discussie blijft over de rol en positie van het ACOI. Hier is aandacht voor nodig. Dat doet echter niet af aan hetgeen het ACOI vanaf de start heeft weten te bereiken als onafhankelijk college. Er is in korte tijd dankzij een forse inzet veel expertise opgebouwd met een deskundige staf met veel energie op het onderwerp.

ACOI op een kruispunt

Het reviewteam beluisterde bij gesprekspartners dat de uitvoeringspraktijk weerbarstig is en implementatie van een goed werkende Woo bij zowel rijk als andere overheden nog lang niet is afgerond. Het stelsel met twee belangrijke wetten Woo en Archiefwet is nog in ontwikkeling. En het gesprek tussen de spelers ook, zoals: beleids- en stelselverantwoordelijken, het Nationaal Archief, het ACOI, de inspectie, alle bestuursorganen als uitvoerders en de informatievragers burgers, belangengroepen en journalisten.

Daarbij stellen we vast dat de context ten opzichte van de start van het ACOI is gewijzigd. In die tijd was er naar aanleiding van de toeslagenaffaire veel aandacht voor openbaarheid en een andere bestuurscultuur. Gesprekspartners geven aan dat de wet in werking is getreden zonder dat de implementatie al op orde was: de informatiehuishouding bij bestuursorganen is een complex uitvoeringsvraagstuk wat de actieve openbaarheid nog niet bevordert waardoor er veel aandacht uitgaat naar de passieve openbaarmaking (Woo-verzoeken). Breed wordt geconstateerd dat de Woo daarmee ook heeft geleid tot juridisering en formalisering van het thema openbaarheid en daarmee tot hoge uitvoeringskosten, vaak lange doorlooptijden, en informatievragers die zich niet altijd voldoende bediend voelen.

Momenteel zien we vanuit politiek-bestuurlijke kant een roep om vereenvoudiging van wet- en regelgeving en beperken van de uitvoeringslast. Dit is ook terug te lezen in het tussenverslag van de informateur. De SG's hebben in een brief aan de formateur aangegeven dat het belangrijk is te kijken naar vereenvoudiging van wet- en regelgeving of de uitvoeringspraktijk en naar een betere uitvoering, die met minder mensen kan plaatsvinden dan nu. Daarbij is ook het hervormen en

verbeteren van de Woo genoemd ¹. Daarmee lijkt de focus op (het vereenvoudigen van) de uitvoeringspraktijk van de Woo te liggen. Dit maakt dat het verstandig is te kijken naar de invulling van de taken en rollen in het informatiehuishoudings- en openbaarheids-landschap en die van het ACOI.

De pioniersfase is afgerond en er breekt een nieuwe fase aan. Herbezinning op de wijze van invulling van de wettelijke rol en taak van het ACOI in het totale landschap is nodig. Het jaar 2026 is daar, met de wetsevaluatie en de evaluatie van het ACOI zelf, een logisch moment voor. Het is belangrijk beleidsverantwoordelijken en overige stakeholders te betrekken bij deze ‘reset’ en de verdere concretisering van de koers voor de komende jaren. Dit biedt een stevig én gedeeld fundament voor de doorontwikkeling van het ACOI.

1.1 Aanbeveling

Gebruik de beoogde evaluatie van de Woo en de geplande zelfevaluatie van het ACOI om te komen tot een aangescherpte visie op de wijze waarop het ACOI zijn rol vervult. Stem deze breed af en vertaal deze naar concrete initiatieven en acties. Dit biedt een stevig en gedeeld fundament voor de doorontwikkeling van het ACOI in de komende jaren.

2. Hoe het doel te bereiken

2.1 Aanbeveling

Geef in de advisering meer aandacht aan actuele ontwikkelingen, zoals technologische innovatie op het vlak van de informatiehuishouding (datalandschap, AI) en actuele thema's als weerbaarheid, en de invloed hiervan op de uitvoering van de Woo.

Bevinding

In de gesprekken is helder naar voren gekomen, dat men de producten van het ACOI van hoge kwaliteit en inhoudelijk stevig vindt. Tegelijkertijd valt het het reviewteam op dat het in de gesprekken vooral gaat over het hier en nu, en niet zozeer over de toekomst. Zo zijn er op het vlak van de informatiehuishouding belangrijke technologische ontwikkelingen op het gebied van data en AI. Dit raakt niet alleen de wijze waarop passieve informatieverstrekking in de toekomst plaats vindt, maar ook de manier informatie actief ontsloten kan worden. Dit laatste wordt door vrijwel alle gesprekspartners als een speerpunt voor de komende jaren gezien, waarbij aangetekend wordt dat er ook in het hier en nu al veel mogelijk is. Ook veranderingen op het vlak van geopolitiek en veiligheid vragen om een antwoord. Het maatschappelijk debat over de invloed hiervan op de (uitvoering van de) Woo komt langzaam op gang. Het ACOI kan hier een belangrijke rol in spelen, ook door hieraan aandacht te besteden in de adviezen.

2.2 Aanbeveling

Zoek de balans in de bemiddeling tussen de belangen van verzoekers en de belangen van de bevragede bestuursorganen, centrale en decentrale overheid, met respect voor elkaars rollen.

¹ Brief van 21 november 2025, p.4: “Dat betekent dat wij willen inzetten op vereenvoudiging van wet- en regelgeving voor mensen en bedrijven. Op vereenvoudiging van onze eigen processen, op het verkleinen en verbeteren van de controletoren, op het hervormen en daarmee verbeteren van de werking van de WOO, op het hervormen van het uitgebreide toezicht- en advieslandschap en op het volop inzetten van en investeren in technologie (ICT, AI, etc.).”

Bevinding

Vanuit het gevarieerde krachtenveld komen evenzoveel gevarieerde geluiden over de wijze waarop het ACOI normeert bij bemiddeling. Vanuit verzoekers wordt opgemerkt dat de bemiddelingsadviezen en -brieven scherper geformuleerd kunnen worden. Aan de andere kant ziet men het ACOI als een soort ombudsman voor verzoekers, waarbij weinig oog is voor de belangen van het bevraagde bestuursorgaan van zowel centrale als decentrale overheid. Daarbij gaat het vooral om de gevoelde werkdruk en administratieve last. Beide zijden van het spectrum hebben echter wel groot vertrouwen in het deskundige oordeel van het ACOI. Er is dan ook behoefte aan een heldere normering beide kanten op, dus zowel richting verzoeker als richting bevraagde.

2.3 Aanbeveling

Denk na over de toekomst van de invulling van de bemiddelingsrol.

Bevinding

Het reviewteam heeft veel waardering geproefd voor de bemiddelingsrol, zeker (maar niet alleen) vanuit verzoekers. Tegelijkertijd is deze rol gericht op de problematiek van het hier en nu, en is deze qua beslag op menskracht en middelen moeilijk stuurbaar. Ook wordt opgemerkt, dat deze rol minder groot zou kunnen worden als er meer aandacht zou uitgaan naar de voorkant van openbaarheid: het verbeteren van de informatiehuishouding en de actieve openbaarmaking.

2.4 Aanbeveling

Breng focus aan in de advisering. Vereenvoudig de uitvoeringspraktijk door guidance en praktisch advies te geven over de normstelling in de adviezen en hoe die toegepast kunnen worden.

Bevinding

De adviezen en producten van het ACOI zijn van hoge kwaliteit. De praktijk van de uitvoering bevindt zich in een breed palet van organisaties, en is weerbarstig. Organisaties ervaren de Woo als een last, en het absorptievermogen is beperkt. De gesprekspartners onderschrijven het belang van openbaarheid, maar de soms grote werklast die het voldoen aan Woo-verzoeken met zich meebrengt heeft een negatieve invloed, die de weerstand tegen de Woo doet toenemen. Het reviewteam heeft opgemerkt dat organisaties in den brede behoefte hebben aan advies over het praktisch toepassen van de normen van openbaarheid. Het ACOI kan hier een aanjagende en ondersteunende rol vervullen door advisering ten aanzien van de wijze waarop de wet kan worden uitgevoerd (normering).

Deze lijn heeft het ACOI al meer ingezet, bijvoorbeeld in het advies over het bewaren van chatberichten² en werkwijzers³. Samenwerking met alle partijen in het ecosysteem is hierbij belangrijk: informatievragers, bestuursorganen, provincies/gemeenten, andere adviescolleges, de wetenschap, etc. Deze lijn zou verder doorgetrokken moeten worden. Het voldoen aan de Woo moet makkelijker en leuker worden, en moet ook nut hebben voor de organisaties zelf. Dat maakt het des te belangrijker om meer aandacht te geven aan de actieve openbaarmaking en het verbeteren van de informatiehuishouding, en daarmee aan de voorkant te komen van openbaarmaking.

2.5 Aanbeveling

² 'Kan dit weg?' – 'Nee', ACOI, januari 2023

³ Bijvoorbeeld de 'Samenwerkwijzer. Een model voor Woo-behandelaars over goed contact en overleg tijdens het Woo-proces.', juni 2025

Ga door met het ontwikkelen van de kennisfunctie. Haal behoeften op bij stakeholders, en werk samen met partners die de kennis kunnen verspreiden. Betrek bij de ontwikkeling van de kennisfunctie de mate waarin de activiteit bijdraagt aan een breed lerend effect.

Bevinding

Het intensiveren en doorontwikkelen van de kennispoot kan op een breed draagvlak rekenen, zo komt uit de gesprekken naar voren. Het reviewteam heeft de indruk gekregen dat de kennis die ontwikkeld wordt in bemiddelingstrajecten hier mede voeding aan geeft. Er is de nodige waardering geuit voor de al bestaande kennisproducten, die in een behoefte voorzien. Het ACOI hoeft dit niet allemaal zelf te doen, maar kan gebruik maken van dan wel samenwerken met relevante partners. De tijdelijkheid van de financiering van deze intensivering in relatie tot de verwachting dat deze taak goed gestalte krijgt is daarbij een belangrijk aandachtspunt. Immers, als het budget niet structureel wordt zullen er keuzes gemaakt moeten worden.

3. Organisatie

3.1. Aanbeveling

Voer als College en organisatie het gesprek over een gedeelde visie en strategie op de toekomst en het optimaal benutten van elkaars kennis en ervaring. Vanuit de kruispuntgedachte waar de organisatie nu staat en de ontwikkeling in de context is een verandering noodzakelijk en urgent. Werk samen met de beleidsverantwoordelijken aan een gezamenlijke toekomstagenda.

Bevinding

De organisatie balanceert tussen enerzijds het versterken en bewaken van haar onafhankelijke rol en anderzijds het faciliteren van openbaarheid en de uitvoering van de Woo bij overheden. Dat geeft een natuurlijke frictie. Dit is terug te zien in de perceptie van stakeholders. Door stakeholders wordt het ACOI soms gezien als té activistisch en door anderen als te weinig activistisch. Dat vergt flexibiliteit in het optreden van het ACOI, en in het bijzonder van het College vanwege hun externe rol, en vraagt een gezamenlijke interne visie op handelen naar en in de buitenwereld.

Het reviewteam merkt dat het College scherper met elkaar het gesprek kan aangaan over de strategie van het ACOI en hoe de doelen effectief zijn te bereiken. Het reviewteam hoort terug dat het men het belangrijk vindt dat het College goed in verbinding staat met de verschillende stakeholders inclusief de beleidsverantwoordelijken. Dat kan schuren met de onafhankelijke rol, maar het hoeft elkaar niet uit te sluiten.

De organisatie moet een doorstart maken uit de pioniersfase naar volwassen fase. Dat vergt een stijl die beter past bij een organisatie die de pioniersfase voorbij is. Het bereiken van de doelstellingen van het ACOI is gebaat bij een slimme strategie om effectief te zijn. Door oog te hebben voor de weerbarstige uitvoeringspraktijk en mee te bewegen op weerstand en vragen vanuit de bestuursorganen ontstaat meer draagvlak voor de Woo.

3.2. Aanbeveling

Wijzig de leidinggevende structuur en ga naar een kleiner MT dat bijvoorbeeld bestaat uit de Secretaris-Directeur en een plaatsvervanger, zodat de huidige leidinggevenden zich volledig kunnen

richten op inhoud en functionele aansturing van het werk en ruimte ontstaat voor opgabegericht werken.

Bevinding

Er is erkenning dat er in korte tijd veel is bereikt door een compacte organisatie met een grote opgave. Dit wordt gezien en erkend door de buitenwereld. Daarnaast zien we veel adaptief vermogen binnen de organisatie. Het reviewteam constateert echter dat een organisatie van deze omvang een groot 'hoofd' heeft. Alhoewel de organisatie niet als hiërarchisch of bureaucratisch wordt ervaren, is het management en de clusters wel klassiek ingericht. Het reviewteam vraagt zich af of de leidinggevende taken bij de huidige MT leden voldoende zinvol zijn ingericht met betrekking tot de managementrol. Zij werken in de huidige praktijk vooral mee met de medewerkers. Daarnaast lijkt de klassieke harkstructuur van de organisatie niet te passen bij de toekomstige opgave.

Om de organisatie toekomstgericht te maken kan de leidinggevende structuur worden vereenvoudigd tot een kleiner MT. De HR taken kunnen binnen dit MT worden belegd. De huidige leidinggevers kunnen zich dan volledig focussen op andere kerntaken die deels liggen in inhoud (wat moet er worden gedaan) en deels in proces (hoe moet het worden georganiseerd). Op deze manier kunnen zij zich dan volledig bezig houden met de inhoudelijke sturing van het werk. Hiermee ontstaat capaciteit voor adaptief opgabegericht projectmanagement. Dit creëert ruimte voor het inrichten van nieuwe projecten als dit noodzakelijk is. Bijvoorbeeld bij een nieuw omvangrijk adviestraject.

Bij verdere organisatieontwikkeling is het belangrijk om de huidige medewerkers blijvend goed te betrekken. We merken dat er veel positieve energie aanwezig is om de organisatie verder te brengen.

3.3. Aanbeveling

Ontwikkel als leiding effectiever stakeholdermanagement. Stel een Public Affairs Officer aan binnen de organisatie onder directe aansturing van de Secretaris-Directeur.

Bevinding

Het ACOI heeft een unieke en onafhankelijke rol in het speelveld van informatiehuishouding en openbaarheid. Vanuit deze kracht en unieke positionering kan het ACOI een verbindende en leidende rol spelen bij het versterken van slimme samenwerking om effect te bereiken op een goede werking van de Woo en openbaarheid van informatie.

Vanwege de begrijpelijke focus op de inhoud is het stakeholdermanagement binnen de organisatie onvoldoende belegd. Tegelijkertijd is effectief stakeholdermanagement essentieel om effect te bereiken op de doelstellingen van het ACOI. Het ACOI hoeft en kan niet alles zelf doen!

Maak gebruik van de kracht van anderen om effect te bereiken op de kerntaken. Het reviewteam hoort een behoefte aan slimme samenwerking met de buitenwereld. Er is al een goede weg ingeslagen met samenwerking, maar dit kan nog beter.

Neem ervaren complexiteit uit de bestuursorganen op de Woo uitvoering en op het thema openbaarheid serieus en organiseer hier capaciteit op binnen de organisatie. Het reviewteam denkt dat een Public Affairs Officer (PAO) een wezenlijke bijdrage levert aan de effectiviteit van het ACOI.

Een PAO krijgt de taak om zich actief bezig te houden met stakeholders, publieke beïnvloeding en een strategische bijdrage te leveren aan de lange termijn uitvoering van strategische doelen.

Op deze manier wordt de capaciteit van de organisatie slimmer ingezet om doelen te bereiken.

Bijlage A

Intentie van Gateway Review Health Check

Tijdens de Gateway Health Check wordt bij een organisatie of (delen van) keten/netwerk van organisaties bekeken in hoeverre de opzet en inrichting van de verschillende onderdelen en/of de organisatie/ketennetwerk als geheel optimaal is vormgegeven en functioneert (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de Gateway Review 0 t/m 5 is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de opdrachtgever nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Health Check ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

Vragen die bij een Gateway Review Health Check aan bod kunnen komen, zijn onder andere:

- Is de doelstelling en bestaansgrond van de (keten /netwerk van) organisaties eenduidig bekend?
- Past de inrichting van de organisatie qua vorm en omvang bij de gestelde taken?
- Bestaat er een gecommuniceerd governance model dat in opzet, inrichting en werking aanwezig is?
- Is de inrichting van de planning-en-control cyclus in lijn met de doelstelling en de besturingsprincipes van de organisatie?
- Is er een optimale balans tussen kosten en baten?
- Is de informatievoorziening zo ingericht dat deze het bereiken van de organisatieresultaten mogelijk maakt?
- Is de beheersing van de processen afdoende?
- Hoe beïnvloedt/versterkt de cultuur van de organisatie respectievelijk de cultuurverschillen tussen de ketenpartners het bereiken van het resultaat?
- Hoe ervaren de organisaties in de keten hun positie en bijdrage aan de keten?

Bijlage B

Geraadpleegde documenten

Nr .	Titel document
1	Nota - annotatie
2	Concept verslag Bestuurlijk overleg ACOI
3	OenF-rapport
4	Jaarverslagen
5	Werkprogramma's
6	Ontstaansgeschiedenis
7	Organogram
8	Wetgevingsadviezen
9	Vergaderverslagen college
10	Casus selectie Adviezen
11	Acoi-advies-wat-kan-ik-voor-u-doen.pdf
12	Adviesrapport Wat-zou-u- willen- weten?
13	Casus selectie bemiddelingsadviezen
14	Def-advies-inzake-woo-verzoek-naar-aanleiding-van-de-toespraak-van-premier-rutte.pdf
15	Eindbrief-bemiddeling-onderzoeker-en-de-gemeente-leeuwarden.pdf
16	Advies-na-bemiddeling-follow-the-money-nrc-en-omroep-gelderland-inzake-toegang tot emissiegegevens.
17	Ongevraagd advies
18	Groundhog day; Dit rapport biedt een terugblik op 35 jaar digitale informatiehuishouding bij de overheid.
19	Journalistenonderzoek; Het Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding heeft onderzoek laten doen naar ervaringen van journalisten met de Wet open overheid (Woo)
20	Borgingsplan kennisbevordering
21	Portfoliomanagement
22	Adviesproces
23	Bemiddelingsproces
24	Advieskalender
25	Rode draden bemiddeling
26	Position paper
27	Begroting ACOI 2025

28	Aanbesteding zelfevaluatie
29	Onderzoeksrapport Inrichting departementale sturing informatiehuishouding
30	investeringsvoorstel kennisfunctie
31	Verslag organisatieontwikkeling