



Onderzoek financiële stabiliteit
Historisch Centrum Limburg

Juli 2023

Claudia Keuters – Business Redesign



Inhoud

Management samenvatting	3
Inleiding – aanleiding onderzoek	5
Aanpak onderzoek en opbouw rapport	5
HCL	6
Gemeenschappelijke Regeling HCL 2020	6
Kerntaken archiefwet	7
Dienstverlening HCL	8
Publieksactiviteiten	8
2020 - 2023	9
Organisatieontwikkelingen in coronatijd	9
Bibliotheek	11
Digitalisering en E-Depot	11
Materieel behoud en digitalisering	11
E-depot ontwikkelingen	12
Nieuwe archiefwet	12
E-overheid - digitalisering	13
Werkzaamheden HCL	13
Wijzigingen Gemeenschappelijke Regeling 2025	13
Toetreden nieuwe GR-partners	14
Impact DVO-partners	14
Ontwikkelingen HCL-organisatie	15
Dienstverlening HCL	15
Bedrijfsvoering	15
Personeel	16
Gebouwen	17
Financieel	17
Risico-inventarisatie/-beheersing	19
Afsluitende conclusies	19
BIJLAGE A	22
Bronvermelding:	22
Begrippenlijst	22
BIJLAGE B – Risico-matrix HCL	23

Management samenvatting

In december 2021 heeft de Rijksoverheid (hierna: Rijk) aangekondigd uit te treden uit de Gemeenschappelijke Regelingen met de verschillende regionale historische centra. Het Historisch Centrum Limburg (HCL) is een van deze centra, die voor het Rijk tot doel hebben “de belangen van de Minister en de colleges B&W bij alle aangelegenheden betreffende de archiefbescheiden, collecties, individuele documenten en dergelijke die berusten in de rijksarchiefbewaarplaats in de provincie en de archiefbewaarplaatsen van de gemeenten, in gezamenlijkheid te behartigen”.

De aankondiging was voor het HCL aanleiding om een onderzoek in te stellen naar de impact op de financiële stabiliteit van het HCL. Met als voornaamste doel de andere huidige gemeenschappelijke regeling HCL-partners (hierna: GR-partners) en mogelijke nieuwe GR-partners inzicht te geven in de duurzame financiële situatie (stabiliteit) van het HCL. Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode maart – juni 2023 en voor u ligt de rapportage van dit onderzoek.

Het Rijk heeft via een delegatiebesluit laten weten het voornemen te hebben de wettelijke taak voor het beheer van de Rijkscollectie in Limburg over te dragen aan de nieuwe GR die het HCL zal vormen per 2025. Hiermee verandert er voor het HCL feitelijk niets aan de werkzaamheden en taken met betrekking tot deze collectie. Tegelijk met dit besluit heeft het Rijk ook aangegeven dat de financiering van deze taak middels een Specifieke Uitkering (SPUK) zal plaatsvinden. Door deze SPUK-toezegging incl. indexering op het niveau van de voorheen lumpsumfinanciering, is de financiële impact voor het HCL ten aanzien van de Rijkscollectie nihil. Wel heeft het verplicht “uittreden” van het HCL uit het Nationale e-depot een financiële en organisatorische impact. Hiertegenover staat een financiële compensatie van het Rijk om een eigen e-depot op te zetten en een extra tegemoetkoming voor de overgang van Nationaal e-depot naar het eigen e-depot. Mede hierdoor is het HCL in staat geweest de achterstand te beperken en heeft in de 1^e helft van 2023 de aanbesteding van een eigen HCL e-depot plaatsgevonden.

Het uittreden van het Rijk heeft ook bestuurlijke consequenties. Er komen voor nieuwe partners plekken vrij aan de bestuurstafel en daarmee in de invloedssfeer. Deze invloedssfeer wordt vergroot doordat het Rijk niet langer aan deze bestuurstafel zit. Hierdoor verschuift de aandacht wellicht naar een meer regionale impact. Dit wordt vanuit het HCL gezien als een voordeel voor nieuwe regionale GR-partners.

De impact van de nieuwe archiefwet (naar verwachting 1 januari 2025) waarmee overheden te maken krijgen zal een impuls geven aan de gesprekken en mogelijke onderhandelingen tussen het HCL en de overheden om toe te treden tot de GR HCL. Mede omdat digitalisering, het verlagen van de overbrengingstermijn van archieven naar 10 jaar (was 20 jaar), en het verplicht digitaal ontsluiten van gegevens aan belanghebbenden voor veel gemeenten nog geen gemeengoed is en de kennis veelal niet bij hen aanwezig is. Daarnaast geldt dan ook voor de overheidsinstellingen de wettelijke verplichting tot het aanstellen van een archivaris. Hier kan het HCL op inspelen aangezien zij al diverse jaren betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van het Nationale E-depot. Deze kennis wordt nu ingezet in de inrichting van het eigen HCL e-depot en het aansluiten van de GR-partners op dit e-depot.

Het HCL heeft in de afgelopen jaren aangetoond zich aan te kunnen passen aan drastische veranderingen (invlechten Heerlen en coronajaren) Het HCL is in staat geweest dit in haar voordeel te gebruiken en heeft de doorgevoerde wijzigingen duurzaam en efficiënt gedaan. Waardoor de organisatie wendbaarder is geworden en tegelijk dienstbaar is gebleven. Kijkend naar de bedrijfsvoering zijn een aantal zaken nog in (door)ontwikkeling, deze hebben een impact op de

toekomstige organisatorische situatie. Om hier op een gestructureerde wijze mee aan de slag te gaan heeft het HCL een plan van aanpak voorbereid. De hiervoor benodigde investeringen zijn in de begroting verwerkt en passen bij de financiële situatie van het HCL. Dit betreft onder andere een verdergaande digitalisering van processen, het uniformeren van processen, het actualiseren van de administratieve organisatie en het (door)ontwikkelen van de informatievoorziening en het dienstverleningsconcept naar burgers en zorgdragers. Deze veranderingen bieden ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers, waardoor het HCL als werkgever aantrekkelijker wordt en haar expertise verder kan uitbreiden en haar positie verstevigen. Deze ontwikkelingen zullen naar verwachting een positief effect hebben op de efficiëntie en daarmee op de financiële stabiliteit van het HCL.

Uit het onderzoek blijkt dat de financiële impact van het uittreden Rijk beperkt is. Het mogelijk toetreden van nieuwe GR partners zal vanuit financieel oogpunt met name een verschuiving teweegbrengen van DVO-inkomsten naar GR inkomsten. In de totale inkomsten worden geen grote veranderingen verwacht, tenzij DVO-partners ervoor kiezen om de samenwerking met het HCL op te zeggen. Hiervoor zijn echter geen aanwijzingen. Om de “aantrekkelijkheid” van de GR te benadrukken, grijpt het HCL de wijziging GR aan om de onderliggende dienstverlening onder de loep te nemen. Hierbij zal het HCL additionele diensten en werkzaamheden verder onderscheiden voor GR vs. andere partners, zowel inhoudelijk als financieel.

Concluderend volgt uit het onderzoek dat de financiële positie van het HCL al jaren op orde is en met de toegezegde SPUK van het Rijk ook stabiel blijft.

Ook blijkt uit het onderzoek dat investeringen in apparatuur en organisatie worden verwerkt in de financiële begroting en dat er een investeringsaanvraag proces is ingericht om dit soort (grote) uitgaven te beheersen.

Er zijn in het onderzoek geen constatering gedaan van onregelmatigheden of financiële onduidelijkheden.

Inleiding – aanleiding onderzoek

Per 1 juli 2024 treedt de gewijzigde Wet op de Gemeenschappelijke Regelingen (WGR) in werking en hiermee ook de nieuwe Gemeenschappelijke Regeling van het Historisch Centrum Limburg (hierna: GR HCL 2025). Dit is het gevolg van het besluit van het Rijk (aankondiging 2021) om zich terug te trekken uit alle regionale historische centra in Nederland. In de nieuwe Archiefwet (verwachte ingangsdatum 1 januari 2025) zal de nieuwe verhouding tussen Rijk en RHC's worden geregeld.

Zowel de aangekondigde uittreding van het Rijk als GR partner als de wens van het HCL om meer regionale overheidsinstellingen aan te laten sluiten in de GR HCL 2025 geven aanleiding tot een onderzoek inzake de duurzame financiële stabiliteit van het HCL. De samenhang tussen beide gebeurtenissen is enerzijds dat de uittreding van het Rijk mogelijkheden biedt voor nieuwe toetreders om een plek aan tafel te krijgen waarbij er meer gewicht in de schaal wordt gelegd voor het regionaal belang of anders gezegd er komt meer evenwicht tussen het nationale en regionale belang binnen het HCL. Anderzijds betekent de Rijks uittreding ook dat de financieringsstructuur van HCL wijzigt, hetgeen een mogelijke onzekerheid dan wel impact met zich mee kan brengen voor bestaande en nieuwe GR-partners.

Dit onderzoek is erop gericht om inzicht te geven in de financiële stabiliteit van het HCL na uittreding van het Rijk en indien van toepassing de (financiële) consequenties voor mogelijk toetredende GR-partners.

Aanpak onderzoek en opbouw rapport

De aanpakformulering van het onderzoek is als volgt:

- Financieel boekenonderzoek waarbij de financiële administratie, begroting en alle relevante (financiële) informatie wordt doorgeleefd;
- Deskresearch waarbij procedures en processen worden bekeken ter ondersteuning van de financiële informatie;
- Interviews met belanghebbenden zijnde onder andere de directie en MT leden en overige belanghebbenden voor zover wenselijk of noodzakelijk;
- Verificatie waarbij antwoorden en bevindingen worden getoetst, dit kan d.m.v. interviews maar ook door nadere deskresearch.

In het onderzoek is gekeken naar, en met de betrokkenen gesproken over, de taken en de dienstverlening van het HCL. Hierbij is ingegaan op de huidige situatie, de recente ontwikkelingen en of deze wel dan wel niet van blijvende invloed zijn. Ook is gesproken over de gewenste situatie zowel voor als na de aanpassing van de GR. Hierbij zijn eventueel benodigde investeringen onder de loep genomen en zijn de van toepassing zijnde financiële verantwoordingen bekeken en geanalyseerd. Er is gekeken naar de toekomstige ontwikkelingen zoals vermeld in het ondernemingsplan 2024. Deze ontwikkelingen zijn onderwerp van gesprek geweest in de interviews waarbij ook de benodigde financiële ruimte c.q. de bekostiging hiervan is meegenomen. Omdat wijzigingen en ontwikkelingen voor/in primaire processen gevolgen hebben voor de gehele organisatie is in het onderzoek ook aandacht geweest voor de wijzigingen/ontwikkelingen voor/in bedrijfsvoering.

Om een goede context te geven in dit rapport wordt eerst ingegaan op de functie en de organisatie van het HCL. Zodat conclusies en enkele aanbevelingen beter te plaatsen zijn.

HCL

Het HCL is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de wettelijke taken zoals opgenomen in de Archiefwet voor de bij haar aangesloten GR-partners, en ook de aan haar door middel van dienstverleningsovereenkomsten overgedragen taken van DVO-partijen.

Missie

Het HCL verwerft en beheert archieven en collecties van Limburgse overheidsorganisaties en particulieren en stelt deze open en toekomstgericht beschikbaar om te blijven voorzien in de informatiebehoefte van zowel burgers als overheden. Het HCL ondersteunt archiefvormers in Limburg bij de ontwikkeling van hun informatiehuishouding.

Visie

Het HCL beheert de Limburgse analoge en digitale archieven en collecties onder optimale omstandigheden, met als doel dat deze historische bronnen en informatie voor nu en in de toekomst wereldwijd vindbaar blijven. Het HCL helpt, ondersteunt en adviseert aangesloten overheidsorganisaties vanaf het moment van creatie van informatie.

Kernwaarden

Het HCL handelt volgens een viertal kernwaarden: betrouwbaar, samenwerkend, deskundig en lerend.

Gemeenschappelijke Regeling HCL 2020

In artikel 2.1 van de huidige GR staat dat “de regeling wordt getroffen met het doel de belangen van de Minister en de colleges B&W bij alle aangelegenheden betreffende de archiefbescheiden, collecties, individuele documenten en dergelijke die berusten in de rijksarchiefbewaarplaats in de provincie en de archiefbewaarplaatsen van de gemeenten, in gezamenlijkheid te behartigen”.

Kerntaken HCL conform GR (ongewijzigd):

- Het verwerven, beheren en beschikbaar stellen van de archieven en collecties van de aangesloten overheden en van particuliere instanties of personen die archieven hebben ondergebracht bij het HCL;
- Het uitvoeren van de wettelijke taken aangaande de Archiefwet en de taken op gebied van toezicht en advisering voor de aangesloten instanties met betrekking tot de inrichting van modern digitaal informatie- en archiefbeheer en duurzame bewaring;
- Het in de archiefbewaarplaatsen van het HCL ondergebrachte erfgoed toegankelijk maken en op eigentijdse wijze onder de aandacht brengen van een breed publiek.

Bestuur

Per 1 april 2023 wordt het bestuur van de gemeenschappelijke regeling als volgt gevoerd:

Naam	Namens	AB	DB
M.L.L. Segers	Rijk	Voorzitter	Voorzitter
J.M.T. Teunissen	Rijk	Lid	
H. Fokke	Maastricht	Lid (vicevoorzitter)	Lid (vicevoorzitter)
F.H. Bastiaens	Maastricht	Lid	
C. Gelderblom	Heerlen	Lid	Lid
J.M.M. Clemens	Heerlen	Lid	

Directie

De directie wordt gevoerd door algemeen directeur (1,0 fte) mevrouw drs. L. Wiggers met ondersteuning van de adjunct-directeur (1,0 fte) de heer J. Bregman. De directie valt onder de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). De bezoldiging van de directie ligt onder het van toepassing zijnde WNT-maximum.

ANBI

Statutaire naam: Historisch Centrum Limburg
 Vestigingsplaats: Maastricht
 Rechtsvorm: Openbaar lichaam op basis van de WGR
 Locaties: Sint Pieterstraat 7, 6211 JM Maastricht
 Zes Landenstraat 12, 6414 GG Heerlen

Wijziging GR in 2025

De Rijksoverheid (hierna: Rijk), i.c. het ministerie van OCW, zal in de vorm van een delegatiebesluit aan het HCL de wettelijke taak voor het beheer van de Rijkscollectie in Limburg overdragen aan de nieuwe GR die het HCL met minimaal 2 huidige GR-partners zal vormen (hierna: GR HCL 2025). De specifieke uitwerking hiervan zal naar verwachting medio 2023 formeel worden bekrachtigd. Dit delegatiebesluit is tevens een waarborg dat de Rijkscollectie Limburg bij het HCL in beheer blijft en tegelijk wordt ook een hiervoor benodigde volledig dekkende financiële continuering naar de toekomst gegarandeerd.

Daar er in 2025 sprake is van een wijziging van de huidige GR HCL 2020, biedt dit voor andere overheidsinstellingen de mogelijkheid om toe te treden. Het HCL heeft diverse van haar huidige DVO-partners daarom ook gevraagd toe te treden als GR-partner per 1-1-2025. Met een aantal van de reeds gelieerde overheidsinstellingen wordt de mogelijkheid concreet besproken. De intentie is om in 2024 verdergaande onderhandelingen te voeren en de begeleiding naar de toetreding plaats te laten vinden. Daarnaast zijn andere overheidsinstellingen waarmee op dit moment nog geen enkel partnerschap mee onderhouden wordt (m.n. regio Zuid-Limburg) geïnformeerd over de mogelijkheid om GR-partner te kunnen worden per die datum.

Kerntaken archiefwet

Vanuit haar kerntaken voert het HCL de archief wettelijke werkzaamheden uit voor de bij haar aangesloten overheden. Dat betreft met name de toepassing van de Toezichtstaken die zijn vastgelegd en daarnaast het advies ten aanzien van informatiemanagement en (modern) archiefbeheer.

De toezichtstaken zijn de reden waar voor de regionale historische centra, waarvan HCL deel uitmaakt, zijn opgericht en vertegenwoordigt de primaire taak. Het HCL ondersteunt daarnaast initiatieven van verschillende publieke en private organisaties, stichtingen en verenigingen door het beschikbaar stellen van bij HCL ondergebrachte archieven bijv. rondom een gebeurtenis, soms eenmalige) herdenking of vanuit educatief oogpunt.

Door het wijzigen van de Archiefwet per (verwacht 1 januari 2025) wordt de GR HCL aantrekkelijker om toe te treden voor overheidsinstellingen waarbij de Archiefwet van toepassing is. Veel overheidsinstellingen beschikken niet of onvoldoende over de kennis of expertise die nodig is voor

de vereisten op basis van de nieuwe wet. Na de wetswijziging ligt de focus te liggen op het digitaal beschikbaar stellen van documenten en wordt de archieftermijn van 20 jaar naar 10 jaar teruggebracht. Daarnaast beschikken veel overheidsinstellingen niet over een archivaris, hetgeen wettelijk verplicht gesteld zal worden. Het HCL beschikt wel over de kennis en expertise en over gekwalificeerde archivarissen.

Dienstverlening HCL

Toezen

Het HCL adviseert aangesloten overheidsorganisaties over (digitaal) archiveren en helpt zo om overheidsinformatie al vanaf het moment dat deze wordt aangemaakt duurzaam, betrouwbaar en toegankelijk te houden.

Advies

Diverse onderwerpen zoals voorgenomen vernietiging van archiefbescheiden, voorgenomen vervangingen, het metagegevensschema, fysieke bewaar-omstandigheden, vervroegde overbrenging en de inrichting van het archiefbeheer.

Beheren

Het HCL heeft als taak om informatie 'tot in de eeuwigheid' te beheren. Momenteel beheert het HCL circa 28,5 kilometer archief in onze archiefbewaarplaatsen in Maastricht (22,5 km) en Heerlen (6 km).

Echter, iedereen – en dus ook de overheid – werkt steeds meer digitaal. Veel informatie wordt daardoor alleen nog maar digitaal opgeslagen en beheerd. Die informatie moet ook gearchiveerd worden. Om digitale informatie in de toekomst duurzaam en betrouwbaar te beheren en beschikbaar te stellen, werkt men aan het ontwikkelen van een eigen e-depot.

Beschikbaar stellen

Het HCL probeert met haar archieven en collecties een zo groot mogelijk publiek te bereiken. Dat doet zij op zo laagdrempelig mogelijke manieren, en zowel digitaal als fysiek. Dit komt voort uit de wettelijke taak om dienstverlening aan te bieden op alles dat bij het HCL beheerd wordt. Het HCL maakt gebruik van:

- *Studiezalen;*
- *Digitale dienstverlening;*
- *Open platforms;*
- *HCL-website.*

De bronnen die worden beheerd worden ook ontsloten via externe platforms, daar gewerkt wordt volgens de principes van open data.

Publieksactiviteiten

Publieksactiviteiten zijn geen hoofdtaak van het HCL en daarom ook niet bij wet vastgelegd. Gezien het karakter van de beheerde archieven worden deze activiteiten als een additionele dienstverlening uitgevoerd. Hiervoor wordt regelmatig samengewerkt met erfgoedpartners, zowel vanuit de publiekrechtelijke sfeer als private initiatieven.

De publieksactiviteiten vormen slechts een zeer beperkt onderdeel van de werkzaamheden die het HCL verricht. De GR-partners kunnen hiervan gebruik maken, maar de activiteiten vallen in principe niet onder de taken vanuit de GR. Indien activiteiten worden uitgevoerd op aanvraag voor niet GR-partners worden de kosten hiervan apart in rekening gebracht. Het HCL organiseert echter ook activiteiten op eigen initiatief. De bekostiging van de activiteiten is opgenomen in de begroting van het HCL.

Zichtbaarheid

Om de zichtbaarheid van het HCL te vergroten en dichterbij het publiek te komen is bij de universiteitsbibliotheek Maastricht een HistroBistro geopend in 2019. Dit initiatief is slechts een van verschillende initiatieven die het HCL in de afgelopen jaren heeft genomen. Naast deze fysieke zichtbaarheid is met ook begonnen met podcasts met als insteek contact te maken met nieuwe (doel)groepen.

2020 - 2023

Met de aansluiting van de gemeente Heerlen (2020) in de Gemeenschappelijke Regeling HCL werd de bestuurlijke en organisatorische overgang van het gemeentearchief Rijkshet (Gemeente Heerlen en DVO-partners) in het HCL een feit. Dit leidde tot een uitbreiding van de huidige GR met de gemeente Heerlen. De DVO-partners die destijds met Heerlen een overeenkomst hadden gesloten voor het beheer van hun archieven zijn door HCL overgenomen als DVO-partner. Met het uitbreiden van de GR-partners en daarnaast het overnemen van een bestaande archiefafdeling was de focus in het beleidsplan 2021-2024 gelegd op “de basis op orde”. Waarbij het duurzaam beheren en ontsluiten van archieven als het belangrijkste speerpunt is benoemd.

Organisatieontwikkelingen in coronatijd

Zoals ook andere organisaties heeft het HCL te maken gekregen met de gevolgen van corona. Vanaf maart 2020 betekende dit een flinke impact op dienstverlening door het moeten sluiten van studiezalen en het niet meer kunnen organiseren van bijeenkomsten, thema- en informatiesessies voor publiek maar ook met GR-DVO-partners. Dit had nogal wat impact op de aanpak en de focus op “basis op orde”.

De hieronder genoemde zaken geven inzicht in de flexibiliteit van de HCL-organisatie en de snelheid waarmee ze haar dienstverlening heeft aangepast. Aan de andere kant wordt inzicht verkregen in de aanpassingen die gedaan zijn op de focus te houden op de “basis op orde”.

Uit het onderzoek blijkt dat de verkregen inzichten dan wel aanpassingen een duurzaam effect hebben op de focus en bedrijfsvoering van het HCL. Waar nodig worden de “lessons learned” gebruikt voor verdere aanpassingen die het HCL in de komende tijd wil realiseren.

Bedrijfsvoering en dienstverlening

- De dienstverlening moest in de periodes van gehele sluiting (streng lockdown) beperkt worden tot zaken van juridische, bestuurlijke, medische en economische noodzaak.
- Om de minimale vorm van dienstverlening overeind te houden is er extra veel geïnvesteerd in de digitale dienstverlening;
- De beperkende maatregelen en aanpassingen in werkwijzen hebben geleid tot waardevolle inzichten om naar de toekomst processen aan te passen;

- Impact corona 2020 op kerntaken: bij de partnerorganisaties werden de werkzaamheden waarbij de verantwoordelijke afdeling (genaamd Toezicht & Advies) een adviserende rol speelt uitgesteld of in een lager tempo werden uitgevoerd;
- Ten aanzien van de bedrijfsvoering heeft het kansen geboden om zaken te vernieuwen en de tijd te nemen om wat diepgaander de organisatieontwikkeling en beleidsvoornemens onder de loep te nemen. Hierdoor is een sterkere focus ontstaan op de interne bedrijfsprocessen als ook voor het primaire proces van archiefbeheer om de basis op orde te krijgen;

Depots en archieven

- De verlichting in de depots aangepast i.v.m. het voorkomen van schade aan archieven en collecties. Ook is een nieuw toegangscontrolesysteem en een strenger sleutelbeleid opgesteld. Dit beleid scherpt de veiligheid van de archieven en de collecties aan.
- Het klimaatbeheersysteem is herijkt, waardoor het monitoren van de temperatuur en de relatieve vochtigheid op afstand mogelijk werd. De klimaatgegevens worden dagelijks nagekeken. In 2022 is geïnvesteerd in een history-pakket om gegevens over langere periodes te analyseren. Als extra veiligheid in de depots werd waterdetectie geïnstalleerd en gekoppeld aan het gebouwbeheersysteem die voorziet in automatische doormelding.
- In 2021 werd ook een vernieuwd collectie-hulpverleningsplan vastgesteld, mede als gevolg van hoogwater juli 2021.
- Er is een nieuw Integrated Pest Management (IPM) opgesteld. Dit omvat het beperken van chemische bestrijdingsmiddelen om zowel de gezondheidsrisico's van het personeel als het risico op beschadiging van de collecties te minimaliseren.
- Er is quarantaine-ruimte ingericht die losstaat van de depots voor nieuwe collecties om besmetting te voorkomen
- Vanaf 2021 handhaaft de organisatie een nieuw schoonmaakbeleid. De depots worden maandelijks schoongemaakt aan de hand van een gedetailleerde instructie.
- Het HCL controleert jaarlijks de plaats-registratie van de archieven en collecties bewaard in de depots. De controles vinden plaats in kwartaal 3 en 4 van ieder jaar. Wanneer er aanpassingen nodig blijken, worden deze doorgevoerd in het ABS.
- Atelier materiele voorbereiding (AMV) - Sinds 1 januari 2016 voert het HCL op basis van een overeenkomst met het Nationaal Archief werkzaamheden uit voor de materiele voorbereiding voor grootschalige digitalisering van de papieren rijkscollectie. De werkzaamheden in dit zogenoemde Atelier Materiële Voorbereiding (AMV) vinden plaats op locatie van de Belastingdienst te Heerlen. Per 1 januari 2021 is het project voor een periode van 7 jaar verlengd. De betrokken behouds-medewerkers zijn per die datum ook in dienst van het HCL getreden. Het HCL ziet zelf toe op scholing en begeleiding van deze medewerkers.
- Verwerven particuliere archieven. De verwerving van particuliere archieven is beperkt tot die archieven die direct gerelateerd zijn aan de gemeentelijke partners in de huidige regeling (Maastricht, Heerlen). Deze archieven bieden context bij de verplicht te bewaren overheidsarchieven. Aanvullingen op reeds verworven (rijks)archieven worden opgenomen.

De lockdown heeft ruimte geboden om aan andere, niet minder belangrijke, onderdelen te werken en achterstanden in te lopen:

- Het archief van het *Stift Thorn* biedt (*herbergt oudste archiefstuk van NL*) geen hedendaagse toegang - op basis van de oude inventarissen het archief opnieuw, gemoderniseerd, te beschrijven;

- In 2020 zijn in maandelijkse porties Gichtregisters uit schepenbankarchieven gescand;
- Het project Openbaarheid op Orde heeft als doel een geactualiseerd overzicht te krijgen van openbaarheidsbeperkingen bij archieven en collecties;
- Vindplaats op Orde, met als doel de registratie van de collecties in het charterdepot en kaartendepot te verbeteren. Bijkomende taken en resultaten waren het inrichten van die depots in het ABS en het toekennen van codes aan collecties die eerder via andere systemen beheerd werden;
- Het project 'Migratie Scans' was het opstellen van een overzicht van deze datadragers en inzichtelijk te maken welke data op deze datadragers aanwezig is. Hiermee kan prioritering worden aangebracht voor preserving en is inzicht verkregen in benodigde hard- en software die nodig is ter preserving;
- Binnen het project Rechten op Orde is geïnventariseerd welke archieven en collecties materiaal bevatten waarop mogelijk rechten berusten. Hierbij is het noodzaak om de (auteurs)-rechten verder op orde te brengen;
- Depotbeheer, in 2021 zijn verschillende projecten uitgevoerd in de depots om de kwaliteit van archiefbeheer blijvend te garanderen. Met aandacht voor algemeen depotbeheer en restauratie en conservering.

Bibliotheek

In Maastricht heeft een inventarisatie plaatsgevonden met als doel een beter overzicht te krijgen van de opbouw van de bibliotheek. Hierbij is ook gekeken naar de lopende afspraken met het Sociaal Historisch Centrum voor Limburg (SHCL), aangezien zij de bibliotheek van locatie Maastricht beheren samen met hun eigen bibliotheek. De afspraken rondom dit beheer zijn ondergebracht in een tijdelijke dienstverleningsovereenkomst.

Om goed toezicht te houden op het reilen en zeilen van de HCL-bibliotheek is er een bibliotheekcommissie. Deze commissie bespreekt (onder andere) het wel of niet aanschaffen van de door de organisatie aangedragen publicaties. De financiële verantwoordelijkheid voor de bibliotheek is belegd bij het Hoofd A&C, die geadviseerd wordt door de aangewezen medewerker bibliotheek.

De bibliotheek in Heerlen is geheel in eigen beheer en de werkzaamheden worden dan ook door eigen personeel uitgevoerd.

Digitalisering en E-Depot

Al een aantal jaren wordt de nadruk gelegd op het digitaliseren van processen bij overheden. Dit gaat niet bij alle overheden in eenzelfde tempo. De wijze waarop deze digitaliseringsslag wordt uitgevoerd, heeft gevolgen voor archivering. Om digitale informatie ook in de toekomst leesbaar, toegankelijk en authentiek te houden, is een e-depot noodzakelijk. Een e-depot is het geheel van organisatie, beleid, processen en procedures, financieel beheer, personeel, databeheer, data-beveiliging en aanwezige hard- en software, dat duurzaam beheren en raadplegen van te bewaren digitale archiefbescheiden mogelijk maakt.

Materieel behoud en digitalisering

In de afgelopen jaren zijn diverse projecten uitgevoerd met als doel materiaal behoud en digitalisering van archieven/archiefstukken. De digitalisering heeft een tweeledig doel: het materiaal behoud ondersteunen en het beschikbaar stellen via meerdere kanalen mogelijk maken.

Hiervoor is in de afgelopen jaren in kaart gebracht en geprioriteerd welke werkzaamheden en projecten aan de orde zijn. Dit is in het meerjarenbeleidsplan 2021-2024 opgenomen en uitgewerkt in de voortvloeiende jaarplannen.

De hiernavolgende initiatieven dan wel projecten zijn de afgelopen jaren gestart in overeenstemming met het meerjarenbeleidsplan 2021-2024. Waarbij het bijbehorende budget is vrijgemaakt voor de investeringen en personeel is vrijgemaakt en meegenomen in de uitvoering.

- Scanstraat Maastricht. De aanschaf van de scanstraat is in 2022 gerealiseerd. Na aanscherping van de specificaties en uitgebreid marktonderzoek;
- Metamorfoze, het overkoepelende landelijke subsidieproject gericht op restauratie en conservering van bijzondere archieven. Onder deze vlag heeft het HCL drie projecten uitgevoerd, zijnde Oorlogsbronnen Limburg, Digitaal Oorkondeboek, en Militair Gezag;
- Projecten nadere ontsluiting. Met hulp van een groep vaste vrijwilligers (locatie Maastricht) wordt gewerkt aan de ontsluiting van diverse archieven;
- Digitaal preservareren van beeldcollecties;
- Basis op orde - depotorde. Herplaatsen van de archieven en collecties, vrijmaken archiefruimte en verwerken van de nieuwe gegevens in het archiefsysteem MAIS-Flexis.

E-depot ontwikkelingen

Tot het uittreden van het Rijk uit de GR HCL maakte het HCL gebruik van soft- en hardware binnen de landelijke infrastructuur van het Nationaal Archief. Als gevolg van een veranderende landelijke infrastructuur (besluit Rijk om het Nationale E-depot, na uittreding, niet langer ter beschikking te stellen aan de RHC's) is vanaf 2020 nagedacht over een herijking naar een meer regionaal in te richten infrastructuur voor duurzaam behoud. Dat heeft geleid tot het besluit om behoud en ontsluiting via een regionaal e-Depot voor alle bij het HCL aangesloten overheden te realiseren. De aanbesteding van dit e-Depot is recentelijk afgerond.

De planning is dat eind 2023 een eerste inrichting van het e-depot beschikbaar is.

Nieuwe archiefwet

De nieuwe archiefwet die, naar verwachting, 1 januari 2025 in werking zal treden brengt een belangrijke wijziging met zich mee die van invloed is voor de ontwikkeling van het e-depot. Het kabinet wil dat overheden permanent te bewaren informatie na 10 jaar overbrengen naar het Nationaal Archief of een lokale of regionale archiefdienst. Dit is tot nu toe 20 jaar. De gedachte achter de verkorting van de overbrengingstermijn is de (moeizame) weg naar een meer transparante overheid en versnelde openbaarheid van overheidsdocumenten. Daarnaast is het onder beheer brengen van vluchtige digitale informatie bij een instelling die beheer en beschikbaarstelling als kerntaak een veiliger alternatief/robustere oplossing dan het bewaren van deze informatie bij een instantie die dit niet als kerntaak beschouwd met verhoogd risico op informatieverlies. In digitaal opzicht is 20 jaar een eeuwigheid en veel informatie zal als verloren beschouwd moeten worden als er geen actief beheer op wordt uitgeoefend. Er is expertise nodig om de informatie actueel en juist te houden en op een goede wijze te beheren zodat deze nu en in de toekomst benaderbaar en leesbaar blijft. Deze expertise is aanwezig bij regionale archiefdiensten. Daarom wordt geacht dat door het overbrengen na 10 jaar de informatie beter toegankelijk is en blijft voor gebruikers.

E-overheid - digitalisering

De omvorming van de processen en werkzaamheden van overheidsinstanties in het algemeen en bij de aangesloten overheidsorganisaties van het HCL specifiek, zal in de komende jaren van invloed zijn op werkwijzen en systeeminrichtingen bij het HCL. Voor het HCL geeft dit aanleiding tot de aanscherping van doelen en herinrichting van systeem- en werkprocessen. Hiermee wil het HCL een goede brug te slaan tussen is (nieuwe) expertise vereist die ingezet wordt voor het borgen van de gevolgen en de vertaalslag naar vernieuwing van de bedrijfsvoering, ter ondersteuning van de E-overheid. Daar waar kennis ontbreekt wordt ingezet op bijscholing van competenties die op dit gebied nodig zijn.

Werkzaamheden HCL

Ten aanzien van de ondersteuning van de bij HCL aangesloten lokale overheden betekent de ontwikkeling richting een E-overheid dat:

- Eens in de twee jaar een uitgebreide inspectie uitgevoerd wordt;
- Het HCL zal adviseren over voorgenomen vernietigingen, vervangingsbesluiten, organisatiewijzigingen en (indien gewenst) de aanschaf en implementatie van applicaties waar archiefbescheiden in worden gevormd of beheerd;

Dit zijn werkzaamheden die het HCL al uitvoert en dus niet specifiek gekoppeld zijn aan E-overheid, wordt aan toegevoegd:

- Ontwikkeling van een HCL e-depot, om digitale archieven duurzaam te kunnen blijven bewaren. Het HCL streeft ernaar om eind 2023 de eerste gemeentelijke digitale archieven op te kunnen nemen.

Tegelijk is de verwachting dat verschillende overheidsorganisaties nieuwe analoge archiefblokken vragen. Dit betekent dat het noodzakelijk is dat medewerkers HCL bekwaam zijn in zowel de traditionele (analoge) werkwijze als kennis hebben van de uitdagingen die de toekomstige (digitale) procesverwerking en archivering met zich meebrengt. In de werving van personeel wordt hier al rekening mee gehouden. Voor bestaand personeel zullen waar nodig interne of externe opleidingen/cursussen worden georganiseerd.

Wijzigingen Gemeenschappelijke Regeling 2025

Aankondiging Algemene Beleidswijzigingen 2021

“Per 1 januari 2025 treedt de Rijksoverheid terug uit de Gemeenschappelijke Regelingen van alle RHC's. In het verslagjaar is het proces op uittreden – na overleg tussen het ministerie van OCW en delegaties van de RHC's – afgerond op hoofdlijnen. De verdere implicaties en uitwerkingen volgen in de voorliggende jaren.”

De huidige GR HCL 2020 komt daardoor in 2025 te vervallen en wordt overgezet naar de nieuwe GR met in ieder geval de huidige GR-partners gemeenten Maastricht en Heerlen. Vanaf die datum treedt de nieuwe Gemeenschappelijke Regeling van het Historisch Centrum Limburg (hierna: GR HCL 2025) in werking.

In december 2021¹ is – met instemming van de andere RHC's – heeft het Rijk aangekondigd dat de analoge Rijkscollectie in de archiefbewaarplaats van het HCL blijft opgeslagen onder beheer en

¹ Op 1 juli 2022 is een wijziging van de Wet gemeenschappelijke regelingen in werking getreden.

beschikbaarstelling van de GR HCL 2025 via een delegatiebesluit. Dit besluit houdt ook in dat de toekomstige financiële vergoeding voor dit beheer gelijk is aan de huidige lumpsum bijdrage incl. indexeringsafspraken en wordt voorgezet in de vorm van een zogenaamde Specifieke Uitkering (SPUK). De verantwoording van de SPUK geschiedt via de SiSa methodiek (Single information, Single audit). Dit betekent dat dit een onderdeel zal vormen van de jaarstukken en in de reguliere accountantscontrole zal worden meegenomen.

Vanaf 2023 en volgende jaren ligt de focus van het HCL op het verder ontwikkelen van deskundig beheer en opslag van digitale archiefbescheiden (e-depot) en het optimaliseren van digitale dienstverlening aan publiek en overheid, binnen een eigen HCL e-depot. Dit past in de eerder benoemde projecten en investeringen die het HCL in de afgelopen 2 jaren heeft uitgevoerd dan wel heeft opgestart. Het Rijk stelt hiertoe in het kader van haar terugtreden uit de GR een onvoorwaardelijke aanvullende vergoeding e-depot van in totaal € 350.000 ter beschikking.

Toetreden nieuwe GR-partners

Zowel vanuit het HCL als DVO-partners is de wens geuit om meer partners in de GR HCL 2025 op te nemen c.q. toe te treden de voorbereidende ambtelijke en bestuurlijke afstemmingen met een twaalfstal geïnteresseerde partijen zijn daartoe inmiddels opgestart, en zullen in de tweede helft van 2023 en 2024 verder hun beslag krijgen. Toetreding is voorzien per 1 januari 2025, gekoppeld aan de datum van uittreding van het Rijk.

De nieuwe en bestaande GR-partners hebben behoefte aan duidelijkheid over de gevolgen van het uittreden van het Rijk, met name over de financiële impact. Hetgeen de aanleiding voor dit onderzoek naar de financiële stabiliteit HCL is. Tegelijk met het mogelijk toetreden van meer GR-partners wil het HCL de verschillen in de “reguliere” dienstverlening en taken voor GR-partners duidelijker onderscheiden van de afspraken die gemaakt worden met partners via een dienstverleningsovereenkomst. Daarbij wordt voor DVO-partners een financiële prikkel ingebouwd om toe te treden tot de GR.

Impact DVO-partners

Het HCL heeft in totaal 25 DVO-partners. Dit zijn gemeentelijke instellingen, het waterschap en een aantal samenwerkingsverbanden en andere GR's

Van de DVO-partners hebben 12 organisaties concreet aangegeven in overweging te nemen om toe te treden in de GR. Hiervoor hebben zij, al in 2022, een formeel bestuurlijk verzoek ingediend tot deelname aan de onderhandelingen over toetreden. Hierbij speelt voor de meeste als belangrijkste overweging mee de borging van formele overheidstaken zodra archieven formeel zijn overgedragen m.n. waar het de digitale duurzaamheid en digitaal archiefbeheer betreft. Hetgeen in de nieuwe archiefwet nadrukkelijk wordt geëist. Digitalisering brengt met zich mee dat burgers en media indringendere controles uitvoeren, hetgeen kan leiden tot (meer) bestuurlijke risico's.

Omdat zich met de wijziging van de GR HCL 2020 de mogelijkheid voordoet om aanpassingen door te voeren, zal de dienstverlening richting DVO-partners ook onder de loep worden genomen. De taken die vanuit de archiefwet verplicht zijn, zullen volgens de wettelijke voorschriften uitgevoerd worden. Het bijbehorende kostenmodel zal echter wel worden aangepast zoals eerder benoemd.

Het HCL hanteert een alles-of-niets standpunt in haar dienstverlening naar DVO-partners. Een organisatie neemt alle drie de taken (beheer, beschikbaarstelling en toezicht) bij het HCL af niets. Met het oog op de wettelijke eindverantwoordelijkheid van de archivaris voor het totaal is dit het enige scenario, waaraan het HCL zich wil committeren.

Organisaties hebben uiteraard de keuze om dat pakket of in DVO-vorm of door middel van toetreding aan de GR af te nemen.

Ontwikkelingen HCL-organisatie

Zoals in de inleiding aangegeven is bij het onderliggende onderzoek de gehele breedte van het HCL in ogenschouw genomen. De wijzingen/ontwikkelingen in de archiefwet, de uittreding van het Rijk en de toetreding van nieuwe GR-partners, de aanpassing van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR) en daarmee de onderliggende taken raken de gehele organisatie en zijn van invloed op de duurzame financiële positie van het HCL. Dit kan zowel van invloed zijn op direct als indirect wijze als ook op korte of lange termijn.

Dienstverlening HCL

Het HCL voert haar dienstverlening uit conform Archiefwet. Gezien de wijzigingen in de WGR, de Archiefwet en de digitale ontwikkelingen, heeft het HCL zich echter een aantal zaken specifiek tot doel gesteld voor de korte en middellange termijn, zijnde:

- Verdere verdieping van het relatiebeheer met aangesloten overheidsorganisaties, waarbij in 2023 en 2024 de focus ligt op ondersteunen van het toetredingsproces van DVO-partners richting GR deelname;
- Digitale strategie bekijken “houdbaar, vindbaar en zichtbaar” hierbij richt het HCL zich op digitale duurzaamheid en digitale dienstverlening;
- Door ontwikkelen digitale dienstverlening door o.a. het in bulk digitaliseren van basisbronnen dan wel het bieden van mogelijkheden aan bezoekers om zelf te digitaliseren;
- Vernieuwde website, uitgebreid met nieuwe functionaliteiten;
- Het bieden van (betaalde) scanning on demand (SOD) diensten;
- Het opzetten van een e-depot en doorontwikkeling e-archief HCL;
- Het verder op orde brengen van de eigen interne ondersteunende bedrijfsvoering, waaronder het HCL Archief

Bedrijfsvoering

Vanuit het oogpunt bedrijfsvoering is de laatste jaren geïnvesteerd in het professionaliseren van de verschillende afdelingen als ook de manier van werken. Door de toetreding van de gemeente Heerlen en de daaraan gekoppelde integratie met het Rijkshet binnen HCL is voor een aantal processen een herinrichting en herziening noodzakelijk geweest. Ten dele geldt dit nog steeds aangezien nog niet alles op eenzelfde wijze wordt verricht in Heerlen en Maastricht. Indien nodig wordt afgeweken van een gemaakte afspraak omdat dit voor een specifieke locatie niet anders kan. HCL geeft aan momenteel zowel procedures als processen verder in kaart te brengen en te uniformeren. Mede door corona zijn op dit gebied twee vliegen in één klap geslagen door het uniformeren te combineren met te maken digitaliseringsslagen. Deze stap naar digitalisering wordt in de komende jaren nog verder doorgevoerd.

Het HCL beschikt nog niet over een geautomatiseerd contractenregister. Er is wel een start gemaakt met het opstellen van contractenoverzicht in Excel, waarbij de relevante data o.a. de geldelijke omvang, de looptijd, opzegtermijn en verantwoordelijke binnen het HCL in kaart is gebracht. Het overzicht beperkt zich tot nu toe tot inkoopcontracten. DVO-overeenkomsten worden in een apart overzicht bijgehouden. In het onderzoek is niet vastgesteld kunnen worden of alle contracten daadwerkelijk zijn opgenomen. Geadviseerd wordt om in het Excel overzicht per contract de hyperlink toe te voegen naar het onderliggende contract. Om de beheersbaarheid en kwetsbaarheid

van het beheer te verlagen wordt geadviseerd een tooling aan te schaffen voor de contractregistratie. Hiermee kan tevens de workflow van opvolging worden geautomatiseerd en de opvolging worden belegd bij de betreffende verantwoordelijke.

Toerusten

De afdeling bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de ondersteuning van de inhoudelijke afdelingen, zodat deze de archief wettelijke taken zo goed mogelijk kunnen vervullen. Een twaalfstal medewerkers draagt dagelijks zorg voor de toerusting van de organisatie op gebieden als facilitaire zaken, informatie-beheer, personeelszaken, financiën, huisvesting of het secretariaat. De organisatie van de toerusting is geen onderdeel geweest van het onderzoek.

Binnen de afdeling bedrijfsvoering spelen de volgende relevante ontwikkelingen:

AVG

Sinds de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing is heeft het HCL een eigen Functionaris Gegevensbescherming ingesteld, die toeziet op de naleving. Men beschikt onder andere over een vastgestelde procedure Meldplicht Datalekken.

ICT

In 2021 is de ondersteuning van de gehele ICT-omgeving van de locatie Maastricht gedaan door Pink Elephant (het voormalige True Workspace Zuid-Nederland B.V.) en van de locatie Heerlen door Parkstad-IT. Uiteindelijk is besloten om alle ICT-ondersteuning onder te brengen bij Parkstad-IT. Dit heeft zijn beslag gekregen in 2022 inclusief de bij behorende IT-migratie. Uit de jaarcijfers 2022 blijkt dan ook dat de ICT-ondersteuningskosten veel hoger zijn dan in de jaren ervoor. Verwacht wordt dat deze kosten vanaf 2023 weer terugzakken doordat de migratie is afgerond. Tegelijk is echter ook de verwachting dat de ICT kosten structureel hoger blijven van voorheen, als gevolg van de implementatie van het HCL e-depot. Uit het onderzoek blijkt dat de ICT kosten op diverse plekken worden verantwoord, waarbij niet altijd expliciet aangegeven wordt waar deze kosten betrekking op hebben c.q. wat de aanjager van de plek van verantwoording is. Hierdoor was het niet mogelijk om in één oogopslag de ICT te duiden. Op basis van het onderzoek is daarom de aanbeveling om de ICT kosten anders te rubriceren c.q. eenduidiger te verwerken en zo de kosten meer te bundelen. Een tweede aanbeveling is om een duidelijker onderscheid aan te brengen tussen de operationele ICT kosten HCL en de kosten voor ontwikkeling, inrichting, implementatie en beheer van het e-depot.

Op het gebied van de ICT-infrastructuur dient de aanbeveling dat, nu deze op beide locaties door dezelfde partij beheerd wordt, verdere uniformering plaatsvindt.

Informatievoorziening

Voor het hoofdstuk informatievoorziening is de basis gelegd ten aanzien van het komen tot een toekomstbestendige organisatie. Gebruikmakend van de externe expertise van ORGfit is in 2022 een start gemaakt met de implementatie van de "Roadmap". In 2023 en 2024 zal dit verder worden gerealiseerd en het HCL verwacht daarmee de basis op orde te hebben om verder uit te bouwen voor een duurzame interne informatiehuishouding. Om de hiervoor benodigde expertise in huis te halen zijn een drietal additionele vacatures opengesteld, waarvan er inmiddels twee zijn vervuld.

Personeel

Per 1 januari 2023 is een geactualiseerd functieboek ingevoerd in overeenstemming met de systematiek van HR21. Dit heeft geen vergaande financiële gevolgen op de korte termijn. Ook op de

lange termijn zijn geen substantiële financiële gevolgen te verwachten. Personeel zal een punt van aandacht dienen te blijven, gezien de huidige situatie op de arbeidsmarkt (krapte) en de te verwachten veranderingen in het personeelsbestand door natuurlijk verloop (pensionering). De ontwikkeling van het personeelsbestand is ook gesignaleerd in de risico matrix, die in de paragraaf risico-inventarisatie/-beheersing aan de orde komt.

Daarnaast is het saldo verlof in de jaarrekening 2022 opgelopen ten opzichte van een jaar eerder. Dit kan een signaal zijn dat er sprake is van personeelskrapte in de organisatie, waardoor medewerkers geen of te weinig kans hebben of mogelijkheden zien om verlof op te nemen. Dit signaal is opgenomen in de risico-matrix. Het MT HCL is zich ervan bewust dat een gezonde balans tussen privé- en werktijd van belang is.

Op 1 juli 2023 zijn er 67 personen (50 fte) in dienst van het HCL. Hiervan hebben 60 een vaste aanstelling, 6 een aanstelling voor bepaalde tijd en was er één medewerker gedetacheerd via het sociaal ontwikkelbedrijf MTB. Het HCL maakt gebruik van een groot aantal vrijwilligers, dit zijn er per heden ongeveer 50.

Ziekteverzuim

In 2022 was het ziekteverzuim 7,6%, waarvan 4,9% langdurig verzuim.

Gebouwen

Het onderhoud van het kloostercomplex waarin de archiefbewaarpplaats Maastricht is gevestigd valt onder de eigen verantwoordelijkheid van het HCL. Sinds 1 januari 2019 is die verplichting overgenomen van het Rijksvastgoedbedrijf. Het HCL ontvangt hiervoor jaarlijks vanuit het Rijk additionele middelen. Na uittreding van het Rijk uit de GR HCL zullen deze middelen beschikbaar blijven ten behoeve van beheer en onderhoud van het kloostercomplex door het HCL. Het HCL heeft voor het goed kunnen monitoren van de te plegen onderhoudsinspanningen diverse applicaties in gebruik. Hiermee ontstaat een goed beeld van de technische en bouwkundige staat van zowel gebouw als installaties. Naast het monitoren gebruikt het HCL deze applicaties ook voor het aansturen van de vereiste onderhoudstaken, zowel voor de korte als lange termijn. Voor de regievoering op onderhoudstaken wordt gebruik gemaakt van de expertise van CoSource, dat gespecialiseerd is in het beheer van gebouwen en gebouw gebonden installaties in onder andere de archiefsector. Op basis van de rapportage uit CoSource is gebleken dat de staat van onderhoud op orde is. Deze rapportage dient ook als een financiële en technische planning van het toekomstige onderhoud en geeft het item overzichtelijk weer op welk moment onderhoud gepland is en welke bedragen hiermee gemoeid zijn. Hieruit blijkt dat de gevormde voorziening grootonderhoud voldoende is in ieder geval de komende 7 jaren.

Het HCL heeft met een aantal partijen jaarlijks opzegbare langlopende contracten afgesloten ten behoeve van het onderhoud.

Sinds 1 januari 2023 heeft het HCL de schoonmaakwerkzaamheden voor de locatie Maastricht weer in eigen beheer. Hiervoor zijn per die datum 2 medewerkers van Jaro BV overgenomen.

Financieel

Het HCL stelt elk jaar een jaarverslag incl. jaarrekening op. De jaarrekening wordt gecontroleerd door een onafhankelijk accountant. De boekhouding wordt zelfstandig verwerkt door de medewerker financiën onder leiding van het hoofd bedrijfsvoering die ook adjunct-directeur is. Voor specifieke inhoudelijke vraagstukken (bv. Fiscaal) wordt gebruikt gemaakt van de kennis van de bestaande GR-partners Maastricht en Heerlen dan wel gespecialiseerde partijen. Ook wordt gebruikt gemaakt van ingehuurde expertise voor onderzoeken of langdurige projecten.

De boekhouding wordt verwerkt in Accountview en voor financiële rapportage doeleinden wordt veelal gebruikt gemaakt van Excel rapporten.

De accountantsverklaring voldoet formeel aan artikel 9 BW en niet aan het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV). Dit is door de GR-partners benoemd in de vergadering.

Weerstandsvermogen

Conform artikel 1 van de GR HCL 2020 heeft het HCL tot doel “de belangen van de minister en de colleges B&W bij alle aangelegenheden betreffende de archiefbescheiden, collecties, individuele documenten en dergelijke die berusten in de rijksarchiefbewaarplaats in de provincie en de archiefbewaarplaatsen van de gemeenten, in gezamenlijkheid te behartigen”. Voor de bekostiging van de uitvoering van deze taken is het HCL nagenoeg geheel afhankelijk van de deelnemers en DVO-partners.

Het weerstandsvermogen heeft betrekking op de relatie tussen enerzijds weerstandscapaciteit oftewel financiële positie (liquiditeit en solvabiliteit) en anderzijds de niet voorzienbare risico's welke van materiële betekenis kunnen zijn voor de financiële positie.

De weerstandscapaciteit oftewel financiële positie (liquiditeit en solvabiliteit) wordt in belangrijke mate beïnvloed door de statuten (GR HCL 2020 art 22, lid 2), waarin is opgenomen dat de algemene (overige) reserves in enig jaar niet meer dan 10% van de gezamenlijke bijdragen mag bedragen.

Uit de accountantsverklaringen over de boekjaren 2020, 2021 en 2022 blijkt dat het HCL voldoet aan de voorwaarden die gesteld worden aan het weerstandvermogen.

Kengetallen

In de jaarrekening is de verplichte set van financiële kengetallen opgenomen. De accountant beoordeelt de onderlinge verhouding van de kengetallen in relatie tot de financiële positie. De kengetallen van de afgelopen drie jaren laten een positief beeld van de financiële situatie zien. Uit controle van de financiële administratie blijkt dit ook. Daarnaast beoordeelt de accountant de onderlinge verhouding tussen de kengetallen als positief.

Financiering

Aan de herziening van de GR HCL 2020, in het kader van de toetreding van Heerlen, is in 2021 een normenkader voor rechtmatigheid vastgesteld in de Financiële Verordening. Hierdoor dienen met name risico's bij financieringen beheersbaar te zijn en de kosten van geldleningen zo veel mogelijk te worden beperkt.

Door de invoering van het schatkistbankieren zijn decentrale overheden verplicht hun (tijdelijk) overtollige middelen in de schatkist aan te houden. Per 1 januari 2023 wordt een bedrag van €6.339.092 aangehouden bij het Ministerie van Financiën. Het drempelbedrag (het bedrag dat gemiddeld buiten de schatkist mag worden gehouden) bedraagt €250.000. Naast de positie schakistbankieren beschikt het HCL over banktegoeden van ruim € 400.000, -.

Er is een afloopcontrole uitgevoerd op de hoge posities openstaande debiteuren en crediteuren. Deze hoge posities lopen min of meer tegen elkaar weg. Het hoge crediteurensaldo heeft geen negatieve invloed gehad op de financiële positie HCL.

(Bestemmings-)reserves, egalisatierekeningen en voorzieningen

De aangehouden gelden in de (bestemmings-)reserves en voorzieningen zijn opgenomen volgens de geldende kaders. De toevoegingen dan wel onttrekkingen zijn correct onderbouwd en voldoen aan de afspraken die ten grondslag liggen aan deze reserves en voorzieningen.

De diverse egalisatierekeningen zijn per onderdeel in detail uitgewerkt en de toevoegingen en onttrekkingen worden correct verantwoord.

Rechtmatigheid

In de Gemeenschappelijke Regeling HCL (GR HCL artikel 21) is opgenomen dat jaarlijks een jaarrekening wordt opgesteld met een verklaring over getrouwheid en rechtmatigheid, afgegeven door een accountant.

Het gaat hierbij om de rechtmatigheid in het kader van de accountantscontrole, waarbij moet worden vastgesteld dat baten, lasten en balansmutaties rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Over alle jaren die in dit onderzoek zijn meegenomen (2020 t/m 2022) is een accountantsverklaring met oordeel op de rechtmatigheid afgegeven.

Risico-inventarisatie/-beheersing

Financiële stabiliteit hangt daarnaast samen met “risk-appetite” oftewel risicobereidheid. De mate waarin je bereid bent om risico’s te lopen en deze wel of niet af te dekken door beleid en beheersmaatregelen.

In de jaarrekening van 2022 onderkent de accountant, in relatie tot zijn de volgende risico’s (met name gelieerd aan het weerstandsvermogen) die van invloed kunnen zijn op de toekomstige cijfers:

- Vertraging in de besluitvorming op bestuurlijk niveau;
- Sociaaleconomische ontwikkelingen die gevolgen hebben op subsidies;
- Wijziging in de hoogte van de bijdrage door de deelnemers en DVO-partners;
- Wijzigingen in de GR;
- Calamiteiten ten aanzien van het gebouw;
- Aanpassingen aan de cao;
- WW-verplichtingen.

Tijdens dit onderzoek zijn meer risico’s geïdentificeerd, de kans en impact ingeschat en is gekeken naar te nemen of genomen maatregelen om deze te beperken. Het is niet mogelijk gebleken om per genoemd item de exacte financiële impact te duiden of te berekenen. Die risico’s zijn in de vorm van een risico-matrix gepresenteerd. De, in deze matrix opgenomen, risico-items betreffen alle uit dit onderzoek onderkende risico’s als ook de door de accountant benoemde risico’s. Bij het identificeren van risico’s is gekeken naar de relevantie voor het HCL als organisatie dan wel relevantie voor de GR-partners. Ze zijn geïdentificeerd vanuit zowel financieel, organisatorisch als dienstverleningsperspectief. Met managementleden en belanghebbenden is de relevantie, de impact en de aanwezigheid van beheersmaatregelen besproken en de gehele matrix is uiteindelijk met het voltallige MT besproken en gefinaliseerd.

Afsluitende conclusies

De corona periode heeft aangetoond dat het HCL wendbaar is en haar processen goed ingericht heeft. Het HCL is in staat om snel te reageren op veranderingen en hierdoor de primaire dienstverlening in stand kan houden.

Het HCL heeft digitalisering hoog in het vaandel staan en is in staat om haar partners te ondersteunen in vraagstukken die van belang zijn voor het digitaal beschikbaar maken en houden van relevante (archief)documenten.

Ten aanzien van de dienstverlening en de inzet van (benodigd) personeel maakt het HCL-keuzes die duurzaam zijn en, die mede vanwege digitaliseringsvraagstukken dan wel vanuit

digitaliseringsoogpunt, noodzakelijk zijn om relevant en actueel te blijven. Hierin mag het HCL duidelijker onderscheid maken in de mate van dan wel de standaard voor dienstverlening tussen GR-partners en DVO-partners. Hiermee wordt bedoeld dat het onderscheid tussen het zijn van een GR-partner met alle voordelen nadrukkelijker zichtbaar gemaakt zou moeten worden. Alhoewel DVO-partners voor extra dienstverlening extra betalen is de beschikbaarheid van personeel een van de beperkende factoren nu en in de toekomst. GR-partners dienen voorrang te hebben als het gaat om extra (niet-wettelijke) taken c.q. werkzaamheden. Het HCL heeft bij nieuw af te sluiten dan wel te verlengen dienstverleningsovereenkomsten hierin al een verder onderscheid aangebracht in de diensten en bijbehorende tarieven waarbij ook een extra opslag in rekening wordt gebracht voor het blijven van DVO-partner versus het intreden in de GR HCL.

Ondanks uittreden van het Rijk uit de GR HCL 2020 is er geen sprake van een financieel risico. De toezegging van de SPUK compenseert de fondsen die voorheen door het Rijk als GR partner werden ingebracht. Met het uittreden van het Rijk komt er daarnaast meer evenwicht in de inspraak voor toekomstig toetredende regionale GR-partners, waardoor de regionale belangen op een hogere prioriteitenlijst worden geplaatst.

De bedrijfsvoering c.q. administratieve organisatie van het HCL is ten dele nog in ontwikkeling en kan strakker worden ingericht. Hiermee wordt onder andere bedoeld dat er nog digitaliseringsvoordelen te behalen zijn. Daarnaast blijkt dat nog niet alle processen zijn geüniformeerd omdat met op verschillende locaties werkt in verschillende omstandigheden (locatie gebonden, vraag gebonden). De wisseling van personeel, door natuurlijk verloop en door uitbreiding van het personeelsbestand, biedt ook mogelijkheden om aanpassingen door te voeren in de toekomst.

De samenwerking tussen afdelingen en het als eenheid naar buiten treden van het MT als het gaat om de bedrijfsvoering vraagstukken zal hierin van groot belang zijn. De organisatie ontwikkelen als een geheel in plaats van verzuild zal hierin een rol spelen.

Als onderdeel van het onderzoek is een risico-inventarisatie opgesteld die heeft geleid tot een overzicht van risico's met bijbehorende kans/impact inschatting. Dit overzicht is naar aanleiding van de gesprekken in de organisatie aangevuld met beheersmaatregelen. Onderstaande worden de conclusies ten aanzien van de "belangrijkste" risico's apart benoemd. In algemene zin wordt geconcludeerd dat ten aanzien van de meeste risico's goede, werkbare beheersmaatregelen ingezet dan wel toepasbaar zijn.

Conclusies risico-matrix

Ten aanzien van personeel is, gezien de huidige arbeidsmarkt, het (tijdig) vinden van gekwalificeerd personeel voor diverse functies een uitdaging. Hierbij speelt volgens het MT ook mee dat de werklocatie Zuid-Limburg een factor is die ten aanzien van gekwalificeerd archiefpersoneel beperkend kan werken. Het HCL investeert daarom bewust in scholing en interne door groei.

Op basis van de risico-inventarisatie (risico-matrix) zijn er 2 punten te benoemen waarvoor aandacht nodig is in de komende periode, nl. de visie op informatievoorziening en de professionalisering van de ondersteunende processen. Hier is in 2023 al een begin mee gemaakt.

Om de visie op informatievoorziening breder uit te dragen heeft het HCL momenteel een tweetal vacatures, uitstaan op het vakgebied informatiemanagement (per juli is een van beiden ingevuld). Met het invullen van deze vacatures zal er meer ondersteuning komen bij het opstellen van acties om de visie verder in de organisatie te krijgen en uit te werken naar processen. Ook zal dit leiden tot ondersteuning bij het opstellen van goede sturingsinformatie. Belangrijke voorwaarde hierbij is dat het MT als geheel erkent dat informatievoorziening een gezamenlijk verantwoordelijkheid is van het MT is en niet alleen van het hoofd bedrijfsvoering.

Wat betreft de professionalisering van de ondersteunde processen, kan worden geconcludeerd dat door het samenvoegen van het RHCL met de archieforganisatie Rijckheyt, de nieuwe archieflocatie in Heerlen en corona de processen weliswaar al enige stroomlijning hebben doorgemaakt, echter herijking aan de orde is en de administratieve organisatie (en interne controle) verder in kaart en op orde gebracht dienen te worden. Dit wordt door HCL onderkend, en inmiddels is hiervoor ook begeleidende externe ondersteunende expertise ingehuurd.

Voor een volledig overzicht van de risico-matrix wordt verwezen naar bijlage B.

BIJLAGE A

Bronvermelding:

- Jaarverslagen 2020, 2021, 2022 Historisch Centrum Limburg
- Jaarrekening 2020, 2021 en 2022 Historisch Centrum Limburg
- Interviews, e-mails en telefonische overleggen met de MT leden en verschillende personeelsleden Historisch Centrum Limburg, periode maart – juni 2023
- 230420 Ondernemingsplan 2024_concept.def
- Memo “Advies inzake wijziging gemeenschappelijke regelingen” 15 juni 23 Boels Zanders Advocaten
- PPT “Wijziging van de Limburgse gemeenschappelijke regelingen” 28 februari 2023, Boels Zanders Advocaten
- Gemeenschappelijke Regeling Historisch Centrum Limburg 2020, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 12 december 2019
- Memo “Nieuwe situatie Rijk - vanaf 2024” 29 juli 2022, Ernst&Young Belastingadviseurs
- Organogram HCL d.d. 1 februari 2023
- www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/archieven/modernisering-archiefwet
- <https://wetten.overheid.nl/BWBR0014606/2019-07-01/>
- www.hr21.nl
-

Begrippenlijst

SPUK – Specifieke Uitkering

VNG – Vereniging Nederlandse Gemeenten

BBV – Besluit Begroting en Verantwoording provincies en Gemeenten

Weerstandsvermogen: de mate waarin een organisatie in staat is middelen vrij te maken om substantiële financiële tegenvallers op te vangen, zonder dat dit aanpassing van het beleid vereist.



BIJLAGE B – Risico-matrix HCL

Risico-matrix Historisch Centrum Limburg (juni 2023)

Onderkend risico	Gevolgen	Kans	Impact (H/M/L)	Beheersmaatregelen
Gemeenschappelijke regeling				
<i>Smalle GR – Geen nieuwe toetreders vanuit huidige DVO partners</i>	Te weinig schaalvergroting Verhouding GR – DVO uit balans Partners vrezen dat financiële basis HCL/GR verzwakt	M	M	Uitdiepen van constructie en GR-PDC (voordelen) met bijbehorende fee, waarbij zowel de solide beleidsbasis als ook dienstverleningsbasis t.o.v. DVO wordt uitgewerkt Uittreding Rijk heeft geen impact op de financiële positie HCL/GR i.v.m. SPUK
<i>Gemeenten/organisaties kiezen niet voor GR (HCL)</i>	Geen nieuwe partners, waardoor verhouding GR-DVO uit balans blijft Deelhemen in GR wordt niet als “waarde toevoegend” ervaren/gezien bij organisaties	L	M	GR duidelijker positioneren bij gemeenten/organisaties niet nog geen klant van HCL zijn Voordelen van partnerschap benadrukken (onderscheid positief benadrukken t.o.v. DVO-partnerschap) Kennis die HCL heeft en die gedeeld wordt binnen de GR benadrukken (b.v. kennis van digitaliseringsproces)
<i>Veel DVO's i.p.v. GR-partners</i>	“te veel dienstverlening” te weinig gedeelde verantwoordelijkheid	M	M	DVO-PDC opnieuw tegen het licht houden en onderscheid GR vs DVO vergroten Risiko-opslag DVO-partners verhogen
<i>Nieuwe wet GR leidt tot langere besluitvormingsperiode bij gemeentelijke partners</i>	Tijd tussen opstellen plannen en akkoord raad te lang waardoor plannen vertragen	H	M/H	Goede communicatielijnen met en tussen GR partners <i>(goede ambtelijke voorbereiding van GR besluiten bij gemeenten/GR partners – gesprek met beleidsvormers)</i>
Archief (taak)/ E-depot				

<i>Monopolie op wettelijke archieftaken wordt "betwist" door commerciële partijen</i>	Commerciële partijen eisen een aanbestedingsprocedure vanuit wet- en regelgeving waar het niet-GR partners betreft.	M	H	Ministerie heeft onafhankelijke contra expertise laten uitvoeren, waaruit blijkt dat wettelijke taak niet onder aanbestedingswetgeving valt en daarmee mag/kan dit beheer niet bij commerciële partijen worden ondergebracht -> deze wordt momenteel betwist.
	# DVO-partners kan dalen waardoor inkomsten en werkzaamheden wegvallen (mogelijk ten koste van zittende medewerkers HCL?)			Huidige DVO-partners overtuigen van voordelen deelname GR (zie eerder), waardoor zij kosten en inspanning aanbestedingsprocedure kunnen vermijden
<i>Gekozen HCL E-depot sluit niet aan bij sectorstandaarden</i>	Extra kosten voor stand-alone E-depot	L	H	Borgen dat gekozen E-depot oplossing aansluit bij sectorstandaarden o.b.v. aanbestedingseisen
	Tragere ontwikkeltijd Beperkte kennis Minder mogelijkheden tot kennisdeling Zwakkere onderhandelingspositie (t.o.v. leverancier)			Deelnemen in overlegorgaan met andere RHC. Kijken naar best practice in de markt en gebruikmaken van kennisnetwerk
<i>Archieven nog onvoldoende toegankelijk en ontsloten</i>	Archieven zijn niet geïnventariseerd en geschoond	L	L	Planning wordt gemaakt over aantal jaren en die uitvoeren
	Archieven zijn niet in Maisflexis ondergebracht			Archieven (particulieren) afstoten die niet tot core business behoren Mogelijk uitbesteden van gerelateerde werkzaamheden (kosteneffect, kwaliteitsvraagstuk)
Relatiebeheer				

<i>Provincie – negatief beeld schetsen van HCL -> DVO loopt en blijft lopen</i>	Moeizame relatie blijft bestaan	H	L/M	Toekomstgerichte principe afspraken gemaakt (bevestiging volgt)
	Provincie beoordeeld of het HCL archief op orde is	H	M	Investeren in duurzame positieve relatie met provincie
	Verschillende groepen van afnemers hebben verschillende verwachtingen waardoor (prioritering van) werkzaamheden onder druk staat of gewenste organisatorische wijzigingen HCL niet of onvoldoende worden doorgevoerd Mogelijk onvrede bij afnemers(groepen) omdat verwachtingen niet aansluiten bij dienstverlening door HCL	M	M	Het in orde brengen van de PDC's (GR/DVO/overig?) zodat afnemers overzicht hebben van te verwachten dienstverlening Binnen MT duidelijke afspraken over dienstverlening per afnemers(groep) gekoppeld aan PDC (regelmatig agenda item MT) Eigen medewerkers meenemen in verwachtingen eigen (HCL) organisatie en wijzigingen die doorgevoerd worden
Personeel				
<i>Krapte arbeidsmarkt specifiek archief personeel</i>	Te weinig bevoegd archief personeel	H	M	Ontwikkel- en doorgroeiperspectief voor personeel bieden
	Concurrentie van gemeenten/commerciële partijen			Investeren in ontwikkelingen voor eigen personeel Verder uitbouwen regionale autoriteitsfunctie (core-business) HCL Werklocatie (zuiden van het land) positief benadrukken

<i>Krapte arbeidsmarkt algemeen</i>	Te weinig personeel	M	L	Bendarukken dat HCL een aantrekkelijke werkgever is met diverse ontwikkelmogelijkheden en prettige werklocaties Voordelen overheidsinstelling benadrukken Zeer aantrekkelijk voor specifieke doelgroepen (bv geschiedenis, cultuurwetenschappen) omdat archivering met alle bijbehorende taken core-business is
<i>Niet-genoten vakantiedagen nemen sinds # jaren fors toe</i>	Verhoogde werkdruk wordt ervaren hetgeen kan leiden tot mogelijke uitval door overbelasting	L	M	Monitoren en bespreekbaar maken (MT en bila's met medewerkers)
<i>CAO aanpassingen (verhoging)</i>	Kosten personeel nemen toe Secundaire arbeidsvoorwaarden veranderen, waardoor extra kosten ontstaan	L	L	CAO wordt afgedekt door Ministerie en volgen AVW Maastricht (GR regeling) Indexering bijdrage GR partners en DVO overeenkomsten volgens CPI
<i>WW verplichtingen</i>	Hoge WW verplichtingen voor project personeel in loondienst als project (vroegtijdig) stopt	L	L	Voor project AMV wordt een voorziening opgebouwd ter afdekking van deze lasten Door toenemende vraag naar scan mogelijkheden, kunnen medewerkers mogelijk op andere projecten worden ingezet.
<i>Huisvesting</i>				
<i>Onderhoudskosten monumentaal pand</i>	Hoge kosten i.v.m. wetgeving rondom onderhoud dan wel inhuur gespecialiseerde bedrijven (verduurzaming van monumentaal pand)	M	L	Onderhoudskosten afgedekt bijdrage Rijk (geïndexeerd) Aangaan langjarig onderhoudscontract met relevante partijen

Panden zijn onvoldoende beschermd tegen natuur "fenomenen"	Archieven lijden schade en/of gaan verloren	L	H	Aanpassingen in 2022 tegen mogelijke wateroverlast in Maastricht (overstroming Jeker)
Financiën				
BTW kwestie Heerlen (terugwerkend)	Niet voldoen aan voorwaarde voor BTW vrijstelling BTW alsnog in rekening brengen, mogelijke naheffing alleen voor HCL (waarvoor geen compensatie vanuit rijk)	L	H	Onderzoek gepleegd begin 2023 – hieruit blijkt dat dit risico gemitigeerd is door uitspraak belastingdienst – HCL handelt conform wet-en regelgeving t.a.v. BTW vrijstelling (hierover is advies uitgebracht, de definitieve bevestiging is nog niet ontvangen)
Koepelvrijstelling BTW niet van toepassing (toekomst)	Mogelijk is BTW verschuldigd door het Rijk als deze uitreden	L	H	Uitspraak belastingdienst: betreft verlegde wettelijke taak dus daarmee geen btw heffing nodig (hierover is advies uitgebracht, de definitieve bevestiging is nog niet ontvangen)
Financiële positie van HCL staat onder druk	Onvoldoende eigen kapitaal Kosten vs. opbrengsten niet in balans	L	H	Due diligence 2023 -> solide financiële positie incl. reserves (rapport juni 2023) Meerjarenplan 24-27 met investeringsoverzicht en begrotingen waaruit blijkt dat financiële positie afgedekt is.
Relatie organisatieplannen en begroting onvoldoende afgestemd	Uitvoering van plannen kan niet plaatsvinden doordat er geen financiering is Noodzakelijke investeringen zijn niet mogelijk	H	M/H	Goede P&C cyclus invoeren en iedereen bij betrekken Binnen MT overleg over plannen (en investeren) en financiering (incl. prioritering en eigenaren) Opstellen BC/projectuitwerking incl. financiële impact van de afgesproken investeringen/projecten – gerelateerd aan totaal investeringsoverzicht in MJP

<i>Bijdrage Rijk stopt bij uitbreiding</i>	Financiële basis van HCL valt weg GR partners lopen groter financieel risico	L	H	Rijk vervangt deelname bijdrage door langdurige SPUK (minimaal 4 jaar) Wettelijke verankering rol RHC's in nieuwe Archiefwet Bestuursakkoord RHC's t.a.v. langdurig partnerschap (gedeelde stelselverantwoordelijkheid)
Bedrijfsvoering				
<i>Interne ontwikkelagenda is te ambitieus</i>	De eigen organisatie ontwikkeld in lager tempo dan gepland	M	M	A/O actualiseren Werkprocessen op orde krijgen, borging Uitbesteden van niet-kernactiviteiten, die specifieke expertise vereisen (bv HR)
<i>Belang informatiemanagement onvoldoende door organisatie onderkend</i>	Gezien als "verantwoordelijkheid van bedrijfsvoering" en niet van gehele organisatie Gedeelde verantwoordelijkheid wordt gemist (betreft niet alleen financiële data/informatie)	M	L	A/O actualiseren Belang benadrukken voor gehele organisatie en aangeven "what's in it for you" Door goede en efficiënte dataregistratie en procesinrichting waarde informatie aantonen voor organisatie
<i>Afdelingsgericht werken en denken ipv ketengericht</i>	Sub optimalisatie van processen en werkzaamheden Te weinig afstemming HCL is nog onvoldoende 1 organisatie	M	M	Medewerkers meenemen in organisatiedoelen en -visie Gezamenlijke cultuur versterken door informele bijeenkomsten en activiteiten Organisatie brede communicatie- en informatievoorziening en overleggen