West-Brabants Archief

Bedrijfsplan

Analoog en digitaal: het moderne archief voor de regio!

Inhoud

1 Inleiding 2
2 Positionering 4
2.1 Achtergrond en kaders van de samenwerking 4

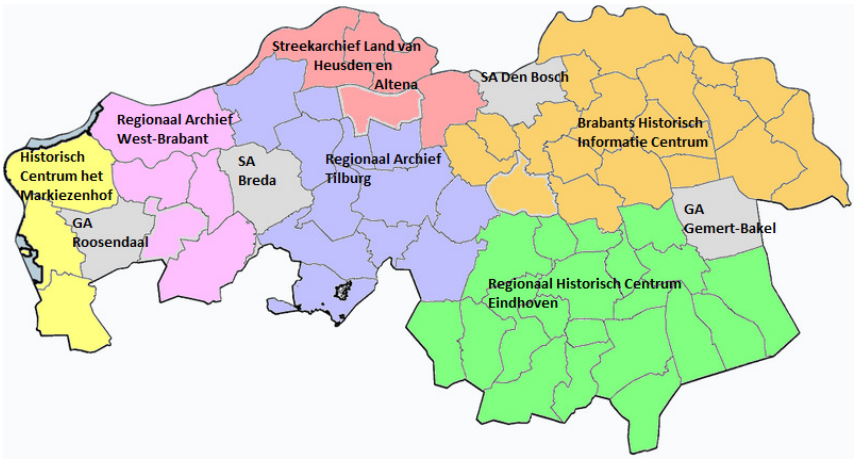
2 Positionering 4
2.1 Achtergrond en kaders van de samenwerking 4

2.2 Missie, visie en doelstellingen 6
2.3 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden 6
2.4 Producten en diensten 7
3 Governance 10
3.1 Sturen, beheersen, controleren en verantwoorden 10
3.1.1 Organisatie en sturing 10
3.1.2 Planning en controlcyclus 10
3.1.3 Verantwoording en beoordeling van prestaties 11
3.2 Ondersteunende diensten 11
3.3 Geschillenbeslechting 12
4 Personeel 13
4.1 Formatie 13
4.2 Cultuur 14
4.3 Rollen, competenties en vaardigheden 14
4.4 Ontwikkeling van personeel 14
5 Financiën 15
5.1 Begroting 15
5.2 Financiering dienstverlening en verrekening van kosten 15
5.3 Administratie, control en rechtmatigheid 16
5.4 Risicoparagraaf 16
6 Huisvesting 18
7 Communicatie 19
8 Afsluitend hoofdstuk 20
8.1 Spelregels 20
8.2 Migratie 20

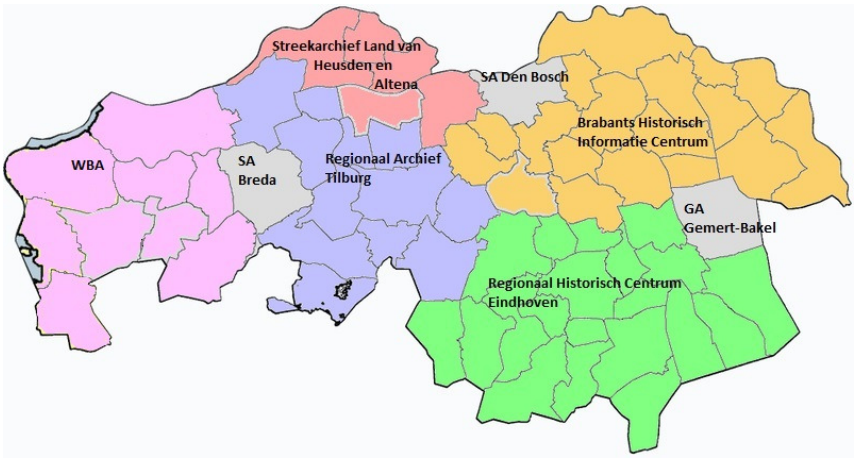
1 Inleiding

Door de colleges van de negen gemeenten in West-Brabant is in 2015 het besluit genomen om met elkaar tot een regionaal archief te komen onder de noemer West-Brabants Archief (WBA). Door deze samenwerking ontstaat een grote speler op het gebied van archiefzorg, analoog aan de overige gebieden in Brabant. Ter verduidelijking zie onderstaande kaartjes.

Huidige situatie



Beoogde situatie per 01-07-2016



Belangrijkste argument daarvoor is dat die negen gemeenten het besef hebben dat, waar de overbrengingstermijn van papieren archieven nu nog 20 jaar is, die straks voor digitale documenten extreem kort zal (kunnen) zijn. Dat betekent dat de organisaties van de deelnemers veel meer dan nu zullen gaan samenwerken met het regionaal archief. Anders gezegd: de relevantie van het regionaal archief voor de bedrijfsvoering van de deelnemers verandert van “appendix” naar “partner/spil in de informatievoorziening”. Lag de nadruk in de doelstelling van het regionaal archief eerst vooral op het culturele aspect, nu komt er een dimensie bij: advisering in de voorbereiding op de digitale duurzaamheid van de deelnemers. De totstandkoming van een e-depot veronderstelt dat zowel bij de archiefvormer (gemeente) als de archiefbeheerder maatregelen getroffen worden die op elkaar aansluiten teneinde eenduidigheid te bereiken. Hoe daar vorm aan gegeven gaat

worden moet parallel aan de ontwikkeling van het e-depot bedacht worden. Dit is de ultieme opdracht en uitdaging voor het WBA. Daarvoor dient een WBA dat, zowel nu als in de toekomst, in staat zal moeten zijn om adequaat, betrouwbaar en professioneel archiefinformatie te verwerven, beheren en beschikbaar te stellen. Het WBA zal zich zowel richten op het beheer van analoge archieven en in toenemende mate op gedigitaliseerde stukken en digitaal gevormde bestanden. Deze nieuwe organisatie WBA start per 1 juli 2016 en staat in dit bedrijfsplan centraal.
Het bedrijfsplan beschrijft de doelstellingen en de gewenste inrichting van het WBA, de kaders die gelden voor de archiefsamenwerking en het groeipad naar de gewenste situatie toe. Het plan beschrijft de situatie na 1 juli 2016 maar ook op onderdelen eventuele groeiprocessen ten behoeve van het archief die al voor 1 juli 2016 zullen starten. Het bedrijfsplan markeert de start van het WBA en kent geen specifieke tijdshorizon. Het bedrijfsplan moet niet worden beschouwd als een uitputtend en finaal document, waarin rekening is gehouden met álle aspecten, ontwikkelingen en wensen. Dat is in deze fase van het WBA-traject geen reële verwachting. Vooral omdat enerzijds de omgeving van het WBA zo enorm in beweging is, maar anderzijds ook omdat er onmogelijk nu al tegemoet kan worden gekomen aan de veelheid van vragen, ideeën en suggesties vanuit de verschillende belangen van de negen gemeentelijke partners.
Zowel in aanloop naar als tijdens de eerste jaren van een operationeel WBA zijn er ongetwijfeld zaken die aandacht behoeven en die nu nog niet of onvoldoende in dit plan zijn opgenomen en uitgewerkt. In een permanent samenspel van deelnemers en WBA kunnen en zullen, óók na bestuurlijke vaststelling van dit bedrijfsplan, nieuwe onderwerpen worden aangedragen en geïmplementeerd.

In dit bedrijfsplan leest u, college- en raadsleden, dus de stip op de horizon en de kaders voor de route daar naartoe. De basis voor de archiefsamenwerking en dit bedrijfsplan is gelegd in de businesscase die in april 2015 door de colleges van de deelnemende gemeenten is vastgesteld. Daarnaast is dit bedrijfsplan sterk verbonden met:

- De gemeenschappelijke regeling WBA (vastgesteld door bestuurlijke stuurgroep d.d. 28 september 2015)
- De begroting WBA 2016 en de meerjarenraming 2017– 2019 (vastgesteld door de bestuurlijke stuurgroep d.d. 28 september 2015)
- Functieboek (in ontwikkeling)
- Sociaal plan (in ontwikkeling)

Uitgangspunt in het bedrijfsplan is dat al datgene wat al in andere documenten is geregeld, niet nogmaals wordt overgenomen in het bedrijfsplan. We zullen daar wel naar verwijzen. Een laatste belangrijke toevoeging is dat in dit bedrijfsplan onderwerpen aan de orde komen zoals huisvestingsplan, communicatieplan, spelregels en migratieplan, die eveneens door de medezeggenschapsorganen worden verlangd. In het bedrijfsplan worden enkel de hoofdlijnen toegelicht, de kaders geschetst.

Leeswijzer
Dit bedrijfsplan start met de positionering van het WBA (hoofdstuk 2). Wat was de reden om tot samenwerking over te gaan en binnen welke kaders en uitgangspunten komt deze samenwerking tot stand? Wat zijn de missie, visie en doelstellingen van het WBA? Wat zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het WBA? Tot slot wordt inzicht gegeven in de producten en diensten op hoofdlijnen. Het derde hoofdstuk gaat in op de governance. Hoe worden de aspecten sturing, beheersing, controle en verantwoording van het WBA ingericht? Het gaat daarbij zowel om de relatie tussen WBA en deelnemende gemeenten als de verhoudingen binnen het WBA. Het personeel staat centraal in hoofdstuk vier. Kern van dit hoofdstuk heeft betrekking op het gewenste groeipad van het WBA om tot de stip op de horizon te komen vanuit het bewustzijn dat het personeel hierin een belangrijke factor is. De financiële kaders kunt u lezen in hoofdstuk vijf. Hoe wordt de dienstverlening gefinancierd en vindt verrekening van kosten plaats? Wat zijn de eigendommen van het archief? In hoofdstuk zes gaan we specifiek in op huisvesting. In het communicatieplan (hoofdstuk 7) geven wij inzicht in de wijze waarop de medewerkers betrokken worden bij het groeiproces dat het WBA door zal gaan maken. Daarnaast geeft het hoofdstuk inzicht in de externe communicatie, gericht op het neerzetten van het WBA als centraal en toekomstgericht archief voor de regio West-Brabant West. Het afsluitende hoofdstuk 8 brengt de spelregels die in de eerdere hoofdstukken zijn gepasseerd en de stappen die gezet moeten worden om van de huidige naar de gewenste situatie te komen (migratie) samen.

2 Positionering

2.1 Achtergrond en kaders van de samenwerking

2 Positionering

2.1 Achtergrond en kaders van de samenwerking

De afgelopen decennia lag het accent voor archiefdiensten op het vorm en inhoud geven aan de erfgoedtaken. Echter, de Nederlandse archiefomgeving is in een hoog tempo aan het veranderen. Archiefdiensten dienen een omslag te maken waarbij innovatie en open data kernbegrippen zijn. Zij moeten een transitie door van analoog naar digitaal, van traditionele overbrenging naar keteninformatisering. Analyse van de eigen archieforganisaties heeft aangetoond dat geen van de drie archiefinstellingen zelfstandig in staat is om die transitie tot stand te brengen, dan met aanzienlijke investeringen, met name in kwantiteit en kwaliteit van personeel en hard- en software.

De toekomst van de archieffunctie in Nederland staat volop in de belangstelling. In het innovatieprogramma van de archiefsector, Archief 2020, werken alle lagen van het openbaar bestuur in Nederland samen om te komen tot duurzame toegankelijkheid van (digitale) overheidsinformatie en een toekomstvaste archiefvisie. Opdrachtgever is het Ministerie van OCW en opdrachtnemer is het Nationaal Archief. Het programma is medio 2013 formeel van start gegaan en loopt tot en met 2016. Gedurende de looptijd werkt het programma aan vijf doelen:
Digitale duurzaamheid. De overheid borgt op een duurzame manier de toegankelijkheid van overheidsinformatie.
Openbaarheid. De overheid maakt overheidsinformatie beter inzichtelijk en beschikbaar voor iedereen.
Toegankelijkheid. De samenleving haalt maximaal maatschappelijk rendement uit gezamenlijke archieven.
Documenteren van de samenleving. Naast de primaire archieftaak zorgt de archiefsector gezamenlijk voor veiligstelling van belangrijke particuliere archieven, historische bibliotheek- en tijdschriftencollecties.
Kwaliteitszorg en bestelversterking. Samen vormen we een kennisnetwerk van toekomstvaste archiefinstellingen.

Voorliggende vragen zijn bijvoorbeeld de volgende. Wat is de maatschappelijke waarde van informatie in 2025? Wat verwacht de burger van het archief? Wat is de rol van de digitale archivaris? In september 2015 is een rapport met één scenario in drie tijdstabellen gepubliceerd. Dit is ontwikkeld door Futureconsult in opdracht van de algemene rijksarchivaris en innovatieprogramma Archief 2020. Het beschrijft drie horizonnen. Vanaf de eerste horizon in het heden wordt verder gekeken naar 2020 en 2025. De scenario's zijn geen blauwdruk. Ze schetsen een beeld van een mogelijke toekomst. De hoofdvraag is hoe de archieffunctie ingericht kan worden om klaar te zijn voor de toekomst.
Volgens dit rapport ontwikkelt zich de horizon van de archiefvorming in de komende jaren als volgt. Vanuit het huidige systeem (horizon 2015 "passieve papieren openbaarheid") wordt een transformatie doorgegaan (horizon 2020 "het hybride archief") naar een nieuw systeem (horizon 2025 "goudmijn van de informatiesamenleving"). Dit is de ontwikkeling van het fysieke depot, met papieren documenten en objecten, en de archivaris, die zich vooral richt op de kennis van, het bewaren en beheren van fysieke documenten, naar opslag en duurzaam beheer van digitale informatie. Het archief wordt een kenniscentrum en houdt toezicht op duurzaam beheer en toegankelijkheid. Het is de ontwikkeling van geïndividualiseerde transparantie naar open government (collectieve transparantie). Een digitaal gerichte archiefdienst krijgt vorm in het e-depot . Dit is het geheel van mensen, middelen, systemen (hard- en software) en procedures, gericht op het opnemen, ontsluiten, duurzaam bewaren en beschikbaar stellen van digitale archiefbescheiden. Zonder e-depot is verantwoord digitaal archiefbeheer onmogelijk. Door de opschaling verbeteren de slagkracht, het innovatief vermogen en de continuïteit ten opzichte van de huidige, kwetsbare en traditioneel ingerichte archiefdiensten. Samenwerking moet leiden tot een solide voor zijn taken uitgeruste archieforganisatie die toekomstbestendig is.

2015	2020	2025
Horizon 1 Het huidige systeem	**Horizon 2 Het systeem van transitie**	**Horizon 3 Een nieuw systeem**
Fysieke/papieren documenten + objecten	Fysieke documenten + objecten plus digitale informatie	Digitale informatie (digital born documents/records)
Toegang voornamelijk via studiezaal	Toegang via studiezaal en portal	Archive without walls, toegang via één portal
Overbrengingstermijn 20 jaar	Kortere termijn = 8 jaar	Informatie blijft bij producent en is real time beschikbaar/toegankelijk
Selectie achteraf	Selectie aan de bron	Geen selectie, alles blijft bewaard
Passief openbaar	Actief openbaar/open data	Openbaar, tenzij
Vernietiging na selectie resulteert in circa 10% archief en 90% vernietiging	Vernietiging na selectie	Niets wordt vernietigd
Informatie niet benut als economische productiefactor	Vooral informatie van de overheid wordt gebruikt als economische productiefactor (open data)	Informatie/data volledig benut als economische productiefactor
Fysiek depot	Fysieke en e-depot	Geen fysiek depot meer + opslag en duurzaam beheer van digitale informatie door producenten
Niet alles digitaliseren	Meer digitaliseren, ook informatie die economisch interessant is	Alles digitaliseren, inclusief objecten
Nadruk ligt op erfgoed	Administratie en erfgoed	Administratie, (fysieke) erfgoed wordt elders ondergebracht
Archivaris, kennis van bewaren en beheren van fysieke documenten	Producenten - vooral overheden - ondersteunen + pleitbezorger voor openheid	Kenniscentrum en toezicht op duurzaam beheer
Wet openbaarheid van bestuur (Wob) + Archiefwet	Wet open overheid (Woo) + aangepaste Archiefwet, Wet hergebruik overheidsinformatie en Wob	Algemene informatiewet met informatierechten voor burgers
Privacybescherming	Privacybescherming	Privacyparadox: privacy bestaat niet meer versus behoefte aan privacy is sterk

Informatie over de overheid	Informatie over de overheid en informatie van de overheid	Informatie over de overheid en informatie van de overheid
Geïndividualiseerde transparantie	Meer transparantie en openheid	Open government: collectieve transparantie

Bron: *Op weg naar 2020 en verder…….. Een uitgave van project archief 2020.*

2.2 Missie, visie en doelstellingen

Missie

Het WBA is een deskundige partner voor overheden bij het borgen van de duurzame toegankelijkheid en betrouwbaarheid voor hun archieven en fungeert als hét informatiecentrum voor de geschiedenis van West-Brabant.

Visie

De West-Brabantse overheden digitaliseren in een rap tempo. Het WBA zal aan deze ontwikkeling actief deelnemen. Zo bieden we als adviseur en partner ondersteuning om digitale informatie onder te brengen in een e-depot: een digitaal archief, dat zo is opgezet dat de betrouwbaarheid en toegankelijkheid van de daarin opgeslagen informatie gegarandeerd is voor nu en later. Daarnaast spelen we een belangrijke rol in de ontwikkeling van standaarden en voorschriften voor informatiebeheer en –management in de regio. Die standaarden en voorschriften vormen de basis voor het e-depot.
Wij constateren dat het gezond houden van het overheidsgeheugen in de digitale informatiesamenleving grote inspanningen en investeringen vergt. In samenwerking met de West-Brabantse overheden zal het verwerven van nieuwe kennis, vaardigheden en competenties binnen onze organisatie de komende jaren centraal staan. Deze hebben betrekking op (digitale) archivistische expertise.
Onder invloed van de digitalisering van overheid en maatschappij verandert de positie van archiefinstellingen. Dit heeft gevolgen voor onze dienstverlening, die zich vooral zal ontwikkelen naar een digitale vorm. Daarbij maken we zowel gebruik van open toegang en open data. Het West-Brabants Archief (WBA) vervult in de ontwikkeling van een open overheid een spilfunctie als beheerder van de archiefinformatie van het heden, het verleden en de toekomst.

Onze strategische doelstellingen:

1. Het WBA ontwikkelt samen met en ten behoeve van de aangesloten overheden een gedragen visie op en bijbehorende instrumenten voor de duurzame toegankelijkheid en betrouwbaarheid van archieven.
2. Het WBA voert een advies- en toezichtprogramma uit dat voorziet in de ondersteuningsbehoefte van de aangesloten overheden.
3. Het WBA werkt aan optimale digitale toegankelijkheid van zijn archieven en collecties.
4. Het WBA ontwikkelt en levert producten en diensten die voldoen aan de kwaliteitseisen van overheden en aansluiten bij de behoeften van diezelfde overheden, burgers en erfgoedinstellingen.

2.3 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het archiveringsproces kent een natuurlijke volgorde. Archieven worden gevormd, overgebracht, beheerd en ontsloten om uiteindelijk gebruikt te worden. Dit proces duiden we ook wel aan met de term “archiefketen”. Deze kent drie partners:

- De archiefvormer: het overheidsorgaan en in het geval van het WBA zijn dit de deelnemende gemeenten;
- De archiefbeheerder: de archiefdienst. Dit is het WBA.
- De archiefgebruiker: de klant. Onder klant kan een veelvuldigheid aan doelgroepen worden verstaan. Denk daarbij aan overheidsorganen, cultureel-historische instellingen, heemkundekringen, burgers en bedrijven die geïnteresseerd zijn in en belang hebben bij de documenten die door het archief worden beheerd. De archiefgebruiker heeft het recht op kostenloze raadpleging en het recht (op eigen kosten) op het laten maken van reproducties.

In de Archiefwet en daaraan gerelateerde regelgeving, zoals het Archiefbesluit en de Archiefregeling, zijn de taken en verantwoordelijkheden voor elk van deze drie betrokkenen duidelijk omschreven en weergegeven. Dit

wettelijk kader geeft de opdracht voor ieders aandeel in de archiefketen. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de archiefvormer en archiefbeheerder duidelijk omschreven weergegeven.

	Archiefvormer /zorgdrager	Archiefbeheerder
Taak	- Aanwijzing archiefbewaarplaats /e-depot (art. 31) - Vaststellen archiefverordening (art. 30) - Regelen archieftoezicht (art. 32) - Benoemen archivaris (art. 32)	- Beheer van de archiefbewaarplaats (art. 32) - Uitoefenen van het archieftoezicht (art. 32) - Beschikbaar stellen van archiefbescheiden (art. 17) - Uitlenen van archiefbescheiden (art. 18)
Bevoegdheid	- Vervangen van archiefbescheiden (art. 7) - Vervreemden van archiefbescheiden (art. 8) - Opnemen van niet overheidsarchieven (art. 1) - Vervroegen van overbrenging (art. 13) - Bepalen van uitzonderingen op openbaarheid (art. 15) - Bepalen van tarieven voor duplicering (art. 19)	- Afgeven van afschriften van archiefbescheiden (art. 20) - Nemen van maatregelen ter beperking van de raadpleging (art. 17) - Nemen van maatregelen ter beperking van de uitlening (art. 18)
Verantwoordelijkheid	- Het in goede, geordende en toegankelijke staat brengen en houden alsmede het vernietigen van daarvoor in aanmerking komende archiefbescheiden (art. 3) - Ontwerpen van een selectielijst (art. 5) - Overbrengen van archiefbescheiden (art. 12) - Instellen van een Strategisch Informatie Overleg (SIO)	- Het in goede, geordende en toegankelijke staat brengen en houden alsmede het vernietigen van daarvoor in aanmerking komende archiefbescheiden (art. 3) - Adviseren over selectielijst (art. 5) - Opnemen van overgebrachte archiefbescheiden (art. 12) - Deelnemen aan het Strategisch Informatie Overleg (SIO)

2.4 Producten en diensten

Het WBA levert kerntaken, plustaken en taken voor derden. De kerntaken bestaan uit de producten en diensten die aan alle deelnemende gemeenten worden geleverd op basis van de Archiefwet 1995 en daaraan gerelateerde regelgeving. Plustaken zijn producten en diensten die aan de deelnemende gemeenten individueel kunnen worden geleverd op basis van afzonderlijke afspraken**,** vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten. Taken voor derden zijn producten en diensten die geleverd worden aan organisaties en instellingen die geen deelnemer zijn van het WBA maar wel een verantwoordelijkheid hebben tot archivering conform de Archiefwet 1995.

Ten behoeve van de kerntaken is in 2012 een producten- en dienstencatalogus ontwikkeld. Deze zal in het voorjaar van 2016 geactualiseerd moeten worden. Uitgangspunt van deze catalogus is dat het WBA kerntaken heeft; op het gebied van toezicht op digitale archieven, e-depot, dienstverlening en archiefbeheer.

Toezicht en advisering op digitale archieven en e-depot
Conform de Archiefwet 1995 is het toezicht opgedragen aan de gemeentearchivaris, omdat deze ook de uiteindelijke beheerder wordt van alle door de gemeente gevormde archiefbescheiden. Hij houdt toezicht op het beheer van archiefbescheiden die jonger zijn dan 20 jaar en dus ook de nieuwe digitale bestanden. Archiefinstellingen gaan, in de visie van het WBA, een grote rol spelen in het adviseren van lokale overheden en particulieren over het middel (e-depot), gebruik en context. Het gaat bijvoorbeeld om kennisverwerving en –deling of advisering bij de uitvoering van de transitie van analoog naar digitaal en het duurzame beheer.

Dienstverlening
De externe dienstverlening richt zich op diverse doelgroepen. Iedereen is op grond van artikel 14 van de Archiefwet 1995 gerechtigd overgebrachte archiefbescheiden kosteloos te raadplegen met inachtneming van de wettelijke bepalingen inzake openbaarheid. Dat raadplegen gebeurt in de studiezaal maar ook steeds meer digitaal. Het WBA kiest ervoor om de raadpleging via de website kosteloos aan te bieden. In de laatste jaren zijn weliswaar grote hoeveelheden gegevens via het net beschikbaar gekomen, maar dit is slechts 15% van het totale bestand. Raadpleging van originele documenten blijft in afzienbare tijd een gegeven, zowel vanwege de kosten van scanning en hosting als vanwege het recht van de burger het authentieke materiaal op te vragen. Wij opteren, uit oogpunt van efficiëntie en effectieve bedrijfsvoering, voor een studiezaal op één locatie in de regio, meer bepaald in de nabijheid van de grootste archiefbewaarplaats. Dat is die in Bergen op Zoom. Voor de

dienstverlening op de studiezaal en via de website bestaan door de branchevereniging BRAIN opgestelde landelijke servicenormen welke het WBA ook toepast. De servicenormen worden periodiek getoetst door middel van een kwaliteitsmonitor. Het dienstverleningsprogramma voor de deelnemers van het WBA zal in de loop van 2016 uitgewerkt worden.

Bovendien mag verwacht worden dat gewijzigde wet- en regelgeving zal leiden tot een verkorting van de overbrengingstermijn van archieven, waardoor het aantal aanvragen van meer actuele aard vanuit de deelnemers van het WBA zal toenemen. Tenslotte krijgt het WBA nadrukkelijker dan in de analoge situatie in het digitale tijdperk te maken met wetgeving die gericht is op dienstverlening door een transparante en open overheid, vastgelegd in onder andere de (ontwerp) Wet Open Overheid en Wet Hergebruik van Overheidsinformatie van juli 2015.

Archiefbeheer
Archieven, ongeacht hun verschijningsvorm, zijn primair bedoeld om kennis van te nemen, om te raadplegen. Een professioneel en eigentijds beheer ligt daaraan ten grondslag. Zonder goede toegangen is de gezochte informatie niet te vinden. Zonder een adequate materiële verzorging is een archiefdocument niet raadpleegbaar. Het beheer dient op orde te zijn, vandaar dat het WBA daarin zal blijven investeren. De materiële verzorging richt zich wat betreft de analoge archieven op een adequate opslag in een archiefbewaarplaats en op conservering, restauratie en digitalisering van kwetsbare (en deels niet presenteerbare) stukken. Hoewel er in het verleden al veel geld en energie is besteed aan deze kerntaken is er nog steeds een werkvoorraad. Bovendien is permanent onderhoud en controle van reeds verzorgde archieven nodig. Uit oogpunt van behoud en verbetering van de toegankelijkheid van archieven is digitalisering een inmiddels volledig geaccepteerde beheersactiviteit. Uitbreiding van de digitale collectie zal in een lager tempo gaan. Vaak geraadpleegde informatierijke archieven zijn namelijk al digitaal beschikbaar. De nadruk komt te liggen op gerichte scanning van documenten in het kader van specifieke projecten, gerichte vraagstelling van zorgdragers of klanten (scanning on demand). Grootschalige digitaliserings-, conserverings- en restauratieprojecten zullen met afzonderlijke kredieten van deelnemers worden gefinancierd. Voor de reguliere werkzaamheden op dit laatste gebied is er een beperkt gemeenschappelijk budget.

De laatste jaren ontwikkelt de bewerking van archieven zich naar een vraaggerichte ontsluiting, daarbij gericht gebruikmakend van kennis en inzet van derden. Dit geldt met name voor wat genoemd wordt de nadere toegangen, waarbij specifieke gegevens uit archieven en archiefstukken worden verzameld en gestructureerd worden opgeslagen en beschikbaar gesteld. Hiervoor worden van oudsher vrijwilligers ingezet. Daarnaast kan de hierom vragende klant zelf een bijdrage leveren aan die ontsluiting; crowd sourcing.

Plustaken en taken voor derden
Onder de noemer plustaken zijn diverse activiteiten denkbaar. Te denken valt bijvoorbeeld aan het inrichten van gemeentelijke cultuurhistorische informatiepunten. Het publiek kan hier onder andere digitale bestanden raadplegen en door een medewerker bijgestaan worden in de zoektocht naar informatie. Ook zou een dergelijke plek kunnen dienen als locatie voor vrijwilligerswerkzaamheden.

Een tamelijk recente ontwikkeling in het onderwijs is dat door het ministerie verplicht is gesteld om erfgoededucatie in het leerplan van de school op te nemen. Daarvoor zijn ook middelen beschikbaar gesteld. Het kan als een plustaak worden gezien om lesmateriaal en andere activiteiten op school en elders aan te bieden.

In de begroting is voor Bergen op Zoom een bedrag opgenomen voor de realisatie van 1 FTE Cultuureducatie om de verbinding met het Cultuurbedrijf goed te waarborgen. De gemeente Roosendaal heeft gevraagd om personele ondersteuning bij het Historisch Informatiepunt wat in het cultuurcluster ingericht gaat worden. Ook dit bedrag is in de begroting opgenomen en wordt volledig doorbelast aan Roosendaal. Ook kan gedacht worden aan producten op aanvraag als exposities, lezingen, workshops, rondleidingen, etc. Deze activiteiten kunnen tegen betaling worden afgenomen. Bepaalde producten zijn op projectbasis te realiseren. Daarbij is het verwerven van subsidie en sponsoring essentieel. De rol van het WBA kan ook beperkt zijn tot het verlenen van medewerking aan projecten van derden tegen vergoeding.

Tot slot kunnen derden aan het WBA verzoeken wettelijke archieftaken uit te voeren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan gemeenschappelijke regelingen die onder artikel 40 van de Archiefwet 1995 vallen. Indien het WBA besluit om op dit verzoek in te gaan, maakt het WBA een conceptovereenkomst op voor de te leveren diensten in samenspraak met de verzoekende partij. Door het WBA zullen aan de externe partij de kosten in rekening worden gebracht zoals door het AB vastgesteld. In de begroting 2016 is met deze mogelijkheid nog geen rekening gehouden. De verwachting is echter realistisch dat dit zich in de komende jaren wel zal voordoen. Dit betreft bijvoorbeeld BWB, WVS, Werkplein etcetera.

3 Governance

3.1 Sturen, beheersen, controleren en verantwoorden

Het WBA is een openbaar lichaam op grond van de Wgr met een Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur en de voorzitter zoals dit is vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling. Het is een organisatie die uitvoering geeft aan een wettelijke taak die conform de Archiefwet 1995 is toegekend aan het College van Burgemeester en Wethouders. In dit hoofdstuk is een vertaling gemaakt vanuit de relevante voorschriften in de Wgr en de regionale nota Verbonden Partijen op welke wijze het WBA ingericht moet worden en moet functioneren om tot een zo optimaal mogelijke relatie te komen tussen gemeenschappelijke regeling en de deelnemende gemeenten.

3.1.1 Organisatie en sturing

Het WBA is een zelfstandig overheidsbedrijf, waarin alle aspecten aan de orde komen die bij het exploiteren van een eigen bedrijf horen. De GR heeft als huurder de volledige verantwoordelijkheid voor de inrichting en het onderhoud van twee gebouwen (depot en koetshuis) en is bovendien eigenaar van het gebouw in Oudenbosch waar ook verantwoordelijkheid ligt voor de verhuur van het bovengedeelte van het gebouw en het onderhouden van contacten en contracten met alle aan dit gebouw gerelateerde (onderhouds)partijen. Het WBA heeft een volledig autonome bedrijfsvoering met volledige financiële verantwoordelijkheid. Om dit bedrijf te sturen en te managen bestaat de leiding van het WBA uit een directeur, bijgestaan door een hoofd bedrijfsvoering. Deze functies kennen allebei een verschillende focus.
De directeur is eindverantwoordelijk. Als secretaris van het bestuur van het WBA is hij de verbindende schakel tussen bestuur en organisatie. Hij is de spin in het web en is primair extern gericht op het relatiebeheer met de deelnemende gemeenten (op ambtelijk- en bestuurlijk niveau). Beleidsmatig adviseert hij het AB over de kaders waarbinnen het WBA zich neer kan zetten als innovatief centrum voor archiefbeheer in de regio West-Brabant West. Daarnaast is hij betrokken bij de ontwikkeling van algemeen archiefbeleid op provinciaal en landelijk niveau d.w.z. hij levert met collega directeuren van Nederlandse archiefinstellingen een bijdrage aan verbetering, innovatie en positionering van het archiefwezen in het algemeen en West-Brabant in het bijzonder.
Zijn de taken en verantwoordelijkheden van de directeur met name extern, het hoofd bedrijfsvoering heeft vooral een interne focus. Hij is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoeringfuncties en richt zich op de continuïteit, stabiliteit en het beheer van de organisatie. Er is tijd en aandacht nodig om de drie instellingen ook qua cultuur te laten integreren en de mensen met de neus in dezelfde richting te krijgen. Ook zal veel in projectvorm gewerkt gaan worden. Dit vraagt om sturing en dagelijkse leiding. Het hoofd bedrijfsvoering is aanspreekpunt voor medewerkers waar het gaat om praktische zaken, om uitvoering van werkprocessen en realisatie van de doelstellingen van het WBA. Het hoofd bedrijfsvoering ontwikkelt mede het beleid van het WBA. Hij vervangt de directeur bij afwezigheid.

Het WBA is een kleine, informele organisatie waarbij gestreefd wordt naar zelfsturing bij de medewerkers. Er is daarom ook gekozen om geen extra managementlagen te positioneren tussen directie en medewerkers. Medewerkers zijn vanuit hun basistakenpakket flexibel inzetbaar, sparren actief met elkaar en hebben een pro-actieve houding. Procesinrichting en sturing binnen het WBA vinden plaats op basis van de processen zoals deze zijn beschreven in het landelijk handboek van de werkgroep voorbereiding implementatie e-depot uit april 2013. Hierin zijn de rollen, taken, verantwoordelijkheden en competenties samengesteld en zijn specifieke functies beschreven voor het beheer van digitale archiefbestanden en de competenties die daarvoor nodig zijn. Dit handboek is overigens ook toepasbaar op het beheer van analoge archiefbestanden. In het hoofdstuk over personeel wordt hier nader op ingegaan.

De keuze voor een directeur en een hoofd bedrijfsvoering is weloverwogen in relatie tot de invulling van het WBA. Intern zal er de komende vijf jaar veel veranderen m.b.t het personeel en de focus op de nieuwe doelen. Deze structuur zal in 2020 meegenomen worden in de integrale evaluatie.

3.1.2 Planning en controlcyclus

Het WBA kent een eigen planning- en controlcyclus die wordt ingericht conform de vereisten zoals die in de Wgr zijn opgenomen. Deze loopt zoveel mogelijk in lijn met de planning- en controlcyclus van de deelnemende

partijen. De documenten binnen de planning & controlcyclus worden ingericht zodat deze voldoen aan de vereisten vanuit de Wgr en de regionale nota verbonden partijen, inclusief het daarin genoemde tijdpad. Belangrijk aandachtspunt daarbij is de informatiestroom die op gang gebracht moet worden tussen het WBA en de deelnemende gemeenten. In de documenten van de planning & controlcyclus worden indicatoren ontwikkeld aan de hand waarvan sturing, monitoring en verantwoording zo concreet mogelijk gemaakt kan worden. Deze zullen in 2016 worden uitgewerkt in een meerjarenbeleidsplan wat in samenspraak met de gemeenten opgesteld wordt.
Uitgangspunten zijn conform de doelstellingen van de samenwerking:

- Een bijdrage leveren aan een efficiënte en effectieve borging van de digitale informatie voor de bedrijfsvoering, verantwoording en controleerbaarheid nu en voor erfgoed in de toekomst.
- Goede kwaliteit van beleidsontwikkeling en de uitvoering van kerntaken die voortvloeien uit de Archiefwet 1995 en lokale regelingen.
- Geringe kwetsbaarheid van de uitvoering van kritische taken op het gebied van archiefbeheer en wettelijk toezicht op de nog niet overgebrachte archiefbescheiden.
- Goede kwaliteit van innovatieve en eigentijdse dienstverlening aan de interne en externe klanten tegen gelijke kosten.

Vanuit het nader op te stellen directiestatuut worden werkafspraken gemaakt tussen het dagelijks bestuur en de directeur. Deze werkafspraken zijn de belangrijkste basis voor het jaarlijkse managementgesprek tussen het dagelijks bestuur en de directeur.

3.1.3 Verantwoording en beoordeling van prestaties

De verantwoording vanuit het WBA vindt plaats via de jaarrekening en het jaarverslag.

Aan de hand van de gestelde indicatoren en afspraken binnen de planning en controlcyclus vindt regulier overleg plaats tussen de deelnemende gemeenten en het WBA. Dit overleg richt zich op de financiële stand van zaken in relatie tot de opdracht van het regionaal archief. Deze indicatoren en afspraken worden jaarlijks voorbereid in samenspraak met het dagelijks en algemeen bestuur. De basis voor deze indicatoren ligt o.a. in het beeld dat geschetst wordt in de eerder beschreven horizon 2020 (pag. 5-6). In de reguliere halfjaarlijkse ambtelijke overleggen wordt de voortgang besproken. Elke gemeente wijst daartoe één contactpersoon aan, die ook eventueel benodigde acties binnen de deelnemende gemeente kan uitzetten en monitoren. Een deelnemende gemeente heeft altijd de mogelijkheid om via een audit de mate waarin de afspraken tussen het WBA en de gemeente (van beide zijden) worden nagekomen te toetsen.
De Wgr en regionale nota verbonden partijen hechten grote waarde aan het periodiek evalueren van de werking van de GR. Rond 2020 vindt een heroriëntatie plaats op de verdeelsleutel omdat er dan meer duidelijkheid bestaat over de impact van de digitale archiefzorg. Deze heroriëntatie wordt tevens aangegrepen voor een verbreding naar een evaluatie van de GR waarbij niet alleen gekeken wordt naar de verdeelsleutel maar ook naar de mate waarin de aanvankelijke verwachtingen uitgekomen zijn. Daaraan wordt gekoppeld de vraag of budgetsturing via de P&C-cyclus voldoende is of dat resultaatsturing meer wenselijk is.

3.2 Ondersteunende diensten

De gemeenschappelijke regeling zal geen eigen personeel in vaste dienst nemen voor ondersteunende processen als financiën, P&O/salarisadministratie, juridische zaken en inkoop. Deze personele ondersteuning zal zoveel als mogelijk worden afgenomen van de deelnemende gemeenten. In de begroting is rekening gehouden met een maximale vergoeding hiervoor van € 60.000,-. Voor ICT is een afzonderlijk bedrag opgenomen. Er is nog geen keuze gemaakt welke ondersteuning wordt afgenomen en bij wie van de deelnemende gemeenten. Uiterlijk 1 maart 2016 wordt een keuze gemaakt over de inrichting van de ondersteunende diensten. Dit zal leiden tot een dienstverleningsovereenkomst tussen het WBA en de gemeente(n) die de diensten zal leveren. Bij het maken van de keuze wordt rekening gehouden met de (verwachte) ontwikkelingen op het gebied van gemeentelijke samenwerking voor bedrijfsvoeringstaken. Denk daarbij aan de start van ICT WBW per 1 augustus 2015 en de mogelijkheid van samenwerking bedrijfsvoering Brabantse Wal. Er zal gebruik gemaakt worden van juridisch advies dat ook is ingewonnen bij ICT WBW op dit punt en dat bij het uitwerken van het voorstel voor ondersteunende diensten juristen en inkoopadviseurs

nadrukkelijk worden betrokken. Aangezien Bergen op Zoom als vestigingsplaats is gekozen heeft het WBA de voorkeur voor aansluiting bij de faciliteiten van de gemeente Bergen op Zoom.

Het is de intentie om te komen tot een langdurige relatie tussen het WBA en de gemeente die de ondersteunende diensten verricht. De dienstverleningsovereenkomst wordt echter telkens voor de duur van een jaar afgesloten en tevens jaarlijks geëvalueerd. Tot drie maanden voor het verlopen van een dienstverleningsovereenkomst kunnen betrokken partijen verzoeken tot wijziging van de afspraken indienen. Deze worden in het regulier overleg tussen het WBA en de leverende gemeente besproken. Dit overleg vindt in principe eens in het kwartaal plaats. In gezamenlijk overleg wordt bepaald op welke termijn de aanpassing op de diensten kan worden doorgevoerd. Het afsluiten en naleven van een dienstverleningsovereenkomst is een gedeelde verantwoordelijkheid van beide partijen. Naast het vaststellen van de inhoud en het accorderen van de dienstverleningsovereenkomst zijn beide partijen verantwoordelijk voor het werken conform de afspraken die zijn neergelegd in de overeenkomst.

3.3 Geschillenbeslechting

Bij eventuele geschillen tussen het WBA en één of meer van de deelnemende partijen treedt het WBA altijd eerst in overleg met de betreffende partij. Bij een blijvend geschil is het besluit van het Algemeen Bestuur van het WBA bindend. Het Algemeen Bestuur van het WBA kan voorafgaand aan zo'n besluit een onafhankelijk advies van een derde instantie vragen. Bij eventuele kosten van een dergelijk onafhankelijk advies zijn de kosten voor rekening van het West-Brabants Archief. Artikel 28 Wgr wordt hierbij in acht genomen. Streven is echter om geschillen zoveel mogelijk in goed overleg op te lossen.

4 Personeel

4.1 Formatie

De beoogde archiefsamenwerking heeft gevolgen voor het personeel. Zij krijgen een andere werkgever, werkplek en mogelijk ook een andere functie. Ten aanzien van de overgang van het personeel worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Mens volgt werk. Dit betekent het behoud van werkgelegenheid en salaris conform de afspraken die hierover worden gemaakt in het sociaal plan.
- Het WBA wil kunnen beschikken over kwalitatief en kwantitatief voldoende personeel.

In de beoogde nieuwe situatie wordt uitgegaan van 18,5 fte, inclusief e-depot. De komende jaren zal een transformatie plaats moeten vinden (van horizon 2015 naar horizon 2025) waarbij nadrukkelijk de benodigde kwantiteit en kwaliteit van het personeel in beeld gebracht moet worden. Het is een continu aandachtspunt voor het hoofd bedrijfsvoering hoe de organisatie zich ontwikkelt en in hoeverre hier bijsturing moet plaatsvinden in termen van kwantiteit en kwaliteit. Hij monitort hiertoe de ontwikkeling van de benodigde formatie in relatie tot de opdrachten van het WBA. Het bezit van de juiste competenties bij de medewerkers is een wezenlijke voorwaarde voor het welslagen van de nieuwe organisatie en meer bepaald voor het realiseren van de doelstellingen van de samenwerking. Om een toekomstbestendige organisatie te kunnen zijn voor zowel uitvoering van de kerntaken (analoog en digitaal) als om de reeds overeengekomen plustaken te kunnen bemensen is een inschatting gemaakt van de benodigde formatie. Hieruit blijkt dat het archief in de komende jaren kan volstaan met een compactere organisatie van 20,5 fte, inclusief het e-depot en de afgenomen plustaken. Indicatief ziet dit formatieoverzicht er als volgt uit:

Functie	Taakaspecten	Fte
Kerntaken		
Management	Directie (directeur en hoofd bedrijfsvoering)	2
Bedrijfsvoering	Ondersteuning van directie en organisatie (administratie, secretariaat en beleidscoördinatie)	2
Toezicht en verwerven	Toezicht en verwerving (archiefinspectie en relatiebeheer, advisering, beleidsontwikkeling e-depot, verwerving en overbrenging)	3
Beheer	In goede, geordende en toegankelijke staat brengen en houden van analoge en digitale archieven en collecties (metadatering op alle niveaus, projectmanagement en -begeleiding, depotbeheer en beheer e-depot, conservering, digitalisering, databeheer)	7,5
Dienstverlening	Analoge en digitale dienstverlening (studiezaal, website, uitlening, informatieverstrekking, communicatie, voorlichting, educatie)	4
	Subtotaal kerntaken	18,5
Plustaken		
Dienstverlening	Educatie en informatieverstrekking/voorlichting (conform huidig geldende afspraken)	2
	Subtotaal plustaken	2
	Totaal	20,5

Bij de start van het WBA zal deze streefformatie reeds gerealiseerd zijn en is er zelfs een, weliswaar geringe, vacatureruimte. Deze afname in de werkelijke bezetting is ontstaan door natuurlijk verloop. De ontstane vacatures zijn – in afwachting van de samenwerking – niet opnieuw ingevuld. Aan het uitgangspunt “mens volgt werk” kan hiermee voldaan worden binnen de kwantitatieve kaders van de streefformatie.

Vanaf het voorjaar van 2016 zal een steeds duidelijker inzicht ontstaan in de mix van benodigde competenties en vaardigheden die nodig zijn voor een toekomstbestendigde archieforganisatie. Voor een deel wordt hier al op teruggekomen in paragraaf 4.3., dit zal een specifieker onderdeel zijn van de migratie in hoofdstuk 8.

4.2 Cultuur

Het WBA is een kleine organisatie met korte onderlinge lijnen. Medewerkers willen uitgedaagd worden om hun inspiratie, creativiteit, enthousiasme en motivatie in te zetten voor de ontwikkeling die het WBA te wachten staat. Daarbij is behoefte aan een organisatie waar vertrouwen en een open karakter uit spreekt, waar medewerkers vanuit hun taakvolwassenheid en professionaliteit in staat zijn om als een zelfsturend team op te treden. Er zal sprake zijn van flexibiliteit in het werk (niet alleen projectmatige activiteiten afgewisseld met meer geüniformeerd en gestandaardiseerd werk maar ook experimenteren met en aanpakken van nieuwe uitdagingen) en in invulling van de loonsom vanuit de gedachte om de best mogelijke match te maken tussen de behoefte van de medewerkers en de behoefte van de organisatie.

4.3 Rollen, competenties en vaardigheden

De omslag van analoog naar digitaal heeft invloed op de werkprocessen en op hoe de medewerkers hiermee omgaan. In de praktijk zal die omslag vooral gepaard gaan met een veranderings- en bewustwordingsproces onder de medewerkers. Zij hebben affiniteit met het werken met analoge documenten, maar zijn geleidelijk al aan het wennen aan de omgang met digitale documenten en aan de nieuwe, meer proactieve invulling van hun functies. Specifieke digitale vraagstukken, zoals het e-depot, vragen echter om op een andere manier naar het archief te kijken dan in de analoge situatie. Daarvoor zijn andere vaardigheden vereist, behoeven medewerkers andere competenties en veranderen ook de rollen die zij vervullen. In het onder paragraaf 3.1.1. reeds genoemde handboek, zijn nieuwe, op het e-depot toegesneden rollen gepresenteerd van procesbeheerder, functiebeheerder en specialist. De WBA medewerkers zullen geleidelijk aan, parallel aan de ontwikkeling van het WBA e-depot, in die nieuwe rollen moeten groeien. (zie ook paragraaf 8.2 Migratieplan).

Hiervoor is al kort uitleg gegeven over het rapport “Op weg naar 2020 en verder …” en zijn de trends in een schema gepresenteerd. Met name het perspectief van de digitale samenleving, oftewel de Horizon 2025 heeft ingrijpende consequenties voor de rol (lees functie) van de archivaris. In 2025 is volgens dit rapport de archivaris een informaticus, gespecialiseerd in duurzame digitale opslag en toegankelijkheid. Zijn nieuwe rollen zijn dan:
1. De archivaris is specialist op het gebied van de technologie, recht en regelgeving van digitale informatie;
2. De archivaris is hoeder van transparantie en het belang van openbaarheid;
3. De archivaris is informatiecurator; hij draagt er aan bij dat overheidsinformatie de grondstof voor interpretatie en reflectie in de samenleving is en dient zo de geheugenfunctie van de samenleving.

Hoe dan ook, er zal veel gaan veranderen. Ongeacht of de horizon 2025, zoals hiervoor geschetst (pag. 5-6), zich in de volle breedte in die richting zal gaan ontwikkelen.

4.4 Ontwikkeling van personeel

Hoewel de hierboven genoemde rolverandering richting 2025 voorlopig nog wat “ver van het bed” is, dient het WBA wel een traject in te gaan ter versterking van de benodigde kwaliteiten, kennis en competenties van medewerkers. De invoering van het e-depot brengt veranderingen met zich mee voor wat betreft benodigde kennis, vaardigheden en gedrag. Natuurlijk blijven er ook tal van werkzaamheden aan analoge archieven, niet iedere medewerker en functie behoeft versnelde of intensieve transitie richting digitale archivaris. Maar hoe dan ook heeft het WBA een opgave om te komen tot een omwenteling die leidt tot een toekomstbestendig en kwalitatief adequaat toegerust personeelsbestand met de juiste, veelal nieuwe of aangepaste, competenties. Deze kunnen van buiten de organisatie worden aangetrokken in de vorm van nieuwe medewerkers maar kunnen ook worden verworven door bestaande medewerkers op te leiden of bij te scholen. Het WBA kiest ervoor om deze beide sporen te bewandelen. Zeker gezien het oudere personeelsbestand lukt het namelijk niet om voor alle medewerkers een passend opleidingstraject te verzorgen.

Vanuit de principes van loonsomsturing en strategische personeelsplanning zal een personeels- en opleidingsbeleid ontwikkeld worden. Gezien de leeftijdsopbouw van het huidige personeelsbestand zal binnen de loonsom in de komende jaren ruimte ontstaan voor het aantrekken van nieuw personeel. Daarnaast zal – binnen de kaders van de gekozen arbeidsvoorwaarden en in overleg met het AB – gekeken worden naar mogelijkheden om versneld personele ontwikkelingen in gang te zetten, binnen de budgettaire mogelijkheden van de begroting.

5 Financiën

5.1 Begroting

De jaarlijkse begroting van het WBA bedraagt circa € 2,3 miljoen en heeft primair betrekking op de exploitatie. De meerjarenbegroting geeft de ontwikkelingen op programmaniveau weer. Er is voor gekozen om in de meerjarenbegroting vooralsnog geen ontwikkeling op te nemen aan zowel de kosten- als opbrengstenkant. In de ramingen voor 2017 – 2019 is geen indexering toegepast vanwege het feit dat eerst in de jaarrekening van 2017 een volledig exploitatiejaar zichtbaar zal worden.
De omvang en onderdelen van de begroting zijn voor de komende jaren gelijk gehouden.

5.2 Financiering dienstverlening en verrekening van kosten

In de begroting is een bedrag geraamd om te komen tot een volwaardig e-depot voor de negen gemeenten. Aansluiting wordt gezocht bij de kennis van de grote partijen die met dit onderwerp al verder zijn (Nationaal archief, Rotterdam, Amsterdam) en bij het innovatieproject Archief 2020. Het budget wordt aangewend om specifieke kennis in te huren om door te groeien naar een stabiel en volwaardig e-depot. Uiteindelijk is het geraamd bedrag in het perspectief van de meerjaren begroting nodig om tot die structurele invulling te komen. De tussenliggende ontwikkelfase, die schematisch is weergegeven op pagina 5 en 6, maakt zichtbaar hoe de organisatie zich moet ontwikkelen om tot het concrete doel te komen. In die tussenliggend periode zal ook gezorgd worden dat de kennis en kunde in de organisatie op het gewenste niveau is zodat er geen uitzetting van de begroting komt.
Nadrukkelijk wordt vermeld dat er bij de aanvang van de GR geen werkend e-depot voor alle negen deelnemers is. Daarvoor zullen de genoemde investeringen, in middelen en mensen, uit de voorliggende begroting gedaan moeten worden.

Artikel 4 van de gemeenschappelijke regeling geeft inzicht in de verschillende taken die het WBA kan uitvoeren. Het betreft de basisdienstverlening, plustaken en taken voor derden.

Ten behoeve van de basisdienstverlening wordt het saldo van baten en lasten over de deelnemers verdeeld op basis van het aantal meters archief wat de deelnemer op peildatum 1-1-1997 gevormd heeft. Dat jaar heeft te maken met de overbrengingstermijn van 20 jaar. Het materiaal van na 1997 valt nog onder het beheer van de gemeente. Als de digitalisering van de archiefinformatie van de gemeenten doorgaat zoals nu voorzien dan zal rond het jaar 2020 de toestroom van analoge archieven opdrogen en nog slechts digitaal gevormde archiefcollecties worden opgenomen. Het bestuur van het WBA zal zich dan uit moeten spreken of die fundamentele verandering zal leiden tot een heroverweging van de verdeelsleutel. De bijdrage per gemeente (totaal van basisdienstverlening en plustaken) wordt in termijnen in rekening gebracht.

De plustaken betreffen afspraken tussen het WBA en een individuele gemeente, waarvoor deze deelnemer een vergoeding zal betalen. In de begroting 2016 hebben de gemeenten Roosendaal en Bergen op Zoom voor een dergelijke plustaak gekozen. Dit leidt vooralsnog tot een toename van de personeelskosten die gelijk is aan de vergoeding die door beide gemeenten wordt betaald. De afspraken ten aanzien van een plustaak worden vastgelegd in een overeenkomst tussen het WBA en de betreffende gemeente. Verzoeken tot plustaken worden ook gedeeld met de andere gemeenten om te bepalen of de dienst ook interessant kan zijn voor hen. Tot slot kunnen derden aan het WBA verzoeken archieftaken uit te voeren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan gemeenschappelijke regelingen die onder de Archiefwet 1995 vallen. Indien het WBA besluit om op dit verzoek in te gaan, maakt het WBA een conceptovereenkomst op voor de te leveren diensten in samenspraak met de verzoekende partij. Tussen het WBA en deze externe partij zal een vergoeding worden overeengekomen voor de geleverde diensten. In de begroting 2016 is met deze mogelijkheid nog geen rekening gehouden. De verwachting is echter realistisch dat dit zich in de komende jaren wel zal voordoen. Dit betreft bijvoorbeeld BWB, WVS, Werkplein etc.

In de overeenkomsten gericht op plustaken en taken voor derden is onder andere opgenomen:
- Welke dienst het betreft;
- De van toepassing zijnde randvoorwaarden;
- De (eventuele) consequenties voor de kerntaken van het WBA en samenwerking;

- De extra kosten te maken bij opstart en voor regulier beheer;
- De vergoeding die door de verzoekende partij wordt gedaan aan het WBA voor de uitvoering van de gevraagde taken.

5.3 Administratie, control en rechtmatigheid

Voor de bedrijfsvoering van het WBA zal een zelfstandige financiële administratie worden opgezet. De processen ten behoeve van de controle van de jaarrekening door de accountant zullen in beeld gebracht worden. De jaarrekening zal door een onafhankelijk accountant worden gecontroleerd. Voor accountantskosten is een budget van € 5.000 opgenomen in de begroting 2016.

Voor de exploitatie-uitgaven en investering is de gebruikelijke wet- en regelgeving van toepassing. De expertise op dit terrein zal zeer waarschijnlijk worden gevraagd bij de gemeente die de ondersteunende processen voor het WBA zal verzorgen op het terrein van financiën. Het beleid en de uitvoering van de financiering van het WBA moet, zoals bij alle overheidsinstanties, voldoen aan de Wet Financiering Decentrale Overheidsinstanties (FIDO) en aan eventueel nader te bepalen regels in de Financiële verordening of een treasurystatuut. De noodzaak van nader te bepalen regels wordt in de eerste helft van 2016 verder onderzocht. Eén en ander hangt af van de vraag of het WBA zelfstandig de markt op gaat om financiering voor investeringen te verkrijgen of dat dit via een gemeentelijke deelnemer verloopt.

Het WBA zal de voorschriften van het BBV in acht nemen. In het kader van de uitvoering van de begroting vindt op dit moment een inventarisatie plaats van interne regelgeving die tevens relevant is voor de controle van de rechtmatigheid. Vanuit wet-, regelgeving en besluit kan worden aangegeven welke artikelen van belang zijn en vervolgens op welke processen deze uiteindelijk van invloed zijn. Voor de relevante (en risicovolle) financiële processen worden in het najaar van 2016 beschrijvingen gemaakt die dienen als toetsingskader voor de rechtmatigheidcontrole. Wijzigingen op het toetsingskader worden aan het Algemeen Bestuur voorgelegd.

5.4 Risicoparagraaf

Over de gehele linie bezien kan het risicoprofiel van het WBA voor de onderdelen politiek, inhoudelijk en financieel, worden getypeerd als laag. Dit houdt in dat de informatievoorziening vanuit het WBA aan de gemeentelijke deelnemers zal verlopen volgens het basispakket (Zes kaderstellende spelregels pag. 20).
Aan de vorming en ontwikkeling van het WBA zijn enkele risico's verbonden. In het bedrijfsplan worden reeds diverse maatregelen voorgesteld om risico's acceptabel en beheersbaar te houden.
In deze paragraaf brengen we de geïdentificeerde risico's samen met de getroffen beheersmaatregelen in beeld:

	Risico	Effect	Beheersmaatregel	Verantwoordelijke
1.	Groei van de organisatie gegeven de opdracht van het archief	Organisatie blijft achter bij te maken digitaliseringsslag	- Opleidingsplan - Personeelsbeleid gericht op passende kwantiteit en kwaliteit personeel - Gebruikmaken van natuurlijk verloop	Directeur
2.	Verwachtingen/ambitie ten aanzien van ontwikkeling E-depot wordt niet gerealiseerd	Deelnemende gemeenten zijn teleurgesteld over resultaat samenwerking	- Verwachtingenmanagement over realistische mogelijkheden ontwikkeling e-depot - Opstellen meerjarig beleidsplan in samenspraak met deelnemende gemeenten - Monitoring ontwikkeling aan de hand van horizonnen - Periodieke nieuwsbrief	Bestuur WBA en directeur

3.	Gemeente maakt afwijkende keuzes bij de inrichting van de eigen dossiervorming in afwijking van de mogelijkheden binnen het gekozen e-depot systeem van het WBA	Dossiers die overgedragen worden vanuit deelnemende gemeenten zijn niet inpasbaar en opvraagbaar binnen het gekozen e-depot systeem van het WBA met ineffectiviteit en inefficiëntie van het archief tot gevolg. Dit kan kostenverhogend werken voor de deelnemers.	- Opstellen meerjarig beleidsplan in samenspraak met deelnemende gemeenten - Zo snel mogelijk inzicht in consequenties e-depot per deelnemende gemeente	Deelnemende gemeenten i.s.m. bestuur WBA
4.	Andere kosten/opbrengsten dan de deelnemersbijdrage per betrokken gemeenten zijn nog niet in beeld. Denk daarbij aan eigen kosten e-depot, eventuele correctie voor opbrengsten taken derden, overhead latende organisaties, financiële consequenties sociaal plan	Gemeenten ervaren te laat te zijn geconfronteerd met onverwachte meer- en minderkosten samenwerking	- Zo snel mogelijk inzicht in meer- en minderkosten gerelateerd aan opstart archief; - Zo snel mogelijk inzicht in consequenties e-depot per deelnemende gemeente (investeringen in eigen gemeentelijke organisatie)	Deelnemende gemeenten i.s.m. bestuur WBA

6 Huisvesting

Het WBA zal gebruik gaan maken van drie locaties.

Kantoorlocatie en dienstverlening aan het publiek
Het Koetshuis achter het Markiezenhofcomplex wordt van de gemeente Bergen op Zoom gehuurd voor de huisvesting van alle medewerkers en de dienstverlening aan het publiek. Op dit moment worden gesprekken gevoerd met de gemeente Bergen op Zoom voor de benodigde verbouwingswerkzaamheden gericht op bijvoorbeeld het voldoen aan alle wettelijke arbo-richtlijnen en het creëren van een studie- en kenniscentrum dat toegankelijk is voor het publiek. De intentie is om met de gemeente Bergen op Zoom te komen tot een langdurige huurrelatie. Op dit moment wordt uitgegaan van jaarlijkse huurkosten van € 120.000,- (huur, exploitatielasten water, gas, licht etc. alsmede de doorberekende kapitaalslasten voor de verbouwing) en dat er van de kant van het WBA geen aanvullende initiële investeringen nodig zijn voor de verbouwing van het pand. Reguliere preventieve onderhoudswerkzaamheden worden door de verhuurder, de gemeente Bergen op Zoom, verzorgd.

Voor de huisvesting gelden de volgende inrichtingsprincipes.
- Begane grond: Studie- en kenniscentrum van 148 vierkante meter waarin o.a. 2 vaste werkplekken ingericht zullen worden. Dit is exclusief de algemene faciliteiten
- Eerste verdieping: 146 vierkante meter (netto), geschikt voor 15 werkplekken (van 8 vierkante meter) en twee afzonderlijke ruimtes van totaal 26 vierkante meter. Dit is exclusief de algemene faciliteiten.
- Kelderruimte welke voor diverse functies ingezet gaat worden.
- Voor de ICT-inrichting van werkplekken (kantoorbenodigdheden, werkplekken, digitalisering) wordt gerekend met een budget per werkplek, zijnde maximaal € 1.850,- exclusief de vakapplicaties.

Opslag en bewaring van analoge archieven
De benodigde depotcapaciteit van 10 kilometer aan het Wilhelminaveld in Bergen op Zoom wordt gehuurd van de gemeente Bergen op Zoom. Op dit moment maakt het archief van Bergen op Zoom al gebruik van deze ruimte. Het pand voldoet aan alle wettelijke eisen die worden gesteld aan archiefbewaarplaatsen. Reguliere preventieve onderhoudswerkzaamheden worden door de verhuurder, de gemeente Bergen op Zoom, verzorgd. De huur is bepaald op € 265.000,- per jaar .

Het pand aan de Beukenlaan in Oudenbosch is eind mei 2006 in gebruik genomen en is eigendom van de gemeenschappelijke regeling RAWB. Dit eigendom gaat over op de gemeenschappelijke regeling WBA. Dit pand voldoet aan alle wettelijke eisen die worden gesteld aan archiefbewaarplaatsen. In 2012 is het meerjarenonderhoudsplan ge-update. Daarbij is uitgegaan van een nulmeting. Dat wil zeggen dat de huidige status van het pand vertrekpunt was. Op basis hiervan is een inschatting gemaakt van de onderhoudskosten (jaarlijks en meerjarig) waar ook de jaarlijkse storting in de voorziening voor vervangend onderhoud op is gebaseerd. De capaciteit van 5 kilometer van het depot is nodig om de nog niet overgebrachte papieren archieven van de gemeentes tot 2020 op te vangen. De jaarlijkse exploitatielasten voor het totale pand bedragen € 166.000,-. Naast depotcapaciteit beschikt het pand ook over een eigentijds kantoorgedeelte. Het streven is om hier een nieuwe bestemming voor te vinden. Met eventuele opbrengsten hiervan is nog geen rekening gehouden in de begroting 2016.

7 Communicatie

Eerder is al gesteld dat in de komende jaren archiefvorming, archiefbeheer en dienstverlening een ander gezicht zullen gaan krijgen. Zowel voor het proces van de totstandkoming van het WBA als voor de werking van het nieuwe regionale archief is daarom communicatie naar de gemeenten, burgers, maatschappelijke organisaties en andere belanghebbenden zoals de medewerkers van het WBA van groot belang. Voor de fase van de totstandkoming is een extern communicatieadviseur benaderd om het WBA hierin te ondersteunen, met name in de richting van de gemeenten, burgers en maatschappelijke organisaties. Reeds in deze eerste fase zijn de medewerkers van de drie afzonderlijke archiefinstellingen nauw betrokken bij de inrichting van de organisatie en de dienstverlening. Medewerkers nemen deel aan werkgroepen en zij worden in maandelijkse personeelsbijeenkomsten geïnformeerd door de kwartiermaker en de projectgroep. Tevens krijgen medewerkers tijdens deze bijeenkomsten gelegenheid inbreng te leveren aan discussies zoals bijvoorbeeld de organisatieprincipes van het WBA.
Op eenzelfde manier zullen de medewerkers van het WBA betrokken worden bij de ontwikkeling van de horizon 2015 (“passieve papieren openbaarheid”) via het hybride archief naar de horizon 2025 (“goudmijn van de informatievoorziening”). Uiteraard is regulier werkoverleg voorzien in de nieuwe organisatie WBA. De medewerkers bij de gemeenten, die betrokken zijn bij de archiefvorming ter plaatse, zullen ook meegenomen worden in de op stapel staande veranderingen. Momenteel organiseert het RAWB al enkele malen per jaar een inhoudelijk overleg over nieuwe ontwikkelingen op archiefgebied voor deze groep. Deze bijeenkomsten zullen worden voortgezet voor alle deelnemers aan het WBA.
Vanaf de start van het WBA zal tenminste tweemaal jaarlijks het Algemeen Bestuur bijeenkomen. Ter voorbereiding van deze vergaderingen is het de bedoeling een vooroverleg met contactambtenaren in te richten.
Voor de burgers en maatschappelijke organisaties zal nog meer dan nu de communicatie langs digitale kanalen verlopen. Naast gebruikelijke middelen als nieuwsbrieven en een website zullen vooral social media ingezet gaan worden om specifieke doelgroepen te bereiken en om uitwisseling van informatie te bewerkstelligen. De focus van de organisatie zal liggen op digitale communicatie. Het WBA blijft echter inzet leveren om via alle communicatiekanalen bereikbaar te zijn, omdat de praktijk leert dat veel mensen behoefte hebben aan direct persoonlijk contact.

8 Afsluitend hoofdstuk

8.1 Spelregels

In het spelregelboek komen we op hoofdlijn terug op de basisprincipes die ten grondslag liggen aan de archiefsamenwerking:

1. De archiefsamenwerking is in principe voor onbepaalde tijd aangegaan. Wel werkt het WBA met een beleidsplan dat geldt voor een periode van vier jaar. Elke nieuwe beleidsperiode biedt derhalve een evaluatiemoment. Het hebben van een gemeenschappelijk archief is geen doel op zich. Het gaat om een goede, passende en toekomstbestendige inrichting van de archieffunctie voor de deelnemende gemeenten.
2. Het WBA levert kerntaken, plustaken en taken voor derden. Kerntaken worden aan alle deelnemende gemeenten binnen de samenwerking geleverd. Deze staan beschreven in de producten- en dienstencatalogus. Plustaken worden op basis van specifieke afspraken tussen een deelnemende gemeente en het WBA geleverd. Taken voor derden zijn archiefgerelateerde activiteiten die het WBA verricht voor andere partners dan de deelnemende gemeenten. Denk daarbij aan regionale samenwerkingsverbanden met een wettelijke verantwoordelijkheid conform de archiefwetgeving.
3. De deelnemende gemeenten bepalen de randvoorwaarden voor het archiefbeleid en de gewenste ondersteuning daarin, in aanvulling op de uitvoering van de wettelijke taak die bij de archiefsamenwerking wordt belegd. Het WBA komt met een voorstel voor de inrichting en uitvoering van het archiefbeleid, gehoord hebbende de randvoorwaarden, wensen en behoeften van de deelnemende gemeenten. Besluitvorming over het archiefbeleid vindt plaats binnen de deelnemende gemeenten. Uitgangspunt is echter om te werken vanuit een uniform archiefbeleid voor de deelnemende gemeenten. Het beleid richt zich daarbij primair op de kerntaken van het WBA.
4. De kosten van de kerntaken binnen archiefsamenwerking zijn gebaseerd op de vooraf bepaalde verdeelsleutel; het aantal meters archief dat wordt ingebracht per deelnemende partner in de samenwerking. Voor de plustaken en taken voor derden worden separate financiële afspraken gemaakt en vastgelegd. Afhankelijk van de ontwikkeling van het e-depot kan de verdeelsleutel wijzigen rond het jaar 2020. In dat jaar zal een brede evaluatie plaatsvinden over verwachtingen, afspraken, sturingsmechanismen en een passende organisatie.
5. Het WBA wordt een gemeenschappelijke regeling met een openbaar lichaam. Dit betekent dat het WBA rechtspersoonlijkheid heeft en zeggenschap over haar eigen (interne) organisatie en bedrijfsvoering.
6. De archiefsamenwerking kan uitgebreid worden met andere deelnemers. De toe- en uittredingregels staan beschreven in de gemeenschappelijke regeling.

8.2 Migratie

Van ist naar soll komt in de kern van de regionale archiefsamenwerking neer op het groeiproces van het personeel en de organisatie naar een toekomstbestendige archieforganisatie. Het belangrijkste en meest tastbare middel voor die ontwikkeling is de vorming van het e-depot als instrument voor digitale archivering binnen het nieuwe systeem; de horizon van de goudmijn van de informatiesamenleving. In het migratieplan wordt daarom ingegaan op twee specifieke onderwerpen: het e-depot en het groeiproces van de organisatie.

e-depot

Een van de belangrijkste doelen van het WBA is om werk, middelen en kennis te bundelen teneinde de deelnemende gemeenten goed te adviseren over de inrichting van de digitale archivering. Daarnaast dient het WBA de eigen organisatie geschikt te maken om als toekomstig beheerder van die digitale overheidsinformatie te fungeren. Er dient een wisselwerking te ontstaan tussen archiefvormer en het WBA als latere beheerder, om de digitale archiefinformatie zodanig vast te leggen dat effectieve overbrenging naar een e-depot mogelijk wordt. Een juiste basis moet uiteindelijk tot de realisatie van het e-depot leiden. Hierin wordt authentieke en betrouwbare digitale informatie opgenomen, duurzaam bewaard en ontsloten, die kan worden geraadpleegd door overheid en burgers. Omdat steeds meer gemeenten overgaan tot volledig digitaal werken neemt de druk om zo'n voorziening te treffen in tijd toe. Het WBA zal zich inspannen om op zo kort mogelijke termijn een passende oplossing te realiseren, d.w.z. zorgen voor een eigen regio e-depot of aansluiting bij een externe aanbieder.

Het duurt niet lang meer of het WBA krijgt van archiefvormers digitaal archief aangeboden om te gaan beheren. Dan moet het WBA daar klaar voor zijn en zijn rol als betrouwbaar beheerder waar kunnen maken. Zover is het nu nog niet, al was het maar omdat de huidige drie archiefinstellingen geen van allen een e-depot tot hun beschikking hebben. Daarnaast is het e-depot, behalve bij het RAWB, nog geen onderwerp waar ervaring mee is opgedaan. Het RAWB heeft in 2015 samen met het Streekarchief Heusden een leertraject doorlopen rond het e-depot. Dit heeft waardevolle informatie en ervaring opgeleverd, waar het WBA op aan kan gaan sluiten. Één van de resultaten van het leertraject is een concept overdrachtsprotocol. Dit is een instrument dat zowel de archiefvormer (die digitale archieven aanlevert) als archief beheerder (het WBA als verantwoordelijke voor het beheer van die digitale archieven in het e-depot) helpt bij het maken van afspraken over de wijze van overdracht van digitale informatie.

Er is dus een basis waarop verder kan worden gebouwd. Daarnaast wordt er vanuit het in hoofdstuk 2 genoemde project *Archief 2020* hard gewerkt aan het ontwikkelen van generieke faciliteiten voor het duurzaam beheren van digitale archieven. Tevens vindt er momenteel een onderzoek plaats naar de aanbieders van e-depot systemen (d.i. de hard- en software). Dit betekent echter nog niet dat er eenvoudig en snel voor een e-depot kan worden gezorgd. Het proces om te komen tot een e-depot zoals onlangs beschreven in een stappenplan van *Archief 2020* is complex, intensief en tijdrovend. Daarvoor is een goede samenwerking nodig tussen de gemeentelijke organisaties en het WBA. Het initiatief en de verantwoordelijkheid liggen bij het WBA .

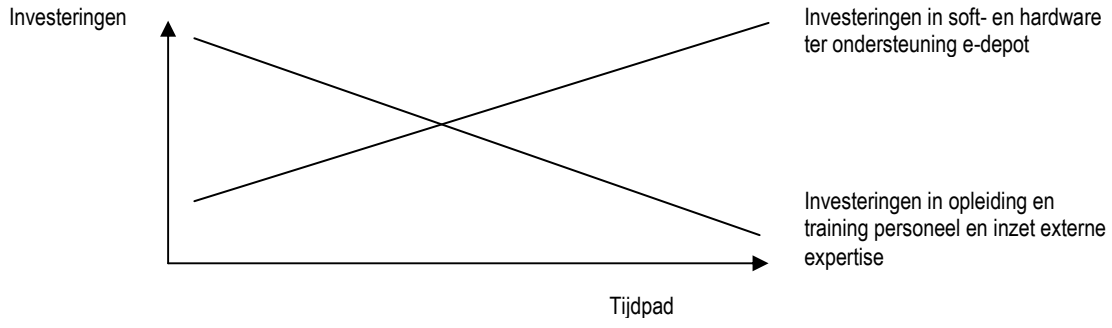
Het WBA wil uiterlijk in 2020, en vanzelfsprekend zoveel eerder als mogelijk, een operationeel e-depot beheren waar tenminste alle deelnemende gemeenten op zijn aangesloten. Om hiertoe te komen is een stappenplan opgesteld dat aansluit op dat van *Archief 2020* en is gebaseerd op de tot nu toe opgedane landelijke ervaringen bij de voorbereidingen voor de realisatie van een e-depot. Deze ervaringen zijn omgezet in een budget in de begroting en zijn dus nog niet definitief. Zij kunnen derhalve gezien worden als een bedrijfsrisico, wat overigens goed gemonitord kan worden.
In hoofdlijnen gaat het om de volgende stappen.

2016 Vervolg test- en leertraject, wederom in samenwerking met het Streekarchief Heusden.
Onderzoek naar de (on)mogelijkheden van versnelde overbrenging van digitale archieven van gemeenten naar een e-depot.
Opstellen van een definitieve e-depot strategie.
2017 Adviseren, ondersteunen en begeleiden van gemeentelijke organisaties (archiefvormers) bij de noodzakelijke acties ter voorbereiding van de overbrenging van digitale archieven naar het e-depot (metadatering, selectie, overdrachtsprocedures, technische voorzieningen, opslagstrategie, enz.).
Voorbereiden van het archiefbeheersysteem van het WBA voor aansluiting op het e-depot.
2018 Afronden van voorbereidingen. Onderzoek naar de meest geschikte e-depotvoorziening voor het WBA en de gemeentelijke deelnemers.
Keuze maken.
2019 Realiseren van de aansluiting op het e-depot.
2020 E- depot operationeel.

Voor dit e-depot traject is budget beschikbaar. Dit zal, tot aan de feitelijke implementatie van een e-depot, voornamelijk worden aangewend voor externe ondersteuning en advisering, voor specifieke opleidings- en trainingstrajecten van personeel en voor technische voorzieningen en aanpassingen aan o.a. archiveringssystemen in de voorbereidingsfase.

Consequenties
Op dit moment is nog geen exact beeld wat de financiële impact van deze potentiële keuzes zijn. Binnen de begroting van het WBA is een post opgenomen voor de ontwikkeling van het e-depot toegroeiend naar de structurele kosten van het instrument. Daarnaast is in de personeelsbegroting ruimte om invulling te geven aan de ontwikkelopgave voor personeel en organisatie. De financiële ruimte binnen de posten e-depot en personeelsbegroting zijn taakstellend voor de ontwikkelopgave.

In onderstaand schema wordt het verloop van de investeringen in het e-depot weergegeven.



Het groeiproces van de organisatie; Personeel
In het hoofdstuk personeel is reeds gesteld dat het huidige personeelsbestand een ontwikkeling moet doormaken. Dit is niet alleen een rationele optelling van kwantiteit en kwaliteit. Medewerkers moeten de ruimte hebben om in te groeien in hun nieuwe omgeving en hun veranderende rol en profiel. Vanaf 2016 (de start van het WBA) tot 2020 zal zich een groeiproces moeten voltrekken in personeel en vorming van de organisatie. Dit groeiproces loopt parallel aan het proces van implementatie van het e-depot. Procedures, werkprocessen, rollen en taken gaan veranderen. We weten nog niet in welk tempo en hoe sterk. Daarom ontwikkelt het WBA een dynamisch en flexibel opleidingsplan wat gericht is op de digitale ontwikkelingen en binnen de budgettaire ruimte in de begroting valt. Uitwerking daarvan geschiedt pas na de start van het WBA.
Voorafgaand daaraan vindt al in het eerste kwartaal van 2016 een algemene e-depottraining plaats voor het voltallige personeel. Voor sommige medewerkers zal er door de implementatie van het e-depot weinig veranderen omdat er weinig tot geen verschil zal zijn ten opzichte van het werken met analoog archief of omdat binnen het WBA 'digitale' taken bij een beperkt aantal medewerkers worden belegd. Ook voor deze medewerkers is het van belang dat zij zicht krijgen op de veranderende materie zodat zij een goed beeld hebben van het totaal aan te verwachten e-depot werkzaamheden binnen het WBA. Zo wordt voorkomen dat een tweedeling binnen de organisatie ontstaat, waardoor de digitale archivaris en de analoge archivaris twee verschillende 'species' worden die elkaars taal niet verstaan. Daarnaast kan een algemene training medewerkers helpen om zich te oriënteren op de kansen en mogelijkheden van de nieuwe organisatie.

Het genoemde groeiproces heeft niet alleen betrekking op kennis maar ook op een nieuwe mix van competenties en vaardigheden. Denk daarbij bijvoorbeeld ook aan de adviesrol die het archief steeds meer zal moeten oppakken richting de deelnemende organisaties bij de inrichting van informatiesystemen. Ook zal de documentatie een plaats moet krijgen binnen de digitale archiefomgeving. Naast het reeds genoemde dynamische en flexibele opleidingsplan zal in 2016 inzichtelijk gemaakt worden wat de pijlers van het groeiproces voor personeel en vorming van de organisatie zullen moeten zijn. Dit begint in de eerste helft van 2016 met het afronden van de inventarisatie gericht op het in beeld brengen van de kennis, vaardigheden en competenties van de huidige medewerkers. Daarnaast zal op basis van de horizonnen in hoofdstuk 2 een beeld worden geschetst van de toekomstig benodigde kennis, vaardigheden en competenties. Vanuit de verschillenanalyse kan dan een concrete keuze gemaakt worden:
- Op welke onderdelen geïnvesteerd wordt in het huidige personeel in termen van opleiding en training;
- Welke instrumenten ingezet worden om de gewenste kwaliteit van nieuwe medewerkers binnen te halen. Hierbij moet zowel gedacht worden aan de inzet van een flexibele schil, het aantrekken van vaste medewerkers met een digitaal- dan wel adviseurprofiel als het afscheid nemen van medewerkers (primair als gevolg van natuurlijk verloop maar in een enkel geval kan ook sprake zijn van specifieke afspraken).

In samenwerking met BOR en BGO wordt een Sociaal Plan opgesteld. Dit Sociaal Plan is een wettelijke verplichting en bedoeld voor de bescherming van de belangen van de medewerkers in kwestie. Tevens zal door een extern bedrijf een functieboek opgesteld worden en zullen medewerkers volgens de gangbare procedure een plaats krijgen in de nieuwe organisatie volgens het principe 'mens volgt werk'.