

Pilot samenwerking Noordelijke archieven

Rapportage

Stuurgroep:

Bert Looper

Douwe Huizing

Eddy de Jonge

Harry Romijn

Henk Nijkeuter

Lourens Oldersma

Ondersteuning:

Berenschot

24 oktober 2014

Pilot samenwerking Noordelijke archieven

Rapportage

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	4
1.1 Kernboodschap	4
1.2 Inrichting van de pilot	4
1.3 Inbedding binnen Archief 2020	4
1.4 Afbakening	5
1.5 Leeswijzer	6
2. Conceptueel kader	7
2.1 Visie op publieke waardecreatie	7
2.2 Visie op samenwerking	8
2.3 Vormen van samenwerking	9
2.4 Indeling in vier werkprocessen	10
3. Huidige inrichting Noordelijke archieven	11
3.1 Inleiding	11
3.2 Huidige schaal van de Noordelijke archieven	11
3.3 Digitalisering	12
3.4 e-Depot	13
3.5 Relatiebeheer	13
3.6 Fysiek Depot	14
4. Veranderingen in de omgeving van de Noordelijke archieven	16
4.1 Inleiding	16
4.2 Digitalisering	16
4.3 Ontwikkelingen fysiek depot	16
4.4 Stakeholderanalyse	16
4.5 Nieuwe investeringen	17
4.6 Personeelsbeleid	17
4.7 Tussentijdse conclusie	17
5. Noordelijke ambities	18
5.1 Vergezicht	18
5.2 Strategische doelen	18

5.3	Uitwerking	19
6.	Verkenning samenwerkingsopties per werkproces	20
6.1	Inleiding	20
6.2	Digitalisering	20
6.3	e-Depot	21
6.4	Relatiebeheer	23
6.5	Fysiek depot	24
7.	Overkoepelende randvoorwaarden	26
7.1	Inleiding	26
7.2	Bestuurlijke randvoorwaarden	26
7.3	Juridische randvoorwaarden	26
7.4	Financiële randvoorwaarden	31
7.5	Governance	32
8.	Conclusies	33

1. Inleiding

1.1 Kernboodschap

Het Nederlandse archiefwezen is sinds vele decennia internationaal toonaangevend. De Regionale Historische Centra (RHC's) en het Nationaal Archief hebben bewezen de maatschappelijke relevantie van archieven en archiefdiensten te kunnen versterken en zichtbaar te maken voor brede doelgroepen. Op regionaal niveau zijn de RHC's brandpunten van historisch en cultureel leven geworden met krachtige verbindingen naar andere sectoren van het erfgoedveld.

In de komende jaren willen de RHC's hun rol in de regionale culturele sector en in de kennisinfrastructuur verder uitbreiden en versterken. Parallel aan en verweven met deze ontwikkeling zien we de onstuimige groei van de digitale samenleving. Deze ontwikkeling beïnvloedt in sterke mate de wijze waarop informatie wordt gecreëerd, verspreid en gedeeld. In de integrale informatieketen krijgen de RHC's een nieuwe en belangrijke rol in het duurzame beheer en de waarborging van toegankelijkheid van digitale informatie. De ingrijpende ontwikkelingen overstijgen de regionale schaal waarop de RHC's van oudsher zijn georganiseerd. De vraag naar de meest effectieve en efficiënte organisatieschaal van de diverse werkprocessen is urgent. Daarom hebben de drie Noordelijke archieven het plan opgevat om onderzoek te doen naar een gezamenlijke inrichting van het archivistisch werkproces binnen het kader van het netwerkmodel. Zij willen daarmee een bijdrage leveren aan de verbetering van hun eigen organisaties en aan de discussie over de vernieuwing van het Nederlandse archiefbestel.

1.2 Inrichting van de pilot

Binnen de pilot van de Noordelijke archieven is gekozen voor een focus op vier cruciale onderdelen van het archivistisch werkproces, te weten: digitalisering, relatiebeheer, e-Depot en fysiek depot. Voor elk van deze onderdelen van het werkproces is een werkgroep ingesteld die een gedetailleerde modelbeschrijving heeft gemaakt. Aan de hand van de modelbeschrijvingen hebben de werkgroepen geïnventariseerd wat mogelijke toekomstscenario's zijn van het werkproces en welke samenwerkingsvorm behulpzaam zou kunnen zijn om de toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. Op deze manier is onderzocht op welke manier de netwerkvorming praktisch vorm en inhoud kan krijgen, en tegelijkertijd hoe de kwaliteit en efficiëntie van het archivistisch werkproces geoptimaliseerd kunnen worden. Aan de hand van de inventarisaties van de werkgroepen heeft de stuurgroep overkoepelende ambities geformuleerd, onderzoek gedaan naar een bestuurlijk, financieel en juridisch kader en een synthese gemaakt van de bevindingen.

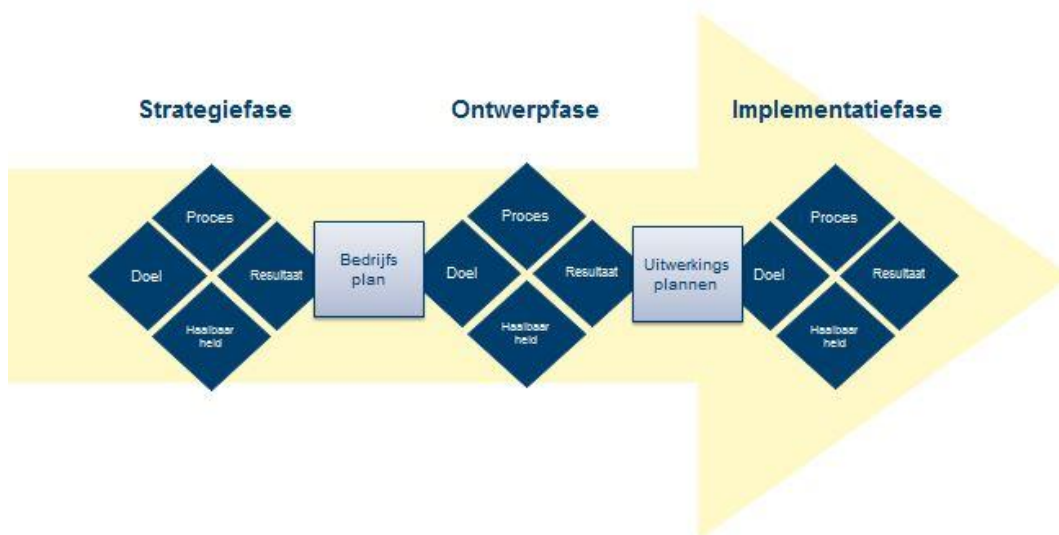
1.3 Inbedding binnen Archief 2020

De pilot van de Noordelijke archieven valt binnen het programma Archief 2020, dat erop gericht is om een toekomstbestendige archieffunctie te creëren. Binnen het programma Archief 2020 sluit de

pilot aan op de programmaliijn 'kwaliteitszorg en bestelversterking'¹. De gezamenlijke regionale historische centra en het Nationaal Archief zien in het model van de netwerkstructuur een adequate organisatorische aanpak van de uitdagingen voor het archiefveld, zoals die zijn geformuleerd in 'Archief 2020'. Drents Archief, Groninger Archieven en Tresoar zijn representatief voor de totale groep van netwerkleden. De uitkomsten van deze pilot bieden relevante inzichten voor andere archieven. De Noordelijke archieven zijn graag bereid om deze inzichten te delen.

1.4 Afbakening

Complexe organisatorische veranderingen kunnen het best gefaseerd doorgevoerd worden. Berenschot heeft daarvoor een model ontwikkeld – het zogenoemde Berenschot ruitmodel – waarvan we hieronder een vereenvoudigde versie tonen. Deze rapportage is een weergave van de bevindingen in de eerste fase. Op basis van deze rapportage vindt besluitvorming plaats over de strategische richting. Wanneer de richting is vastgesteld kan het organisatieontwerp worden uitgewerkt. Aan het einde van de ontwerpfase volgt er opnieuw een besluitmoment. Pas wanneer het besluit over het ontwerp is genomen, kan worden gestart met de implementatie. In deze pilotstudie van de Noordelijke archieven gaan we in op de veranderende omgeving waarin de archieven acteren. Daarnaast benoemen we opties voor toekomstige samenwerking en koppelen we daaraan telkens een advies. Bovendien formuleren we de randvoorwaarden (bestuurlijke, juridische en financiële) voor samenwerking. Opgemerkt dient te worden dat deze voorwaarden enkel zijn benoemd, maar niet van invulling en advies zijn voorzien. Ook het opstellen van een bedrijfsplan en het maken van uitvoeringsplannen komen niet aan de orde in deze pilotrapportage.



¹ Aan het archiefprogramma 'Archief 2020' is een innovatieagenda gekoppeld die bovenstaande ambitie via vijf lijnen wil realiseren: Digitale duurzaamheid; Openbaarheid en selectie; Toegankelijkheid; Documenteren van de samenleving; Kwaliteitszorg en bestelversterking.

1.5 Leeswijzer

Onderhavig document is een pilotrapportage. Het bevat informatie over samenwerking tussen de Noordelijke Archieven ten behoeve van een toekomstbestendig archiefwezen. Deze rapportage is voornamelijk bedoeld voor beleidsvorming van de archieven zelf, maar heeft ook betrekking op bestaande en toekomstige particuliere en publieke relaties in de Noordelijke regio's. In het vervolg van dit document schetsen wij voor u de context, totstandkoming en huidige ontwikkelingen op de deelgebieden e-Depot, fysiek depot, relatiebeheer en digitalisering.

De structuur van deze rapportage is als volgt. In hoofdstuk 2 schetsen we een conceptueel kader, waarin het begrip publieke waardecreatie centraal staat. In hoofdstuk 3 geven we een korte beschrijving van de huidige inrichting van de Noordelijke archieven. In hoofdstuk 4 beschrijven we de uitdagingen waar de Noordelijke archieven voor staan en de urgentie voor verandering die daaruit voortvloeit. In hoofdstuk 5 gaan we in op de Noordelijke ambities. Vervolgens maken we in hoofdstuk 6 per werkproces een inventarisatie van de samenwerkingsmogelijkheden. In hoofdstuk 7 bekijken we – één niveau hoger – de benodigde overkoepelende randvoorwaarden voor een effectieve samenwerking. We sluiten het rapport af met een beknopt aantal conclusies (zie hoofdstuk 8). In de bijlage van de rapportage zijn de notities van de werkgroepen na te lezen.

2. Conceptueel kader

2.1 Visie op publieke waardecreatie

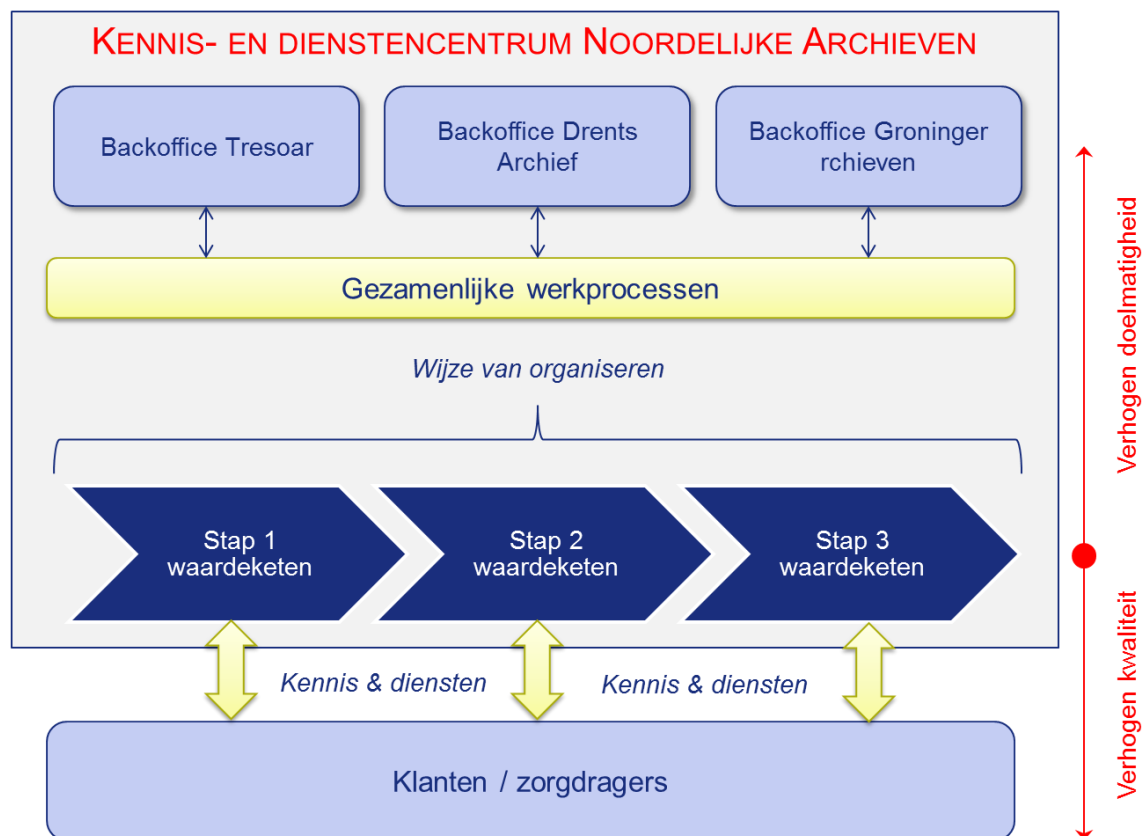
Er zijn twee perspectieven van waaruit de activiteiten van publieke instellingen zoals de drie Noordelijke archieven bekeken kunnen worden: het perspectief van het werkproces, met bijbehorende processtappen, procedures en kwaliteitsstandaarden, en het perspectief van de product-dienstcombinatie, met de bijbehorende klantrelatie, prijsstelling en leveringsvoorwaarden. Het eerste perspectief is intern gericht en heeft als doel het vergroten van de effectiviteit en efficiëntie van de archieven. Het tweede perspectief is meer extern gericht en heeft als doel het vergroten van de tevredenheid van klanten en zorgdragers (met name decentrale overheden) van de archieven. Dit past in een bredere tendens van cultureel ondernemerschap.

Een bruikbaar paradigma waarmee de beide perspectieven verenigd kunnen worden is het paradigma van publieke waardecreatie². Wanneer vanuit het paradigma van publieke waardecreatie wordt gedacht, kunnen de activiteiten van de archieven beschouwd worden als waardeketens, waarbij elke schakel van de waardeketen een bepaald extern, maatschappelijk doel dient. Het paradigma van publieke waardecreatie kan archieven helpen om een goede balans te vinden tussen de interne en de externe oriëntatie van de archieven.

Verwoording in de Archiefwet

Een belangrijke verwoording van de publieke waarde van de archiefsector is te vinden in de Archiefwet. Volgens de Archiefwet is de hoofdopdracht van archieven het bewaren van overheidsadministratie en het toegankelijk maken en houden daarvan voor huidige en toekomstige generaties. De waarde van de archiefsector kan ook intrinsiek gevonden worden in het belang dat gebruikers en afnemers van archieven eraan hechten. In onderstaande figuur staat een schematische weergave van het paradigma van publieke waardecreatie weergegeven.

² Zie bijvoorbeeld het boek: Moore, M.H. (2013), 'Recognizing Public Value', Harvard University Press.



Relatie met legitimiteit

In het vervolg van dit rapport zal telkens vanuit het paradigma van publieke waardecreatie gekeken worden naar de activiteiten van de Noordelijke archieven. Ook zal het paradigma fungeren als een toetssteen, waarbij telkens de vraag gesteld kan worden: op welke wijze draagt samenwerking of het anders organiseren van het archivistisch werkproces bij aan het vergroten van de publieke waarde van de Noordelijke archieven? Door deze vraag telkens nadrukkelijk aan de orde te stellen, kan de legitimiteit van de Noordelijke archieven versterkt worden. Immers, het oordeel van stakeholders over de Noordelijke archieven hangt uiteindelijk af van de toegevoegde waarde die we als Noordelijke archieven kunnen bieden aan onze stakeholders.

2.2 Visie op samenwerking

Een belangrijk focuspunt van dit pilotonderzoek is samenwerking in netwerkverband. Door bundeling van partijen ontstaan nieuwe ideeën om het primaire proces in te richten. Van 'best practices', naar 'next practices'. Gekeken wordt naar de gemene deler en de unieke eigenschappen van ieder archief op zich. Samenwerking maakt sterk; een archief hoeft niet op elk onderdeel voorop te lopen. Als er op elk terrein een paar koplopers zijn en er wordt voldoende uitgewisseld, dan komen de collectieve prestaties op een hoger kwaliteitsniveau. Het spreekt voor zich dat een dergelijke netwerkstructuur niet alleen van toegevoegde waarde voor de instellingen zelf is, maar zeker ook voor de zorgdragers en klanten van archieven.

Netwerken zijn succesvol als er sprake is van onderling vertrouwen en productieve uitwisselingen. Ook draagt een goed netwerk bij aan efficiënte en effectieve samenwerking. Er zijn drie primaire functies van netwerken te onderscheiden:

1. *Goede netwerken creëren toegevoegde waarde door sneller en effectiever samen te werken dan buiten een netwerk mogelijk is.* Dit betekent dat men elkaar snel weet te vinden, zodat informatie snel gedeeld wordt, dat snelheid van het opschalen van projecten vergroot wordt en dat opdrachtgeverschap verbeterd kan worden om betere positie te creëren. Toegepast op de Noordelijke archieven betekent dit dat het Kenniscentrum een hub-functie heeft in de regio ten opzichte van het landelijke netwerk van archieven.
2. *Goede netwerken creëren toegevoegde waarde door middel van productieve uitwisselingen (statische efficiëntie).* Dit kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door het gezamenlijk organiseren van werkprocessen, zodat schaalvoordelen gerealiseerd kunnen worden of het delen van kennis, zodat de efficiëntie van de organisatie verbeterd wordt.
3. *Goede netwerken creëren toegevoegde waarde door het ontstaan van nieuwe combinaties van ideeën (dynamische efficiëntie).* Binnen netwerken komen mensen tot ideeën over nieuwe manieren om het primaire proces in te richten en binnen netwerken ontstaan telkens nieuwe, slimmere samenwerkingsconstructies.

2.3 Vormen van samenwerking

Samenwerking kan in verschillende vormen plaatsvinden. Elke vorm van samenwerking kent een bepaalde mate van afhankelijkheid tussen organisaties en vraagt in meer of mindere mate om onderling vertrouwen. De mate van samenwerking heeft bovendien invloed op de medewerkers van betreffende organisaties. Er zijn drie samenwerkingsvarianten die bruikbaar kunnen zijn voor de Noordelijke archieven.

1. *De eerste variant betreft samenwerking op basis van vrijwillige uitwisseling van diensten.* In dit geval besteden archieven werk aan elkaar uit, omdat een ander archief bijvoorbeeld meer capaciteit kan bieden. In het geval van de Noordelijke archieven valt te denken aan het gebruik van de scanstraat in Groningen. Het uitwisselen van diensten in deze vorm van vrijblijvende samenwerking geschiedt op basis van facturen per uitgewisselde dienst. Vrijwillige uitwisseling wordt zelden van tevoren gepland en vraagt dus om enige flexibiliteit van beide organisaties.
2. *Een tweede vorm van samenwerking kent wederzijdse financiële verplichtingen.* Deze samenwerkingsvariant kan vele verschillende vormen aannemen. Voorbeelden zijn een shared-service centrum, gezamenlijke inkoop, dienstverleningsovereenkomst en arbeidspooling. Door financiële verplichtingen jegens elkaar aan te gaan, is het beter mogelijk dan in de eerste variant om te plannen en te begroten. Het aangaan van dergelijke verplichtingen maakt deze vorm van samenwerking regelmatig en duurzamer dan de eerste variant.
3. *De derde variant betreft samenwerking binnen één juridische structuur.* Deze samenwerkingsvorm is niet alleen financieel, maar ook juridisch van aard en kan eveneens op verschillende manieren gestructureerd worden. Een voorbeeld daarvan is een Gemeenschappelijke Regeling. Het spreekt voor zich dat deze samenwerkingsvorm een stap

verder gaat dan samenwerking op basis van financiële verplichtingen. In hoofdstuk 7.3 wordt uitgebreider ingegaan op samenwerkingsvormen binnen één juridische structuur.

De pilotstudie van de Noordelijke archieven maakt duidelijk dat samenwerking voordelen op kan leveren op meerdere gebieden. Voor de archieven betekent dit een omslag in het denken en handelen van de organisaties. Deze studie toont aan waar de mogelijkheden zitten en waar samenwerking van meerwaarde is. De andere Regionale Historische Centra van Nederland hebben met eenzelfde veranderende omgeving te maken. Ook voor die archieven speelt het positioneringsvraagstuk. Zij kunnen hun voordeel doen met deze studie.

2.4 Indeling in vier werkprocessen

Als onderdeel van deze pilot hebben de drie Noordelijke archieven het plan opgevat om te komen tot een modelbeschrijving 'netwerkorganisatie archivistisch werkproces', met als doel de kwaliteit en efficiëntie van het archivistisch werkproces te optimaliseren. Een goede fasering van het intensieve proces rondom netwerkvorming komt de effectiviteit ervan ten goede. Een goede fasering houdt in dat er niet meteen op alle onderdelen van het archivistisch werkproces samengewerkt moet worden, maar dat het verstandig is om eerst de samenwerking te zoeken op een beperkt aantal onderdelen. Hierbij ligt de focus in eerste instantie op vier cruciale onderdelen van het archivistisch werkproces, die in samenhang leiden tot de vorming van een archivistisch expertisecentrum:

- *Digitalisering*: digitalisering kent de volgende onderdelen: voorbereiden, scannen en metadateren. In het uiteindelijke advies beperkt het onderdeel digitalisering zich tot samenwerking op het gebied van scannen.
- *Relatiebeheer*: het betreft hier de vorm en inhoud van de relaties met archiefwettelijke zorgdragers, waarbij zowel de toezichhoudende als de adviserende taken aan de orde zijn.
- *e-Depot*: in samenwerking met het Nationaal Archief en de landelijke RHC's wordt onderzoek gedaan naar de wijze waarop de procedures en de hard- en software van het door Nationaal Archief en RHC's ontwikkelde e-Depot worden geïmplementeerd en onderhouden, zowel technisch als inhoudelijk.
- *Fysiek depot*: het betreft hier het onderzoek naar de opslag van papieren archiefbestanden volgens archiefwettelijke normen. In het onderzoek gaat het zowel om de depotcapaciteit, als om aspecten van materieel beheer (restauratie en conservering) en logistiek beheer.

Voor elk van de genoemde onderdelen is het werkproces in kaart gebracht (zie hoofdstuk 3) en zijn mogelijkheden tot samenwerking geïnventariseerd (zie hoofdstuk 6).

3. Huidige inrichting Noordelijke archieven

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bekijken we de huidige inrichting van de Noordelijke archieven. We doen dit vanuit het paradigma van publieke waardecreatie, zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk. Dit betekent dat we voor elk van de archieven een korte beschrijving geven van het huidige profiel c.q. de huidige onderscheidende kenmerken van de organisatie. Verder geven we voor elk van de geselecteerde werkprocessen een beschrijving van de waardeketen.

3.2 Huidige schaal van de Noordelijke archieven

Gezien de omvang van de uitdagingen die op de Noordelijke archieven afkomen, is het relevant om te weten wat de schaal is van de drie archieven. Er zijn verschillende manieren waarop een indicatie gegeven kan worden van de schaal van archieven, bijvoorbeeld het aantal kilometers papieren archief of het aantal fte dat werkzaam is in de organisatie.

	Groninger Archieven	Tresoar	Drents Archief
Aantal fte per 1 oktober 2014 (vaste formatie)	37,2	52,1	19,9
Aantal fte per 1 oktober 2014 (tijdelijke formatie)	7,2		2,0
Archief in kilometers	28	31,5	11,2
Bibliotheek in titels	106.000		32.000
Foto-, negatiefcollectie in stuks	1.730.000		701.101
Film-, video- en audiocollecties in dragers	24.000		6.530
Omvang digitale collectie (scans en digital born opgeteld) in Tb (exclusief back-up)	200		93

3.2.1 Profiel van de Groninger Archieven

Het Regionaal Historisch Centrum Groninger Archieven is een professionele collectiebeheerder en een actieve bemiddelaar van historische en actuele informatie over stad en provincie Groningen voor een zo breed mogelijk publiek.

De Groninger Archieven hebben twee hoofdtaken. Enerzijds het publiek voorzien van (actuele) overheidsinformatie en zich verder ontwikkelen tot een loket voor vragen over woonomgeving. Anderzijds het beheer en de beschikbaarstelling van het Groninger erfgoed. Naast het beheer van de collectie, onderzoek en informatiebemiddeling is er plaats voor tentoonstellingen, presentaties,

evenementen en educatie. Samen met andere instellingen, zoals het Groninger Museum en het Noordelijk Scheepvaartmuseum, maar ook met de historische musea in de provincie, willen de Groninger Archieven deze activiteiten verder uitbreiden.

3.2.2 Profiel van Tresoar

Tresoar is de bewaarplaats van de geschiedenis van Fryslân. Naast de archieffunctie heeft Tresoar ook een letterkundige functie en worden er veel activiteiten georganiseerd: concerten, lezingen, tentoonstellingen, educatieve projecten, kindercolleges. Tresoar is bezig met het ontwikkelen van een nieuwe website.

Tresoar werkt veel samen met partijen in de omgeving. Zo is Tresoar partner bij het opzetten van de University Campus Fryslân, wat kansen biedt om de oude bibliotheekfunctie te revitaliseren. Cursussen, lezingen en tentoonstellingen, binnen en buiten Tresoar, zijn in trek bij bezoekers.

3.2.3 Profiel van het Drents Archief

Het Drents Archief brengt erfgoed dichterbij mensen, laat ze met andere ogen naar hun omgeving kijken en maakt ze bewust van de eigen sporen in het verleden. Dat is de missie van het nieuwe publieksconcept dat eind 2012 van start ging op basis van een grondige verbouwing van het archiefgebouw en innovatieve toepassingen in de digitale wereld.

De mix van hypermodern en monumentaal maakt het Drents Archief tot een sfeervolle, informele locatie. Een prachtige omgeving om de Drentse geschiedenis te ontdekken. Het Drents Archief zet zich op een verrassende manier in om zoveel mogelijk mensen kennis te laten maken met de Drentse geschiedenis. Het nieuwe publieksconcept is gebaseerd op een Meerjaren Marketing Plan dat het ondernemend vermogen van het Drents Archief vergroot. Na een gedegen analyse is een aantal concrete en kansrijke Product Markt Combinaties benoemd. Per PMC zijn concrete doelen voor de bezoekersaantallen en de inkomsten opgesteld en hier wordt duidelijk op gestuurd. Drents Archief bereikt per PMC verschillende doelgroepen door middel van verschillende communicatiekanalen met verschillende boodschappen. Bijvoorbeeld: met de gratis app *annodrenthe* heb je de Drentse geschiedenis in je broekzak, beleef je de Drentse geschiedenis op een moderne manier.

Het *Verhaal van Drenthe* staat centraal, maar dat kan alleen op basis van een vitaal *Geheugen van Drenthe*. Met de kerntaken van het archief als fundament wil het Drents Archief uitgroeien tot een parel in de kroon van de culturele infrastructuur van de provincie Drenthe. Samenwerking met partners binnen en buiten de provinciegrenzen staat daarbij voorop. Zo voedt het Drents Archief de Drentse identiteit en draagt bij aan de toeristische aantrekkingskracht van deze provincie.

3.3 Digitalisering

De waardeketen van digitalisering kent de volgende schakels: voorbereiden, scannen en metadateren (zie onderstaande figuur).



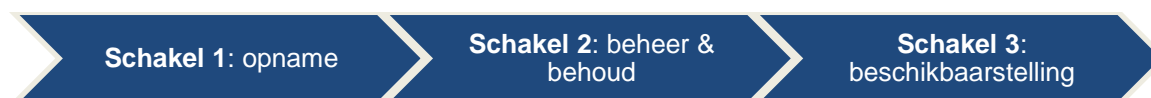
We lichten kort toe wat de belangrijkste kenmerken zijn van elk van de schakels van de keten van digitalisering.

- Voorbereiden omvat de volgende deelstappen: materiële voorbereiding op locatie, voortraject.
- Scannen omvat: scanning, nabewerking, aanleveren product.
- Metadateren omvat: koppelen en beschikbaarstelling via diverse digitale media.

In de Noordelijke provincies is op dit moment één scanstraat ingericht door een niet-commerciële instelling die op grote(re) schaal archivalia kan verwerken, te weten de Groninger Archieven. Vanuit het perspectief van Drents Archief en Tresoar is het niet logisch om zelf investeringen te doen in een scanstraat. Het is daarmee echter niet zonder meer gezegd dat het dan wel voor de hand ligt dat gebruik gemaakt zal worden van de Groninger voorziening. De vorm van de samenwerking zal hierin bepalend zijn

3.4 e-Depot

Op enig moment in de levensloop van een proces-gebonden digitaal document, zal het duurzaam moeten worden bewaard in een digitaal depot: het e-Depot. De waardeketen van het e-Depot kent de volgende schakels: opname, beheer & behoud, en beschikbaarstelling (zie onderstaande figuur).



We lichten kort toe wat de belangrijkste kenmerken zijn van elk van de schakels van de keten van het e-Depot.

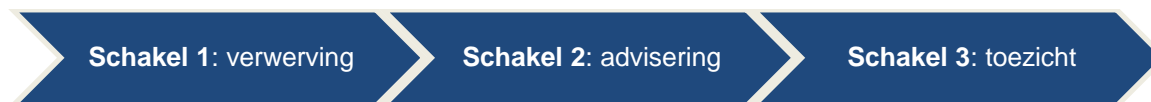
- Opname omvat: zorgen voor geschikte vorm en beschrijving bij de archiefvormer, voorbereiding van de opname in het e-Depot (ook wel pre-ingest genoemd), opname in het e-Depot (ook wel ingest genoemd).
- Beheer & behoud omvat: beheer opslag en behoud in het e-Depot (ook wel management c.q. preservatie genoemd).
- Beschikbaarstelling omvat: uitvoer ten behoeve van de eindgebruikers (ook wel Access genoemd).

De laatste drie stappen (Ingest, management c.q. preservatie, Access) vormen het eigenlijke e-Depot volgens het zogenaamde OAIS-model. De drie archieven maken alle drie gebruik van het beheersysteem Mais Flexis. Dat betekent dat aan een voorwaarde, een gezamenlijk beheersysteem voor collectiebeheer, is voldaan, wat een basis legt voor het e-Depot.

3.5 Relatiebeheer

Onder relatiebeheer wordt de acquisitie van archieven in het kader van de archiefwet en van particuliere organisaties en personen verstaan. Ook de advisering ten aanzien van het archiefbeheer valt onder het begrip relatiebeheer. Daarnaast kan de wettelijke inspectietaak onder

relatiebeheer worden begrepen. Dit brede takenpakket van het relatiebeheer kan samengevat worden onder de noemer 'Verwerving, advisering en toezicht' (zie onderstaande figuur).



De archieven van Groningen en Drenthe besteden nagenoeg evenveel tijd aan relatiebeheer. Fryslân besteedt, vanwege de letterkundige taak die de andere archieven niet hebben, meer tijd aan relatiebeheer. Wordt er sec gekeken naar het relatiebeheer ten aanzien van de vergelijkbare archieven/collecties, dan is de besteedbare tijd ten aanzien van relatiebeheer bij de drie archieven nagenoeg hetzelfde.

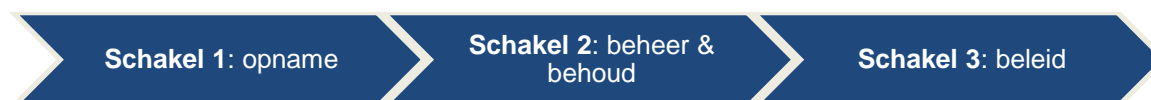
De werkprocessen binnen relatiebeheer zijn verdeeld over archiefwettelijke overdrachten en particuliere organisatie en personen.

- Archiefwettelijke overdrachten worden tot stand gebracht in contact met de zorgdragers over wettelijke overdracht, eventueel advisering over bewerking en verpakken, beoordeling materiële staat, beoordeling toegang, opstellen verklaring van overbrenging en bepalen openbaarheidstermijn, ontvangst van het archief, registratie van het archief in het archiefbeheersysteem, koppelen toegang aan het archiefbeheersysteem.
- Het proces rondom particuliere organisatie en personen komt tot stand door het opstellen van een acquisitieprofiel, onderzoek naar potentiële interessante archieven/collecties, leggen van contact met mogelijke bewaargever c.q. schenker, besprekingen ten aanzien van mogelijke overdracht, eventueel advisering over archiefbeheer, beoordelingen inhoudelijke kwaliteit en toetsing aan acquisitieprofiel, beoordeling materiaal fysiek, opstellen overeenkomst met bewaargeving/schenking, bespreken overeenkomst en openbaarheidstermijn, transport archief, controle materiële staat, eventueel offertetraject bewerking en registratie in het archiefbeheersysteem.

Wat betreft de organisatie van de werkzaamheden worden de verschillende stappen die het relatiebeheer behelst, verdeeld over verschillende medewerkers, te weten specialisten op het terrein van de materiële zorg en het relatiebeheer zelf.

3.6 Fysiek Depot

De personele invulling is wat betreft fysiek depot zeer wisselend per archief. Tresoar is de enige partij die naast behoud een restauratieafdeling heeft en daarom meer personeel (fte) in dienst heeft. Het werkproces fysiek depot bestaat uit drie schakels: opname, beheer & behoud, en beleid.



We lichten kort toe wat de belangrijkste kenmerken zijn van elk van de schakels van de keten van het fysiek depot.

-
- Opname omvat: acquisitie (beoordeling en ontvangst nieuwe archieven), registratie in Mais Flexis, schoonmaken en voorlopige plaatsing in archiefdepot, na inventarisatie gebruiksklaar maken voor de studiezaal, definitieve plaatsing in Mais Flexis en openbaarheid vaststellen.
 - Beheer & behoud omvat: het maken van behoudsopname, (uitbesteden) van restauratiewerkzaamheden, zorgen voor fysieke depots, lichte restauratiewerkzaamheden aan archieven, beschikbaar stellen depotruimte, logistieke ondersteuning bij beschikbaar gestelde depotruimte en het aansturen en begeleiden van behoudsmedewerkers en vrijwilligers.
 - Beleid omvat: het opstellen van richtlijnen voor verpakken archieven en collecties, het opstellen van richtlijnen door middel van bestandsopname en steekproeven ten behoeve van schaderegistratie van de collectie hoort er ook bij. Daarnaast vinden plaats het uitvoeren van hoogstaande restauraties inclusief vooronderzoek en rapportage, het opstellen van het behoudsbeleidsplan en calamiteitenplan t.a.v. collectie, advisering en materiële verzorging m.b.t. tentoonstellingen, advisering en ondersteuning ten behoeve van digitalisering, inbinden van tijdschriften en het voorbereiden van uit te besteden bindwerk, en het adviseren (gevraagd en ongevraagd) van directie, management en derden over materiële zorg en depotbeheer.

De werkprocessen worden volledig gestandaardiseerd uitgevoerd volgens het WVI-handboek van acquisitie tot verwerking.

4. Veranderingen in de omgeving van de Noordelijke archieven

4.1 Inleiding

De samenleving en overheid digitaliseren zeer snel. Archiefinstellingen staan voor de uitdaging om het archief van de toekomst nú vorm te geven en in te richten.

4.2 Digitalisering

Door digitalisering verandert de kern van het archiefwezen. Opgemerkt dient te worden dat het beheer en de toepassingsmogelijkheden van digitale objecten fundamenteel afwijken van het beheer van analoge objecten. Waar in de analoge wereld de beschrijvingen gericht zijn op het aanleveren van contextuele gegevens en nauwgezette beschrijvingen – de beschrijving is immers een representant van het object dat zich bevindt in een specifiek gebouw en in de specifieke context van de inventaris en catalogus – zo verschuift de nadruk in het beschrijven van digitale objecten naar het meeleveren van administratieve en intellectuele gegevens zoals eigendoms- en gebruiksrechten, de herkomst van een object en technische gegevens om de duurzaamheid te waarborgen.

4.3 Ontwikkelingen fysiek depot

Het creëren van voldoende opslagcapaciteit voor analoge dragers (depotruimte) wordt een uitdaging in de toekomst. De archieven hebben geen ruimte meer tot uitwisseling, omdat de maximale capaciteit is bereikt. Dit vraagt om uitbreiding. Het Rijk financiert een fysiek depot in Emmen. Er bestaat nog onduidelijkheid over de invulling en capaciteit van dit nieuwe depot. De vraag van gemeenten, provincies en waterschappen naar depotruimte (bij een van de Noordelijke archieven) is onbekend. Wel is bekend dat binnen nu en tien jaar gemeentelijke depots vol zullen lopen, wat een kans biedt voor Noordelijke archieven om gemeenten te ontzorgen.

4.4 Stakeholderanalyse

De belangrijkste regionale stakeholders van de archieven zijn gemeenten, provincies en waterschappen. Deze stakeholders zijn allen bezig met het oriënteren op een digitale archiefvoering en geven aan dat ze daarbij tegen veel vragen aanlopen. Op bestuurlijk vlak is de verwachting dat zorgdragers in de toekomst expertise en ondersteuning nodig zullen hebben bij de digitalisering van hun organisatie. Een goede kennispositie van de Noordelijke archieven is van belang om de zorgdragers van dienst te kunnen zijn. Eveneens is voor de zorgdragers van belang dat de archieven toegang hebben tot de kennis van het Nationaal Archief.

De markt ontwikkelt ook e-Depots, maar missen expertise die de Noordelijke archieven wel hebben. De Noordelijke archieven kunnen tevens hun hoge duurzaamheidseisen daarentegen als pluspunt ten opzichte van de concurrentie inzetten.

De klassieke archivistische kennis is aan het verdwijnen bij stakeholders, omdat personeel met expertise op dit terrein vermindert. De kans is groot dat zij de vraag naar deze vorm van

dienstverlening op het gebied van pre-digitale administratie uit zullen besteden aan RHC's. De klassieke archivistische kennis bij archieven zelf verdwijnt echter ook (zie paragraaf 4.6).

4.5 Nieuwe investeringen

Het Nationaal Archief heeft van het ministerie van OCW opdracht (en middelen) gekregen om te komen tot één generieke digitale infrastructuur. In deze investering is een aandeel van Rijksarchieven in RHC's begrepen. Opschaalbaarheid van de infrastructuur voor gebruik door decentrale overheden, zoals provincies, gemeenten en waterschappen, is mogelijk mits daar decentrale financiering tegenover staat. Het gaat hierbij echter niet alleen om het opschalen van infrastructuur, er is ook kennis en expertise nodig bij zowel decentrale overheden als bij de RHC's die de opschaling faciliteren. Dit betekent dat er additionele investeringen nodig zijn.

Beheer in het e-Depot van particuliere archieven noopt eveneens tot investeringen. De verwachting is dat particuliere organisaties dit zelf financieren.

Een belangrijk beslismoment ten aanzien van de investeringskeuzes betreft de nieuwe dienstverleningsovereenkomsten (dvo's) met de provincies die per 1 januari 2016 ingaan.

4.6 Personeelsbeleid

Oudere medewerkers van de drie noordelijke archieven hebben door hun ervaring zeer veel kennis van archivistische werkprocessen. Echter, als dit personeel met pensioen gaat, bestaat het risico dat deze kennis verdwijnt uit de organisaties. Strategische personeelsplanning in Noordelijk verband is een optie. Op die manier kan kennis worden gedeeld, behouden en versterkt. Sommige taken verdwijnen uit het takenpakket van de archieven, omdat die landelijk worden opgepakt.

4.7 Tussentijdse conclusie

Uit dit hoofdstuk blijkt dat het archiefbestel grote veranderingen doormaakt. Dit heeft gevolgen voor de manier waarop de Noordelijke archieven hun activiteiten organiseren. In hoofdstuk 5 beschrijven wij welke ambities we hebben tegen de achtergrond van deze veranderende wereld. In hoofdstuk 6 werken we deze ambities uit in concrete samenwerkingsopties per werkproces.

5. Noordelijke ambities

5.1 Vergezicht

We constateren dat de in hoofdstuk 4 beschreven ontwikkelingen, de regionale (i.e. provinciale) schaal in belangrijke mate overstijgen. Daarom is het van groot belang dat de Noordelijke RHC's naast hun algemene culturele en historische taken ook hun rol en verantwoordelijkheid in het informatiebeheer van de overheid in snel tempo naar een hoger plan tillen. Het vergezicht van de Noordelijke archieven – de spreekwoordelijke 'stip aan de horizon' – is een **Kennis- en dienstencentrum van Noordelijke archieven**, waarin een aantal essentiële onderdelen van het archivistisch werkproces zijn ondergebracht. Hieronder staat het vergezicht van de Noordelijke archieven beschreven.

Vanaf 2015 kan een publieke of particuliere partij die een vraag heeft over digitalisering, e-Depot, relatiebeheer of fysiek depot, een aantal terreinen waarop de Noordelijke archieven samenwerken, een beroep doen op het Kennis- en dienstencentrum van de Noordelijke archieven. De Noordelijke stakeholders kunnen er van op aan dat door de efficiënte samenwerking een hoge kwaliteit wordt geleverd binnen een redelijke termijn en tegen een betaalbaar tarief. De gezamenlijke Noordelijke archieven positioneren zich hiermee als het archiefinstituut van het Noorden.

In het bovenstaande vergezicht wordt een toekomst van de drie Noordelijke archieven geschetst waarin zowel het externe als interne perspectief aan bod komen. Waar het om gaat is dat de drie archieven zich herkenbaar, middels het Kennis- en dienstencentrum, opstellen richting de omgeving en de publieke waarde voor stakeholders vergroten. Dit kan door kennis en expertise te bundelen en aan te bieden in de vorm van diensten en tegelijk de kwaliteit van dienstverlening naar de klant/zorgdrager te verhogen, en door toegang te verschaffen tot kennis die aanwezig is op landelijk niveau. Ook kan de publieke waarde verhoogd worden door de interne doelmatigheid te verbeteren. Als het kennis- en dienstencentrum gerealiseerd is, zijn de archieven beter in staat om te anticiperen op bekende en nog onbekende ontwikkelingen in de omgeving.

5.2 Strategische doelen

De strategische doelen van de samenwerking die voortkomen uit het bovenstaande vergezicht zijn drievoudig, namelijk:

1. *Kennis- en dienstencentrum*, gericht op andere overheden (provincies, gemeenten, waterschappen). Niet alleen kennis, maar ook diensten leveren. De Noordelijke archieven moeten dé plek zijn waar Noordelijke stakeholders terecht kunnen.
2. *Bedrijfsvoering efficiënter maken.*
3. *Kwaliteitsversterking.*

Centraal binnen deze strategische doelstellingen staat het streven om de kwaliteit van de informatiehuishouding van de overheid te verbeteren. De borging van betrouwbare, toegankelijke en authentieke overheidsinformatie is urgent en de digitale ontwikkelingen vormen voor de overheid een reëel afbreukrisico. Behoud, beheer en beschikbaarstelling van digitale informatie is de hoogste prioriteit voor de archieven van het Noorden in hun samenwerkingsverband 'archivistisch werkproces'. De integratie leidt tot een kwaliteits- en efficiencyverbetering die op verschillende niveaus effect sorteert. Op provinciaal niveau ondersteunt en realiseert het samenwerkingsverband de archiefwettelijke verantwoordelijkheid van het provinciaal bestuur. Op gemeentelijk archiefwettelijk niveau kan het samenwerkingsverband worden ingezet als Kennis- en dienstencentrum en adviseur. En op landelijk niveau geven de noordelijke RHC's input voor de modernisering van de inrichting van het archiefwezen.

5.3 Uitwerking

In deze pilotrapportage is beschreven wat de inhoudelijke ambities van de Noordelijke archieven zijn. Ook is per werkproces uitgewerkt in hoeverre samenwerking kansrijk wordt geacht en waar de mogelijkheden liggen (zie hoofdstuk 6). Het maken van keuzes daarin heeft consequenties voor de juridische vorm, de financiering en de bestuurlijke en personele inrichting van het samenwerkingsverband (zie hoofdstuk 7). In hoofdstuk 8 staan de belangrijkste conclusies.

6. Verkenning samenwerkingsopties per werkproces

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk inventariseren we per werkproces de mogelijkheden tot samenwerking. Opmerking vooraf: uit de vier inventarisaties blijkt dat bij elk werkproces het onderbrengen van activiteiten in *een gezamenlijke juridische entiteit* een reële optie is. Telkens wanneer we adviseren om een (deel van) het werkproces onder te brengen in een gezamenlijke juridische entiteit, doelen we op één en dezelfde entiteit, niet een aparte juridische entiteit voor elk van de werkprocessen. In hoofdstuk 7 werken we de mogelijke vorm en randvoorwaarden van deze juridische entiteit verder uit.

6.2 Digitalisering

6.2.1 Ambitie

Vragende partijen die bestanden willen laten digitaliseren hoeven nooit meer op zoek te gaan naar het juiste archief. Het Kennis- en dienstencentrum kan namelijk elke vraag beantwoorden, nu de Groninger Archieven hun scanstraat aanbieden. Voor de regio's Drenthe en Friesland gaat de service er behoorlijk op vooruit. Op het moment dat bestanden eenmaal gedigitaliseerd zijn, worden ze door het Kennis- en dienstencentrum standaard van metadata voorzien. Daarmee wordt het gedigitaliseerde materiaal niet alleen veilig gesteld voor de tand des tijds, maar ook vindbaar en bruikbaar voor onderzoek. Naast de scanstraat is de deeltaak 'beschikbaarstelling' onderdeel van digitalisering. Hierin kan samenwerking een meerwaarde opleveren op het gebied van metadata-beheer.

We hebben niet de ambitie om de scanstraat door te ontwikkelen tot een landelijke voorziening. De concurrentie van de markt en de voorzieningen die bij andere archiefinstellingen of overige overheidsinstellingen zijn ingericht, maken dit niet realistisch.

6.2.2 Opties voor toekomstige organisatie van werkzaamheden

Voor samenwerking op het terrein van digitalisering heeft de werkgroep twee opties geïdentificeerd:

Optie 1: samenwerking op factuurbasis. Voor middelgrote en kleine opdrachten wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van de digitaliseringscapaciteit van Groninger Archieven. Dit geldt niet alleen voor het papieren archiefmateriaal maar ook voor de andere dragers als film, foto- en audiovisueel materiaal. De diensten worden verrekend op factuurbasis op grond van gemaakte kosten, afschrijving e.d., zonder overhead of winst. Uiteraard staat het de beide andere partners in voorkomende gevallen desgewenst vrij om elders te laten scannen, bijvoorbeeld als een subsidiegever daar eisen aan stelt. Op dit moment wordt al samengewerkt op basis van reële kosten (facturatie).

Optie 2: gezamenlijke digitaliseringsfaciliteit. De drie Noordelijke archieven bouwen de digitaliseringsfaciliteiten in de Groninger Archieven uit naar een gemeenschappelijk te financieren en exploiteren Noordelijke digitaliseringsvoorziening voor papier en/of andere media. Deze gezamenlijk te exploiteren voorziening werkt niet alleen voor de drie archieven, maar kan ook

diensten verlenen aan overheden en erfgoedinstellingen in het Noorden. Hiermee wordt een bijdrage aan de samenhangende en consistente archiefzorg in het Noorden aangeboden. Al naar gelang het ambitieniveau kunnen zowel maatwerk- als bulkopdrachten worden uitgevoerd. Randvoorwaarde hierbij is een langdurig financieel en organisatorisch commitment. Een marktonderzoek is noodzakelijk om het ambitieniveau verder te helpen bepalen.

6.2.3 Advies

- Aangaande digitalisering adviseren we om het onderdeel scannen onder te brengen in een gezamenlijke juridische entiteit. Op basis van de bevindingen constateren we dat de ander schakels van digitalisering – i.e. voorbereiden en metadateren – een stuk ingewikkelder is dan het scannen zelf en dat deze onderdelen derhalve in eerste instantie niet worden ondergebracht in de gezamenlijke juridische entiteit.
- We bevelen aan om de andere schakels van digitalisering te uniformeren; dit betreft met name metadatering.
- Er doet zich een kans voor om door middel van projectontwikkeling gelden vrij te maken voor digitalisering, bijvoorbeeld door te werken met mensen met een arbeidsbeperking. Dit kan mogelijk een oplossing bieden wanneer de financiële middelen voor digitalisering beperkt zijn.

6.3 e-Depot

6.3.1 Ambitie

De drie Noordelijke archieven realiseren, onder regie van de Groninger Archieven, gezamenlijk een e-Depot via een gezamenlijk implementatietraject (NIMO). Het werkproces e-Depot is afwijkend van de andere processen beschreven in deze pilot, omdat er geen sprake is van bestaande situaties die vergeleken kunnen worden. Aan de ene kant betekent dit dat de implementatiegroep een lastige taak heeft vanwege de grotendeels onbekende materie en het ontbreken van inspirerende voorbeelden.³ Aan de andere kant kan vanuit een soort *tabula rasa* het werkproces ten aanzien van e-Depot worden ontwikkeld. Door minder vanuit bestaande structuren te hoeven redeneren, is de kans groot dat een logisch en efficiënt proces zal ontstaan.

Het Kennis- en dienstencentrum van de Noordelijke archieven heeft de ambitie om een voor de hand liggende instantie zijn voor vraagstukken met betrekking tot het e-Depot. Het e-Depot is niet plaatsgebonden en is bovendien een van oorsprong gezamenlijk opgepakt werkproces. Dat maakt dat vragen efficiënt opgelost kunnen worden.

³ Enkele voorbeelden die wel genoemd worden: Digitale werkplek Rijk (DWR) waarin ervaring wordt opgedaan met het opnemen van niet overgebracht materiaal van het Rijk. De gemeente Haarlem werkt samen met het Noord-Hollands Archief. In Overijssel wordt gekeken naar de opnamen van digitaal archief van andere overheden. De werkgroep raadt aan te wachten met implementatie totdat de uitkomsten van genoemde pilots beschikbaar komen.

6.3.2 Opties voor toekomstige organisatie van werkzaamheden

Voor samenwerking op het terrein van het e-Depot heeft de werkgroep vijf opties geïdentificeerd:

Optie 1: geen e-Depot afnemen. Bij deze optie nemen de noordelijke RHC's geen e-Depot af. Dit is geen aannemelijk en wenselijk scenario. De stuurgroep heeft aangegeven dat een van de uitgangspunten van samenwerking is dat de noordelijke RHC's fungeren als Kennis- en dienstencentrum voor provinciale en lagere overheden op het gebied van het e-Depot en deze overheden ook aansluit.

Optie 2: zelfstandige implementatie. Bij deze optie realiseert elk RHC een eigen implementatieplan en pakt de implementatie zelfstandig op. Ook dit scenario voldoet niet aan de uitgangspunten van de pilot. Het gezamenlijk oppakken van deze ingewikkelde taak heeft ons inziens duidelijke schaalvoordelen.

Optie 3: gezamenlijke implementatie, decentraal beheer. Bij deze optie benoemen de drie RHC's een gezamenlijke projectleider, die de implementatie namens de RHC's coördineert. Wel wordt het e-Depot uiteindelijk bij elk RHC afzonderlijk geïmplementeerd, wat inhoudt dat elk RHC zelf het functioneel en inhoudelijk beheer zal voeren over de eigen tenants.

Optie 4: gezamenlijke implementatie, decentraal inhoudelijk beheer. Bij deze optie wordt uitgegaan van gezamenlijke implementatie en gezamenlijk functioneel beheer van de e-Depotapplicatie. Er zal een gezamenlijke beheerorganisatie ingericht moeten worden waarin vertegenwoordigers van de drie RHC's plaatsnemen. De juridische structuur van een dergelijke beheerorganisatie dient nader onderzocht te worden. Het inhoudelijk beheer blijft in dit scenario bij de eigen archiefdienst. Dit betekent dat het inhoudelijk ver- en bewerken van overgebracht of 'uitgeplaatst' digitaal archief is voorbehouden aan de eigen medewerkers.

Optie 5: gezamenlijke implementatie, gezamenlijk beheer. Deze optie is een variant op optie 4, waarbij ook het inhoudelijk beheer in meer of mindere mate gezamenlijk wordt opgepakt. Dit kan het gehele inhoudelijk beheer zijn, of alleen die facetten (bv. technische en/of structuurbepalende aspecten) die zich ervoor lenen gezamenlijk opgepakt te worden. Dit kan in pool-vorm of op basis van detachering. De wenselijkheid van een dergelijk scenario moet voortkomen uit de overige/toekomstige werkgroepen (relatiebeheer, inventarisatie).

6.3.3 Advies

- We adviseren om de activiteiten omtrent het e-Depot onder te brengen in een gezamenlijke juridische entiteit. Gezamenlijke organisatie van het e-Depot biedt voordelen, omdat het een nieuw organisatieonderdeel betreft, de impact voor de drie organisaties vergelijkbaar is, het mogelijk is de applicatie(s) vanaf meerdere locaties te gebruiken en van reeds aanwezige expertise in de deelnemende organisaties gebruik kan worden gemaakt. We kiezen hierbij voor een gezamenlijke implementatie met decentraal beheer (optie 4).
- Werkprocessen worden geüniformeerd. Qua volgorde moet de gezamenlijke aanpak zich in eerste instantie richten op de Rijkscollectie. Vervolgens zal gekeken moeten worden naar de collecties van andere zorgdragers, waarvan beheer vergelijkbaar is.

- De precieze grenzen van samenwerking omtrent het e-Depot zijn afhankelijk van de technische invulling van het e-Depot en de daarmee verbonden randapplicaties. We bevelen aan om in het implementatietraject deze invulling nader te verkennen. Met name ten aanzien van de digitale omgeving van de verschillende diensten verwachten we verschillen.
- We adviseren om op korte termijn te starten met het schrijven van een gezamenlijk implementatieplan voor het e-Depot van de drie noordelijke archieven. Daarbij kunnen verschillen en belemmeringen zichtbaar worden gemaakt en geëvalueerd. Vandaaruit kan verder worden gekeken naar oplossingen voor geconstateerde problemen en kan voor gemeenschappelijke taken en activiteiten een gemeenschappelijke werkwijze, pool of afdeling worden ingericht.

6.4 Relatiebeheer

6.4.1 Ambitie

De verschillende partijen die hun archieven c.q. collecties uitbesteden aan het Kennis- en dienstencentrum worden op hun wenken bediend. Hun contactpersoon van één van de drie Noordelijke archieven blijft weliswaar regionaal en persoonlijk, maar de service daarachter wordt, indien gewenst, uitgebreid met benodigde expertise van een specialist uit een van de drie archieven.

6.4.2 Opties voor toekomstige organisatie van werkzaamheden

Voor samenwerking op het terrein van relatiebeheer heeft de werkgroep drie opties geïdentificeerd:

Optie 1: status quo. De drie archieven blijven op dezelfde voet doorgaan met de archiefwettelijke acquisities en de invulling van de inspectietaak.

Optie 2. invoeren van specialismen. Allereerst kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de inspectietaak en de verwerving van de archiefcollecties. Bij inspectie wordt het toezicht op de vorming en behoud van de digital born archieven en de instroom naar het e-Depot een wezenlijk onderdeel. Omdat de verwachting is dat dit niet in elke provincie een fulltime taak is, zou gekozen kunnen worden voor het gezamenlijk aantrekken van één of meer specialisten op dit terrein wier werkgebied de drie noordelijke provincies omvat. Bij de acquisitie kan ook gekeken worden naar de binnen de RHC's bestaande specialismen op de verschillende terreinen van de overheid. Met name voor de beoordeling van de toegangen en de uitvoering van de selectielijsten is het van belang dat er van de kant van de RHC's een gesprekspartner is die van de hoed en de rand weet. Gedacht kan worden aan het aanstellen van verschillende domeinspecialisten die als werkgebied de drie noordelijke provincies hebben. Dit komt voor een deel overeen met de nieuwe organisatievormen van de rijksinstellingen in de regio zoals Rijkswaterstaat, Rechterlijke macht e.d.

Optie 3: één aanspreekpunt. Alle archiefwettelijke overdrachten worden afgewikkeld door één medewerker voor de noordelijke archieven. Deze zal naast en met de inspectiespecialist moeten optrekken. Specialisten worden pas ingezet, nadat het 'warme' contact is aangeboord. Klanten moeten de koppeling met een specialist als voordeel ervaren. Accountmanagement wordt wat dat betreft belangrijker.

6.4.3 Advies

- We adviseren om de activiteiten advisering en inspectie onder te brengen in een gezamenlijke juridische entiteit.
- Wat betreft particuliere acquisitie is de regionale band, binnen de eigen provincie, essentieel. Dat betekent niet dat samenwerking op dit gebied niet wenselijk is. De informatiewereld wordt steeds complexer en het is haast ondoenlijk alle facetten van dien te beheersen. Het optreden van specialisten is dan ook een logisch gevolg. In het kader van de particuliere acquisitie kan gedacht worden aan het laten ondersteunen van de eigen netwerk/relatiebeheerder door diverse specialisten die bij de verschillende RHC's aanwezig zijn. Specialismen waar bijvoorbeeld behoefte aan is, zijn auteursrecht (met name in het geval van beeldmateriaal) en financiële bescheiden (in het geval van bedrijfsarchieven).
- Voor de zorgvuldigheid achten we het wenselijk de overeenkomsten die de drie RHC's afsluiten met de particulieren, op elkaar af te stemmen. Dat kan door gebruik te maken van één uniforme overeenkomst. Hetzelfde geldt voor de te volgen procedures.

6.5 Fysiek depot

6.5.1 Ambitie

De vraag naar fysieke depotruimte kan worden beantwoord nu de Noordelijke archieven zich verenigen in het Kennis- en dienstencentrum. Niet alleen biedt het Kennis- en dienstencentrum geschikte fysieke ruimte, ook biedt zij de kennis voor het op de juiste manier conserveren van het materiaal. Een vragende partij kan deze vorm van dienstverlening dus geheel uitbesteden en heeft daarmee minder verantwoordelijkheden op de schouders rusten. In het Kennis- en dienstencentrum wordt kennis uit de archieven gedeeld, waardoor de kwaliteit voor de klant zal toenemen.

6.5.2 Opties voor toekomstige organisatie van werkzaamheden

Samenwerking bestaat op dit moment al, maar gebeurt nog ad hoc en informeel. Er is behoefte aan standaardisering en vaststelling van standaardtarieven. Het belang van samenwerking wordt ingezien, omdat kennisborging daardoor mogelijk wordt zonder dat alle drie de archieven specialisten in dienst hebben/houden.

Omdat de drie archieven in verschillende mate fte en middelen beschikbaar hebben voor dit werkproces, ligt het voor de hand in aanbesteding te werken. Tresoar is dan de partij die de gehele taak op zich kan nemen. Door het werk te standaardiseren kan personeel tussen de drie instellingen worden uitgewisseld.

Samenwerking van de drie archieven maakt het mogelijk gezamenlijke capaciteitsuitbreiding te realiseren. Daarvoor kan een nieuwe, andere locatie worden gekozen. Dat hoeft geen probleem te zijn, maar in ogeschouw moet worden genomen dat er in dat geval consequenties zijn ten aanzien van de dienstverlening. Er zal in het geval van een nieuwe externe locatie een logistiek werkproces ontwikkeld moeten worden. Wel problematisch is dat capaciteits*planning* bemoeilijkt wordt door acquisitie; wettelijke acquisitie is te plannen, particuliere acquisitie niet. Een mogelijkheid is targetafspraken te maken ten aanzien van acquisitie, waardoor planning beter mogelijk wordt.

6.5.3 Advies

- We adviseren om voor de uitbreiding van het fysiek depot één gezamenlijke faciliteit te bouwen en op die manier het vraagstuk gezamenlijk op te lossen. Het depot dat wordt ontwikkeld in Emmen is enkel bestemd voor Rijksarchieven. Voor de overige archiefbescheiden bevelen we aan om als archieven in Noordelijk verband een oplossing te creëren.
- Voor de opslag van film- en negatiefmateriaal zijn speciale voorzieningen vereist. Het koudedepot dat daarvoor bij de Groninger Archieven is ingericht raakt inmiddels vol. We bevelen aan om nader te onderzoeken of het voordelig is om de uitbreiding gezamenlijk te organiseren.
- Werkprocessen worden geüniformeerd.

7. Overkoepelende randvoorwaarden

7.1 Inleiding

Om de hierboven beschreven ambities te realiseren zijn een aantal overkoepelende randvoorwaarden nodig, namelijk bestuurlijke randvoorwaarden, juridische randvoorwaarden, financiële randvoorwaarden en governance.

7.2 Bestuurlijke randvoorwaarden

Voor de voortgang van de samenwerking is bestuurlijk commitment noodzakelijk. Deze pilotrapportage wordt derhalve voorgelegd aan de besturen van Drents Archief, Groninger Archieven en Tresoar. Aan de besturen wordt gevraagd om te reageren op de bevindingen van de pilot en om een visie te geven op de toekomstige ambities die in de pilotrapportage vermeld staan.

7.3 Juridische randvoorwaarden

7.3.1 Inleiding

De drie Noordelijke archieven zijn voornemens om de samenwerking op (een deel van) het archivistisch werkproces te versterken. Uit de adviezen ten aanzien van elk van de werkprocessen, zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk, blijkt een heldere voorkeur om een aantal schakels van de geanalyseerde werkprocessen onder te brengen in een gezamenlijke juridische entiteit. In de strategiefase van de samenwerking kan de vraag gesteld worden of het mogelijk is dat drie archieven activiteiten onderbrengen in een gezamenlijke juridische entiteit en wat de aandachtspunten en randvoorwaarden hierbij zijn. Een belangrijk uitgangspunt daarbij, dat we hieronder toelichten, is het gegeven dat de wetgever in samenwerking tussen overheden een voorkeur kent voor publiekrechtelijke samenwerking boven privaatrechtelijke samenwerking.

In deze paragraaf zetten we uiteen op welke wijze het opzetten van een gezamenlijke juridische entiteit mogelijk is. In deze paragraaf gaan we allereerst kort in op de wijze waarop in het algemeen samenwerking in het publieke domein juridisch vorm kan worden gegeven. Vervolgens wordt beschreven hoe de Noordelijke archieven op dit moment juridisch zijn ingericht. Tot slot doen we een aanbeveling over de juridische structuur die werkt en de randvoorwaarden die daarbij van belang zijn. De precieze invulling van de randvoorwaarden vindt plaats in de ontwerpfase van de samenwerking.

7.3.2 Juridische samenwerking in het publieke domein

Samenwerking tussen overheden kan op veel verschillende manieren worden vormgegeven. Dit kan variëren van het maken van afspraken op concrete onderwerpen, tot het neerzetten van een nieuwe organisatie waaraan beleidsbevoegdheden worden overgedragen.

Een organisatie kan worden vormgegeven op grond van privaatrecht of op grond van publiekrecht. Privaatrechtelijke samenwerkingsvormen zijn bijvoorbeeld de stichting, vereniging of bv.

Publiekrechtelijke samenwerking vindt altijd plaats op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Voor formele samenwerking heeft de wetgever een voorkeur voor het vormgeven van

dergelijke samenwerking op grond van het publiekrecht, omdat hierbij duidelijke democratische waarborgen gelden. Deze voorkeur volgt uit artikel 160 lid 2 Gemeentewet en artikel 158 lid 2 Provinciewet. Bij samenwerking op grond van de Wgr uit zich dit bijvoorbeeld in de samenstelling van het bestuur van een gemeenschappelijk openbaar lichaam. In dit bestuur nemen leden plaats van de bestuursorganen die deze samenwerking zijn aangegaan; raadsleden, wethouders of burgemeester.

Wet gemeenschappelijke regelingen

Samenwerkingsverbanden tussen overheden kunnen dus worden vormgegeven op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Een gemeenschappelijke regeling is een publiekrechtelijke overeenkomst getroffen door bestuursorganen van gemeenten, provincies en/of waterschappen.

De huidige Wgr kent vier samenwerkingsvormen. De regeling zonder meer, een centrumgemeente, een gemeenschappelijk orgaan en een gemeenschappelijk openbaar lichaam. Binnenkort treedt de nieuwe Wgr in werking waarbij een vijfde samenwerkingsvorm wordt geïntroduceerd: de bedrijfsvoeringsorganisatie. Er zijn verschillende overwegingen bij de introductie van de nieuwe Wgr. Allereerst wordt de huidige Wgr als verouderd beschouwd. Doordat hij dateert van voor de dualisering en nog verwijst naar de oude gemeentewet is hij in eerste aanleg lastig te doorgronden. Daarnaast leefde de wens om te komen tot een 'lichte' vorm van samenwerking voor bedrijfsvoeringstaken mét rechtspersoonlijkheid. Het antwoord van de wetgever op deze vraag is de introductie van de bedrijfsvoeringsorganisatie.

De regeling zonder meer en het gemeenschappelijk orgaan zijn bedoeld voor samenwerking van zeer eenvoudige aard. Er wordt geen nieuwe organisatie in het leven geroepen met rechtspersoonlijkheid. Rechtspersoonlijkheid is vereist wanneer de nieuwe organisatie deel wil nemen aan het economisch verkeer, bijvoorbeeld door het aannemen van medewerkers of het anderszins aangaan van contractuele verplichtingen.

Gelet op de ambities van de gemeenschappelijke archieven ligt een samenwerkingsverband met rechtspersoonlijkheid voor de hand. Aan deze voorwaarden voldoen alleen het gemeenschappelijk openbaar lichaam en de – te introduceren – bedrijfsvoeringsorganisatie. Op deze twee samenwerkingsvormen wordt daarom nader ingegaan.

Het bestuur van een gemeenschappelijke regeling kan ook deelnemen aan een andere gemeenschappelijke regeling. Momenteel is het alleen niet toegestaan voor openbare lichamen of bedrijfsvoeringsorganisaties om een gemeenschappelijke regeling aan te gaan, zonder dat hieraan één of meer gemeenten of provincies deelnemen (artikel 93 en 96 Wgr). Wanneer de drie noordelijke archieven een gemeenschappelijke regeling aangaan, zal hieraan ook een gemeente of provincie moeten deelnemen.

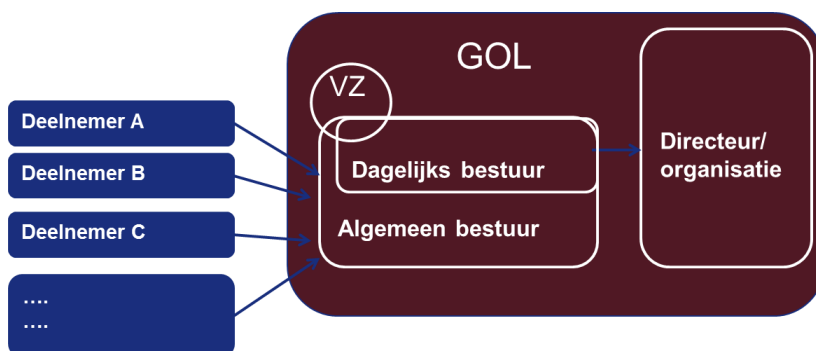
Gemeenschappelijk openbaar lichaam

Een gemeenschappelijk openbaar lichaam is onder de huidige Wgr de enige samenwerkingsvorm met rechtspersoonlijkheid. Het openbaar lichaam kan daarmee deelnemen aan het economisch verkeer, bijvoorbeeld door medewerkers in dienst te nemen.

De belangrijkste kenmerken van een gemeenschappelijk openbaar lichaam zijn:

- Er is sprake van een bestuur dat bestaat uit een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter.
- Deelname staat open voor alle bestuursorganen van de gemeente (raden, colleges en burgemeesters).
- In beginsel kunnen alle bevoegdheden (ook beleidsmatige) van deelnemende bestuursorganen aan het openbaar lichaam worden overgedragen, zolang de aard van de bevoegdheid zich niet tegen overdracht verzet. De raad of provinciale staten kán er bijvoorbeeld voor kiezen om verordenende bevoegdheden over te dragen.

Schematisch ziet het gemeenschappelijk openbaar lichaam er als volgt uit:



In de praktijk wordt het gemeenschappelijk openbaar lichaam veelal geassocieerd met het inleveren van bevoegdheden en bestuurlijke drukte. Met name voor taken die weinig of geen beleidsmatige of politiek gevoelige componenten met zich mee dragen, wordt de samenwerkingsvorm vaak als zwaar gezien. Voor samenwerking op het gebied van archivering is de governance van het gemeenschappelijk openbaar lichaam vrij zwaar.

Als antwoord op de bezwaren uit de praktijk heeft de wetgever de bedrijfsvoeringsorganisatie geïntroduceerd.

Bedrijfsvoeringsorganisatie

Omdat met name voor uitvoeringsorganisaties de vormgeving van een gemeenschappelijk openbaar lichaam veelal als zwaar wordt gezien, heeft de wetgever de bedrijfsvoeringsorganisatie geïntroduceerd. Deze samenwerkingsvorm heeft een enkelvoudig bestuur, is gericht op taken die gericht zijn op bedrijfsvoering en uitvoering en kan enkel worden aangegaan door colleges van burgemeester en wethouders of gedeputeerde staten. Doordat de bedrijfsvoeringsorganisatie evenals het gemeenschappelijk openbaar lichaam beschikt over rechtspersoonlijkheid kan worden deelgenomen aan het economisch verkeer.

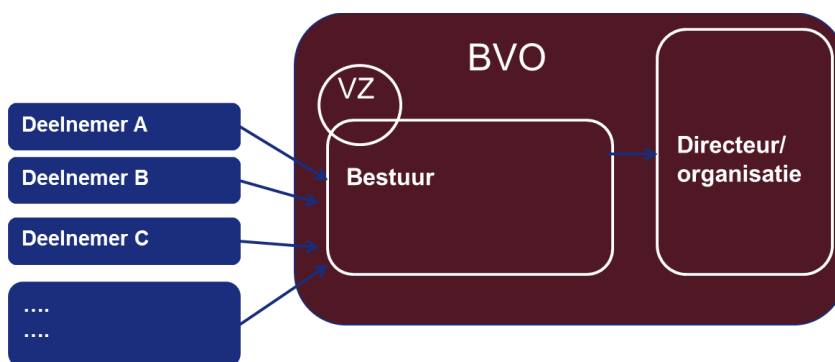
Een bedrijfsvoeringsorganisatie wordt ingesteld bij een gemeenschappelijke regeling. Omdat een bedrijfsvoeringsorganisatie alleen kan worden ingesteld voor bedrijfsvoerings- en uitvoeringstaken, kunnen alleen colleges van B en W een bedrijfsvoeringsorganisatie oprichten. Het is voor

gemeenteraden of provinciale staten ook niet mogelijk om eigen bevoegdheden aan deze organisatie over te dragen.

De belangrijkste kenmerken van een bedrijfsvoeringsorganisatie zijn:

- Er is sprake van één bestuur. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen algemeen en dagelijks bestuur.
- Deelname staat alleen open voor colleges van burgemeester en wethouders of gedeputeerde staten.
- De samenwerkingsvorm is bedoeld voor beleidsarme taken. Er kunnen geen vergaande beleidsbevoegdheden worden overgedragen.

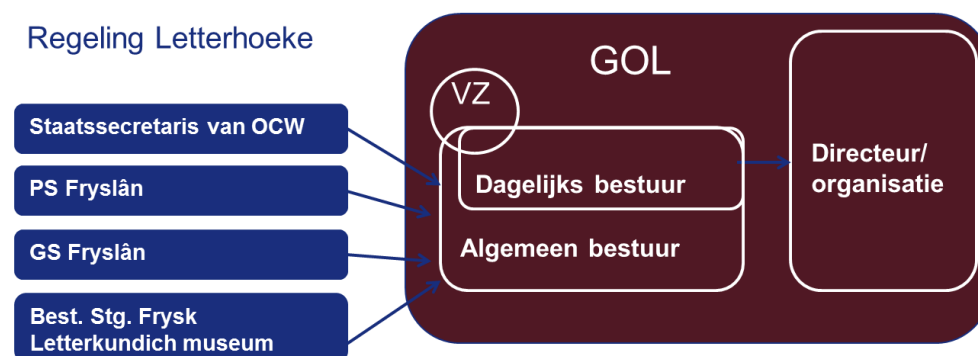
Schematisch ziet de bedrijfsvoeringsorganisatie er als volgt uit:



7.3.3 Huidige juridische constructie

De drie noordelijke archieven zijn alle drie gemeenschappelijke regelingen waarbij een openbaar lichaam is ingesteld. In onderstaande afbeeldingen is de inrichting van de regelingen schematisch weergegeven⁴.

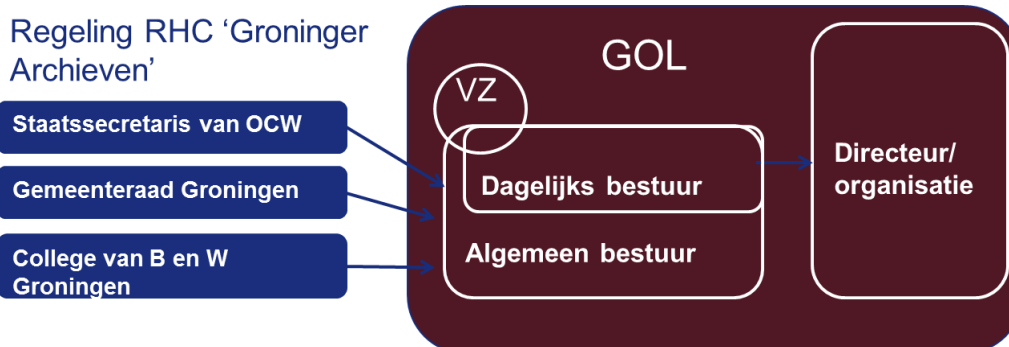
Regeling Letterhoeke



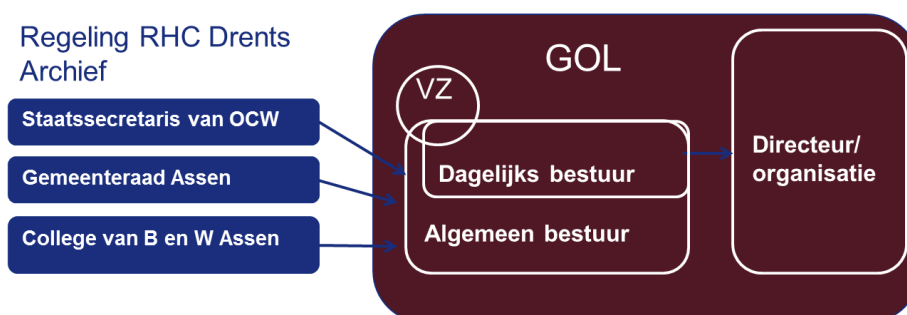
⁴ Aan GR nemen bestuursorganen deel. De in de figuren weergegeven bestuursorganen zijn de deelnemers op basis van de tekst van de GR. Aangezien de bevoegdheden van PS en GS met de dualisering zijn veranderd, zou het nu niet meer voor de hand liggen om naast GS ook PS aan regelingen deel te laten nemen.

Het uitgangspunt van de Wgr is dat het de basis vormt voor samenwerking tussen decentrale bestuursorganen. In bijzondere gevallen kan aan een gemeenschappelijke regeling ook een ander bestuursorgaan deelnemen dan die van gemeenten, provincies of waterschappen. In dit geval neemt het bestuursorgaan staatssecretaris deel aan de regeling. Daarnaast kan ook een andere rechtspersoon deelnemen. In dit geval neemt het bestuur van de stichting Frysk Letterkundig museum deel aan de regeling. Aan de deelname van andere rechtspersonen zijn wel twee voorwaarden verbonden. Ten eerste moet deze rechtspersoon hiertoe bevoegd zijn. Dit betekent dat deze bevoegdheid in de statuten van de stichting verleend moet zijn. Ten tweede moet het bestuur hiertoe bij koninklijk besluit, geplaatst in de Nederlandse Staatscourant, zijn gemachtigd.

Sinds de dualisering is deelname van provinciale staten aan gemeenschappelijke regelingen ongebruikelijk, omdat deze doorgaans betrekking hebben op taken van gedeputeerde staten.



Evenals aan de regeling Letterhoeke, neemt aan de regeling RHC Groningen de staatssecretaris van OCW deel. Daarnaast neemt aan de regeling de gemeente Groningen deel. Sinds de dualisering is deelname van de gemeenteraad aan gemeenschappelijke regelingen ongebruikelijk, omdat deze doorgaans betrekking hebben op taken en bevoegdheden van college en wethouders deel. Zo wordt in artikel 6, lid 2 onder c vermeld dat 'de bevoegdheid van de raad van de gemeente om ingevolge artikel 32, derde lid van de Archiefwet 1995 de gemeentearchivaris te benoemen, te schorsen en te ontslaan' genoemd, terwijl dit een bevoegdheid van het college betreft.



Evenals aan de andere twee regelingen neemt aan RHC Drents Archief ook de staatssecretaris van OCW deel. Ook gemeente Assen is deelnemer aan deze regeling.

7.3.4 Voorkeursvariant

Op basis van de ambities van de Noordelijke archieven lijkt een gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie het passend. De bestuurlijke drukte van deze variant is beperkt doordat er slechts één bestuurslaag is en de samenwerkingsvorm beschikt over rechtspersoonlijkheid zodat deelname aan het economisch verkeer noodzakelijk is. Hierbij moet wel worden aangetekend dat het aangaan van een nieuwe gemeenschappelijke regelingen door bestaande gemeenschappelijke regelingen alleen mogelijk is wanneer hieraan ook een gemeente of provincie deelneemt.

In de regeling kan worden vastgelegd welke basisdienstverlening de organisatie voor haar deelnemers uitvoert. Daarnaast kunnen op basis van dienstverleningsovereenkomsten of opdrachtverlening door individuele deelnemers afspraken met de organisatie worden gemaakt over additionele dienstverlening.

7.3.5 Randvoorwaarden bij uitwerking juridische constructie

Wanneer ervoor wordt gekozen om de ontwerpfase in te gaan en de gezamenlijke juridische entiteit verder vorm te geven, is er een aantal randvoorwaarden van belang:

- *Aanbestedingsrecht*: bij het uitvoeren van diensten voor deelnemers, maar met name bij het uitvoeren van diensten voor derden speelt aanbestedingsrecht een rol. Om te voorkomen dat deelnemers aanbestedingsplichtig zijn voor de diensten die ze uit willen laten voeren door de nieuwe juridische entiteit, dient dit onderwerp nader te worden uitgewerkt.
- *Fiscale consequenties*: de fiscale consequenties van het nieuwe samenwerkingsverband dienen nader worden uitgewerkt, waarbij van belang is om te voorkomen dat deelnemers btw-plichtig zijn voor de diensten die ze laten uitvoeren door de nieuwe juridische entiteit.
- *Governance nieuw samenwerkingsverband*: wanneer wordt gekozen voor een nieuwe organisatie die gezamenlijk voor de gemeenschappelijke regelingen activiteiten uit gaat voeren, ontstaat een stapeling van samenwerkingsorganisaties. Hierbij verdient de governance nadrukkelijk aandacht. Voorkomen moet worden dat onduidelijkheid ontstaat over wie waar over gaat en welke sturingsmogelijkheden er staan. De 'grip' op samenwerkingsverbanden moet geborgd zijn.
- *Toekomstbestendigheid bestaande regelingen*: de bestaande regelingen zijn deels verouderd. Het verdient aanbeveling om deze juridisch door te lichten zodat ze weer aansluiten bij de juridische en bestuurlijke actualiteit.

7.4 Financiële randvoorwaarden

Samenwerking brengt financiële voordelen, maar ook financiële risico's met zich mee. Daarom is het van belang duidelijke financiële randvoorwaarden vast te stellen met de betreffende organisaties. Verevening van mogelijke winsten en verliezen op de activiteiten uitgevoerd binnen de gezamenlijke entiteit is daarvoor een middel. Er dient, afhankelijk van de juridische samenwerkingsvorm die wordt gekozen, vast te worden gesteld op welke manier verevening redelijk is voor de betrokken partijen. Rekening moet worden gehouden met het feit dat de archieven bijvoorbeeld verschillen in draagkracht, inzet en ingebrachte financiële middelen.

Het is raadzaam te kiezen voor een budgetneutrale uitvoering van de samenwerking. Dat wil zeggen dat de baten die samenwerking mogelijk oplevert, uiteindelijk even hoog zullen zijn als de lasten die dit met zich meebrengt. Indien budgetneutraal wordt gewerkt, is het risico dat samenwerking op losse schroeven komt te staan, beperkt.

7.5 Governance

Zoals in de paragraaf over juridische structuren is aangegeven, vragen gedeelde financiering, risicobeheer, toezicht en verantwoording om goed bestuur van de betrokken archieven.

De Rijksarchieven passen in de huidige situatie de Governance Code Cultuur toe. De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Daarmee laten de verantwoordelijke bestuurders en toezichthouders aan de buitenwereld zien wat de gangbare standaarden zijn voor goed bestuur in de cultuursector.

De governance code is een instrument voor goed bestuur en toezicht. De code omvat het gehele besturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording. We bevelen aan om Governance Code Cultuur toe te passen bij de toekomstige situatie van de Noordelijke archieven.

8. Conclusies

De archiefsector staat voor grote uitdagingen, met name op digitaal gebied. We constateren dat de uitdagingen die zich voordoen, de regionale schaal overstijgen. Daarom hebben de drie Noordelijke archieven onderzoek gedaan in de vorm van een pilot naar een gezamenlijke inrichting van een viertal archivistische werkprocessen, te weten digitaliseren (scannen), e-Depot, fysiek beheer en relatiebeheer.

Het vergezicht van de Noordelijke archieven – de spreekwoordelijke 'stip aan de horizon' – is een *Kennis- en dienstencentrum van Noordelijke archieven*, waarin een aantal essentiële onderdelen van het archivistisch werkproces zijn ondergebracht. Middels het Kennis- en dienstencentrum stellen de archieven zich herkenbaar op richting de omgeving en vergroten ze de publieke waarde. In een gezamenlijk loket worden kennis en expertise gebundeld en aangeboden op een hoog dienstverleningsniveau.

Drents Archief, Groninger Archieven en Tresoar hebben reeds onderling contact. We beschouwen dit als goede basis om daadwerkelijke samenwerking aan te gaan.

Uitwerking voor de werkprocessen

- In eerste instantie wordt van het werkproces digitalisering alleen het onderdeel 'scannen' ondergebracht in een gezamenlijke entiteit van de Noordelijke archieven. Het uniform maken van de andere schakels van digitalisering verdient aanbeveling; dit betreft met name metadatering.
- Voor de taken die betrekking hebben op het e-Depot ligt gezamenlijke uitvoering door medewerkers van de Noordelijke archieven het voor de hand. De precieze grenzen van samenwerking zijn afhankelijk van de technische invulling van het e-Depot en de daarmee verbonden randapplicaties, en moeten verder verkend worden in het implementatietraject dat tijdelijk was stilgelegd.
- De activiteiten op het terrein van advisering en inspectie willen we onderbrengen in een gezamenlijke juridische entiteit. Wat betreft particuliere acquisitie is de regionale band, binnen de eigen provincie, essentieel.
- Voor de uitbreiding van het fysiek depot één gezamenlijke faciliteit te bouwen en op die manier het vraagstuk gezamenlijk op te lossen. Werkprocessen worden zoveel mogelijk geüniformeerd.

Randvoorwaarden

Om de hierboven beschreven ambities te realiseren is een aantal randvoorwaarden nodig, namelijk bestuurlijke randvoorwaarden, juridische randvoorwaarden, financiële randvoorwaarden en governance. Voor de voortgang van de samenwerking is bestuurlijk commitment noodzakelijk. We constateren dat voor elk van de vier werkprocessen het advies is om (een deel van) de activiteiten onder te brengen in een gezamenlijke juridische entiteit. We kiezen hierbij voor de variant van een bedrijfsvoeringsorganisatie.

We achten het raadzaam te kiezen voor een budgetneutrale uitvoering van de samenwerking. Verder moet rekening worden gehouden met het feit dat de archieven verschillen in draagkracht, inzet en ingebrachte financiële middelen, et cetera. In het toekomstige samenwerkingsverband zal net als nu het geval is de Governance Code Cultuur worden toegepast.

Samenvatting van onze ambities

Samenwerkingsvormen				
Werkprocessen		<i>Samenwerking op basis van vrijwillige uitwisseling van diensten</i>	<i>Samenwerking met wederzijdse financiële verplichtingen</i>	<i>Samenwerking binnen één juridische structuur</i>
	Digitaliseren			x
	e-Depot			x
	Fysiek beheer			x
	Relatiebeheer			x